

Año VIII - Número 35 - Abril 2015 - ISSN 1851-6610

consejo

Profesional de Ciencias Económicas de la CABA



NOTA DE TAPA

MANAGEMENT: EL LIDERAZGO Y LAS NUEVAS REALIDADES

Unificación y Reforma al Código Civil y Comercial de la Nación:
columna del Dr. José Luis Serpa | *pág. 68*

WALDBOTT SOFTWARE

En Software de Gestión, tenga todos los beneficios en una sola herramienta.



**PRECIO ESPECIAL PARA
ESTUDIOS CONTABLES**

NUEVA VERSION
9.0

Nuestros Sistemas de Gestión Administrativa Contable le ofrecen una solución integral, para que su empresa pueda crecer sin tener que cambiar de software.

Están desarrollados en nuestro país, con tecnología de última generación y actualización legal permanente para Argentina, Bolivia, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Waldbott Software. Una herramienta de gestión a su medida.

WALDBOTT & ASOC. S.A.*

Av. Díaz Vélez 3873 8° - (C1200AAF) Bs. As. - Argentina

Tel.: (54-11) 4958-4903 (rotativas)

www.waldbott.com.ar - ventas@correo.waldbott.com.ar

**WALDBOTT
& ASOC. S.A.**

DISTRIBUIDORES OFICIALES DEL SISTEMA TANGO

En B&a ofrecemos una solución integral a las necesidades informáticas para la gestión de su empresa, industria o estudio contable, brindando servicios de capacitación, soporte y asesoramiento.

GESTIÓN INTEGRAL PARA EMPRESAS Y ESTUDIOS CONTABLES

NUESTROS SERVICIOS

- Centro de capacitación.
- Capacitación en su empresa.
- Migración y reparación de datos.
- Centro de programación.
- Soporte técnico.
- Consultoría.



TANGO ESTUDIOS CONTABLES

Sueldos:

- Sin límite de legajos. Sin límite de liquidaciones.
- Sin límite de Empresas a liquidar Multiconvenio.
- Conceptos y formulas definibles por el usuario.
- Campos adicionales definibles por el usuario.

Contabilidad:

- Multimoneda. Multiejercicio. Multi plan de cuentas.
- Campos adicionales definibles por el usuario.
- Ajuste por inflación, resultado por tenencia, situación patrimonial.
- Consolidación de saldos ente empresas.

Liquidador de Iva- Ingresos Brutos:

- Ingreso de comprobantes individuales o por lote, utilizando modelos definibles.
- Clientes y Proveedores habituales.
- Generación de asientos a contabilidad.



- **TANGO GESTIÓN:** Ventas, Compras, Stock, Tesorería, Tablero de Control, Activo Fijo, etc
- **TANGO PUNTO DE VENTA:** Nueva interfase totalmente amigable.
- **TANGO RESTÓ:** Todo lo necesario para manejar su restaurante.

Todos nuestros productos incluyen instalación, capacitación y soporte telefónico.

NUESTROS PRIMEROS 70 AÑOS DE VIDA

POR EL DR. HUMBERTO BERTAZZA

PRESIDENTE DEL CPCECABA



Este año, el Consejo cumple su 70° Aniversario, y quienes tenemos el honor de dirigir nuestra querida Institución consideramos que merecemos festejarlo a lo grande.

Motivos no nos faltan. El Consejo es una entidad líder en su género y no lo ha logrado de la noche a la mañana, sino con una estrategia organizacional exitosa que mantuvo a lo largo de mucho tiempo. Treinta años atrás, el Consejo apenas ocupaba una pequeña oficina alquilada y se limitaba solamente a sus funciones básicas. Quienes se matricularon antes y durante aquella época han podido verlo convertirse en una de las instituciones más importantes de América, modelo de crecimiento y prestación de servicios y beneficios.

Es que durante esas tres décadas la Institución estuvo dirigida por profesionales que han tenido disciplina y convicción en las funciones específicas. Por ello siempre convergieron en su conducción y acompañamiento profesionales que, aun

con diferentes convicciones personales en el terreno político o académico, entendieron que en lo institucional debían privilegiarse las metas de la entidad y, fundamentalmente, la jerarquización de la Profesión.

Solo con estos atributos y con una clara visión se logra, en un país que padeció tanta inestabilidad, transformar aquella modesta institución en la realidad actual, en la que, además de la sede central, contamos con cuatro edificios anexos (uno dedicado a la capacitación de los matriculados, otro a todo el sistema médico y de salud, un tercero donde funcionan el Tribunal de Ética y la Comisión Fiscalizadora, y el último de flamante adquisición en Montevideo esquina Viamonte) y tres delegaciones barriales en zonas estratégicas de la Ciudad (Caballito, Belgrano y Parque Patricios), que permiten a los matriculados realizar sus trámites cerca de su área de residencia o actividad sin tener que desplazarse al centro de la Ciudad.

// *Los eventos conmemorativos comenzarán en abril con la inauguración de una obra artística alusiva que se está realizando en el hall de la planta baja de nuestra sede central.*

De todos modos hay que enfatizar que **esta notable actualidad es un triunfo de toda la Profesión**, ya que el Consejo se destacó siempre por escuchar y lograr llevar adelante las propuestas e iniciativas que le hace llegar la matrícula en diferentes formas. El profesional en Ciencias Económicas se encuentra muy integrado a la vida del Consejo.

Aquí consideramos la ética como prioridad y alentamos la capacitación constante, tanto a través de la Dirección Académica del Conocimiento como mediante la organización de congresos, talleres y conferencias, acercando asimismo al matriculado las herramientas necesarias y adecuadas a la modernidad. No se nos escapa, además, que la comunidad precisa profesionales en Ciencias Económicas, no solo bien capacitados y actualizados, sino además con apropiado equilibrio personal y emocional. Por ello, el Consejo intenta resolverles a sus matriculados los problemas más elementales, como que tengan acceso adecuado a óptimos servicios de salud, turismo y esparcimiento. Por solo mencionar un caso, vale citar el Sistema Consejo Salud, que abarca un gran número de prestaciones médicas, entre ellas, el Sistema Médico Consejo (SIMECO), una prepaga de primer nivel con aranceles diferenciados y que permite a los matriculados incorporar a sus hijos y nietos de hasta 36 años.

Y todo esto no se trata de una mera actitud corporativa, sino que pretendemos **darle a la comunidad los profesionales que necesitan**, en su mejor condición, de modo de cumplir con lo que la Ley nos impone como misión. Por otra parte, la actividad de la Institución no se limita a su propia esfera, sino que se integra a la vida del país a través de comisiones de estudio, asesoras de los órganos de conducción en numerosas áreas de las Ciencias Económicas.

Todas estas razones nos llevaron a planear la celebración de nuestros primeros 70 años de vida como corresponde. Los eventos conmemorativos comenzarán en abril con la inauguración de una **obra artística** alusiva que se está realizando en el hall de la planta baja de nuestra sede central. La obra será de **elaboración colectiva**: a partir del 17 de marzo muchos matriculados se han acercado a Viamonte 1549 para hacer su aporte artístico. La idea es que la obra resulte del trabajo conjunto de la matrícula para recordarnos dos valores esenciales de nuestra Entidad: **la asociatividad** entre pares y **el sentido de pertenencia** a la Institución que nos convoca y aglutina.

El 3 de junio, durante la tradicional Semana del Graduado, nos vestiremos de gala: tenemos proyectada una función especial en el **Teatro Colón**. Por otra parte, este año tendrá lugar la inauguración del **Museo del Consejo**, que reunirá objetos y documentos de las siete décadas de historia de la Entidad y que contará también con objetos de interés histórico para la Profesión que nos vienen donando muchos matriculados.

También con motivo del 70° aniversario, nuestro Consejo será **anfitrión de las XV Olimpiadas Nacionales Deportivas**, que se desarrollarán del 12 al 16 de octubre. Asimismo, ese mes será presentado el **Libro** sobre los 70 años del Consejo en un acto en el que además se proyectará un cortometraje referido a la importancia de nuestro ejercicio profesional.

En definitiva, creo que este año hay que concurrir al Consejo más que nunca. Quienes lo frecuentan permanentemente no hacen más que hablar del orgullo que los embarga por pertenecer y compartir tantas experiencias con sus colegas. La Casa que nos reúne es el Consejo. ¡Súmense a los festejos!



4



8



10

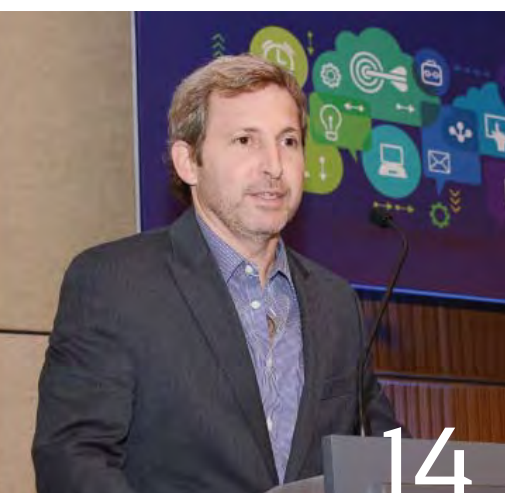
04 EDITORIAL

08 AGENDA

- 08 Homenaje a Dino Jarach
- 08 Los seis amagues del mercado
- 09 El Nobel de Economía que no fue

10 NOTA DE TAPA

- 10 Introducción
- 14 Frigerio: "La ciudadanía está entendiendo que hay una alternativa frente al populismo"
- 18 Cómo la Nube, *Big Data* e Internet de las cosas afectan a los negocios
- 22 Innovación, talento y valores: pilares del siglo XXI, la era del conocimiento
- 24 Cómo pasar de la retención de talento al compromiso sustentable
- 28 Los *CEOs* explicaron cómo gerencian localmente marcas globales
- 34 Cómo gestionar la incertidumbre y convertirla en una oportunidad de crecimiento, eje de un panel de la Bienal
- 38 Innovar para adelantarse a la competencia, el desafío de los *CEOs*
- 46 Altos ejecutivos debatieron acerca del impacto de los cambios tecnológicos
- 52 Manes: "Tomamos muchas decisiones en piloto automático"
- 60 Presentación del **Libro Verde de la Administración**



14



22



52

62 **TRIBUTACIÓN**

- 62 Columna AFIP
- 64 Jurisprudencia Tributaria
- 66 Consultorio Impositivo y Previsional

68 **LEGISLACIÓN**

- 68 Unificación y reforma del Código Civil y Comercial de la Nación: su implicancia en las profesiones de las Ciencias Económicas

72 **CONTABILIDAD**

- 72 El patrimonio neto del gobierno. Problemática financiera en economías en desarrollo

74 **BON VIVANT** Vinos & Turismo

76 **CONSEJO KIDS**

78 **SALA DE LECTURA**

80 **HUMOR**



Una publicación del CPCECABA

consejo

Director Responsable

Dr. Humberto J. Bertazza

Director Redacción

Dr. Armando Lorenzo

Coordinación Periodística

Dr. Domingo J. Leto
Dr. Carlos Quarracino
Dra. Carmen López Imizcoz

Diseño y Diagramación

Diseño del CPCECABA

Impresión

COGTAL



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. 5382-9200 (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 reflejan necesariamente el pensamiento y la filosofía del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

70
años

trabajando
para usted

HOMENAJE A DINO JARACH

Este año se conmemora el centenario del natalicio del Dr. Dino Jarach (1915-1996), una figura de gran relevancia en el ámbito de las Finanzas Públicas y del Derecho Tributario.

En función de ello, el Consejo Profesional convocó al Cont. Ruben Oscar Amigo, quien fuera su discípulo, amigo y colaborador, para que elabore un trabajo sobre la personalidad, vida y obra del notable profesional, la cual puede encontrarse en nuestro sitio Web, www.consejo.org.ar.

Una de sus obras más significativas, *El Hecho Imponible*, fue reeditado en varias oportunidades, constituyéndose en una obra clásica en la materia, al igual que otros de sus libros como el *Curso Superior de Derecho Tributario*, *Finanzas Públicas*, *Finanzas Públicas y Derecho Tributario*, *Impuesto a las Ganancias*, *Impuesto al Valor Agregado*, *Estudio sobre las Finanzas Argentinas 1947-1957* y *Estudios de Derecho Tributario* (publicación póstuma).

Además de asesorar a numerosas provincias en diversos proyectos de reformas fiscales, el Dr. Jarach efectuó significativos aportes para el dictado de varias de las principales normas que en materia impositiva regulan la actividad económica nacional.



LOS SEIS AMAGUES DEL MERCADO

En el último año, los títulos y las acciones argentinas muestran robustez al haber subido más del 70%. El mercado apostó al desenlace de cinco episodios y desató un *rally* sobre los papeles de la Bolsa. Finalmente, ninguna de esas noticias sucedió y sin embargo las alzas continuaron. Ahora espera una sexta noticia. A continuación, y por orden cronológico, las apuestas del mercado en los últimos meses. No va más.

- **Blanquear la inflación:** ocurrió en enero de 2014, cuando había confianza en que con la aparición del nuevo IPCNu el Gobierno aceptaba blanquear los registros sobre precios. La inflación oficial del primer mes del año fue 3,7% y parecía que se venía la normalidad. No fue así. Hoy las mediciones privadas están 10 puntos arriba de la oficial.

- **Cupón PBI:** el segundo amague estuvo vinculado al pago del cupón PBI. Dada la información oficial sobre crecimiento económico que se había acumulado a lo largo de 2013, la mayoría del mercado decía que era imposible "dibujar" el crecimiento del año pasado como para no pagar. Pero en marzo del año pasado se informó que el PBI de 2013 creció 3% y con esa cifra no se gatilló el pago del cupón.

- **Fallo Corte Suprema:** la tercera ocasión fue cuando el mercado daba por hecho que la Corte Suprema de los EE.UU. tomaría el caso del juicio entre un grupo de fondos buitres con la Argentina y así se estirarían los tiempos para demorar el pago hasta 2015 (sin cláusula RUFO). Los jueces ni consideraron el caso.

- **Default:** el juez Thomas Griesa nombró un negociador que intentó juntar a las partes y hasta hubo una gestión privada para "comprar" la sentencia y aliviar a la



Argentina. Parecía que funcionaba, pero a último momento se frustró, pocos minutos antes de que la Argentina cayera formalmente en *default*, el 30 de julio.

- **Cláusula RUFO:** RUFO no es el nombre de un objeto no identificado, sino de una cláusula que sostenía que la Argentina solo podía hacer una oferta de pago a los buitres después del 31 de diciembre de 2014 y evitar así una demanda de aquellos que habían entrado a los canjes de deuda de 2005 y 2010. Finalmente nada de ello sucedió. Pasó el verano y las negociaciones no se volvieron a abrir.

- **Efecto PRO-UCR:** los inversores manifiestan su entusiasmo para después de octubre. El riesgo país bajó 20% en lo que va del año y las acciones argentinas en Nueva York subieron hasta 72%, como fue el caso de las energéticas. El mercado confía en que quien asuma después de diciembre hará importantes correcciones, y entre los papeles beneficiados se ven aquellos de empresas cuyas tarifas fueron reguladas en la última década.

EL NOBEL DE ECONOMÍA QUE NO FUE

Un filósofo global, la odisea de Alberto Hirschman es una excelente biografía del economista alemán que nació en Berlín en 1915 y falleció hace tres años en EE.UU. Su autor es Jeremy Adelman.

Hirschman está considerado como uno de los economistas más importantes del siglo pasado y, si no ganó el Premio Nobel, fue porque no formalizó muchos de sus trabajos en las publicaciones especializadas de la Academia. Es que la vida de este economista pasó más por el campo de acción que por los claustros.

Tuvo que emigrar de Alemania durante su infancia en vísperas del levantamiento nacionalista de Adolph Hitler; fue un hombre que dio la vuelta al mundo. Durante la depresión de los años 30, mientras se consolidaban los nacionalismos europeos, vivió en Italia, Francia e Inglaterra. Luego

peleó en la Guerra Civil Española para el bando de los republicanos y más tarde emigró a Estados Unidos, donde se alistó en el ejército para pelear en la Segunda Guerra Mundial. Trabajó en Asia y en América Latina. A la Argentina vino en varias oportunidades. Sus viajes y su formación en Economía –estudió en *London School of Economics*– dieron a Hirschman una visión del desarrollo económico diferente a la que predominaba en aquella época con el surgimiento de la economía keynesiana. Es que si la obra de John Maynard Keynes ponía el eje en cómo los países avanzados debían salir de la recesión y la trampa de la liquidez, Hirschman ponía énfasis en el proceso de toma de decisiones que impedía a los países desarrollarse.

El economista alemán es uno de los padres de la Economía política y experto en

entender cómo ocurren las decisiones de política económica sin importar lo que “debe” ser o el aspecto normativo. A Hirschman le interesaba analizar los problemas de la Economía tal cual los enfrenta un hacedor de política económica. Además, comprendió por qué los países europeos, dos años después de la Guerra, seguían aún subsumidos en los controles de cambio. Creían que sería un error liberalizar de un golpe aquellas economías porque ocurriría un estallido inflacionario. “Y tienen razón”. Para Hirschman el camino al desarrollo y al crecimiento no está exento de los tiempos y las restricciones de aquellos que toman decisiones de política económica.

¿Quién fue Hirschman? “Un genio”, resume Pablo Gerchunoff, economista y profesor de Historia Económica en la Universidad Torcuato Di Tella.

40% DESCUENTO
Sistemas para
Estudios Contables

CONSULTE EL PROGRAMA DE PUNTOS
EN WWW.MUNDOBTB.COM.AR



Solicite una
Demo a Distancia,
consúltenos.

Su Cliente necesita un Sistema de Gestión?

- Amigable
- Económico
- Confiable para el contador



BTB SOFTWARE

BTB Soft S.A. - Lavalle 1619 Piso 11 B - 1048 - C.A.B.A. - 011 4372-2920 - www.btbsoft.com.ar

EL LIDERAZGO Y LAS NUEVAS REALIDADES



Dra. Graciela Núñez*

Vicepresidente 2ª

del CPCECABA

Consejera Coordinadora
de la Comisión de Actuación
Profesional de Licenciados en
Administración del CPCECABA

**Licenciada en Administración,
Contadora Pública
y Doctora en Ciencias Económicas*



La nota de tapa de esta edición de revista **Consejo** es un recorrido de los contenidos de los paneles que integraron la IV Biental de Management, que resultó una nueva fuente de estímulos para quienes vivimos pensando e interviniendo en la gestión de las organizaciones.

Si bien el evento se desarrolló a mediados de noviembre último, los temas siguen plenamente vigentes y consideramos que serán de interés y utilidad para los colegas que no pudieron acercarse a nuestra sede central o no pudieron ver la transmisión *online* en vivo. Los matriculados que participaron de la Biental también podrán de este modo repasar los principales conceptos vertidos.

La Biental comenzó con la exposición del presidente del Banco Ciudad, **Rogelio Frigerio**, quien nos dio un pantallazo de lo que llamó la Revolución Verde, que viene favoreciendo a los países agroindustriales como la Argentina y que, a su juicio, persistirá a pesar del reciente retroceso de los precios de los *commodities*. Frigerio también brindó un mensaje esperanzador acerca del

futuro de nuestro país, ya que consideró que gran parte de los actuales problemas es reversible si, en primer lugar, se los reconoce y, en segundo lugar, existe la voluntad política de resolverlos, un escenario que se concretaría a partir de diciembre próximo.

Luego fue el turno del panel tecnológico, en el cual **Omar Said**, CIO de Claro para Argentina, Uruguay y Paraguay, nos interiorizó acerca del fuerte cambio que experimentarán todas las organizaciones a partir de las sinergias que ya se vienen produciendo entre la Nube, *Big Data*, Internet de las Cosas y la mayor penetración de las redes sociales, y los *smartphones*. La imposibilidad de planear a plazos superiores a meses y la constante redefinición de los modelos de negocios, frente a esta revolución tecnológica, serán tendencias que se profundizarán.

A continuación arrancó el panel de **Marcelo Salas Martínez**, CEO de Café Martínez, **Fernando Brom**, consultor de empresas y escritor, y el conductor de TV y recientemente también emprendedor, **Julián Weich**.

La exposición de Salas fue particularmente emotiva no solo porque contó la historia familiar detrás de la actual red de franquicias Café Martínez y el caso del éxito asociado –incluso ha derivado en la publicación de un libro al respecto–, sino también por su forma de vincularse con el auditorio, pues relató cómo sobrevivió a un cáncer e incluso nos invitó a escribirle a su casilla de correo personal.

Con gran capacidad didáctica, Brom nos invitó a reflexionar sobre las nuevas virtudes que se les exigen a los ejecutivos en términos de innovación, aprendizaje, flexibilidad y versatilidad. Nos gustó mucho la parte en la que abordó el tema de cómo los valores compartidos se terminan traduciendo en mejoras de competitividad de las empresas y, a partir de ello, de los sectores económicos y finalmente de la sociedad en su conjunto.

A su turno, Weich inyectó humor y espontaneidad en una platea, a esta altura, cargada de conceptos e ideas. El conductor acababa de lanzar su emprendimiento “Conciencia”, de producción y comercialización de agua mineral envasada,

en el cual la mitad de los dividendos son donados a la Fundación Garrahan y a la Fundación Sí.

El panel siguiente contó con las exposiciones de **Alejandro Melamed**, vicepresidente de Recursos Humanos de Coca-Cola Latinoamericana Sur, y **María Inés Baqué**, directora de Servicios de Microsoft de Argentina y Uruguay.

Melamed se refirió a cómo las organizaciones deben generar una propuesta de valor para atraer talentos. Los empleados ya no solo contemplan las compensaciones y los beneficios, sino que también consideran el ambiente laboral, los compañeros de trabajo y los jefes, la imagen de la organización y las posibilidades de hacer carrera. Baqué coincidió en que con un paquete de compensaciones ya no alcanza y destacó la importancia de que el ambiente de trabajo sea flexible y agradable, el valor del balance entre la vida personal y el trabajo, del desarrollo de carrera y de la responsabilidad social empresarial como parte del sentido de pertenencia a una compañía. Esto nos recordó la iniciativa emprendida en nuestro Consejo Profesional el año último, cuando decidimos embarcarnos en la auditoría de clima laboral de la firma global *Great Place To Work*.

A su turno, el presidente de Ford Argentina y Chile, **Enrique Alemañy**, y el *country manager* de MasterCard, **Martín Lang**, abordaron un tema complejo: cómo gerenciar localmente marcas globales, es decir, las disyuntivas que se presentan al buscar atender las demandas locales sin perder economías de escala. Al cierre, mencionaron las políticas públicas pendientes para que sus respectivos sectores puedan seguir creciendo. La estructura tributaria y la competitividad fueron señaladas entre las prioridades de la industria automotriz. Para las tarjetas, la principal preocupación es que prosiga el *boom* del consumo.

Otro panel incluyó a **Alberto Schuster**, expresidente de nuestro Consejo Profesional y actual director del Centro para la Competitividad e Innovación de KPMG, y a **Sergio Kaufman**, presidente de Accenture Argentina. Schuster expuso acerca de los riesgos globales que afectan a la toma de decisiones de las organizaciones radicadas en la Argentina. Hizo una clasificación de riesgos de diversa índole y probabilidad, como la situación fiscal de Europa, la volatilidad de los precios de los *commodities*, el envejecimiento poblacional y el terrorismo internacional. Kaufman se refirió a las oportunidades que presenta para las organizaciones un contexto de alta incertidumbre. Con una gestión adecuada, empresas como la que él preside logran crecer en estos entornos.

La exposición del emprendedor **Alejandro Cosentino**, fundador y CEO de Afluente, giró en torno a cómo las redes sociales vienen irrumpiendo en las finanzas. Las palabras de Cosentino sobre el desembarco de la desintermediación financiera, a partir del *crowdsourcing*, que, usando redes sociales, reduce los costos operativos, nos dejaron a todos pensando en el futuro de ese sector, crucial para cualquier otra actividad económica.

El relato de **Claudia Álvarez Argüelles**, CEO del grupo hotelero del Costa Galana, sobre el origen de su organización tuvo puntos de contacto con el que previamente había realizado Marcelo Salas Martínez. Es otro caso exitosísimo de una empresa familiar que logra superar el desafío de la continuidad tras los recambios generacionales y competir de igual a igual con "tanques" internacionales. A Álvarez Argüelles la siguió **Gustavo Domínguez**, director general de Campari Argentina, que centró su presentación en las innovaciones que fue instrumentando a lo largo de su extensa carrera en el sector de las bebidas alcohólicas. A los presentes nos quedó claro que innovar

ya no es una opción, sino una obligación para no perder mercado.

En materia de avances tecnológicos, todavía no nos reponíamos de la exposición del ejecutivo de Claro, cuando **Enrique Cristofani**, presidente del Banco Santander Río, **Daniel Herrero**, de Toyota Argentina, y **Gustavo Grobocopatel**, del grupo Los Grobo, nos hablaron de los cambios que ya impactan en los sectores donde trabajan. Escuchar a Cristofani informando que los celulares en breve se convertirán en sucursales bancarias, a Herrero contando que los autos vendrán con piloto automático y a Grobocopatel relatando que las plantas serán las nuevas industrias sin chimeneas dejó a los asistentes enfrentados a la convicción de que el progreso científico y tecnológico nos envuelve cada vez más aceleradamente.

El cierre de la Bienal estuvo a la altura del resto del evento, gracias a la exposición del neurocientífico Facundo Manes. La diversidad de temas que estudia la neurociencia moderna y su potencial impacto no solo en el gerenciamiento de las empresas, sino también en las políticas públicas sorprendió a muchos de los presentes y nos llamó a interiorizarnos en un área que, a primera vista, parece restringida a laboratorios. Manes nos alertó sobre cómo las emociones pueden hacernos tomar decisiones irracionales o de recompensa inmediata. Lo más interesante fue la analogía que planteó con la realidad nacional respecto a la necesidad de que, como país, seamos capaces de pensarnos a largo plazo y desarrollar políticas públicas acordes.

Justamente concentrándonos en el largo plazo es que, en el marco de la Bienal, se presentó el **Libro Verde**, que compila la normativa internacional referida a administración limpia. La obra hace un llamado a la reflexión y nos invita a asumir un compromiso para la mejora del mundo en el que vivimos. ■



El mejor software para tu estudio contable.

¡BONIFICACIÓN EXCLUSIVA POR 6 MESES!

CUPOS LIMITADOS

CONTACTANOS AL: (+54) 11 - 5353 - 3700

- 100% web, acceso desde múltiples locaciones, disponible 7x24.
- Optimiza el trabajo en equipo.
- Intensifica la relación cliente - estudio.
- Procesa - Registra - Contabiliza en tiempo real.
- Back up de datos.
- Parametrización y capacitación a distancia.
- Actualizaciones automáticas.
- Citi compras y ventas (cumple con RG. 3685).
- Factura electrónica (cumple con RG 3749).
- Interfaz amigable, clara y homogénea.
- Fácil y rápida capacitación.
- Soporte ilimitado por teléfono o por mail. Atención personalizada.
- Implementación inmediata.
- Informes de Gestión y contabilidad en tiempo real.
- Generación de archivos regímenes de informaciones fiscales y legales.



FRIGERIO: "LA CIUDADANÍA ESTÁ ENTENDIENDO QUE HAY UNA ALTERNATIVA FRENTE AL POPULISMO"



ROGELIO FRIGERIO

Los problemas nacionales son reversibles si la ciudadanía entiende que existe una tercera vía, más allá del populismo y el neoliberalismo. Esta fue la principal conclusión de la exposición del economista y presidente del Banco Ciudad, Rogelio Frigerio, que tuvo lugar en la apertura de la IV Bial de Management. El orador abordó los desafíos que enfrenta el país y se manifestó optimista porque, según las encuestas a las que tuvo acceso, el electorado ya está mostrándose proclive a un cambio en la gestión nacional.

La presentación de Frigerio comenzó destacando que "en los 90, por un incremento en los cambios tecnológicos sin

precedentes en la historia del capitalismo, de la mano de profundos cambios políticos, empezó un proceso llamado 'globalización', que tuvo mucho impacto en la región". Diez años después, en los 2000, tuvo lugar lo que Frigerio denomina la Segunda Revolución Industrial, que también fue de gran impacto en los países latinoamericanos aunque con características muy diferentes al proceso previo, ya que se origina en el campo –en vez de hacerlo en las grandes urbes–, emplea energía solar –en lugar de fósil– y capta dióxido de carbono" (la anterior lo liberaba).

"Esta Segunda Revolución Industrial les permitió a los países de la región crecer como nunca en la historia y podría ha-

berle dado a la Argentina un papel preponderante, quizás como el de Inglaterra en la Primera Revolución Industrial”, sostuvo. “Sin embargo, eso no ocurrió: **la Argentina no tuvo un rol preponderante en esa Segunda Revolución Industrial** que permitió que todos los países de la región crecieran a tasas muy altas”, dijo ante un auditorio colmado de matriculados.

Un nirvana regional impensado

Frigerio recordó que el economista cubano **Carlos Díaz-Alejandro**, en la década de 1970, sostenía que se requerían dos condiciones para generar una especie de nirvana o estado perfecto en América Latina: precios de los *commodities* altos y costo del capital o tasas de interés bajas. “Díaz-Alejandro opinaba que este estado de nirvana requería una alineación tal de los planetas que no iba a ocurrir nunca, pero se equivocó”, afirmó.

El funcionario del Gobierno de la Ciudad también comentó que incluso el economista chileno **Andrés Velasco**, ministro de Economía durante el primer gobierno de Michelle Bachelet, evalúa que el siglo XXI ha sido una era sin precedentes para la región. Frigerio recalcó que Velasco, a pesar de haber sido ministro de Economía, considera que Chile creció a tasas muy altas –más altas que las de la Argentina– independientemente de su gestión al frente de la cartera económica del país trasandino. “Eso vale para todos los países de la región”, señaló. Independientemente de sus políticas económicas y, en ciertos casos, incluso a pesar de ellas, “todos los países de la región crecieron a tasas muy importantes en esta era de bonanza y la Argentina fue de los que menos lo hicieron”, sostuvo.

En este sentido, Frigerio planteó que es importante analizar el marco económico de la región para corregir los problemas que se presentan en el plano local. “Ante todo hay que reconocer los problemas y luego se debe hacer un buen diagnós-

tico”, afirmó. “**Si el diagnóstico es que el mundo se nos cayó encima, la caída tuvo que haber sido con gran precisión porque no afectó a otros países de la región**, independientemente del signo político de sus gobiernos”, ironizó.

Problemas autogenerados

“La Argentina tiene muchos problemas y quizás el principal es que son siempre los mismos”, añadió, para luego enumerar que, en los últimos 50 años, el país ha experimentado escenarios repetidos de alta inflación, problemas de crédito y la llamada restricción externa o falta de dólares. Sin embargo, advirtió que la Argentina nunca había sufrido estos problemas en forma aislada de los países vecinos.

En el pasado, cuando el país tenía alta inflación o crisis de deuda, o falta de dólares, los vecinos también experimentaban estos inconvenientes, aunque la Argentina generalmente los sufría en forma amplificada. Sin embargo, resaltó que hoy la **Argentina es el único país de la región sin crédito, integra el 1% de los países del mundo con problemas de inflación y es prácticamente la única nación del globo en la cual faltan dólares**. “Tenemos los mismos problemas básicos de siempre y eso habla de la involución que atraviesa el país”, agregó. “Los debates económicos que se dan en la Argentina no existen en ningún otro lugar del mundo”, alertó. El economista se refirió también a la última asamblea del FMI, en Washington, durante la cual la gran preocupación de los participantes era la inflación de Rusia, que ronda el 7% anual.

“Que los problemas de la Argentina sean exclusivos del país significa que son autogenerados”, enfatizó. “Es decir, no se aprovechó la Segunda Revolución Industrial para sentar las bases del desarrollo económico nacional”, se lamentó. Sin embargo, desde una óptica más optimista, Frigerio consideró que saber que los problemas que aquejan al país fueron auto-



“La Argentina tiene muchos problemas y quizás el principal es que son siempre los mismos.”



generados también facilita la solución, ya que solo se requeriría modificar las políticas para empezar a solucionarlos.

“Los principales problemas de la Argentina hoy pasan por lo social, ya que, independientemente de la bonanza, el país tiene un problema social gravísimo”, evaluó el presidente del Banco Ciudad y detalló: “al menos uno de cada tres argentinos es pobre; cuatro millones de personas sufren hambre en un país que les puede dar de comer a 400 millones de seres humanos; un millón y medio de jóvenes no estudian ni trabajan; la distribución del ingreso es muy regresiva y **existe un problema de desempleo aunque las estadísticas oficiales aún no lo reflejen**”.

No obstante, el contexto internacional, a los ojos de Frigerio, sigue siendo muy bueno. “El precio de la soja bajó, probablemente no llegue a los valores de 2011, 2012 o 2013, pero su valor actual es el de 2007, año en que la Argentina crecía al 7%, por lo cual **la soja no tiene nada que ver con la recesión actual**”, consideró. Evaluó también que “Brasil es determinante para el comercio argentino y está creciendo muy poco y es probable que eche mano de su política cambiaria y, en ese caso, la Argentina sí se vería complicada”. Sin embargo, el equivalente a la relación cambiaria que actualmente se tiene con Brasil es la de 2005, cuando la Argentina crecía al 9 por ciento, por lo que no se puede echarle la culpa al real. “Séneca decía que no existe buen viento para un navegante que no sabe a dónde va, y eso es un poco lo que le pasa hoy a la Argentina”, sintetizó el economista.

Soluciones

Frigerio agrupó los desafíos que enfrenta el país en dos conjuntos. En primer lugar, un set de problemas a resolver para convertir a la Argentina en un país normal, a saber: bajar la inflación (recuperando las estadísticas públicas y atacando sus múltiples causas); resolver la falta de dólares

(restableciendo la confianza para que ingresen los capitales); volver a tener crédito (negociando bien y cerrando el tema de la deuda) para que el Estado pueda financiar la “enorme” brecha de infraestructura y para que el sector privado acceda a financiamiento a tasas “razonables”.

Luego se refirió a un segundo conjunto de desafíos que calificó de “más complejos”, como el combate de la pobreza estructural, la definición de una estrategia de desarrollo y la recuperación del Estado como líder de tal proceso. Respecto de este último punto, marcó una distinción entre gestión y gasto público: “Esta ha sido la era del gasto público, que experimentó una expansión exorbitante hasta representar el 50% del PBI, pero **el Estado no está liderando un proceso de desarrollo**”. Y agregó que, como contrapartida, la presión tributaria es la más alta de la historia. “**El Estado argentino recauda impuestos como Suecia y brinda servicios como Nigeria**”, sintetizó.

Con relación a la posibilidad de recuperar el Estado y, simultáneamente, dar alivio fiscal a los contribuyentes, Frigerio sostuvo que tal dilema se resuelve con gestión: “**La gestión es determinante para la calidad de vida**”. “En la Argentina estamos aprendiendo a percibir temas determinantes para la calidad de vida nuestra y de nuestros hijos”, aseguró y enumeró algunos de ellos: que el país exporte productos embebidos de inteligencia local, que diversifique su estructura productiva, que fomente el emprendedorismo y que defina los sectores más dinámicos que traccionan el desarrollo para subsidiarlos temporariamente. “Hoy, un cajón de manzanas argentinas tiene más inteligencia que una caja de celulares”, ejemplificó en alusión al ensamblado de partes importadas que tiene lugar en Tierra del Fuego.

Para agregar valor, el economista consideró fundamental mejorar el nivel educativo del país: “Primero, debemos poder medir la calidad educativa y, luego, es-

tablecer comparaciones con otros países para así mejorar a mediano plazo”.

Otro tema complejo que consideró relevante abordar fue la fuga de capitales: “**La Argentina no tiene un fondo público anticíclico, pero sí uno privado: hay más de US\$ 200 mil millones fugados que el próximo Gobierno deberá seducir**”.

Otro problema estructural descripto por Frigerio fue el federalismo. “A nivel global, el desarrollo es cada vez más potestad de los gobiernos locales, pero en la Argentina **solo uno de cada cuatro pesos recaudados va a las provincias y así el desarrollo local es imposible**”, destacó.

“Estructuralmente, soy optimista a futuro porque **la solución de los problemas que atraviesa el país depende de nosotros; de que entendamos que existe una tercera vía**, una tercera opción más allá del populismo, algo que ya se refleja en las encuestas”, sostuvo.

Una nueva clase dirigente

A juicio de Frigerio, la clase dirigente debe reunir tres características distintivas:

1. **Una visión de largo plazo:** “A diferencia de la miopía de la clase dirigente actual, se requiere una visión que incorpore a la próxima generación”.
2. **Equipos de gestión:** “No se necesita un mago sino un director de orquesta y una sociedad civil dispuesta a donar parte de su tiempo”.
3. **Convicción y consistencia:** “Es necesario sacar al populismo del ADN argentino. Pero no alcanza con decir, también hay que mostrar haciendo y por eso es importante la consistencia. **Hay que sostener un rumbo, apostando al largo plazo, y recuperar la ambición y la confianza en nosotros mismos**”.

“La Argentina está para grandes cosas; depende de lo que hagamos nosotros, es decir, la dirigencia y la ciudadanía”, concluyó entre aplausos. ■

¿ Su empresa sabe cuánto le deben las tarjetas de crédito?

AudiTar

Si cobra con tarjetas de crédito y débito, tiene un alto volumen de operaciones, necesita información precisa de las conciliaciones y quiere reducir los costos de control, AudiTar puede ser su solución.

AudiTar es un sistema de gestión de cobranzas que le permite controlar las liquidaciones realizadas por todas las tarjetas, conciliándolas automáticamente con sus ventas.

Concilian con AudiTar:

Aerolíneas Argentinas	Comercial Mexicana	Garbarino	PlateaNet
Akiabara	Coppel	Hospital Aleman	Prestigio
Asatej	Cheeky	Jumbo	Rapsodia
Barugel Azulay	Dia%	La Anónima	Ribeiro
Baum	Diarco	Megatone	Saturno Hogar
Caro Cuore	Disco	Mercado Libre	Sodimac
Carrefour	Easy	Musimundo	Sony
Cinépolis	Falabella	Petrobras	Vitamina
			Walmart

Contáctenos para ampliar la información o recibir una demo del producto.

Tel./Fax: +54 (11) 4878 8500

ventas@newtechnologiesweb.com

www.newtechnologiesweb.com

new⁺
TECHNOLOGIES

CÓMO LA NUBE, *BIG DATA* E INTERNET DE LAS COSAS AFECTAN A LOS NEGOCIOS



OMAR SAID

En la asunción del papa Benedicto en 2005 solo se veía a una persona grabando el momento con su celular. En cambio, en la asunción de Francisco en 2013, una multitud captó el evento con su *smartphone* o la *tablet*. Hace muchos años, cuando alguien salía de su casa sin el reloj se lamentaba pero seguía su camino. Según encuestas, **en caso de olvidarse el celular, el 70% de las personas regresaría a su hogar en busca del teléfono** porque no puede estar sin él. Las personas dejan de hablar entre sí en los restaurantes para prestar atención al móvil. Con esta cruda descripción de la adicción a los dispositivos móviles comenzó su conferencia **Omar Said**, CIO de Claro para Argentina, Uruguay y Paraguay, cuyo eje fue el impacto de la

Nube, *Big Data* e Internet de las cosas en la marcha de los negocios.

Según el informe "*Social, Digital & Mobile Worldwide 2014*", la penetración de Internet es de 35% de la población mundial¹; la penetración social (medida a partir de la cantidad de usuarios activos de la red social con más usuarios activos en cada país) es de 26% de los habitantes del planeta, y la penetración de la telefonía celular (cantidad de suscripciones activas a servicios de telefonía celular) alcanza al 93% de la población global.

En cuanto a las vías de acceso a Internet, las PC ahora representan una pequeña porción de los dispositivos conectados en comparación con los *smartphones*.

Información global

7.095.476.818
Total de población mundial



52%

URBANO

48%

RURAL

2.484.915.152
Usuarios de internet



35%

ACCESO A INTERNET

1.856.680.860
Usuarios activos de redes sociales



26%

ACCESO A REDES SOCIALES

6.572.950.124
Usuarios de móviles

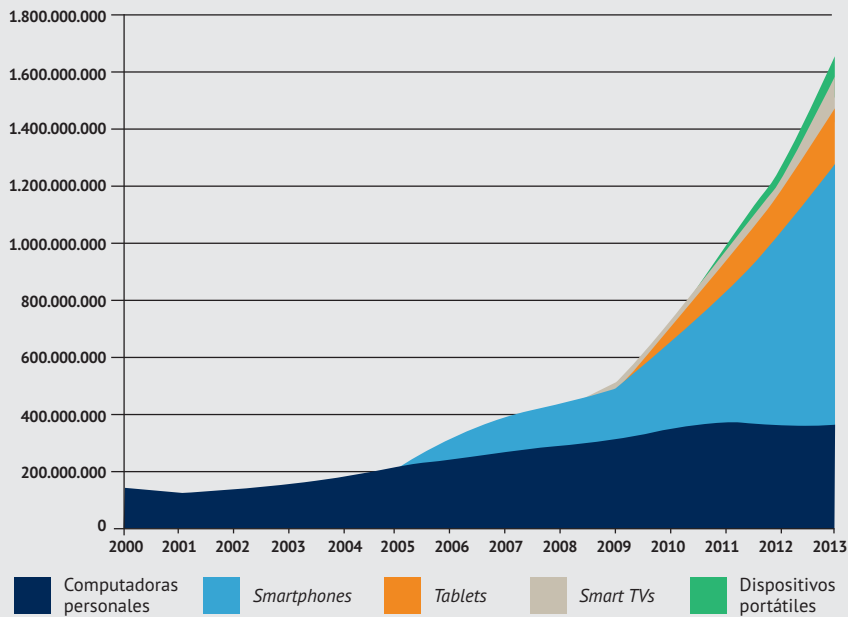


93%

USO DE DISPOSITIVOS MÓVILES

Fuentes: US Census Bureau, InternetWorldStats, CNNIC, Tencent, Facebook, ITU, CIA

Dispositivos conectados a Internet



Fuentes: Gartner, IDC, Strategy Analytics, Company Filings, BI Intelligence Estimates

Un país muy social

En la Argentina, el uso de celulares para conectarse a Internet experimenta un crecimiento vertiginoso, dado que **el 62% de la población posee smartphones**. “Siempre hay cuestionamientos sobre la saturación de las redes o quejas por la falta de inversiones necesarias, pero una de las principales causas (por el mal funcionamiento de la telefonía celular) es el aumento impredecible de la cantidad de usuarios de *smartphones*”, consideró. Años atrás, recordó el ejecutivo, cuando Claro todavía era CTI, cada cliente en promedio hacía tres llamadas y entre diez y veinte mensajes de texto por día. En ese entonces, el caudal de información generado en un día era el equivalente al que se produce actualmente en dos minutos con los *smartphones*.

Los argentinos utilizan los *smartphones* para mensajería instantánea, mayoritariamente WhatsApp, cuyo éxito reside en su estabilidad y su funcionamiento en todas las plataformas. “La irrupción de este nuevo canal de comunicación ha ocasionado que baje considerablemente

el consumo de SMS en todas las compañías”, sostuvo Said. “Ahora WhatsApp tiene el poder porque debemos ofrecerlo gratis. Si lo cobráramos aparte, los clientes emigrarían a la competencia que lo provee sin costo”, explicó. **Facebook**, la otra plataforma de más usuarios, es la actual dueña de WhatsApp, por lo cual **lidera el mercado del uso de datos móviles**.

“En la Argentina se les da gran valor a las redes”, afirmó. **Con respecto al nivel de penetración de las redes sociales, la Argentina se encuentra entre Gran Bretaña y los Estados Unidos**. “Para las empresas este dato es muy importante”, consideró. En este sentido, recalcó que la incorporación de tecnología 4G en el país permitirá tener mayor ancho de banda para navegar y usar aplicaciones que aún no llegaron al país por la falta de velocidad.

En 2013, el tráfico total de datos en el mundo fue de 4.4 ZettaBytes y para 2020 se multiplicará por diez². “Los expertos en la materia no tienen idea de cómo afrontarán el manejo de tantos datos”, advirtió.

Avances disruptivos

A continuación, Said efectuó una breve historia de las aplicaciones. Originalmente existía un gran servidor central al cual se conectaban muchas computadoras. Esta supercomputadora tenía la misma potencia que un *smartphone* actual. Con la irrupción de Internet aparecieron más aplicaciones y usuarios. Surgen Microsoft y los programas para computadoras. Actualmente “nos encontramos en una tercera ola de cambio que rompe con todo lo preestablecido”, describió Said, quien recalcó que hay cientos de millones de usuarios de Internet y más de diez mil millones de dispositivos móviles en el mundo. Además, los consumidores son capaces de crear aplicaciones (aunque solo 4% de ellas sean exitosas). **“Estamos frente a un cambio trascendental que conecta el poder de los *smartphones*, la capacidad de creación e innovación desplegada en las aplicaciones y la inteligencia de la Nube”**, ahondó.

En la Nube, muchas computadoras intervienen en los procesamientos. Por ejemplo, las búsquedas en Google se particionan en diferentes servidores y se obtiene una respuesta en el acto dada la potencia de cómputo. Para dimensionar la increíble potencia de Google en materia de los datos que maneja, Said analizó el funcionamiento de Google Maps: en tiempo real, Google procesa información sobre la ubicación y el movimiento, que se traduce en el caudal de tránsito de determinada zona, lo cual permite elegir el camino más rápido y evitar cortes con solo mirar el dispositivo.

“*Big Data* impacta en el *marketing* y en la forma de hacer publicidad, ya que permite conocer mucho más al *target* y así dirigir los avisos, con costos de inversión inferiores a los de las piezas para los medios de comunicación tradicionales”, afirmó.

Luego, el ejecutivo de Claro se refirió a “otro avance disruptivo”: la llamada “Internet de las cosas”, que engloba a pequeños productos tecnológicos lanzados recientemente, como las **pulseras de fitness** (que se vinculan con el dispositivo y transmiten información sobre la temperatura corporal, la presión sanguínea y los valores nutricionales) y el **Google Glass**, que brinda datos sobre lo que se observa y da una experiencia de realidad aumentada. “Al sacar una foto se obtendrá información del objeto fotografiado”, anticipó. Además de los *smartphones*, Internet de las cosas se aplica a heladeras, automóviles, televisores, etc.

Nada es gratis

Respecto de esta tercera ola de innovaciones, Said consideró que “lo malo es que Google conoce cada detalle de nuestras vidas”. **“Algunos piensan que por no usar redes sociales Google no sabe nada de ellos, pero es un error:** basta con que un amigo los etiquete en una foto para ingresar al sistema”, agregó. Antes de instalar una aplicación en el *smartphone*, como condición, Google pide acceso a datos hasta entonces privados. **“Las aplicaciones llamadas ‘gratuitas’ en realidad no lo son: si bien Google no introduce publicidad en ellas, obtiene información**”, lo cual es valioso, explicó el CIO de Claro. “Es un modelo de negocio totalmente novedoso”, añadió.

Innovar en Sistemas

Según explicó el gerente, el área de Sistemas de Claro era un sector “recluido en una cueva” hasta que se optó por un nuevo enfoque. La primera medida, bautizada “menos es más”, consistió en premiar a quienes resuelven un problema sin un desarrollo nuevo. De este modo simplificaron circuitos como los de Cobros y Atención al Cliente. La segunda medida implementada, llamada “cero tolerancia”, consistió en cambiar la cultura de premios y castigos, y promover que los empleados se hicieran cargo de las

fallas en un clima de confianza absoluta. Como tercera decisión, simplificaron procesos de desarrollo y crearon una plataforma de autogestión de trámites y consultas para que rápidamente los clientes puedan resolver cuestiones por su cuenta.

Por otra parte, Said comentó acciones orientadas a mejorar el modelo de negocio de Claro. Por ejemplo, la baja de una línea telefónica pasó a ser en el acto en vez de requerir una carta. La atención en los *call centers* antes privilegiaba la brevedad y la inmediatez de las respuestas y hoy busca ser esclarecedora, aunque las llamadas sean largas, para que el cliente quede conforme en su primer llamado. Además se incrementó la interacción entre la empresa y los clientes mediante redes sociales, con una mayor velocidad de respuesta.

Los cambios y los planes

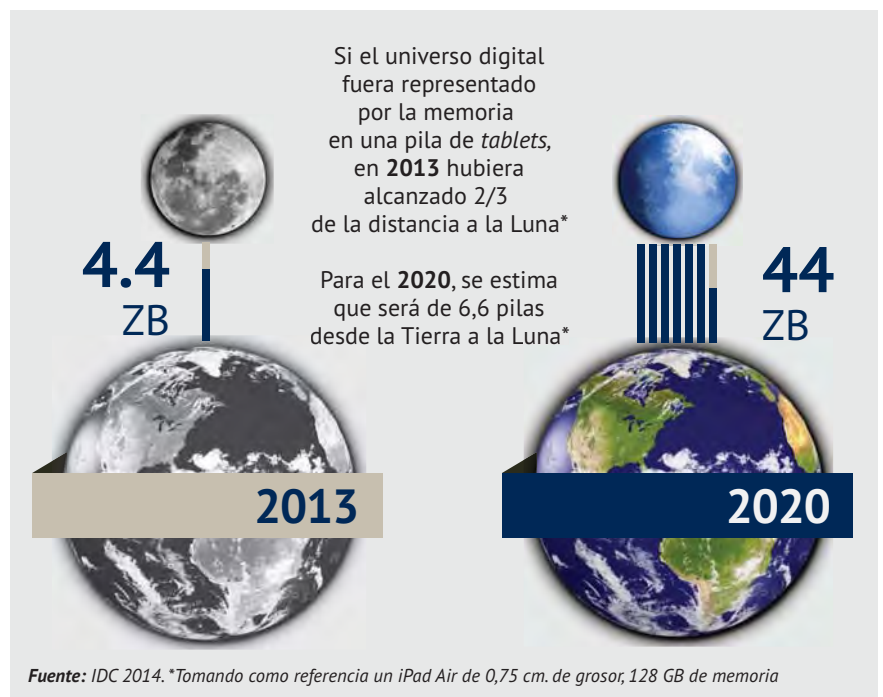
El moderador de la conferencia, Ernesto Chinkes, le planteó a Said una pregunta del auditorio: “en Claro ¿existe un plan estratégico de Sistemas?” “Hay un plan, pero no a largo plazo porque todo cambia”, contestó el ejecutivo. “Hace tres años todas las áreas nos juntábamos y

diagramábamos planes de negocio cuyos objetivos se cargaban en una herramienta que interconectaba innumerables proyectos, con fechas para finalizar las tareas”, describió. Sin embargo, admitió el CIO, “esto era muy difícil de cumplir y se terminaba mintiendo con las fechas de entrega porque el negocio mutaba diariamente y era imposible concretar los objetivos”.

Said se refirió también a los cambios en el modelo de negocio de la compañía en la que trabaja: “Claro solía ser una empresa de telefonía, pero ahora se parece más a una de entretenimientos porque ofrece servicios de música y video”. La empresa “solía cotizar tarifas de llamadas y hoy las llamadas suelen estar bonificadas y los cargos pasan por los gastos en aplicaciones y otras prestaciones”, continuó. Ante este panorama cambiante, “no se elaboran planes a plazos superiores a tres meses, aproximadamente”, concluyó. ■

¹ Fuente: Informe “Social, Digital & Mobile Worldwide 2014” <http://wearesocial.net/blog/2014/01/social-digital-mobile-worldwide-2014/>

² Fuente: “The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things” <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>





Encuentro Empleo, Economía e Instituciones

22 de ABRIL
9:00 α 13:00

Paseo La Plaza, Sala Pablo Neruda
Av. Corrientes 1660 C.A.B.A.

APERTURA | **Lic. Horacio Rodríguez Larreta**
Jefe de Gabinete de GCBA

CIERRE | **Dr. Diego Romeo**
Relaciones Institucionales de ARIZMENDI



Dr. Ezequiel Sabor
Subsecretario de Trabajo
Industria y Comercio de CABA



Carlos R. de la Vega
Presidente de la Cámara
Argentina de Comercio



Dr. Miguel Ángel Maza
Juez de la Cámara Nacional de
Apelaciones del Trabajo



Lic. Carlos Melconian
Economista



Dr. Julio Piumato
Secretario General de la Unión de
Empleados Judiciales de la Nación



Dr. Carlos Mira
Periodista

SPONSORS



MEDIA
PARTNERS



AUSPICIAR



ACOMPANAR



INNOVACIÓN, TALENTO Y VALORES: PILARES DEL SIGLO XXI, LA ERA DEL CONOCIMIENTO



JULIÁN WEICH, MARCELO SALAS MARTÍNEZ Y FERNANDO BROM

Julián Weich fue el encargado de abrir el panel y decidió hacerlo contando la siguiente anécdota a los presentes: “Hace más de 20 años, se me detuvo el auto yendo a Mar del Plata y alguien se frenó a ayudarme. Saqué un billete para pagarle, pero no lo aceptó y, en cambio, me pidió que le prometiera que en el futuro iba a parar a ayudar. Me cagó la vida”. Hace 22 años que el conductor de televisión es Embajador de Buena Voluntad de UNICEF Argentina, rol a través del cual viene apoyando campañas, programas y acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de chicos y adolescentes. Es un referente del mundo artístico que utiliza su popularidad para crear conciencia entre el público y abogar

por los derechos de los chicos. “Cada vez que me pongo un traje, mis hijos me preguntan a qué empresa le toca esta vez”, contó con su habitual sentido del humor respecto de su visitas a entidades con el objetivo de recaudar fondos para diferentes ONG. Tras décadas de compromiso, Weich lleva recaudados más de US\$ 20 millones con fines solidarios. “Las ONG me llaman para juntar plata y nunca les alcanza. ¿Qué les pasa?”, relató que se planteó a él mismo y que, a partir de este interrogante, decidió lanzar hace once meses su emprendimiento solidario “Conciencia”, de producción y comercialización de agua mineral envasada, y la mitad de los dividendos son donados a la Fundación Garrahan y a la Fundación Sí.

“Un negocio que no hace más que dinero es un negocio pobre”, consideró y sostuvo que el contenido de las botellas de “Conciencia” no es solo agua, sino también lo que hacen las ONG que reciben la mitad de los dividendos. “Se trata de hacernos cargo del lugar que ocupamos en la sociedad y ayudar desde ahí”, opinó y se refirió a su caso particular: “hace tiempo que me he propuesto no diseñar como conductor”.

El emprendedor social se refirió también al concepto de “capitalismo consciente”, que definió como “ganar plata sin dejar de pensar en la gente”, “pensar en el bien común, no solo en el propio” y “vincular el éxito corporativo con el social”.

A la hora de dar recomendaciones para emprender, Weich aconsejó escucharse a uno mismo. “La brújula debe ser lo que nosotros sentimos; lo importante no es ser la mejor empresa del mundo sino para el mundo”, dijo. “Al ocuparnos del otro, somos más felices”, concluyó.

A su turno **Fernando Brom**, consultor de empresas y escritor, postuló que el siglo XXI enfrenta a los individuos ante un nuevo paradigma totalmente disruptivo para lo conocido: “Estamos frente a un cambio de era donde el poder y los valores no se vinculan con lo económico, sino con el conocimiento; vivimos globalmente en la sociedad del conocimiento y de las organizaciones”. Brom manifestó que el talento y la visión son cruciales: “Basta con ver que a los creadores de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp les compraron su invento en US\$ 19.000 y ellos simplemente colocaron todo su saber para crearla”.

Siguiendo con su presentación Brom destacó que en el pasado los valores personales tradicionales que más se requerían para la búsqueda de un *manager* eran prudencia, veracidad, lealtad, integridad y perseverancia. En este siglo XXI, donde se impone un modelo de sociedad hiperconectada a través de lo digital, aparecen nuevas virtudes, como innovación, aprendizaje y flexibilidad.

Por otra parte, el mundo globalizado demanda ejecutivos polifuncionales, capaces de adaptarse a diferentes tipos de situaciones y poseer una amplia riqueza cultural. Finalmente, el conocimiento de las normas internacionales, de los conceptos sobre responsabilidad empresarial y todo lo relativo a la ética laboral son apreciados en el presente mercado laboral. Quienes no logren incorporar estas nuevas reglas a su perfil, en un futuro cercano quedarán excluidos del sistema por las nuevas generaciones.

A continuación, Brom citó a Michael Porter, especialista en temas de estrategia

empresarial, quien solía hacer hincapié en trabajar para la obtención de ventajas y habilidades para superar a la competencia en todo momento. En este siglo XXI, Porter introdujo el concepto de “capitalismo compartido”, que se sustenta a partir de una sociedad más humanizada e integrada globalmente. Mediante los valores compartidos, se expande la competitividad de la empresa y los negocios, mejoran las condiciones económicas y sociales de los sectores involucrados y aumenta la conexión entre el progreso económico y el social. Según el especialista, en nuestro país no se traslada el éxito personal de cada individuo hacia la mejora de la sociedad en su conjunto; el modelo de gobierno “populista” no ofrece las condiciones necesarias a las pequeñas empresas y al desarrollo del emprendedorismo.

Luego, el panelista marcó que “no es lo mismo ser creativo que innovador; la creatividad es cuando uno logra desarrollar una idea o invento novedoso mientras que la innovación requiere que a esta creación se le incorpore, mediante un trabajo sistémico y sistemático, un valor agregado para el consumidor final, es decir, la sociedad”. A continuación, Brom sostuvo que “la innovación nos asegura liderazgo; si nosotros no actuamos, la competencia lo hará y quedaremos relegados. La innovación es el único camino que nos brindará sustentabilidad y sostenibilidad”. Por último, el consultor señaló que el resultado de combinar la innovación y los valores nos aportará talento, y ambos factores serán determinantes para la atracción y retención de promisorios jóvenes profesionales.

En el último turno, **Marcelo Salas Martínez**, CEO de Café Martínez, inició su exposición charlando sobre los inicios de la cadena gastronómica hace más de 80 años, creada por sus abuelos, y destacó que la visión emprendedora de ellos fue determinante y, en la actuali-

dad, aquel esfuerzo se ve reflejado en el éxito de la compañía. Martínez señaló que las empresas familiares tienen la particularidad de dejar a futuro tanto una herencia como un legado: el espacio físico y el negocio en sí se heredan mientras que el legado se corresponde con los valores y principios que uno incorpora a lo largo de los años.

Luego el panelista relató sus vivencias en diferentes países del continente asiático (donde está por abrir sucursales de la tienda) y cómo la globalización une fronteras entre diferentes visiones de negocios y distintas culturas. Dicho esto, Martínez explicó el funcionamiento del sistema de franquicias y cómo colaboran con los interesados tanto económica como metodológicamente para que los nuevos emprendedores tengan éxito; “el secreto del éxito propio radica en hacer que el prójimo tenga éxito” resaltó. Con respecto a esta idea, el empresario comentó que incentivan al personal de la compañía a superarse mediante el desarrollo de la vocación; es decir que realizan un seguimiento con cada uno de ellos brindándoles capacitaciones y otras acciones que despierten su interés y enriquezcan sus aptitudes.

A su vez, destacó diferentes iniciativas que llevan a cabo con los proveedores, distribuidores y también con los clientes y el sector público. En este último caso, Martínez comentó que reciben de los clientes las cápsulas de café vacías y las intercambian por unas nuevas, ya que envían las ya usadas al Hospital Garrahan para su posterior reciclaje.

Para culminar, el expositor hizo un llamado a abandonar la noción de que la competencia es el enemigo y pensarlo como un potencial socio, en referencia a las otras tiendas del rubro cafetero, y auguró que próximamente este modelo de solidaridad empresarial será aplicado a escala mundial. ■

CÓMO PASAR DE LA RETENCIÓN DE TALENTO AL COMPROMISO SUSTENTABLE

Gerentes de filiales locales de multinacionales abordaron los nuevos desafíos de la gestión organizacional centrada en las personas.

El factor de diferenciación entre compañías que disponen de igual tecnología y similar acceso al capital y ofrecen productos competitivos entre sí es el capital humano. Cómo administrarlo, conservarlo y mejorarlo fue el eje del panel “La gestión organizacional centrada en las personas”, en el marco de la IV Bienal de Management. El “talentismo”, la propuesta de valor para los empleados, el compromiso sustentable y el desarrollo de una carrera fueron algunos de los conceptos abordados.

El panel contó con las exposiciones de **Alejandro Melamed**, vicepresidente de Recursos Humanos de Coca-Cola Latinoamericana Sur, y de **María Inés Baqué**, directora de Servicios de Microsoft de Argentina y Uruguay, y fue moderado por el entonces director periodístico de la revista *Apertura* y actual editor del diario *La Nación*, **José del Río**.

“La gente puede olvidarse de las palabras pero no de las experiencias”, disparó Melamed al inicio de su presentación. “Tratar correctamente al talento dentro de las organizaciones no cuesta más dinero ni más tiempo, solo requiere pasión, compromiso, amor y querer hacerlo”, continuó. Adam Smith, en 1759, planteaba que “los mercados tienen un gran potencial, pero, para que operen eficientemente y no se conviertan en peligros deben practicar valores éticos como la prudencia, la humildad, la justicia, la generosidad y el espíritu público”. “Esta cita

de Smith podría atribuirse hoy al papa Francisco”, opinó Melamed.

Del capitalismo al “talentismo”

El capitalismo ético, presente en la obra de Bernardo Kliksberg, pionero de la ética para el desarrollo y la responsabilidad social empresaria, y del Premio Nobel de Economía, Amartya Sen, plantea volver a las fuentes del capitalismo pero actuar de manera diferente, y es el paraguas teórico del llamado “talentismo”.

En la reunión del Foro Económico Mundial en Davos de 2012, su fundador, el profesor Klaus Schwab, sostuvo que **la principal ideología económica actual se está desplazando del capitalismo al “talentismo”, una nueva era en la que el capital humano se ha vuelto más importante que el capital financiero** para el éxito de países y empresas. Schwab consideró que “el capital está siendo reemplazado por la creatividad y la capacidad de innovar –y, por lo tanto, por el talento humano– como los factores más importantes de la producción. Si **el talento se está convirtiendo en el factor competitivo decisivo**, podemos estar seguros al afirmar que el capitalismo está siendo reemplazado por el “talentismo”. Así como el capital sustituyó a los oficios manuales durante el proceso de industrialización, el capital ahora está dando paso al talento humano”.

“El ‘talentismo’ es una evolución y una revolución del propio capitalismo que posiciona a la gente en el centro de las organizaciones”, definió el ejecutivo de

Coca-Cola. “El éxito de cualquier modelo competitivo de un negocio o país se basa mucho menos en el capital y mucho más en el talento”, agregó. El “talentismo” intenta transmitir una visión diferente y mucho más avanzada de lo que se suele entender por capitalismo. De la operación manual se pasó a la máquina, y ahora del capital económico se pasa al talento. “El talento es el bien máspreciado de cada uno de nosotros y no está alcanzado por los tributos”, enfatizó.

La propuesta de valor a los empleados

A partir del concepto de “talentismo”, Melamed se refirió a cómo generar una propuesta de valor para los empleados (*employee value proposition* o EVP, por su sigla en inglés). Según el CEB Corporate



ALEJANDRO MELAMED

// “En las organizaciones, la gente tiene vivencias. Más allá de las contingencias del contexto, los miembros de una organización buscan experiencias positivas.”

Leadership Council, una de las organizaciones mundiales más importantes en *management*, la gente decide dónde trabajar en función de la propuesta de valor que la organización le ofrezca. La EVP no solo contempla compensaciones y beneficios, sino cinco elementos, a saber:

1. El ambiente laboral. A la gente le gusta trabajar en lugares donde haya buen clima, en un ambiente armónico, divertido, desafiante e inspirador.

2. La gente. Los colegas, jefes, colaboradores, clientes y proveedores internos también influyen en que un empleado desee trabajar o no en una determinada organización.

3. La marca empleador. Cuando socialmente el empleado se presenta y dice que trabaja en la organización, ¿es bueno o malo? Esto refiere a la solidez y la ética de la empresa en la cual se trabaja. Según la encuesta “Empresa de los Sueños de los Jóvenes”, los jóvenes no quieren trabajar en empresas que sean antiéticas, que atenten contra el medio ambiente o que vendan productos o servicios negativos para la salud. Hay un llamado de atención.

4. La posibilidad de carrera. Toda persona que trabaja en una organización quiere hacerlo a largo plazo y tener la posibilidad de una experiencia que le permita crecer. Esto es lo que se llama hoy trayectoria. La gente apunta a trazar un recorrido en su trabajo y, cuando elige un empleo, además de pensar en la compensación, en el ambiente, en la

gente con la cual trabajará y en el nombre de la empresa, evalúa la posibilidad de crecer y desarrollarse en esa organización o en otra. La gente antes hablaba de que quería un empleo. Hoy dice que quiere empleabilidad, es decir, la habilidad de tener empleo en cualquier lugar, la capacidad de ser empleable en esta organización o en cualquier otra.

5. Las compensaciones y los beneficios. Ya no son los únicos elementos importantes ni diferenciadores hoy en día. Se han “commoditizado”. Las herramientas diferenciadoras son los mencionados previamente.

Las personas capaces, talentosas, que pueden elegir donde trabajar considerarán todos estos elementos al tomar una decisión.

De la retención de talento al compromiso sustentable

Para cerrar, Melamed comentó las últimas tendencias en materia de compromiso de la gente. Explicó que las empresas buscan el *engagement* o compromiso. La expresión “retención de talento”, que se utilizaba en las empresas, dejó de emplearse porque denota un impedimento, la imposición de barreras físicas. “Cuando se ponen barreras físicas para que el personal no abandone la organización, se logra que se queden los que se quería que se fueran y que se vayan los que se quería que se quedaran”, sostuvo Melamed. Por eso, **ya no se habla de retención de talento, sino de fidelización de la gente.**

A su vez, el compromiso o *engagement* tradicional evolucionó hacia el *engagement* sustentable. El compromiso tradicional es el vínculo empático con la compañía y sus valores y el deseo de aportar valor, un concepto que se utilizaba hasta hace tres o cuatro años. Según los últimos estudios, el vínculo empático del compromiso tradicional tiene que estar reforzado por el desarrollo de una experiencia positiva. “En las organizaciones, la gente tiene vivencias. Más allá de las contingencias del contexto, los miembros de una organización buscan experiencias positivas,” explicó.

La consultora Towers Watson describe al compromiso sustentable en el tiempo (*sustainable engagement*) como la intensidad de la conexión de los empleados con su organización, basada en tres elementos centrales:

1. Que estén comprometidos (*being engaged*): medida del esfuerzo discrecional de los trabajadores comprometidos en alcanzar las metas del trabajo. Es el deber tradicional. Involucra creer en los objetivos de la compañía, tener una conexión emocional (sentirse orgullosos, dispuestos a recomendar a su empleador) y estar dispuestos a hacer un esfuerzo extra en pos del éxito organizacional.

2. Un ambiente que apoya la productividad de diversas formas (*being enabled*). Implica la ausencia de obstáculo para el éxito laboral, la disponibilidad de recursos para desempeñarse bien y la habilidad para afrontar los desafíos laborales efectivamente.



“De un mundo en el que primaba la individualidad pasamos a otro cada vez más colaborativo.”



3. Una experiencia laboral que promueve el bienestar (*feeling energized*). Incluye la habilidad de mantener la energía, que el ambiente social sea contenedor y existan sentimientos de entusiasmo y realización en el trabajo. La diferencia entre una organización y otra está dada por estos impulsores de energía que permiten generar una ventaja comparativa.

Melamed resaltó que “un elemento central es el liderazgo”. **La gente no se va de las empresas, sino de los jefes.** Si una estrategia organizacional no es llevada a la práctica a través de los jefes y de los líderes, es solo una expresión de deseos. Los líderes deben tener la capacidad de trasladar la estrategia a la práctica y blindar a la organización contra las situaciones que se puedan generar. “Es imposible obtener resultados si los líderes de la organización no lideran a su gente”, evaluó Melamed. **“La gente valora la experiencia real** y no solo la promesa que las empresas realizan”, destacó.

A su turno, María Inés Baqué desarrolló cómo se aplican las teorías modernas de gestión de talento en Microsoft. “En los 80, Microsoft se proponía poner una computadora en cada escritorio”, recordó. “Hoy estamos en el mundo de la Nube, de la movilidad, que es completamente diferente y hay que saber cómo insertarse personal y laboralmente”, continuó. La nueva propuesta de Microsoft es ayudar a individuos y empresas a desarrollar su máximo potencial, basándose en los valores de siempre: la ética, la pasión, las ganas, el entusiasmo y el respeto por el otro. Se trata de mejorar la productividad en sentido amplio. Más allá del uso eficiente de los recursos, ofrece herramientas cada vez más inteligentes y proactivas. El desafío es que se pueda acceder a los contenidos personales y profesionales desde cualquier dispositivo y lugar.

“Es muy importante saber qué se entiende por *Enterprise social networking*”, sostuvo Baqué. “De un mundo en el que primaba la individualidad pasamos a otro cada vez

más colaborativo”, describió. Microsoft fomenta el trabajo colaborativo a través de herramientas como Link (que permite tener conferencias con video), Skype (para hablar con nuestras relaciones, parientes, con la gente que está afuera) y Yammer (para tener redes sociales internas de las compañías). “El *e-mail* sigue existiendo pero se convierte en una herramienta cada vez más obsoleta”, sostuvo. En este contexto, Microsoft enfrenta el doble desafío de gestionar estos cambios para sus clientes internos y externos. Como en toda compañía, la base reside en el talento y en el liderazgo para manejarlo. Microsoft busca reclutar al mejor talento y desarrollarlo, ofreciendo una propuesta de valor sustentable en el tiempo. La ejecutiva destacó que Microsoft “busca gente que haga carrera dentro de la compañía”, ofreciendo una propuesta de valor cuyos pilares son:

1. Un paquete de **compensaciones** que abarca remuneración y beneficios para el trabajador.

2. Un **ambiente de trabajo flexible y agradable**. Las oficinas tienen el mejor mobiliario, sin puestos fijos, los empleados se sientan donde cada día les conviene más, sin importar los cargos, y cuentan con conectividad y tecnología para la comunicación (Link, Yammer, etc.). Además, el personal dispone de una cafetería y acceso a *snacks*.

3. El **balance entre la vida personal y el trabajo**. Microsoft da la posibilidad de trabajar dos días o mediodías desde la casa, basándose en el cumplimiento de objetivos y en la responsabilidad individual. Para que funcione, exige un gran trabajo de conocimiento entre líder y empleado. También hay licencias de maternidad y paternidad extendidas. Así se facilita el compromiso a largo plazo del empleado, que siente que puede hacer carrera y que la compañía lo acompaña en las etapas de su vida.

4. El **desarrollo de carrera**. Primero, se facilita el entrenamiento. Un técnico en Microsoft hace 160 horas de entrena-

miento en promedio al año, el equivalente a un mes de trabajo. Hay entrenamiento virtual, a través de herramientas como Microsoft University, que permite acceder a contenido publicado en la Web, y práctica presencial, incluso en las oficinas centrales, en EE.UU. e interactuando. A mitad de año se reúnen durante una semana unas 15 mil personas de Microsoft para escuchar la estrategia y los productos del año. De la Argentina asistió una delegación de unas 25 personas. El desarrollo de carrera además se complementa con convenios con universidades locales e institutos de idioma, y con entrenamiento y participación en foros. También se impulsa la participación de los empleados en proyectos especiales para que desarrollen habilidades que podrán utilizar para ascender a otra posición.

5. La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. Microsoft es una compañía fuertemente comprometida con la sociedad donde se desempeña. Cree en su rol de facilitador para achicar la brecha tecnológica de las comunidades, ayuda a través de la participación directa de sus empleados y de manera corporativa, por ejemplo, con el acceso gratuito a herramientas para las instituciones educativas. **La RSE es parte del sentido de pertenencia; genera orgullo integrar una compañía que se hace eco de lo que pasa a su alrededor.**

En este mundo tan demandante, donde se nos pide que seamos comunicativos, colaborativos, capaces de tomar decisiones rápidamente y que estemos motivados, la forma de evaluar el comportamiento dentro de la organización también debe cambiar. El nuevo método de evaluación de la gestión del desempeño de Microsoft contempla no solo los compromisos particulares (los objetivos de cada rol), sino también el impacto del *know how* en la organización. Esta forma de evaluar, en vez de buscar que a la organización le vaya bien si a cada individuo le va bien, contempla un ambiente de trabajo colabora-

dor, donde todos deben tirar para adelante y trabajar en equipo para beneficiarse.

A partir de estas políticas, en la encuesta de *Great Place To Work*, en 2014, Microsoft obtuvo el tercer puesto dentro de las empresas de hasta 250 empleados. En 2013 había ocupado el quinto puesto.

Las fallas del mercado laboral

A continuación, José del Río le preguntó a Melamed por el margen de elección que tienen los trabajadores en una economía que empieza a frenarse, con cerca de 30% de las empresas despidiendo personal. “El mercado es bastante injusto”, respondió el gerente de Coca-Cola. “Casi todas las empresas tienen posiciones vacantes y, a su vez, hay mucha gente buscando trabajo”, describió. “Se produce un desajuste (*mismatch*): quienes ofrecen su trabajo carecen de los perfiles que buscan las empresas”, agregó. “En general, en las empresas se buscan personas que ya tienen empleo, por lo cual es un mercado totalmente imperfecto, donde demanda y oferta están distanciadas”, concluyó.

El moderador también le planteó a Melamed si el “talentismo” conlleva un riesgo de individualismo. “El talento es cada vez más colectivo”, le contestó el ejecutivo. “No existe organización que pueda basarse en una sola persona ni en pocas personas o estrellitas. La estrella es la organización. Cuánto aporte a toda la organización es lo que agrega valor”, añadió.

La ansiedad de la generación ‘Y’

Luego, Del Río le consultó a Melamed por la ansiedad de la generación ‘Y’, que se evidencia en altas tasas de rotación del personal. “Los jóvenes que ingresan al mercado laboral tendrán entre 8 y 14 trabajos en organizaciones diferentes por la mayor expectativa de vida y porque tienen una proyección de trabajar no más de 3, 4 o 5 años en una compañía”, expresó el ejecutivo. Frente a ello, Coca-Cola busca generarles experiencias significativas



MARÍA INÉS BAQUÉ

y que la fidelidad hacia la organización perdure al irse. “Los principales embajadores de las compañías son los que trabajaron anteriormente en ellas”, aseguró, por lo cual buscan que quienes se vayan lo hagan de la mejor manera, ya que serán clientes, proveedores, consumidores o miembros de organismos de contralor. Para ello, evitan los juicios laborales, ofrecen una entrevista de salida (*exit interview*), donde el empleado saliente puede comentar sus razones, jamás hacen contrapropuestas salariales porque implicaría admitir estafas previas, y los que se van cuentan con un plan de pensiones de la compañía, una red de contactos y la pertenencia a la gran familia Coca-Cola.

Al cierre, el moderador le preguntó a Melamed **cómo hacen para ofrecer una propuesta de valor en la actual coyuntura del mercado laboral**. “Con la inflación, el incremento salarial no alcanza”, admitió el ejecutivo. “Por más que la organización tenga una propuesta de valor integral muy interesante, si no se fija en la oferta salarial, está frita. Cada área nombra delegados que nos ayudan a elaborar propuestas significativas. Es complejo, estamos comprometiendo a la gente y utilizando cada vez más creatividad para encontrar soluciones adecuadas”, finalizó. ■



ENRIQUE ALEMAÑY, CLAUDIO ZUCHOVICKI, MARTÍN LANG

LOS *CEOS* EXPLICARON CÓMO GERENCIAN LOCALMENTE MARCAS GLOBALES

Las claves para afrontar el desafío de atender las demandas locales sin perder economías de escala.

Cómo adecuar el *portfolio* de productos a cada mercado sin perder las economías de escala, la irrupción del comercio electrónico y su futura mutación hacia las compras por celular, y la destrucción de puestos de trabajo que genera el cambio tecnológico fueron algunos de los temas del panel “Finanzas y talento en la nueva economía”, que integró la IV Bienal de Management y contó con la participación del presidente de Ford Argentina y Chile, **Enrique Alemañy**,

y del *country manager* de MasterCard, **Martín Lang**, con la moderación de **Claudio Zuchovicki**, gerente de Desarrollo de Mercado de Capitales de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Como punto de partida, Zuchovicki planteó que, si bien las marcas se han tornado globales, las multinacionales, a través de sus filiales, siguen atadas a las peculiaridades de los consumidores de cada mercado. El moderador comentó que, en el mercado indio, la empresa surcoreana

Samsung introdujo lavarropas con un programa especial para *saris* (el vestido tradicional usado por las mujeres en la India). Por su parte, la compañía china Haier lidera el mercado indio de lavarropas gracias a su observación de los gustos del consumidor local. Haier descubrió que los campesinos indios usan sus lavarropas para lavar las verduras y encontró la forma de que las hojas y las cáscaras no tapan las cañerías del electrodoméstico. “Antes, un fabricante de lavarropas hubiera gastado fortunas

en publicidad y en asistencia técnica para explicarles a los indios cómo se utiliza ese electrodoméstico”, opinó, y agregó que “en el mercado de capitales este cambio conceptual se vive todo el tiempo”. Por ejemplo, el menú de McDonald’s; si bien la marca es global, varía de un país a otro. **“Hay que entender la idiosincrasia del lugar a pesar de que la marca sea global”**, sostuvo.

En otro orden de cosas, para dimensionar cómo han crecido las corporaciones, Zuchovicky destacó que **“hay empresas más grandes, en términos de facturación anual, que muchos países”**. Más aún, “la cantidad de empleados de Wal-Mart supera al número de habitantes de Suiza”. El gran tamaño de las empresas hace que, por ejemplo, la UE haya tenido que dar marcha atrás con las sanciones a la empresa rusa Gazprom, ya que, como represalia, la firma iba a dejar al resto de Europa sin gas, según ilustró Zuchovicky.

Globales pero locales

Partiendo de estas observaciones, el moderador les preguntó a ambos panelistas por el desafío de representar a una marca internacional en la Argentina.

“Ford es una compañía global y lo aprendimos de las distintas crisis”, afirmó Alemañy. “Antes se pensaba que las tendencias de EE.UU. se podían replicar en el resto del mundo”, recordó. Hoy la estrategia de Ford ha cambiado porque **EE.UU. y Europa han dejado de ser la fuente de crecimiento de la industria automotriz**. En 2002, la industria mundial estaba formada por 60 millones de unidades, de las cuales dos millones se fabricaron en China. En 2014 se produjeron 85 millones de unidades, de las cuales 25 millones se fabricaron en China. Toda Norteamérica, en 2002, producía 20 millones de autos y en 2014, 17 millones. “Para 2020 prevemos que China esté produciendo 30 millones de autos, que sea el mercado más grande del mundo y que supere en casi 50% la

cantidad de unidades fabricadas por el segundo productor mundial”, proyectó. “Europa o EE.UU. serán los dos seguidores”, agregó. “Actualmente la India produce tres millones de autos pero tiene el mismo potencial que China; probablemente esté atrasada 10, 12, 15 años en su proceso de desarrollo”, continuó. En consecuencia, para el ejecutivo de Ford, **si una automotriz quiere tener éxito en el mundo, debe pensar en cómo crecer en el mercado asiático y en el resto de los países emergentes** que se van a ver beneficiados con el crecimiento del poder adquisitivo de China y la India. “Eso nos obliga a ser globales y marca muy fuertemente la diferencia en la estructura de los productos”, describió. Actualmente, en el mundo, 60 % de los autos son chicos y medianos, 20 %, coches de alta gama y otro 20 %, camiones, mientras que en EE.UU. aún predominan los vehículos grandes. “Hemos revisado la estrategia global para tener la misma mezcla (de productos) que el mundo, contemplando que **el crecimiento seguirá siendo mayor en los autos más pequeños**”, dijo. “Cambiamos toda nuestra estrategia de desarrollo de producto para poder crecer, competir y tener una participación de mercado importante en todo el mundo. Eso no solo implicó trabajar en el tipo de productos, sino también identificar las distintas necesidades de los clientes”, consideró, e ilustró esto con el caso de la *pick-up* Ranger, que se fabrica en la Argentina y se vende en 180 países. “Si bien es una *pick-up* global, debemos tener una cantidad enorme de versiones para, optimizando el costo con la escala, considerar las demandas de los distintos clientes en el mundo, que van de necesidades petroleras a agropecuarias o de uso personal”, explicó. **“La empresa que, por ser global, no considere las tendencias se encontrará con muchos problemas”**, concluyó.

A su turno, Lang sostuvo que “MasterCard es una marca global: está en 210 países y 36 millones de comercios” y



“La empresa que, por ser global, no considere las tendencias se encontrará con muchos problemas.”



EL TEMOR A COMPRAR ONLINE

El moderador le preguntó a Lang acerca de los riesgos de comprar *online* usando la tarjeta de crédito. “En la década del 90, con el 1 a 1, la Argentina era un lugar muy atractivo para hacer fraude porque era muy redituable”, sostuvo el ejecutivo de MasterCard. “Luego las administradoras desarrollaron sistemas muy buenos de monitoreo y prevención, y el fraude cayó”, agregó.

Como sistema de control, “en Europa se emplea el chip. En América en general se sigue usando la banda magnética, pero gradualmente se va al chip, que es mucho más difícil de copiar y menos vulnerable al fraude”, describió. “Pero siempre estamos corriendo detrás de las bandas delictivas, que aprenden y encuentran la manera de vulnerar los sistemas”, añadió.

Como ejemplo, Lang mencionó que, en Sudáfrica, MasterCard y el Gobierno desarrollaron un sistema biométrico (que graba la huella digital en el chip e incluye reconocimiento de voz), que ha dificultado el fraude en el cobro de planes sociales. “Esto empezó en Sudáfrica porque el nivel de fraude era alto, pero se extenderá al mundo”, auguró. La Argentina está

yendo lentamente al chip, ya que, como su nivel de fraude es muy bajo, los bancos carecían de incentivos para invertir en cambiar el sistema de control.

que, en consecuencia, “no es posible aplicar una única receta”, ya que todos los mercados son diferentes. “El secreto del éxito es cómo congeniar la estrategia global con las características de los mercados locales”, opinó. En todo negocio de tarjetas de crédito hay cuatro componentes básicos: los emisores (que suelen ser bancos); los adquirentes de comercios (el que realiza los acuerdos con el comercio); el tarjetahabiente y el comerciante. “En la cadena de valor, cuánto se lleva cada eslabón en cada país es muy distinto”, resaltó. Mientras en Brasil el adquirente de comercio obtiene la mayor parte del arancel, en la Argentina es el emisor, porque asume el riesgo crediticio.

El ejecutivo de MasterCard se refirió también a las oportunidades de su industria. **“Solo poco más del 20% del consumo privado argentino se canaliza a través de medios electrónicos de pago** (tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias de cajas de ahorro, cuenta corriente, etc.); el resto es efectivo”, describió. “Hay una enorme oportunidad de crecimiento para el negocio de tarjeta de crédito, que cuenta con el aval y el interés de los bancos centrales o de los gobiernos, que buscan la formalización de la economía por razones impositivas, entre otras”, evaluó. **“Nuestro gran competidor no es necesariamente otra marca, sino el efectivo** si ampliamos la torta a través de nuevos medios electrónicos atractivos para segmentos no bancarizados”, redondeó.

En contraste, Alemañy resaltó que en el sector automotor, si bien no se puede usar una sola receta a nivel global, **tampoco es factible operar con industrias automotrices regionales o nacionales por el uso intensivo del factor capital** (maquinaria y equipo) que caracteriza al sector. “Para amortizar las inversiones del desarrollo de un nuevo proyecto y ser competitivos, necesitamos la escala global”, sostuvo. **“El desafío es ser global**

para tener la escala para pagar las inversiones”, sintetizó. Por eso la tendencia es a que haya hasta diez automotrices globales muy fuertes en el mundo, con la capacidad de producir con flexibilidad para las distintas necesidades de los mercados. “Es un balance difícil, pero hacia allí van todas las terminales en el mundo y nosotros también”, evaluó.

La Generación ‘Y’

A continuación, Zuchovicki direccionó el debate hacia los cambios que experimenta el consumo con el desembarco de la llamada Generación ‘Y’, los nacidos entre principios de la década de 1980 y comienzos de la de 2000. **“El 50% de la población mundial tiene menos de 25 años”**, recalcó, y agregó: “los que tenemos hijos compramos más para ellos que para nosotros y son ellos quienes deciden en qué gastamos”.

“Sin importar la edad, el comprador de un auto tiene un imaginario de lo que quisiera ser”, contestó Alemañy. Por ejemplo, mencionó que, aunque las publicidades del Fiesta suelen mostrar a jóvenes, entre sus conductores también hay personas de 40 y 50 años. **“Es fundamental entender las necesidades de los clientes y el tono de la comunicación:** cuál es la manera de expresar lo que querés dar con tu marca”, consideró. Actualmente, **ya 30% de la comunicación de Ford es vía digital**, porque el 90 % de las personas que van a comprar un auto, si bien concurren a un concesionario, primero observaron las características del vehículo en la página de la fábrica y leyeron los comentarios de otros clientes. “La publicidad de EcoSport tiene muchas más vistas en Internet (1.700.000 vistas en un mes) que en televisión”, ilustró. Otra manera en que Ford trabaja para llegar a los clientes es a través de la venta *online* de planes de ahorro. “Seremos la primera automotriz en hacerlo; los clientes buscan cada vez más poder consultar con tranquilidad, hacer la compra a través de la red y no acercarse a las





EL MOBILE COMMERCE

Lang se refirió también al comercio vía celular. El nuevo Apple Pay, disponible en el iPhone 6, cuenta con *Near Field Communication* (NFC), que es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite el intercambio de datos entre dispositivos.

Visa, MasterCard y American Express acordaron un sistema de tokenización, un protocolo estándar, a través del cual, cuando se realiza un pago usando la tecnología NFC de un celular, se emplea un token (un número de 16 dígitos) que sustituye a la tarjeta de crédito y, luego del pago, caduca.

automotriz será en la India y en China, “la forma de concebir a la industria automotriz cambió estructuralmente para evitar el colapso del tráfico”, sintetizó.

Con respecto a la creación de empleo, Alemañy consideró que la productividad del sector seguirá mejorando, es decir que la cantidad de empleados por auto fabricado caerá. No obstante, el crecimiento de la producción de vehículos generará más empleo en la industria automotriz a partir del desarrollo de nuevos servicios que los hagan más accesibles. “Trabajamos fuerte para que Sudamérica y la Argentina en particular concentren una porción mayor de la producción y del empleo mundiales. A nivel global, habrá crecimiento del empleo, pero será mucho menor que el de la producción”, concluyó.

Lang, a su turno, se refirió al impacto del cambio tecnológico en la demanda

concesionarias”, sostuvo. De este modo, una industria muy tradicional, como la automotriz, se ve obligada a adaptarse muy rápidamente al cambio en las necesidades no solo en términos del vehículo, sino también en la manera de comercializar y de comunicar. “Trabajamos permanentemente en esos aspectos”, cerró.

Por su parte, Lang contó que MasterCard armó en Irlanda los llamados MasterCard Labs con el objetivo de generar ideas y direccionar la innovación. Estas incubadoras de ideas están integradas por una veintena de jóvenes del campo de la sociología, quienes piensan las nuevas tendencias en materia de simplificación y mayor rapidez de los medios de pago. De este modo, MasterCard busca que el conocimiento técnico se complementa con entender lo que las personas necesitan para diferenciarse así de la competencia. “Si hacemos un *commodity* (un mismo producto para todos), no nos diferenciaremos y competitivamente no tendremos una diferencia. **A partir de la observación de los comportamientos de las personas, podemos hacer productos mucho más segmentados**”, precisó.

A título ilustrativo mencionó el caso de segmentación de la tarjeta MasterCard Citi Women, dirigida a la mujer, cuyo éxito lo atribuyó a una buena comunicación y beneficios que capturaron las necesidades femeninas. Otro ejemplo dado por Lang fue el de las tarjetas para universitarios, segmento en el cual ofrecen un producto de débito para que vayan probando y acompañan así el ciclo de vida. “Muchas universidades tienen una tarjeta de débito que actúa como la credencial de identificación del alumno (para entrar por los molinetes) y también es una tarjeta de transacción”, detalló.

En estos casos de segmentación, MasterCard aísla comportamientos para hacer algo que los consumidores sientan a su medida, pero con cierta masividad para garantizar la rentabilidad de los produc-

tos. “La Argentina ha sido, en el sistema financiero, un país de oferta: lo que el banco le da, el cliente lo compra. Pero eso va a ir cambiando porque el consumidor es cada vez más racional y espera más. La única manera de satisfacer eso es a través de beneficios y funcionalidades que van fuera del estándar o el *commodity*”, concluyó.

El empleo del futuro

A continuación, Zuchovicky planteó a Alemañy que, si bien la economía mundial empezó a crecer, no genera empleo. El valor de la cotización bursátil de Facebook es de 220 mil millones de dólares y tiene 7.200 empleados. Ford y General Motors juntas valen 100 mil millones de dólares, la mitad que Facebook, y tienen 400 mil empleados. “Por la revolución tecnológica, las economías crecen sin generar empleo”, disparó el moderador.

“La industria automotriz produce actualmente 85 millones de unidades y se prevé un crecimiento a 110 millones para 2020 y a 160 millones para 2040”, contestó Alemañy. Bill Ford, presidente ejecutivo del directorio de Ford, trabaja en el futuro de la movilidad. Ford brinda soluciones de movilidad, en un contexto mundial en el cual la libertad de movilidad está en riesgo por las congestiones de tráfico, especialmente en las áreas urbanas. Por eso, la compañía desarrolla, junto a los gobiernos locales, proyectos para garantizar la movilidad personal. “Si no se coordina el tráfico, se llenará de autos y no van a alcanzar las carreteras, estarán todos parados”, hipotetizó el ejecutivo argentino. “Necesitamos encontrar un proceso más eficiente de transporte, que incluya coordinar el auto con el semáforo, el transporte sin conductor y el auto que encuentra su lugar de estacionamiento”, sostuvo. “El Focus se estaciona”, ejemplificó. La tecnología ya está disponible; para hacerlo se requiere una gran coordinación de las ciudades del mundo. Más allá de que la mayoría del crecimiento de la producción

laboral del sector financiero, abordando el reemplazo de los locales físicos por el comercio electrónico. “Comprar por Internet a veces incluso es más barato que en los locales físicos porque es menos costoso para el comerciante”, describió. “El comercio electrónico está creciendo muy fuertemente y, por su mayor accesibilidad y simplicidad, reemplazará a la venta en locales físicos”, auguró. “Para eso –consideró Lang– es muy importante la generación de botones de pago (herramientas que se insertan en los sitios Web de los comercios y que les permiten cobrar sus ventas: los clientes hacen clic en el botón ‘pagar’ y son redireccionados a una plataforma donde pueden elegir el medio de pago: tarjetas de crédito, depósitos y transferencias *online* o en efectivo, imprimiendo un cupón) amigables, sencillos de operar y seguros.” Actualmente, en la Argentina y en Latinoamérica en general, Lang observa “cierto temor” a la compra *online*. Pero el ejecutivo anticipa que el comercio electrónico será cada vez más seguro y las compras virtuales reemplazarán a las físicas e ilustró esto con la venta *online* de indumentaria. Por los talles, la compra de ropa por Internet es compleja. En EE.UU. se está desarrollando un sistema en el cual el consumidor ingresa sus medidas corporales en un maniquí virtual y luego elige las prendas y así evita hacer cambios.

“La virtualidad ocupará un espacio mucho mayor que el mundo físico. Esto tendrá un impacto en el empleo, pero también en el mundo real, porque las fábricas producirán más”, proyectó.

Políticas públicas activas

Luego, el moderador orientó el debate hacia las medidas de política económica que el sector automotor y el financiero requieren para seguir creciendo. “La industria automotriz se basa en la exportación. En nuestra planta, producimos unas 100 mil uni-

dades en 2014 y el 60% se exporta. Hace unos años teníamos una diversidad mayor en las exportaciones. Por la pérdida gradual de competitividad, quedamos concentrados en un 90% de las exportaciones a Brasil y la mayor parte del 10% restante a México, con una rentabilidad marginal o nula, pero es un mercado que queremos proteger porque es importante”, relató el ejecutivo de Ford.

“En los últimos cinco años, la suba de los costos en comparación con la devaluación ha sido grande y mayor que el crecimiento de la productividad. La Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) identificó qué hace falta para que la industria automotriz local pueda exportar: una estructura impositiva que no afecte las exportaciones (que los reembolsos a las exportaciones no queden inmovilizados) y que los precios de los *commodities* que componen un auto (chapa, aluminio, plástico, mano de obra e impuestos) sean competitivos”, agregó. Alemany se refirió de este modo a tener una estructura impositiva similar a la de los países competidores (Brasil y México). Por otra parte, aludió al costo de la mano de obra por hora, que en la Argentina es el más alto de toda Latinoamérica, y consideró que hay que trabajar para que la productividad sea equivalente a él.

Mientras tanto, Ford Argentina se concentra en exportar a Brasil. Con la cotización del dólar en 2,20 reales (valor que mantuvo hasta junio del año pasado), la filial local lograba “cierta rentabilidad”. “Hay que ver ahora con los cambios de gobierno. Si Brasil se vuelve más competitivo, vamos a tener mayores problemas”, previó (al cierre de esta edición, la paridad era de 2,88 reales por dólar).

“Nuestro desafío es mejorar la competitividad en todos los factores de producción para vender más en el país y seguir creciendo en otros mercados, y

así generar escala, de manera tal de poder atraer más proveedores y seguir reemplazando partes importadas por nacionales a costo competitivo a nivel internacional”, concluyó al respecto.

A su turno, Lang se refirió a cómo, en las últimas dos décadas, las tarjetas de crédito y débito fueron catalizadores y facilitadores de las transacciones a través de promociones, descuentos, financiación, cuotas sin interés, etc. “La tarjeta de crédito hoy es algo muy diferente a lo que era 20 años atrás y todavía no empezamos a utilizar de verdad otros canales, como el comercio electrónico, que acercarán los productos a los consumidores”, ahondó. En los últimos años, su sector se vio beneficiado por el énfasis de la política oficial al consumo. “Si seguimos encontrando maneras de facilitar la vida al comprador, ayudaremos a los productores finales”, proyectó.

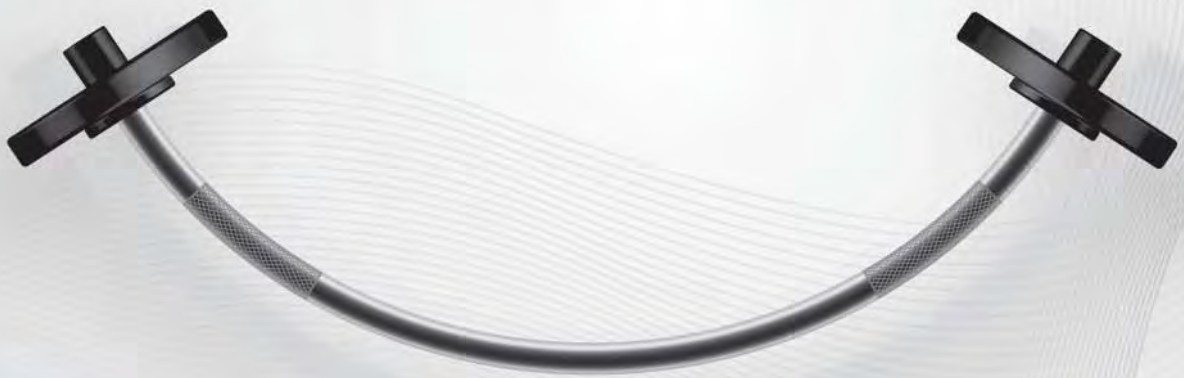
Invertir en la Argentina

Al cierre, Zuchovicky les planteó a ambos ejecutivos por qué apuestan por el país.

“La Argentina tiene enormes posibilidades. Más allá del precio de los *commodities*, el país produce lo que el mundo demandará. Si nos organizamos, tenemos el talento y la riqueza para hacer de este un país rico, en el que la gente viva bien”, consideró Alemany. Respecto de sus anhelos, el ejecutivo planteó que “la educación pública vuelva a ser igualadora” para que las próximas generaciones tengan las mismas o más posibilidades que él.

En sintonía, Lang opinó que se logrará convalidar el alto potencial del país. En el sector de las tarjetas de crédito, el ejecutivo afirmó que “hay mucho por hacer”: bancarizar al 80% restante de la población y mejorar la experiencia de los ya incluidos financieramente. “La economía va a pegar un rebote y después no nos parará nadie”, cerró. ■

Entrená. Disfrutá.



www.megatlon.com
0810-6666-GYM

MEGATLON
RED DE CLUBES

CÓMO GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y CONVERTIRLA EN UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO, EJE DE UN PANEL DE LA BIENAL

El Dr. **Alberto Schuster**, expresidente de nuestro Consejo Profesional y actual director del Centro para la Competitividad e Innovación de KPMG, expuso acerca de los riesgos globales que afectan a la toma de decisiones por parte de las organizaciones, durante el panel “El Management en un escenario de incertidumbre”, en el marco de la IV Bienal de Management de nuestro Consejo. **Sergio Kaufman**, presidente de Accenture Argentina, también participó del foro, que contó con la moderación de **Cecilia Luchia Puig**, presidente de la editorial Mañana Profesional.

Como disparador del debate, el expresidente de nuestra Institución clasificó los riesgos globales que enfrenta la

Argentina en tres grandes grupos: los probables pero de impacto indirecto, los probables y de alto impacto y los posibles y de alto impacto. La distinción entre riesgos posibles y probables tiene que ver con que los segundos tienen más chances de ocurrir efectivamente. A continuación, se mencionan los diferentes tipos de riesgos y algunos de los ejemplos que dio el directivo de KPMG durante su exposición:

Riesgos probables pero indirectos:

1) Desajustes fiscales crónicos en países centrales. Estados Unidos está trabajando en mejorar su situación fiscal, pero Europa aún está viendo cómo resolverla, y la continuidad de un déficit en el Viejo Continente ocasionaría una recesión mundial de gran magnitud.

2) Fallas en la resolución de conflictos y el gobierno global. Por ejemplo, la falta de solución a los problemas entre Rusia y Ucrania y entre Israel y Palestina o cualquier futuro inconveniente entre Estados Unidos y China. Si falla la conformación de un gobierno global, estas situaciones pueden hacer que empeore el panorama mundial.

3) Terrorismo creciente/fanatismo religioso. Por ejemplo, el caso AMIA, el atentado a las Torres Gemelas en 2001 y el Estado Islámico (ISIS, por su sigla en inglés).

4) Falla en el manejo del envejecimiento poblacional. La falta de recambio generacional en países de Europa como Italia y España y en Asia, especialmente en China por las restricciones a la natalidad.



ALBERTO SCHUSTER



SERGIO KAUFMAN



CECILIA LUCHIA PUIG

5) Falta de agua o desmanejo de la tierra y los recursos hídricos. Podría ser un hecho positivo para la Argentina si provee de alimentos a países europeos, pero también negativo si surgen altercados regionales por los recursos.

Riesgos probables y de alto impacto:

1) Desajustes estructurales en el mercado laboral, tecnologías disruptivas y disparidad severa en los ingresos. Un ejemplo de tecnología disruptiva es el *fracking* (fracturación hidráulica), que provocó que el petróleo pasara de US\$ 120 a US\$ 80 el barril. Arabia Saudita hace bajar el precio a US\$ 80 el barril para evitar que EE.UU. siga sacando el *shale oil/shale gas*, y esto puede implicar que Vaca Muerta no sea negocio.

Otros ejemplos de tecnologías disruptivas son Internet de las Cosas y la impresión 3D de artículos de consumo masivo, como zapatillas. Esto impactaría en los países asiáticos y en las empresas navieras que distribuyen estos artículos.

2) Fracaso en la adaptación al cambio climático. Si no se hacen inversiones en infraestructura para morigerar el impacto de las inundaciones y de otras catástrofes climáticas, esto se agravará.

3) Urbanización descontrolada. El 85% de las poblaciones de América Latina vive en ciudades, algo positivo, ya que allí se agrega más valor. Pero la urbanización descontrolada genera problemas de infraestructura, salud pública y marginalidad.

4) Corrupción extendida y falta de

efectividad en las políticas antidrogas. La corrupción está presente en cada ámbito de la sociedad. Si la Argentina no elimina estos problemas, terminará como lo que sucede en México con el narcotráfico.

5) Falta de alimentos y extrema volatilidad en el precio de los alimentos y de la energía. La suba de los precios de los alimentos y de la energía en el mercado interno distorsiona los precios relativos, perjudicando a las exportaciones.

Riesgos posibles y de alto impacto:

1) Colapso de una economía emergente. Si colapsan China o Brasil, la Argentina tendría enormes dificultades.

SR. PROFESIONAL

Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75. INACAP – Contribución Patronal Obligatoria Cuota INACAP – Vigencia: septiembre 2014.

El viernes 11 de abril de 2014 se firmó un Nuevo Acuerdo Salarial el cual dispone un aumento del 27% sobre las escalas vigentes a marzo 2014, abonándose la primer cuota del 17% con los salarios de abril de 2014 y la segunda cuota del 10% con los salarios de Septiembre de 2014 (ambos incrementos son remunerativos y no acumulativos). Además se acordó el pago de 2 sumas fijas no remunerativas (\$ 1.200.- c/u) con los salarios de julio y noviembre de 2014 (esta asignación no se agregará a las escalas salariales ni modificará las mismas, en ningún caso).

En virtud de ello, se procede a informar la actualización respecto a la fórmula de cálculo, modalidad existente de liquidación y pago de la citada contribución, **aplicable a partir de la cuota septiembre 2014.**

Contribución Patronal – Forma de cálculo

	Sueldo Básico Maestranza A inicial	% aporte INACAP	Cuota INACAP
Cuota vigente a abril 2014	\$ 7.801,54	0.50%	\$ 39,01
Aumento salarial remunerativo del 10% (aplicable desde sept-2014)	\$ 666,80	0.50%	\$ 3,33
TOTAL	\$ 8.468,34	0.50%	\$ 42,34

Ello arroja una contribución de \$ 42,34 por cada empleado alcanzado por el Convenio Colectivo Mercantil N° 130/75.

VIGENCIA, VENCIMIENTO, LIQUIDACIÓN Y PAGO

Vigencia: aplicable a los sueldos de septiembre de 2014. **Vencimiento para el pago:** los días 15 del mes siguiente.
Liquidación y emisión de la boleta de pago: a través de la página web: www.institutocap.org.ar

Lugares de pago: Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires y Pago Fácil (todos ellos en efectivo o cheque); red de Bapropagos, Rapipago y Cobro Express (sólo en efectivo); red Banelco y red Link (todos ellos en cajeros automáticos o por Internet).

Mesa de ayuda y consultas: 0810-122-4622 / 5291-8800 (líneas rotativas)



www.institutocap.org.ar



“Las grandes organizaciones son aquellas que tuvieron tolerancia en los momentos grises, soportaron la frustración y el error, y así salieron adelante.”



2) **Ataques cibernéticos.** Cada vez hay más gente que se dedica, por deporte o encargo, a ocasionar fallas en la seguridad. Por ahora no ocurre tanto en nuestro país.

3) **Apreciación del rol del individuo.** El mundo se está transformando en uno de clase media. Y esta reclama más derechos y participación; sus miembros interactúan mucho más entre ellos mediante las redes sociales y tienen más elementos para reclamar de un modo civilizado o no. En el caso argentino, los sindicalistas pueden suspender actividades o cortar el tránsito. El individuo tiene un poder creciente.

Debate

Tras la presentación de Schuster, la moderadora entrevistó a Kaufman sobre el *Management* en escenarios inciertos:

–¿Cómo afecta la incertidumbre actual en las políticas de RRHH y cuál es la visión de Accenture al respecto?, le preguntó Luchía Puig al ejecutivo de Accenture.

–Todos los escenarios son de incertidumbre por los avances tecnológicos o por el contexto económico local o internacional. La incertidumbre no es mala. Uno puede ser malo gestionándola o proyectando. Como responsable de los más de siete mil empleados de Accenture Argentina, debo proyectar confianza, incluso en medio de **la incertidumbre**, que **es una oportunidad para crecer**. Gestionando, nos ampliamos y proyectamos la incorporación de 700 profesionales más próximamente. Buscamos entender los escenarios y las oportunidades. Al haber visiones diferentes y no siempre tan horizontales, se presentan riesgos, que son nuevos desafíos.

El *Management* tiene mucho que ver

con cómo somos internamente. **En escenarios difíciles se conoce realmente a las personas.** Cuando todo va bien, las personas son excelentes; sin embargo, cuando hay que tomar decisiones bajo presión, cambian su esencia y su comportamiento. Aparecen los que opinan desde la tribuna o con el diario del lunes, sugiriendo que otra determinación hubiera sido mejor. Pero uno debe transmitir confianza y seguridad en sus sentencias. Las grandes organizaciones son aquellas que tuvieron tolerancia en los momentos grises, soportaron la frustración y el error, y así salieron adelante.

–¿Cómo responde el individuo ante la incertidumbre familiar, personal y laboral?, le planteó a continuación Luchía Puig.

–Debemos preparar a la gente para que maneje la incertidumbre como el nadador cuando se decide a saltar al agua. Si tenés miedo al agua, estás complicado. Los que no puedan nadar en la incertidumbre no tendrán futuro en los puestos decisivos y estarán destinados a sectores sin imprevistos. **La habilidad de tomar decisiones con incertidumbre es central para los profesionales.** No nos educan para manejar grados de incertidumbre y lidiar con grises.

–¿Se entrena el manejo de la incertidumbre?, le preguntó.

–En parte se entrena y en parte es un tema de personalidad. Todos hemos sido supervisados en algún momento de nuestras vidas y esa es nuestra práctica. El mundo va hacia un escenario de grises. Si una empresa está planificada para tolerar solo respuestas precisas y aseguradas de antemano, perderá competitividad frente a aquellas que respondan ante cualquier escenario. La supuesta racionalidad del ejecutivo será cada vez más un mito. ■

OMINT ART ofrece beneficios exclusivos para sus clientes

Lo invitamos a nuestra oficina central
de Av. Leandro N. Alem 592 (esquina Tucumán)
para conocer estos beneficios.

www.omintart.com.ar

0800 555 0278



INNOVAR PARA ADELANTARSE A LA COMPETENCIA, EL DESAFÍO DE LOS *CEOS*



ALEJANDRO COSENTINO

Cómo innovar y liderar equipos integrados por jóvenes fue el eje del panel “Líderes mirando al futuro: Innovación y efectividad”, que moderó el periodista Francisco Jueguen, subeditor del suplemento Economía & Negocios del diario *La Nación*, y contó con las miradas de referentes del sector financiero, la hotelería y el consumo masivo.

Las redes sociales y el fin de los bancos

“Los bancos minoristas son dinosaurios. La bancarización es necesaria, los bancos no”, sostuvo Bill Gates en 1994, cuando anunció que Microsoft planeaba pagar US\$ 1500 millones por Intuit, el fabricante del *software* de finanzas personales Quicken, operación que finalmente naufragó porque fue rechazada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Con esta anécdota arrancó la presentación de **Alejandro Cosentino**, fundador y *CEO* de Afluenta, quien se refirió a cómo las redes sociales vienen irrumpiendo en las finanzas.

Cosentino sostuvo que **los avances tecnológicos reducen costos, transforman los negocios y mejoran la calidad de vida**. “Un niño de menos de cuatro años ya maneja una *tablet* y eso tiene impactos”, resaltó. Por otra parte, “una llamada de costa a costa en los Estados Unidos en la década del 70 costaba US\$ 4,50 y hoy sale 50 centavos”, ejemplificó. “Cualquier computadora actual tiene más capa-

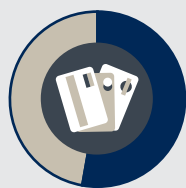
cidad de cómputo que una de los 70. Gracias al cable, tenemos 200 canales en vez de 5 como en los 70”, añadió.

Sin embargo, **los servicios financieros aún no hacen un uso pleno de las nuevas tecnologías**. En los últimos 30 años, el costo de fondeo –medido a partir del rendimiento de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos– alcanzó mínimos históricos, pero el *spread* (el diferencial entre la tasa activa y la pasiva) de los servicios financieros ha aumentado dramáticamente. Los diez bancos más importantes de los Estados Unidos en la década del 70 eran el 20% del sistema; hoy son el 50% del sistema o sea que cada vez son más grandes. Por otro lado, la consultora McKinsey & Company¹ hizo un seguimiento de los 500 bancos más importantes del mundo en los últimos cinco años y solamente un 30% de ellos mejoró su eficiencia.

La participación de los servicios financieros en la economía estadounidense pasó del 3% del PBI en la década de 1950 al 8% del PBI en la actualidad.

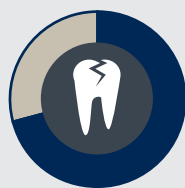
Las grandes innovaciones de los servicios financieros (la tarjeta de crédito, los cajeros automáticos, los pagos móviles y los *merchant mobiles*, los establecimientos móviles) **no provinieron de los bancos**.

El *CEO* de Afluenta destacó también que los consumidores se han acostumbrado a interactuar a través de redes sociales, herramientas que están transformando la sociedad. “La gente se contacta



53%

pensaba que los bancos son todos iguales



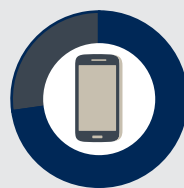
71%

prefería ir al dentista que escuchar a alguien que les hablara de servicios financieros



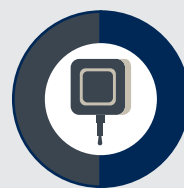
33%

pensaba que podía vivir sin bancos



73%

prefería recibir servicios financieros de empresas como Google en lugar de los bancos tradicionales



50%

decía que los nuevos servicios vienen de otras compañías, no de los bancos

mediante las redes sociales para desarrollar actividades”, destacó. En este contexto, surgió el *crowdfunding* (financiación colectiva o en masa), que es un sistema de financiación sobre la base de múltiples pequeñas donaciones o préstamos que se canalizan hacia proyectos a través de redes sociales especialmente creadas para ello.

Según la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, por su sigla en inglés), que reúne a los reguladores de valores del mundo, el *crowdfunding* puede clasificarse en cuatro grandes tipos²:

1. De donaciones (*social lending/donation crowdfunding*). Ayuda a financiar proyectos sin esperar nada a cambio. Se usa para fines caritativos.

2. Con recompensa (*reward crowdfunding*). Una PyME o una ONG publica un proyecto y el capital que necesita para desarrollarlo. Recibe contribuciones y ofrece una recompensa en bienes o servicios futuros a cambio. Se usa para financiar proyectos artísticos.

3. Préstamos entre particulares (*peer-to-peer lending*). Alguien solicita un préstamo; su solicitud se subasta entre inversores y gana el que ofrece las mejores condiciones. Involucra el repago en cuotas del capital y los intereses. Por ejemplo: Afluenta en la Argentina o LendingClub en los EE.UU., que salió a la Bolsa a fines de noviembre último.

4. De accionistas (*equity crowdfunding*). Funcionan de forma similar a las acciones.

La empresa Afluenta, en la Argentina, pone en contacto a los que solicitan préstamos con quienes pueden financiarlos y así genera un beneficio para ambas partes. Quita al banco de la ecuación y así el inversor obtiene un retorno más alto y quienes solicitan un crédito tienen alternativas más económicas.

El mercado de los préstamos entre particulares viene creciendo desde 2010 a una tasa de 100% anual³. A nivel mundial, según proyecciones de la revista *Forbes*, la industria del *crowdfunding* representará cerca de un billón de dólares para 2020⁴.

“La desintermediación financiera es un hecho”, opinó Cosentino. Innovar usando redes sociales les reduce el costo de operación a las compañías. Comentó que LendingClub, una empresa de *crowdfunding* que opera en los EE.UU., tiene una diferencia de costo respecto de los bancos de hasta -60% en la parte de préstamos.

“A fines de 2025, los bancos perderán entre 25% y 50% de participación de mercado”, proyectó el CEO de Afluenta, quien sostuvo que los segmentos más desatendidos por la banca tradicional son las personas físicas y las PyMEs. Esto hace que se genere una nueva categoría de activos de rendimiento superior y volatilidad menor.

“El diferencial (*spread*) de intermediación es tan grande que, en todo el mundo, y particularmente en Latinoamérica, queda mucho dinero para repartir entre el inversor, el solicitante del préstamo y compañías como Afluenta (originantes)”, evaluó el emprendedor. **En los EE.UU. y en el Reino Unido los créditos vía crowdfunding ya dan un mayor rendimiento** neto de morosidad y de comisiones que un depósito bancario. Por otra parte, es mucho más económico solicitar un crédito a través de estas redes sociales que a través de un banco.

Los *millennials*, quienes nacieron después de 1981, empiezan a tener una participación relevante en la economía. Viacom, el grupo multimédios dueño de MTV a través de su empresa Scratch, hizo un estudio⁵ que abarcó a 10 mil millennials durante tres años y encontró que **la banca tiene grandes riesgos de disrupción**. A continuación, los principales resultados:

- 71% de los encuestados prefería ir al dentista que escuchar a alguien que les hablara de servicios financieros;
- 73% de ellos prefería recibir servicios financieros de empresas como Google en lugar de los bancos tradicionales;
- 53% de ellos pensaba que los bancos son todos iguales;
- 50% de ellos decía que los nuevos servicios vienen de otras compañías, no de los bancos; y
- 33% de ellos pensaba que podía vivir sin bancos.

RIESGO DE INCOBRABILIDAD Y MARCO LEGAL DEL CROWDFUNDING

La morosidad en Afluenta es pública (figura en <https://www.afluenta.com/>) y ronda el 3 % al igual que en los bancos de primera línea. En las entidades de segunda línea ronda el 6 % y en las financieras y otras compañías que venden productos a plazo supera el 10 %.

En cuanto al marco legal, los fundadores de Afluenta desarrollaron un fidecomiso, del cual son fiduciarios. El inversor coloca su dinero en el fidecomiso y tiene acceso a una plataforma de Internet en la cual puede ver las solicitudes que pasaron el filtro crediticio (no se admiten personas con deuda vencida ni que hayan tenido una demora en los 24 últimos meses).

Además, la compañía obliga a los inversores a atomizar sus colocaciones: pueden invertir desde \$ 50 por solicitud y hasta un 4% del monto pedido. Así se reduce y atomiza el riesgo de incobrabilidad.

Afluenta también cuenta con un sistema de cobranza y seguimiento. Si una persona no paga, se pasa su caso a estudios jurídicos y finalmente se le ejecuta un pagaré, que es el respaldo de las transacciones.

Por otra parte, agregó Cosentino: “Big Data –procesar grandes cantidades de información en poco tiempo– nos está ayudando a bajar el riesgo de incobrabilidad”.

Este estudio generó revuelo en el mercado financiero, que acusó a Viacom de no entender de servicios financieros, comentó Cosentino. Luego, la consultora Accenture⁶ confirmó los resultados de la encuesta de Scratch: **los jóvenes esperan servicios financieros no de bancos sino de compañías como Apple, Amazon y Google**. “Los canales de comunicación y los productos deben cambiar para adaptarse a una generación olvidada por los servicios financieros”, concluyó el ejecutivo.

El liderazgo familiar y la sucesión

Claudia Álvarez Argüelles hizo un repaso histórico de la cadena hotelera que lidera y cuyo hotel insignia es el Costa Galana de Mar del Plata. Álvarez Argüelles Hoteles es una empresa nacional fundada hace 60 años por los inmigrantes españoles Manuel y María del Carmen Álvarez Argüelles. “Cumplían con lo indicado actualmente en los manuales de *management* y liderazgo”, describió la ejecutiva. “Abordaron la división del trabajo con acierto, desarrollando sus habilidades, y aplicaron la intuición”, ahondó. “Un líder debe tener un sueño, una visión y la entrega apasionada para alcanzarlo”, agregó.

“Crecí escuchando una historia de búsqueda de resultados excepcionales, de mejora permanente”, confesó la ejecutiva, quien concibe a la firma como una empresa de beneficios (*B corporation*), que no sólo busca la retribución a sus accionistas, sino que es sustentable, tiene una mirada de largo plazo y persigue valores sociales.

Manuel, el padre de Claudia, era “un líder humilde y carismático, accesible en la comunicación interpersonal, que facilitaba el aprendizaje”, describió la actual CEO. “De la interrelación con los colaboradores, los clientes, los proveedores y la sociedad misma se generaba una ventaja competitiva que los llevaba a innovar: la capacidad de escucha y de observación y sensibilidad para anticiparse a los deseos de los huéspedes”, sostuvo Álvarez.



CLAUDIA ÁLVAREZ ARGÜELLES

El sueño de Manuel era crear un hotel cinco estrellas de lujo, el Costa Galana. El proyecto, en su etapa inicial, fue criticado en el sector, que consideraba que no había demanda en Mar del Plata para un hotel de esas características. Pero esto no detuvo al emprendedor hotelero. Sin embargo, a meses de inaugurarlo, en 1994, Manuel enfermó y rápidamente falleció. María del Carmen y Claudia pasaron a gerenciar y dirigir la empresa. “Fue una etapa que requirió mucha entrega y una visión”, contó Claudia, la actual CEO. Inauguraron el Costa Galana y se enfocaron en seguir creciendo. “Queríamos que se nos reconociera por gerenciar inversiones hoteleras al nivel de las cadenas internacionales, una meta muy alta”, recordó y describió que se focalizaron entonces en desarrollar las habilidades necesarias y en los procesos. “Desarrollamos una imagen persuasiva del futuro, convencimos a nuestros colaboradores, los motivamos, les brindamos seguridad. Ellos también habían perdido a su líder carismático. Tuvimos una capacidad de cambio sostenida, fuimos resilientes y lanzamos un plan de ejecución creíble, con visión, misión y metas cuantificadas, ambiciosas pero alcanzables”, recordó. Así desarrollaron tres marcas

Si sos matriculado del CPCE

Elegí QBE Seguros La Buenos Aires. **Elegí beneficios**

 AutoScoring

15%
descuento



 Hogar

50%
descuento
en 3 cuotas de la póliza



AutoScoring



Hogar

50%
descuento

extra en
2 cuotas
de la póliza
de tu auto.

Llamá ahora al **0810 666 6006** y aprovechá estos beneficios exclusivos.

Para vos, que sabés elegir.

www.qbe.com.ar



SEGUROS LA BUENOS AIRES

 www.ssn.gov.ar
0800-666-8400

Campaña válida únicamente para matriculados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para pólizas nuevas solicitadas y emitidas desde el 01/01/2015 al 30/06/2015 inclusive. Aplicable a todo el territorio de la República Argentina.*AutoScoring: Descuento del 15% por toda la vigencia de la póliza, exclusivo para altas nuevas de vehículos 0km y usados. Aplicable a todos los planes. Para autos de uso particular exclusivamente.**Seguros Hogar: Bonificación del 50% del valor de la segunda, tercera y decimoprimer cuota del primer año de cobertura. Exclusivo para nuevas altas. Válido con todos los medios de pago. No acumulable con otras campañas existentes. Consultar los términos de la misma en www.qbe.com.ar. Las coberturas están sujetas a la previa aceptación de la compañía aseguradora y a las condiciones generales y particulares de póliza, con sus exclusiones, según texto aprobado por Superintendencia de Seguros de la Nación. Toda relación que en virtud de esta Campaña se genere entre cualquiera de los Participantes y la Aseguradora, se regirá con total sujeción a las leyes de la República Argentina y serán competentes para dirimir cualquier controversia o procedimiento legal los Tribunales Nacionales Ordinarios con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cualquiera sea la causa de la acción o el reclamo, con renuncia expresa de los Participantes a cualquier otra jurisdicción que pudiera corresponderles. Seguros emitidos por QBE Seguros La Buenos Aires SA, domicilio legal: Av. Del Libertador 6350, piso 11°, CABA, CUIT 30-50003639-3, sociedad constituida bajo las leyes de la República Argentina. Sus operaciones son independientes de otras compañías del grupo QBE. Los accionistas limitan su responsabilidad al capital aportado.



“La creatividad es solucionar problemas existentes y la innovación, plantearse problemas o caminos nuevos.”



hoteleras: el hotel Costa Galana (cinco estrellas), los HA Hoteles (tres y cuatro estrellas) y los HA Flats (departamentos con servicios hoteleros).

Entre establecimientos propios y de gestión, el grupo opera actualmente once hoteles, con más de 1000 camas y 700 colaboradores (pasan a ser 950 en momentos de alta ocupación), y proyecta tres aperturas en 2015.

“Mi mayor responsabilidad es honrar a quienes me precedieron, llevar el legado a un punto más alto y prepararlo para la tercera generación, que se ha incorporado hace dos años a la empresa y que ya está preparándose para conducir la siguiente etapa”, concluyó.

Innovar como una obligación

A su turno, **Gustavo Domínguez**, director general de Campari Argentina, diferenció entre creatividad e innovación, siguiendo al consultor Eduardo Kastika. “La creatividad es solucionar problemas existentes y la innovación, plantearse problemas o caminos nuevos”, sostuvo. “**Hay gente creativa que no es innovadora**, es decir, individuos que solucionan problemas, pero que no generan nuevos caminos”, continuó.

“Al hacer un negocio, uno puede guiarse por el *benchmarking* (copiar lo que hacen otros) o generar un camino propio, quizás con más dificultades, pero también más ventajas porque se lidera”, consideró. El *benchmarking*, para Domínguez, es una herramienta, pero no debe guiar el desarrollo de compañías como Campari.

Desde su perspectiva, los líderes deben marcar nuevos rumbos para diferenciarse de la competencia. En este sentido, recordó la vieja máxima de *marketing* que dice que hay que ser distinto o extinto.

Sin darnos cuenta, visual o auditivamente, estamos expuestos a unas 30 mil marcas al día. Por ello, “**la única forma de generar una marca es distinguirse para**



GUSTAVO DOMÍNGUEZ

llamar la atención”, opinó, al tiempo que enfatizó la importancia de tener presentes los valores en tal proceso.

“No hay que ser cobarde; nos tenemos que enfrentar a los desafíos cotidianos con el convencimiento de que los podemos superar”, extrajo como moraleja de su extensa trayectoria profesional.

“La innovación pasa por una actitud en las personas, por darles un espacio diferente a las nuevas generaciones, ser flexibles para adaptarnos a ellas”, consideró, para cerrar resaltando que incorporar gente joven lleva a las organizaciones por nuevos caminos que suelen conducir al éxito. ■

¹ http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_global_bankin_annual_review_2013.pdf

² Acceda al informe completo aquí: <http://www.iosco.org/research/pdf/swp/Crowd-funding-An-Infant-Industry-Growing-Fast.pdf>

³ Fuente: <http://www.iosco.org/research/pdf/swp/Crowd-funding-An-Infant-Industry-Growing-Fast.pdf>

⁴ <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2012/12/31/2013-whats-in-store-for-crowd-funding-and-angel-investors/>

⁵ Acceda al informe completo aquí: <http://www.millennialdisruptionindex.com/>

⁶ Acceda al informe completo aquí: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf>

**Siempre pensamos en vos
accedé a nuestros beneficios**



EL BANCO TE OFRECE UN PAQUETE EXCLUSIVO PARA LOS MATRICULADOS⁽¹⁾

- Cuenta Corriente en pesos
- Primera chequera de 25 cheques bonificada
- Caja de Ahorros en pesos
- Tarjeta de débito
- Acuerdo en Cuenta Corriente
- Caja de Ahorro en dólares

+ 2 TARJETAS DE CREDITO: PLATINUM - BLACK / SIGNATURE. COMISIÓN DE RENOVACIÓN BONIFICADA AL 100%⁽¹⁾

PROMO BIENVENIDA

Sacá una nueva tarjeta de crédito del Ciudad, consumí dentro de los 30 días y llévate un 30% de descuento en la primer compra en 3 o más cuotas. Tope \$200.⁽²⁾

0800-22-20400

callcenter@bancociudad.com.ar



bancociudad.com.ar

 **Banco Ciudad**
Te quiere ver crecer

C.F.T.: 0.16%

(1) SUJETO A EVALUACIÓN CREDITICIA DEL B.C.B.A. (2) CONSULTÁ TARJETAS ADHERIDAS, VIGENCIAS, EXCLUSIONES, LOCALES ADHERIDOS A LA PROMOCIÓN, TOPES, BASES Y CONDICIONES EN WWW.BANCOCIUDAD.COM.AR T.N.A.: 0% T.E.A.: 0% C.F.T.: 0.16% (POR CARGOS DE CONTRATACIÓN Y OTORGAMIENTO DE COBERTURA DE VIDA DE SANCOR COOP. DE SEGUROS LIMITADA)

INNOVACIÓN, LIDERAZGO

El moderador Jueguen formuló a los expositores una serie de preguntas sobre innovación, liderazgo y los *millennials*.

INNOVACIÓN

• **Un banco tradicional tiene más caja para innovar que Afluenta. ¿Es necesario tener esa caja para innovar?**, le planteó a Cosentino.

–No, para innovar fue necesario tener la vocación. Consultamos a los estudios más grandes y prestigiosos de la Argentina si podíamos desarrollar una empresa de *crowdfunding* como Afluenta en el país y nos dijeron que no. La resiliencia, conocer la realidad económica y nuestra vocación nos llevaron a continuar investigando y a encontrar finalmente el esquema legal sobre el cual nos lanzamos. No es solamente un tema de presupuesto. La vocación viene antes que el presupuesto, la decisión de tratar de cambiar lo que se quiere y armar la visión.

• **¿Es necesario establecer procesos de innovación o es espontáneo?**, le consultó a Claudia Álvarez Argüelles.

– Los procesos son necesarios para la ejecución. Innovar es una tarea diaria.

• **¿Cómo se mide el éxito de una innovación?**, le disparó al director general de Campari.

– Si es un proyecto específico se la hace con un cuadro de resultados. La innovación no es una opción, sino una necesidad. Si no se innova, alguien innovará por uno. Hay que generar cosas nuevas constantemente sin enloquecerse. Si se innova en exceso y se cambian todas las reglas, puede generarse una revolución que no conduzca a nada. Hay que

respetar los procesos. La innovación no es patrimonio de un área específica, hay que estimular la innovación en todas las áreas. En todas ellas se puede innovar. Cuando comencé a trabajar, las conciliaciones bancarias se punteaban, ahora hay *software* que ayuda. Las nuevas herramientas ayudan a mejorar la calidad del trabajo, a disminuir los tiempos operativos y aumentar los de análisis. Ante el cúmulo de información del mundo actual, falta gente que vea lo que los demás no ven. Todos accedemos a la información.

• **¿Cómo lográs que tus empleados tengan espíritu innovador?** le volvió a preguntar a Domínguez.

–El ambiente es fundamental. En las áreas comerciales somos muy flexibles. Pueden trabajar desde la casa, excepto uno o dos días por semana. Les damos una semana más de vacaciones. En verano, los viernes se trabaja medio día y se compensa con tiempo adicional previamente. Tenemos dos convenciones por año. Los colaboradores viajan a los lugares de origen de las bebidas y asisten a muchos eventos. Todo eso facilita la tasa de retención; tenemos la responsabilidad moral y social de tratar de que las personas no se desvíen, y para ello los sacamos de la noche y los mandamos a supermercados.

LIDERAZGO

• **¿Qué necesita un líder en un país volátil como la Argentina?**, le consultó a Domínguez.

–Hay diferentes tipos de liderazgo. Lo peor que puede hacer un líder es copiar a otro. Hay que aprender técnicas y adaptarlas. La capacidad de comunica-

ción, la resiliencia y la flexibilidad son cruciales. A las personas sin capacidad de comunicación se les restringen mucho las posibilidades de ejercer liderazgo. Hay que poder comunicarse con toda la organización.

MILLENNIALS

Respecto del liderazgo de grupos compuestos por *millennials*, Álvarez Argüelles sostuvo hay que entender qué buscan. “Son mucho más inestables e impacientes, no persisten en una misma compañía, pero quieren ser formados. Hay que acompañarlos en ese proceso y evitar que se quemen”, consideró.

• **En la industria hotelera, donde se requiere un servicio de excelencia, ¿cómo se trabaja con los millennials, que suelen ser tildados de pocos comprometidos, irresponsables o desalineados?**, le planteó a la CEO del grupo hotelero.

–Los *millennials* están más comprometidos con su desarrollo que con la empresa. Buscan un balance entre disfrute y trabajo; pero también tienen una capacidad de trabajo impresionante por su manejo de las tecnologías. Cuando se focalizan son imbatibles y nos ayudan a mejorar. Confío muchísimo en ellos, aunque me preocupa su brecha de formación, mucho mayor que la de generaciones pasadas, que ocasiona problemas en su capacidad de interpretar los procesos.

• **¿Cómo hacés atractiva tu compañía para las nuevas generaciones?**, le preguntó a Cosentino.

–Nuestra compañía, disruptiva, que presenta la lucha de David contra Goliat, atrae mucho a los *millennials*. El

Y LOS MILLENNIALS

33% de los *millennials* piensa que puede vivir sin bancos, pero no sin productos que los ayuden a comprar. Por ejemplo, no tienen tarjeta de crédito, pero sí Paypal. Es determinante identificar los elementos para retenerlos, como el trabajo flexible. El líder tiene que ser flexible como una vara de bambú. Por ejemplo, adaptándose al teletrabajo.

• **Los millennials tienen compromiso con su formación, con su balance de tiempo personal, etc. ¿Cómo logran comporta-**

mientos colaborativos cuando parece que sus intereses son más egoístas? Se dirigió así a los tres ejecutivos.

–Los *millennials* se comprometen con su formación y con el balance de tiempo personal. Pero también son mucho más colaborativos, no tan competitivos, más abiertos, están dispuestos a compartir sus conocimientos y contactos. Tienen una red de contactos activa y saben relacionarse muy bien. Sus potencialidades superan las complejida-

des, contestó Claudia Álvarez Argüelles, quien además agregó que la Generación 'Y' suele querer quemar etapas y requiere *coaching* para enseñarles la importancia de la experiencia.

–No son hipócritas. Si no les gusta, lo dicen, a veces salvajemente, agregó Domínguez.

–Un tercio de los inversores de Afluenta son *millennials*. Son los que más rápido adoptaron la nueva tecnología, cerró Cosentino.



www.laestrellaretiro.com.ar



ALTOS EJECUTIVOS DEBATIERON ACERCA DEL IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

La descripción que hicieron los ejecutivos de los nuevos paradigmas de la industria automotriz, del sistema financiero y del agro acaparó la atención del auditorio.

“Hace 20 años todos se desvivían por escuchar a Michael Porter (autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia) o a Philip Kotler (padre del Marketing moderno) y hoy, si ellos vinieran a dar una charla, no convocarían ni a un cuarto de los asistentes que hay ahora aquí porque, en el proceso de cambio terroríficamente veloz que vivimos, se quiere escuchar a quienes están en la trinchera, a los protagonistas”, sostuvo el periodista **Miguel Díez**, director de la revista *Mercado*, al presentar la mesa redonda “La visión de los CEOs” de la IV Biental de Management, que abordó cómo administrar los cambios y qué roles juegan el talento, la preparación y los valores.

“Si hace cinco años me hubieran hablado de operar en la Nube, hubiera pensado en un parte meteorológico. Si hace tres años me hubieran hablado de *Big Data*, habría pensado que se referían a una película. Hace diez años no existía un departamento de Responsabilidad Social Empresaria en todas las empresas; como mucho había algo incipiente que dependía de Recursos Humanos o Comunicaciones. Hoy muchas empresas tienen gerencias de Sustentabilidad. También cuentan con *Community Managers*. La velocidad con que se avanza es extraordinaria”, prosiguió Díez.

“Además hay una conjunción de procesos: al avance tecnológico, se suma una dramática transformación del pensamiento”, continuó Díez. “**Hoy el capitalismo no es atacado por marxistas, sino por los propios empresarios que piensan que no puede existir si no garantiza crecimiento con sustentabilidad** y una utilización adecuada de los recursos humanos”, agregó. “Hace cuatro años hablábamos de la decadencia de Estados Unidos y del auge de China. Con el *shale*, Estados Unidos vuelve a ser potencia de excepción. Parece que el siglo XXI se juega en el Pacífico. Está el Tratado Transpacífico, que defiende EE.UU. con doce países más, y, por otro lado, está China, que amenaza la condición de superpotencia”, auguró.

Gestionar el cambio permanente

En primer lugar, el moderador apuntó a **Enrique Cristofani**, presidente del Banco Santander Río, a quien le pidió que se refiriera al momento que atraviesa el sector financiero y bancario desde una doble perspectiva: la de sus posibles competidores y la de los clientes y la comunidad en que se inserta.

“En medio de las incertidumbres, hay una certeza: el mundo es complejo en cambio y va a seguir siéndolo. Eso, en términos de gerenciar, resalta la importancia de contar con buenos equipos. En



ENRIQUE CRISTOFANI

el pasado, los liderazgos eran más importantes que hoy porque eran unipersonales. **Hoy los liderazgos son de equipo porque hay que atender a situaciones que, por definición, son complejas** en un mundo *online*, que va a continuar”, sostuvo Cristofani.

El armado de los equipos “no es fácil”, reconoció el ejecutivo, quien consideró que la tarea de selección de los integrantes involucra ver sus valores y conocimientos, pero también cómo se llevan entre ellos. “El liderazgo del equipo será lo que haga que a la empresa le vaya bien o mal”, sintetizó. Cristofani también

subrayó la importancia de que los líderes escuchen: “En un escenario complejo y cambiante, **tener un buen equipo y escuchar a sus integrantes, a los clientes y a la comunidad es fundamental** para que le vaya bien a la empresa”.

“Por otra parte, hasta hace 20 años, la responsabilidad era fundamentalmente con el accionista. Luego se incorporó a las personas que trabajan en la organización, a los clientes y, finalmente, a la comunidad en la cual la empresa está inserta”, describió el ejecutivo. **“Solo nos irá bien como banco comercial si a la comunidad le va a bien”**, recalcó. “Tenemos que tratar no solo de estar insertos en la comunidad, sino también de agregarle valor como empresa”, ahondó.

El potencial de la Argentina

Más allá de la coyuntura, Cristofani se refirió al potencial de crecimiento y desarrollo del país, que juzgó como “el mejor en muchísimo tiempo”. Destacó que la Argentina podría pasar de producir 100 millones de toneladas de cosecha a 160 millones en un plazo relativamente corto; también de exportaciones mineras por US\$ 4 mil millones a US\$ 46 mil millones (ventas de Chile). Señaló asimismo que YPF solo en Vaca Muerta está invirtiendo US\$ 1.700 millones, y que se podría incrementar la exportación de servicios y alcanzar una alianza con Brasil en el sector automotor, país junto con el cual el mercado abarcaría más de 3,5 millones de vehículos.

En el plano financiero, el banquero enfatizó que ni el Estado Nacional ni los particulares (individuos o empresas) están endeudados significativamente y que en “el mundo sobran dólares y las tasas de interés son extremadamente bajas”. Como ejemplo, recordó que, **en octubre último, Paraguay consiguió colocar deuda por US\$ 1.000 millones a 30 años al 6,1% en dólares**. “Si tenemos en cuenta que el PBI de Paraguay es 15 veces más chico que el argentino es como si

la Argentina hubiera colocado en una sola operación US\$ 15 mil millones, tres puntos del PBI, el equivalente a lo necesario para resolver el problema de los *holdouts*”, ilustró.

“El potencial de la economía argentina en todos los sectores es espectacular. Además, el capital humano argentino es un rasgo distintivo. **Si conseguimos pasar de la inteligencia individual a la colectiva, el crecimiento y el desarrollo del país se acelerarán**”, planteó.

En cuanto a las inversiones del Santander para mejorar sus servicios en la Argentina, el ejecutivo informó que se apunta a que el cliente pueda efectuar transacciones a través del canal que quiera: el tradicional (las sucursales físicas) e Internet. “Tenemos 2.300.000 clientes individuales, de los cuales más de la mitad operan *online banking* y esto va creciendo”, describió. “El canal incipiente y que se viene es el teléfono móvil”, agregó. En este sentido, sostuvo que la licitación de 4G es importante para el sector financiero, que requiere una mejor calidad en las comunicaciones para hacer cada vez más transacciones. **“El móvil, en cinco años, le ganará a Internet. Las personas tendrán en cada celular su sucursal bancaria móvil**. En esa línea, **como sistema financiero, estamos trabajando en eliminar lo más posible el billete**”, concluyó.

El futuro de la movilidad

A continuación, Miguel Díez le planteó a **Daniel Herrero**, presidente de Toyota Argentina, que en septiembre último se presentó un auto hecho con una impresora 3D. Se refería al Strati, un vehículo eléctrico que se “imprime” usando principalmente plástico mezclado con fibra de carbono. En el proceso de impresión se emplea una tecnología denominada Manufactura Digital Directa (DDM por su sigla en inglés), que permite fabricar piezas a partir de archivos de datos mediante maquinaria controlada por com-



“El canal incipiente y que se viene es el teléfono móvil.”



DANIEL HERRERO

// Si América Latina desarrolla su producción de alimentos y su sector petrolero y minero, la demanda de vehículos crecerá 20% en los próximos cinco años.

putadora. El moderador le preguntó a Herrero cuál es el futuro de la movilidad y el de la Argentina dentro de esa industria frente a esta revolución tecnológica.

“Los cambios serán tremendos y muy rápidos”, opinó el ejecutivo de Toyota, quien los sintetizó a partir de la siguiente enumeración de nuevos paradigmas:

1. Más eficiencia de movilidad. El 75% de la población mundial quiere tener diversidad de trenes de potencia, que significa vehículos a gas, eléctricos, híbridos, motores convencionales. “Esos vehículos van a convivir en todas las sociedades”, proyectó. En diciembre último, Toyota lanzó en Japón el Mirai, un sedán a celdas de combustible de hidrógeno, y recibió 1.500 pedidos en un mes.

2. Más cuidado del medio ambiente. Esto involucra: la reducción de las emisiones sonoras y gaseosas, el reciclado del auto y la responsabilidad social. “A veces construir piezas con materiales reciclados es más caro que hacerlo con nuevos”, sostuvo Herrero. Cuando Toyota vende un vehículo híbrido hace una reserva en sus balances contables para efectuar oportunamente el reciclado de la batería de litio del cliente. Por lo tanto, impacta en la estructura de costos del vehículo.

3. Más seguridad. El 92% de la población mundial quiere vehículos que no choquen. Por lo tanto, la industria automotriz busca otras estructuras y certifica su seguridad. “Los vehículos son globales, pero los materiales usados en Japón o en EE.UU. quizás no están disponibles

en la Argentina. Por lo tanto, la cadena de valor tendrá que ir en esa dirección”, advirtió el ejecutivo. Para que un vehículo global sea certificable, debe contar con control de estabilidad y de tracción. Para ello, debe tenerse en cuenta cuánto están dispuestos a pagar los consumidores por un control de tracción o de estabilidad en la Argentina, la India, Perú o Estados Unidos.

4. Más tecnología arriba de los autos. Un auto emite continuamente señales. Con *Big Data* se podrá predecir el comportamiento de los conductores. La industria pondrá el teléfono arriba del auto, que sabrá dónde el conductor quiere ir y en dónde están sus amigos. La interacción del auto con el pasajero y con los demás autos evitará choques y congestiones de tráfico, y dará la opción de que el pasajero o el auto manejen. Sin embargo, en la actualidad, aún más del 60% de los argentinos quieren seguir manejando.

5. Nuevos patrones de consumo. “Un estudiante estadounidense hoy acepta un auto con dos años de antigüedad, pero no un teléfono o una consola de juegos con una tecnología distinta de la que está en la calle, por lo cual el competidor ya no es un auto, sino un teléfono o una xbox”, ilustró el ejecutivo. Por otra parte, se refirió también a los cambios en materia de comunicación y publicidad. “La generación ‘Y’ le cree más al consejo de un amigo que a nuestra página Web”, contó y aseveró que la credibilidad del boca a boca supera a la de lo publicado por las terminales.

La industria local

Según describió Herrero, la industria automotriz mundial está polarizada: solo 40% de los países fabrica autos. Los cuatro “monstruos” de la industria son: China, Estados Unidos, Alemania y Japón; cada uno fabrica más de cinco millones. Ocho países fabrican entre dos y cinco millones (entre ellos, Corea del Sur y Brasil). Otros cinco países producen entre uno y dos millones (el Reino Unido e Indonesia) y 23 países elaboran menos de un millón de autos (entre ellos, la Argentina).

“La Argentina puede superar el millón de autos tranquilamente”, consideró el ejecutivo de Toyota a partir de estadísticas de la cantidad de autos por cada 100 habitantes. El promedio mundial son 18 autos por cada 100 habitantes. El mercado más desarrollado, Estados Unidos, tiene 72 autos por cada 100 habitantes. En contraste, Latinoamérica registra 16 autos por cada 100 habitantes.

Si América Latina desarrolla su producción de alimentos y su sector petrolero y minero, la demanda de vehículos crecerá 20% en los próximos cinco años (hasta nueve millones de autos), según las proyecciones de Toyota. “En Latinoamérica, el 70% de los vehículos se fabrica en la región, con una polarización en: Argentina, Brasil y México”, enfatizó. **Cada punto porcentual que la Argentina pueda suplantar del porcentaje de autos que vienen de afuera significará 100 mil autos más fabricados en el país.**

Optimismo para el agro

Luego, el moderador le preguntó a **Gustavo Grobocopatel**, presidente del grupo Los Grobo, acerca de su visión del sector agroindustrial para los próximos 10, 20 y 30 años. "En los últimos 20 años presenciamos una transformación profunda en los hábitos alimenticios, que probablemente continúe en las próximas dos décadas y que favorece a la Argentina", contestó el empresario. Consideró que "el desarrollo del campo no hubiese sido posible sin más demanda". "Esto ha convergido con un desarrollo tecnológico, cultural, de gestión y demás", describió. Las proyecciones a 10 o 20 años son "de mucho optimismo", porque **hay fundamentos positivos para la región: tierra, agua abundante y barata,**

y una tradición de producción agrícola que no hay en otras zonas con iguales características. De esta forma, según los cálculos, la Argentina podría producir entre 160 millones de toneladas (60% más que actualmente) y 200 millones de toneladas.

Una Revolución Industrial verde

No obstante, ese es el "futuro del presente", es decir, proyecciones con el espejo retrovisor de acuerdo con lo que está pasando hoy. En cuanto al "futuro del futuro", Grobocopatel recordó que en marzo de 2014 un equipo de científicos internacionales logró crear el primer "cromosoma de diseño" a partir de levadura sintética, un avance fundamental en el área de la biología sintética: "Se reprodujo vida en un tubo de ensayo o en



GUSTAVO GROBOCOPATEL



El mejor sistema de Gestión para su Estudio Contable o Empresa.

PROMOCION para ESTUDIOS

Contabilidad Profesional
+ Sueldos y Jornales

Contabilidad Profesional
c/subdiarios + IVA Compras/Ventas
Ingresos/Egresos
+ Sueldos y Jornales

gecom
software

ventas@gecom.com.ar 4384-5117/6675/6619

www.gecom.com.ar

DISTRIBUIDORES

BUENOS AIRES - RAMOS MEJIA: ESTUDIO MONTI BEMBENASTE: Tel: 4658-6315 / gecom@montiben.com.ar
CORDOBA Capital: TechnoPrint Servicios Integrales SRL - Tel: (0351) 474-2102 (rot.) / fcarera@technoprint.com.ar
SANTA FE - ROSARIO: Tel.: 0341- 156 955 179 / onlypc@hotmail.com



a la media de su Empresa

Actualizaciones y asistencia por
Correo Electrónico Gratuita!

Instalación y
Capacitación en
su empresa

- El Mejor Servicio post Venta.

Actualizaciones y asistencia
por Correo Electrónico
Gratuita!



Habrá autos biodegradables, de soja. Por ejemplo, Uruguay, que carece de industria automotriz por el tamaño de su mercado, podría empezar a producir autos de soja en impresoras.



un matraz de Erlenmeyer”. “Esto quiere decir que se puede diseñar la vida como quien diseña un auto”, ilustró. De este modo, se podrá diseñar plantas con objetivos determinados. “Esto va más allá de lo transgénico, es mucho más profundo”, consideró. Grobocopatel también se refirió a una videoconferencia del biólogo estadounidense Craig Venter, líder del proyecto que decodificó el genoma humano e impulsor de la creación de la primera célula bacteriana construida con ADN sintético, un paso hacia la producción de vida artificial. Venter “explicó que transformó el lenguaje de la vida en ceros y unos (información digital) y logró pasar del lenguaje digital al de la vida; hizo el trabajo de ida y vuelta”, relató. Así, auguró el empresario agropecuario, “se podrá transmitir vida por Internet y cambiará el paradigma”. “Podremos diseñar plantas como fábricas, donde no solo se producirán alimentos y energía sino también plásticos, enzimas, medicamentos, materias primas para una casa, para la industria textil, lo que queramos”, proyectó. “Serán fábricas sin chimeneas, amigables con el medio ambiente: que no emiten dióxido de carbono, sino que lo absorben, que usan energía solar, que es renovable”, ahondó. De este modo, se estaría gestando “una nueva Revolución Industrial verde” en el campo. **“La plataforma fotosintética más grande y eficiente está en el Mercosur”**, recalcó. Por ello, **“la Argentina debería ser la Inglaterra del siglo XVII-XVIII”**.

Sin embargo, esta Revolución Industrial **podría causar daño a la sociedad**. “Las sociedades deben organizarse para que no haga daño. La otra Revolución Industrial causó guerras, revueltas, un montón de dolor en la sociedad. “Que haya cada vez más diferencia entre pobres y ricos es una cuestión estructural que no está vinculada con un tema financiero sino tecnológico”, opinó. “Quien adopte y adapte más rápido la tecnología ganará más que quien no lo haga” y “la sustentabilidad del empleo estará vinculada con cambiar

de trabajo, no con mantenerlo”, previó. “Cómo nos organizamos se vincula con el mundo de la empresa, el Estado y el supraestado. ¿Cómo será el Gobierno global? ¿Cómo nos integraremos al mundo? Hay cuestiones que trascienden lo tecnológico y económico y generan también un mundo de optimismo”, sostuvo.

Grobocopatel contó que un auto hecho con una impresora 3D sale el 10% de un vehículo común porque no requiere inversiones en bienes de capitales (*capital expenditures* o *capex*, por su sigla en inglés); es todo capital de trabajo, no se necesita construir una fábrica ni contratar personal más allá de un diseñador. “El valor está en el diseño personalizado”, señaló y destacó además que “ese auto se puede hacer con bioplásticos, polímeros derivados de la soja”. Así habrá autos biodegradables, de soja. Por ejemplo, Uruguay, que carece de industria automotriz por el tamaño de su mercado, podría empezar a producir autos de soja en impresoras. “Mientras la Argentina pelea por proteger su industria automotriz, Uruguay puede nacer como un gran exportador de autos biodegradables de soja”, alertó.

Valores, ética y saber profesional

A continuación, Diez seleccionó algunas preguntas de los asistentes. En primer lugar, les consultó respecto de los valores, la ética y el saber profesional en sus organizaciones.

“El tema de los valores pasa porque los líderes los tengan y construyan a partir de ellos”, opinó Cristofani. Por otra parte, “todavía el conocimiento de los profesionales argentinos sigue siendo distintivo. Por caso, muchas de las mejores prácticas de Santander Argentina son exportables al resto del mundo”, agregó.

A su turno, Herrero consideró que la terminal japonesa “tiene una filosofía de largo plazo, basada en la familia Toyota, y eso no tiene nada que ver con un

gobierno o una coyuntura". "Pensamos hacia adelante con un ADN y damos los valores desde la compañía; quien comparta esos valores será parte de la familia y quien no lo haga no tiene lugar en este proyecto", redondeó.

"La ética se trata de entender el propósito de las cosas que hacemos, o sea: ¿para qué hacemos una empresa?", evaluó Grobocopatel. "Tener un propósito, que haya un propósito de generación de bienestar o ético me parece que es de interés", continuó. "¿Qué es bienestar? ¿Es bienestar lo mismo para nosotros que para un hindú? Hay que definir en forma colectiva qué es el bienestar", planteó. En ese sentido, el empresario de Carlos Casares consideró interesante el abordaje del premio Nobel de Economía Amartya Sen, quien sostiene que **el bienestar está relacionado con el desarrollo de capacidades por parte de las personas: la capacidad de ser libre, autónomo, emprendedor, empleable, solidario, saludable**. "La pregunta es si nosotros en nuestras tareas cotidianas y en las políticas públicas creamos esas capacidades", disparó. "La Asignación Universal por hijo, con la cual todos estamos de acuerdo, ¿crea gente más libre, empleable, autónoma, emprendedora? ¿La gestión de las organizaciones hace que los *stakeholders* (la gente que te rodea, los clientes, los proveedores) sean más libres, autónomos?", se preguntó. "Me parece que esa es la prueba ácida. Si uno pudiera responder por cada cosa que genera, haciendo este *checklist*, nos daríamos cuenta de que hay muchas cosas que tenemos que revisar", concluyó.

Los talentos

"¿Qué están haciendo en materia de adquisición de talento?", les preguntó el moderador a los panelistas. "La adquisición de talento es el gran desafío", evaluó Grobocopatel. "El mundo que estamos describiendo requiere personas con competencias diferentes a las que tenían antes. En parte, esa educación tiene

que ver con lo formal, pero también con la educación para toda la vida", afirmó. "Una sociedad o un equipo que prefiere aprender que tener razón es gente con apertura, curiosidad y capacidad de crear alternativas", detalló. "Los liderazgos actuales son un sistema de personas interdependientes con competencias diferentes y complementarias", describió. Para Grobocopatel, esto es esperanzador por su carácter inclusivo. "Se dice que el líder tiene que saber comunicar y pensar estratégicamente, pero hoy no es necesaria una persona con todas esas capacidades", opinó. Por ejemplo, en un equipo puede haber uno que sepa comunicar bien y otro que piense estratégicamente, y entre los dos pueden complementarse. "Lo que antes se consideraba una discapacidad ahora puede ser incluso una fortaleza", sostuvo.

En cuanto a la retención de talentos, el empresario agroindustrial dijo que la clave es que quien conduce la organización tenga entusiasmo por descubrir cosas y aprender. **"Los incentivos económicos son insuficientes. Las generaciones nuevas demandan además calidad de vida, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, ser parte de un equipo de liderazgo"**, cerró.

Luego, Cristofani sostuvo que la atracción y la retención de talentos se vinculan estrechamente con el clima laboral. En este sentido, el Banco Santander hace doce años que mide su clima laboral a través de la firma de consultoría especializada en cultura organizacional *Great Place To Work*. Otras variables importantes son "trabajar en red" y ofrecer "un proyecto de crecimiento" en la organización. ■



FACUNDO MANES: "TOMAMOS MUCHAS DECISIONES EN PILOTO AUTOMÁTICO"



El neurólogo Facundo Manes alertó sobre cómo las emociones pueden hacernos tomar decisiones irracionales o de recompensa inmediata y planteó una analogía con la realidad nacional. Lo hizo durante el panel "Las neurociencias y su aporte al liderazgo", que desarrolló en el marco de la IV Bienal de Management. Su presentación hizo foco en que, lejos de comportarnos como el *homo economicus* de los modelos, los agentes –consumidores y organizaciones– tomamos decisiones atravesados por emociones.

La exposición de Manes apuntó a **contribuir en educar a la sociedad sobre lo que los neurocientíficos saben acerca de cómo funciona la mente humana**. Manes se mostró "convencido de que las nuevas investigaciones sobre el cerebro no deben quedar en los laboratorios o reducidas a los neurocientíficos" porque toda actividad humana se lleva a cabo usando ese órgano. "Somos cerebros con patas; todo lo hacemos con el cerebro, desde respirar hasta resolver los problemas filosóficos más complejos", enfatizó y consideró que, por lo tanto, **es lógico que los avances de las investigaciones sobre su funcionamiento impacten en todas las áreas de conocimiento**: la educación, la economía, la política, la filosofía, la abogacía, etc. La ponencia ofreció además al auditorio elementos para discernir la información "seria" sobre el cerebro, apoyada en evidencia científica, de aquella que no lo es.

Una prioridad internacional

Para dimensionar la relevancia internacional que ha cobrado su disciplina, Manes se refirió al **Proyecto Cerebro Humano**¹ (HBP por sus siglas en inglés), un proyecto medico-científico y tecnológico de US\$ 1.300 millones financiado por la Unión Europea y dirigido por el neurocientífico israelí **Henry Markram**, que busca crear una supercomputadora capaz de reproducir las características del cerebro humano y así conseguir avances en neurociencia.

En paralelo, el presidente de los EE.UU., **Barak Obama**, estableció a la neurociencia como prioridad para la investigación científica estadounidense al lanzar en 2013 la "Investigación

La neurociencia no puede quedar reducida a laboratorios o a neurocientíficos: tiene que ser debatida por la sociedad porque hay implicaciones éticas, morales.

del cerebro mediante neurotecnologías innovativas” o **“BRAIN Initiative²”** (por su sigla en inglés), un proyecto de investigación para mapear la actividad de cada neurona del cerebro humano. La iniciativa se extenderá durante una década y tendrá un costo anual de más de US\$ 300 millones.

Por otra parte, Manes resaltó que **la enfermedad cerebral es la primera causa de discapacidad**, “más que el cáncer y la enfermedad cardíaca”, ya que no abarca solo el Parkinson o el Alzheimer, sino también la ansiedad, el estrés, la depresión o la ira, que afectan la calidad de vida. Como ejemplo, mencionó que la ansiedad actualmente es un factor de riesgo coronario como el sobrepeso o el colesterol alto.

“Un episodio de ira en una persona con factores de riesgo cardiovasculares o enfermedad coronaria puede producirle un infarto en las tres horas siguientes”, señaló, y relató el caso del cirujano escocés **John Hunter** (1728 – 1793), uno de los científicos más destacados de su época, que falleció tras sufrir un ataque al corazón luego de una discusión. Hunter sufría una enfermedad coronaria y decía: “Mi vida está en las manos de cualquier patán que decida alterarme”, según relató Manes. “Lo que Hunter sostenía se cumplió: murió después de una discusión en un ateneo clínico. Más de dos siglos después, existe evidencia científica de que las emociones de la ira y la hostilidad se asocian a un peor pro-

nóstico para las personas con problemas cardíacos”, continuó.

“En la Argentina, hasta hace diez años, si bien existían excelentes neurólogos clínicos, psiquiatras y neurocirujanos, y una larga tradición de psicoanálisis, no había laboratorios que generaran investigación original, de impacto internacional, para estudiar científicamente la mente no solo de pacientes enfermos, sino de neurotípicos (es decir, personas con los comportamientos más frecuentes desde el punto de vista neuronal)”, sostuvo. El estudio de cómo el cerebro de un neurotípico toma decisiones frente a la ambigüedad, qué rol juegan las emociones en nuestra conducta o algunos aspectos de la memoria que solo se pueden estudiar en humanos, como la memoria autobiográfica, en la Argentina es reciente. “Al contexto internacional de la neurociencia, que es prioridad para los países desarrollados, se suma que, en la Argentina, desde hace solo diez años aproximadamente, hay laboratorios de impacto internacional que estudian científicamente la mente en un país con tradiciones más de la medicina clásica o del psicoanálisis”, dijo el neurólogo.

“Una de mis misiones es exponer a la sociedad la información seria sobre neurociencia”, consideró el investigador, algo “que se refleja en quiénes hacen la investigación y en dónde se publica, si es en publicaciones científicas de prestigio internacional”.

“¿Por qué la sociedad debe saber cómo funciona la mente?”, disparó Manes. “Primero por una curiosidad intelectual, pero además porque el avance del estudio del cerebro va a influir en todas las actividades”, se respondió. “La neurociencia no puede quedar reducida a laboratorios o a neurocientíficos: tiene que ser debatida por la sociedad porque hay implicaciones éticas, morales”, opinó. Por ejemplo, se refirió al abultado presupuesto educativo. “Quizás, si supiéramos cómo el chico aprende, podríamos dirigir las políticas públicas para educar mejor”, consideró.

La neurociencia es una rama del saber que estudia científicamente el cerebro y **se caracteriza por no ser reduccionista en sus abordajes**. Los laboratorios modernos de neurociencia son interdisciplinarios, multidisciplinarios. En particular, el Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), que preside Manes, está compuesto por neurólogos, psiquiatras, neurocirujanos, psicólogos, pero también por físicos, matemáticos, músicos, economistas, docentes, estadísticos, entre otros profesionales.

“La neurociencia tampoco es reduccionista en cuanto al nivel de estudio”, ahondó, ya que incluye estudios a nivel molecular, genético y de conexiones neuronales y con el ambiente. “El ambiente cambia nuestro cerebro. La experiencia cambia permanentemente nuestro cerebro”, enfatizó. “La neurociencia también estudia este nivel



Los seres humanos somos mucho más emocionales de lo que pensamos al tomar decisiones.



complejo de interacción de lo biológico con el ambiente”, añadió.

“Por otra parte, la neurociencia estudia las mismas preguntas que la civilización occidental intentó responder desde siempre: qué es la conciencia, qué es la inteligencia, si existe el libre albedrío”, prosiguió. “¿Decidimos nosotros mismos? A veces somos racionales, pero la mayoría de las veces no”, planteó.

Luego, Manes planteó que algunos hallazgos de la neurociencia son que la experiencia y el ambiente cambian el cerebro y que el conocimiento original se genera en equipo. “Aprendimos más sobre el cerebro en los últimos 80 o 90 años que en toda la historia de la humanidad”, sintetizó, al tiempo que marcó que aún falta descubrir cómo los circuitos de neuronas dan lugar al sentimiento personal, íntimo, y falta también desarrollar una teoría general del funcionamiento del cerebro.

La toma de decisiones

“Los seres humanos somos mucho más emocionales de lo que pensamos al tomar decisiones” y “la neurociencia moderna está dando datos de que no siempre decidimos racionalmente”, sostuvo Manes y citó dos ejemplos: la decisión de divorciarse que toma una pareja, a la que no siempre se llega racionalmente, y el origen de los prejuicios raciales³.

El neurólogo describió el siguiente escenario: una pareja razonablemente casada, con hijos pequeños y una economía estable va a una fiesta y uno de los dos se siente atraído por otra persona y se da cuenta porque, cuando esa persona se acerca, tiene taquicardia, se pone colorado, nervioso. “Racionalmente, quien atraviesa una circunstancia así podría decir que prefiere a su pareja porque tiene dos hijos y el divorcio es caro”, recalcó. “Si decidiéramos racionalmente, no habría tantos divorcios”, agregó.

“Hay datos que muestran que el cerebro es consciente antes de que nosotros lo seamos”, continuó. Un grupo de científicos argentinos, entre los cuales figuraba Manes, probó, en una investigación publicada en 2010, que los sentimientos de pertenencia a una etnia son tan profundos que pueden afectar la percepción subjetiva del otro de forma inconsciente y ser así base de prejuicios raciales.

Concretamente, la fundación INECO, junto con investigadores chilenos, desarrolló un experimento en el país trasandino, donde persiste una tensión entre quienes se identifican como mapuches y quienes no lo hacen. La prueba consistió en colocar electrodos a los participantes y mostrarles fotos de chilenos mapuches y no mapuches. El resultado fue que, en menos de 170 milisegundos, es decir, en menos de un parpadeo, sus cerebros ya sabían si la foto correspondía a su etnia o no. Si la imagen era marcada como perteneciente a la etnia del participante, la asociaban con palabras positivas, como amor. En cambio, si no lo era, la vinculaban con términos negativos, como guerra u odio. “Antes de que seamos conscientes, el cerebro registra si nos gusta algo o no”, extrajo como conclusión el neurólogo. “Inclusive, en esta charla, si cuando entré les caí mal, por más que les diga maravillas, ya piensan que soy chanta o arrogante”, afirmó. “Todo lo que diga está de más, pero igual lo diré”, ironizó.

A partir de estos hallazgos, Manes ejemplificó cómo los seres humanos somos más automáticos de lo que pensamos y las emociones facilitan conductas, como la toma de decisiones y la memoria. “Somos seres emocionales; cada uno de nosotros ahora tiene una emoción: aburrimiento, abulia, sorpresa, admiración, celos u odio”, resaltó. “**La emoción guía la conducta** porque, básicamente, **la vida humana** –como la de cualquier sistema biológico– **consiste en huir del peligro y buscar el placer**”, describió.

“Las emociones son clave porque nos conectan con el pasado evolutivo”, consideró el especialista, quien estableció una clasificación. Las llamadas emociones primarias o básicas, como el miedo, la alegría, la tristeza, la sorpresa, la ira y el asco, existen en todas las especies y culturas, como probó el naturalista inglés **Charles Darwin** (1809 –1882), y unen a los seres humanos a su pasado evolutivo. Manes contó que, si a una persona de una tribu del Amazonas que nunca tuvo contacto con la cultura occidental se le pide en su idioma que ponga la cara que tendría ante la muerte de un chico, expresa tristeza del mismo modo que las demás culturas. “El cerebro humano es producto de millones de años. En algún momento, nos diferenciamos de otras especies. Pero tenemos 90% o más de los genes de otros primates. No somos tan diferentes genéticamente de otros primates. Macroanatómicamente, los cerebros son muy similares; algunas partes están más desarrolladas, pero el cerebro humano se parece mucho al de un mono en cuanto a sus partes”, sostuvo. “Lo que nos diferencia son miles y miles de años de evolución”, remató.

Luego hay emociones secundarias, como el orgullo, la vergüenza, la culpa, que dependen de la cultura, no de lo biológico, y que diferencian a los seres humanos de su pasado evolutivo. “Un gato no siente vergüenza ni culpa”, ilustró. Las emociones secundarias además difieren de una cultura a otra. “La culpa, la vergüenza, el orgullo son diferentes en países asiáticos o árabes”, dijo. En consecuencia, **“las emociones nos conectan con nuestro pasado evolutivo pero simultáneamente nos diferencian”**, subrayó.

Las preguntas que intenta responder la neurociencia (en forma multidisciplinaria, con nuevas tecnologías, con grandes inversiones y miles de investigadores en los países desarrollados) son las mismas que desde siempre la civilización occidental intentó res-

ponder: qué es la conciencia, el libre albedrío, la memoria y el lenguaje, entre otras. Antes, intentaban responder a estos interrogantes los líderes religiosos o científicos aislados, como Sigmund Freud (1856 – 1939). Hoy, el conocimiento a nivel global se genera en equipo. Un estudio sobre el cambio en la ciencia de un modelo de base individual a otro de trabajo en equipo, publicado en la revista *Science*, relevó casi 20 millones de artículos científicos y 2,1 millones de patentes en las últimas cinco décadas, y mostró que, en la producción de conocimiento con alto impacto, los equipos predominan por sobre los autores individuales (tanto en las ciencias sociales, ciencias naturales e ingeniería creció de un 17,5% en 1955 a un 51,5% en 2000). Estas estadísticas manifiestan una transformación que liga la investigación a la labor colectiva. **“En la actualidad, el conocimiento, en todas las áreas, se genera en equipo”**, sintetizó Manes. “Es muy difícil encontrar otro Albert Einstein (1879 - 1955), otro Louis Pasteur (1822 - 1895) u otro Luis Federico Leloir (1906 - 1987); puede haber líderes de laboratorios o de grupos de investigación, pero gran parte del conocimiento original hoy, tanto en las llamadas ciencias duras como en las humanísticas, se desarrolla en equipo”, opinó.

En síntesis, la neurociencia es la rama de la ciencia que estudia, con el método científico y en forma interdisciplinaria, el cerebro humano en sus diferentes nive-

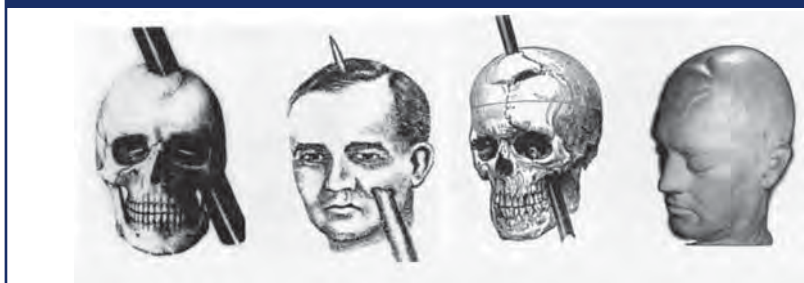
les: el molecular, el genético, las interconexiones neuronales y la interacción con el ambiente. “Hemos aprendido más sobre el cerebro en los últimos 90 años que en toda la historia de la humanidad, pero **aún quedan sin responder las cuestiones más importantes acerca del cerebro**: la forma en que las conexiones neuronales dan lugar a la experiencia personal, íntima, subjetiva, privada de cada ser humano y el desarrollo de una teoría general del cerebro. Sin embargo, la neurociencia ha avanzado bastante en temas como la toma de decisiones, la memoria, la importancia del olvido y el lenguaje.

Phineas Gage y el lóbulo frontal

Un capítulo aparte de la exposición ocupó el caso de **Phineas P. Gage**, un obrero ferroviario que, debido a un accidente, tuvo daños severos en el lóbulo frontal de su cerebro, que le provocaron cambios notorios en su personalidad y temperamento. El caso fue una de las primeras pruebas científicas de que una lesión del lóbulo frontal puede alterar aspectos de la personalidad, la emoción y la interacción social. Antes, los lóbulos frontales se consideraban estructuras sin función. También se descubrió que es un pilar básico para las funciones ejecutivas, que incluyen la capacidad de planificar y corregir el comportamiento.

En septiembre de 1848, Phineas Gage estaba trabajando como capataz de la construcción de una línea de ferrocarril en las afueras de Cavendish, en el estado estadounidense de Vermont.

La lesión de Phineas P. Gage



“Gage era una persona tímida, que respetaba las normas sociales, que vivía para su familia y su religión. Todo el mundo confiaba en su palabra: sus jefes y los peones que tenía a cargo. Llegaba primero a trabajar y se iba último”, describió Manes.

Una de las funciones de Gage era colocar cargas explosivas en agujeros taladrados en la roca. Para ello llenaba el agujero de pólvora, colocaba un detonador y finalmente lo tapaba con arena, que aplastaba con una barra de metal. En un descuido olvidó echar la arena antes de presionar con la barra, por lo que se generó una chispa que hizo que la pólvora explotara. La explosión, a su vez, provocó que la barra de metal saliera disparada, atravesara el cráneo de Gage y aterrizará a casi 30 metros. La barra, que medía un metro de largo y más de 3 cm de diámetro y pesaba 6 kilos, entró en su cráneo por la mejilla izquierda y salió por la parte superior tras atravesar el cortex cerebral anterior.

Sorprendentemente, Gage no solo sobrevivió al accidente, sino que se mantuvo consciente durante su traslado a un centro de atención. Dos meses después, fue dado de alta, ya que su médico consideró que estaba completamente recuperado. No tenía ningún problema motor ni visual, ni de comprensión ni de memoria ni de habla ni de percepción. A pesar de que tenía un agujero en la parte de la frente, su cerebro racional estaba intacto. Los círculos médicos de Boston se empezaron a preguntar para qué servía esa parte del cerebro.

Gage sobrevivió al accidente de milagro, pero a un alto costo. Nunca volvió a ser el mismo. Cambió su personalidad: se volvió vulgar, desinhibido, impulsivo,

no respetaba las normas sociales. **“Todos tenemos instintos animales, pero también la zona frontal del cerebro los traduce en estrategias sociales”**, explicó Manes. Gage ya no tenía ese filtro. Por ejemplo, si le gustaba una mujer en la fila del banco, la tocaba en sus partes íntimas. Entonces, perdió su trabajo y su familia. Se fundió, perdió la reputación



social y lo encontraron muerto en San Francisco. Su médico viajó y el cráneo fue enviado a la universidad de Harvard, donde se lo investigó.

“Este caso es muy importante porque, sin hacer juicios éticos ni morales, la toma de decisiones de Gage, tras la lesión, se tornó desventajosa para él en el ámbito laboral, familiar, económico y social”, evaluó Manes. “Es muy difícil establecer cuándo una decisión es buena o mala porque depende del contexto y del plazo de análisis”, explicó el investigador. Sin embargo, en el caso de Gage resultó evidente que, luego del accidente, empeoró su toma de decisiones.

El déficit en la toma de decisiones de Gage postlesión frontal no se podía explicar por un déficit en el cerebro racional: tenía intacta la razón. ¿Por qué una persona con la razón intacta, como Gage, tomaba malas decisiones? “Porque el fierro atravesó los centros emocionales y **la emoción facilita nuestra toma de decisiones**”, explicó

Manes. Dicho de otra manera: la toma de decisión humana no es un hecho lógico o computacional, está facilitada por la emoción en la mayoría de las veces. “Obviamente, tomamos decisiones racionales, pero, **si viviéramos sopesando los pros y los contras estaríamos paralizados**”, sintetizó el neurocientífico.

“Pollo o pasta” y el dolor de espalda de Soros

“La vida es tomar decisiones y generalmente no las tomamos de forma lógica ni computacional, sino basados en emociones”, enfatizó quien preside INECO. Para ejemplificar, Manes se refirió a la compra de un auto, a la selección de personal y a la disyuntiva de comer pollo o pasta en un vuelo.

“Probablemente, si un hombre que está a punto de firmar los papeles de la compra de un auto se entera de que el exmarido de su actual pareja tiene ese modelo, no lo compre”, dijo. En otro orden de cosas, “elegimos a un colaborador por las emociones que nos despierta y luego justificamos la elección a partir de su *curriculum vitae*”, sostuvo. Por otra parte, “sin emoción, la decisión entre bife o pasta sería eterna, que es lo que le sucede al obsesivo”, agregó. “Lo racional de nuestras decisiones suele ser posterior: justificamos racionalmente las decisiones tomadas en base a emociones”, afirmó.

// El cerebro humano desarrolló un sistema de toma de decisiones automático, basado en emociones y experiencias y que se adapta al contexto.

Mucho se habla sobre los métodos de inversión del multimillonario estadounidense George Soros, pero su hijo confesó que le daba risa leer en *The Economist* las notas de analistas financieros identificando los pros y los contras que supuestamente tomó en cuenta su padre al adoptar una decisión que cambió el mundo. “Si supieran que mi padre decidió reestructurar sus fondos de inversión cuando le dolía la espalda y que después racionalizó la decisión buscando argumentos que la sostuvieran”, dijo Soros junior.

De este modo, Manes fue explicando cómo, en miles y miles de años en que se diferenció de otras especies, teniendo casi los mismos genes y anatomía cerebral, el cerebro humano desarrolló un sistema de toma de decisiones que la mayoría de las veces es automático (no llega a la conciencia), está basado en emociones y experiencias previas, y se adapta al contexto.

“Cada experiencia de vida impregna marcas en nuestro cerebro”, describió. “Si mi exesposa era pelirroja y me pegaba, no lo proceso conscientemente, pero la experiencia de vida va marcándose”, ejemplificó.

En cuanto al cambio que experimenta la toma de decisiones según el contexto, Manes destacó que este rasgo distingue al cerebro humano de las computadoras. El 15 de enero de 2009, el piloto Chesley Burnett “Sully” Sullenberger y

su ayudante Jeff Skiles lograron salvar a más de 150 personas que se encontraban en el vuelo 1549 luego de que unas aves impactaran contra los motores de la aeronave Airbus A320, lo que llevó a un aterrizaje forzoso sobre el río Hudson. En aproximadamente un minuto, los profesionales de US Airways decidieron que retornar al aeropuerto La Guardia era riesgoso, por lo que optaron por aterrizar sobre el río, llevando la misión a buen término. La Junta de Seguridad Nacional en el Transporte Nacional (NTSB, por su sigla en inglés) entendió luego que la dupla actuó asertivamente aun cuando decidió no seguir la lista de verificación de procedimientos. “Si hubiera sido una computadora, se morían todos porque las máquinas no se adaptan al contexto”, opinó Manes.

El juego del ultimátum

El juego del ultimátum (o *ultimatum game*) es usado en Economía Experimental. El primer jugador recibe una suma de dinero y propone cómo dividir la suma entre otro jugador y él. El segundo jugador elige si acepta o no la propuesta. Si el segundo jugador acepta la propuesta, el dinero se divide según lo que plantea la propuesta. Si el segundo jugador la rechaza, ningún jugador recibe dinero. El juego se practica una sola vez, así que la reciprocidad no es considerada.

“Supongamos que la suma es de US\$ 1.000 y que el primer jugador, Iñaki,

tiene que dividirlos con Facundo, quien a su vez puede aceptar o no. Si Facundo acepta, ambos ganan lo propuesto por Iñaki. Si no, ninguno de los dos gana nada. Iñaki le ofrece a Facundo US\$ 2 y quedarse él con los US\$ 998 restantes. Lo racional es que Facundo acepte porque US\$ 2 es más que cero. Sin embargo, lo más probable es que a Facundo le parezca injusta la propuesta de Iñaki y prefiera dejar a ambos sin recompensa alguna.

El neurólogo hizo alusión así al psicólogo **Daniel Kahneman**, que recibió el premio Nobel en 2002 por su trabajo en la psicología de la toma de decisiones y en la economía conductual. “Kahneman dice que los seres humanos preferimos perder recompensas materiales antes que aceptar algo que nos parezca injusto”, sostuvo Manes. “En el juego del ultimátum se da una lucha entre los centros emocionales y racionales del cerebro humano y prevalecen los primeros”, describió y estableció un paralelo con lo que sucede al votar.

Si el segundo participante del juego del ultimátum es una computadora, el primero aceptaría recibir cualquier recompensa “porque no habría otro ser humano enfrente”, argumentó. En consecuencia, **“el cerebro humano no se puede entender en forma aislada; es social, genera emoción”**, dijo. “Por eso, el mundo no puede resolver su principal problema: el hambre. Actualmente, como sociedad, tenemos la economía,



la inteligencia, la logística y los líderes no lo hacen porque tienen un cerebro humano”, postuló. “Cuando un líder tiene otro enfrente, experimenta celos, admiración, envidia, orgullo, y eso influencia la toma de decisión racional”, sostuvo.

“No subestimemos las emociones; entender la historia de la humanidad como algo racional es un error. Hay guerras locas, injustas, inmorales, porque los líderes tienen cerebros humanos y al enfrentarse a otros experimentan emociones que condicionan su toma de decisión”, opinó.

La importancia de las emociones también debería contemplarse al diseñar las políticas educativas. “La educación son cerebros conectados”, consideró Manes. Por eso, el contacto personal sigue siendo relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Manes se refirió a un experimento realizado con chicos de tres años que en sus vidas solo habían escuchado inglés. A un primer grupo de niños lo expusieron a un docente que les hablaba en chino. A un segundo grupo, le transmitieron

por televisión la lección del primero. Un tercer conjunto de pequeños solo escuchó el audio de la clase del primer grupo. Al terminar el experimento, solo los del primer grupo podían diferenciar dos palabras en chino con la misma habilidad con los niños de Beijing. “La única diferencia fue el contacto personal, que motiva”, sostuvo.

Del mismo modo, saber más sobre cómo funciona la memoria impactará en la abogacía. “Actualmente sabemos que la memoria de los testigos no es tan fotográfica como pensábamos”, dijo.

La creatividad

“Si se le pregunta a un gran filósofo o a un músico cómo crean, seguramente responderán taradeces porque no saben cómo lo hacen”, planteó Manes y prosiguió: “No sabemos cómo los circuitos neuronales dan lugar a la creatividad, pero conocemos las condiciones que la favorecen”:

1. Momento de incubación: consiste en pensar mucho en un problema, apasionadamente, obsesivamente. Es la etapa de trabajo duro.

2. Momento de relax: al reposar, tras la incubación, el cerebro sigue procesando la información a través de una *default network* (o red en reposo) y es probable que aparezca la solución del problema. Baja la actividad en los centros atencionales y aumenta en los centros de asociación.

3. Momento eureka: ocurre luego de las dos etapas previas.

“En términos de creatividad, la inspiración es para *amateurs*. Lo que predice creatividad es el pensamiento obsesivo en un tema, no el coeficiente intelectual”, resumió.

Como ejemplos, citó el caso del cantante Paul McCartney, quien asegura haber compuesto la letra de *Yesterday* tras un sueño, haberse levantado y haberla escrito.

A mediados del siglo XIX se conocía la fórmula molecular del benceno (C₆H₆), pero no cómo se disponían los átomos en su estructura química. Entre 1857 y 1858, el químico Friedrich August Kekulé, que vivía en Londres, solía pasar las veladas charlando con su amigo

y colega Hugo Mueller en Islington. Hablaban de química y luego Kekulé volvía a su casa en Clapham Common, al otro lado de la ciudad, en carruaje. Una noche de verano, de regreso, Kekulé cayó en una ensoñación. Según él contó, vio cómo unos átomos de carbono bailoteaban y se combinaban entre ellos. Kekulé vio cómo los átomos más grandes conformaban una cadena, arrastrando a los más pequeños consigo por fuera de la cadena. Cuando el conductor gritó ¡Clapham Road!, Kekulé despertó y pasó la noche dibujando esquemas sobre lo que había soñado. Este fue el origen de su teoría estructural de la química orgánica. “Le pasó porque venía pensando obsesivamente”, resaltó Manes.

Además, para crear es muy importante estar preparado para equivocarse. “Ningún gran creativo ha generado algo sin equivocarse antes. Pero la educación y la sociedad a nivel global estigmatizan el error: la gente no quiere hacer cosas por el qué dirán en caso de equivocarse”, subrayó y recordó los casos de Steve Jobs y de Galileo Galilei. “También hay que estar un poco loco en el sentido de perder el miedo, una emoción que nos paraliza”, agregó.

La miopía de la política argentina

Manes se manifestó interesado en que los descubrimientos de la neurociencia y el método científico sean vistos como metáforas para la sociedad argentina.

El eurocientífico se refirió a la importancia de la inteligencia colectiva y de la dinámica del grupo. “Si un grupo funciona bien, la inteligencia colectiva es mucho mayor que la suma de las individuales”, describió y enumeró los factores que predicen el éxito de un grupo:

1. Que sus integrantes tengan empatía respecto de qué están pensando y sintiendo los demás.

2. Que no haya una voz dominante.

3. Que haya presencia de mujeres, quizás porque su procesamiento emocional y su empatía sean diferentes a los de los hombres.

Asimismo, Manes destacó la manera en que trabajan los científicos: revisando el pasado, en equipo, juntando fondos para concretar ideas novedosas y siendo ejecutivos (publicando y exponiéndose a críticas). “Imaginen una sociedad que tome en cuenta lo bueno del pasado y que construya sobre eso, que considere lo malo para no repetirlo, que trabaje en equipo, colectivamente y que se exponga a la crítica”, dijo.

“Sin cerebro frontal, como Phineas Gage, buscaríamos la recompensa inmediata en vez de pensar en el largo plazo, y lo que es bueno para el corto plazo no suele serlo para el largo”, sostuvo Manes, quien llamó a este fenómeno “miopía de los pacientes frontales”, y consideró que puede usarse para interpretar la situación actual del país. **“Como sociedad, muchas veces nos concentramos en el presente,** en el veranito económico, por el cual hacemos vista gorda a la corrupción y a la falta de una educación de calidad. Muchos de nosotros somos producto de una educación pública que fue pensada por una generación que no llegó a ver los resultados de largo plazo”, afirmó. **“Lo importante no es ver el país que soñamos, sino luchar** para que nuestros hijos, nietos o bisnietos lo puedan ver”, concluyó. ■

¹ Más información en: <https://www.human-brainproject.eu>

² Más información en: <http://braininitiative.nih.gov/>

³ En un trabajo publicado en *Frontiers in Human Neuroscience*, Agustín Ibáñez, Ezequiel Gleichgerrcht y Facundo Manes, de INECO y la universidad Favaloro, junto con colegas de las universidades Diego Portales y Católica de Chile, mostraron que, cuando el cerebro percibe una cara, registra además a qué etnia pertenece y le atribuye un contenido emocional positivo o negativo en menos de 170 milisegundos.



“Si un grupo funciona bien, la inteligencia colectiva es mucho mayor que la suma de las individuales.”



PRESENTACIÓN DEL LIBRO VERDE DE LA ADMINISTRACIÓN

Lo recaudado por su venta será donado a la Fundación CONIN.

La IV Biental de Management fue el marco del lanzamiento del *Libro Verde de la Administración*, una iniciativa ya planificada en la III Biental y que se concretó exitosamente este año. La obra cuenta con la autoría de los Dres. Luis Gabancho (coordinador), Rafaela Cuppari, Noemí Sanvitale y Rodolfo Stalanich.

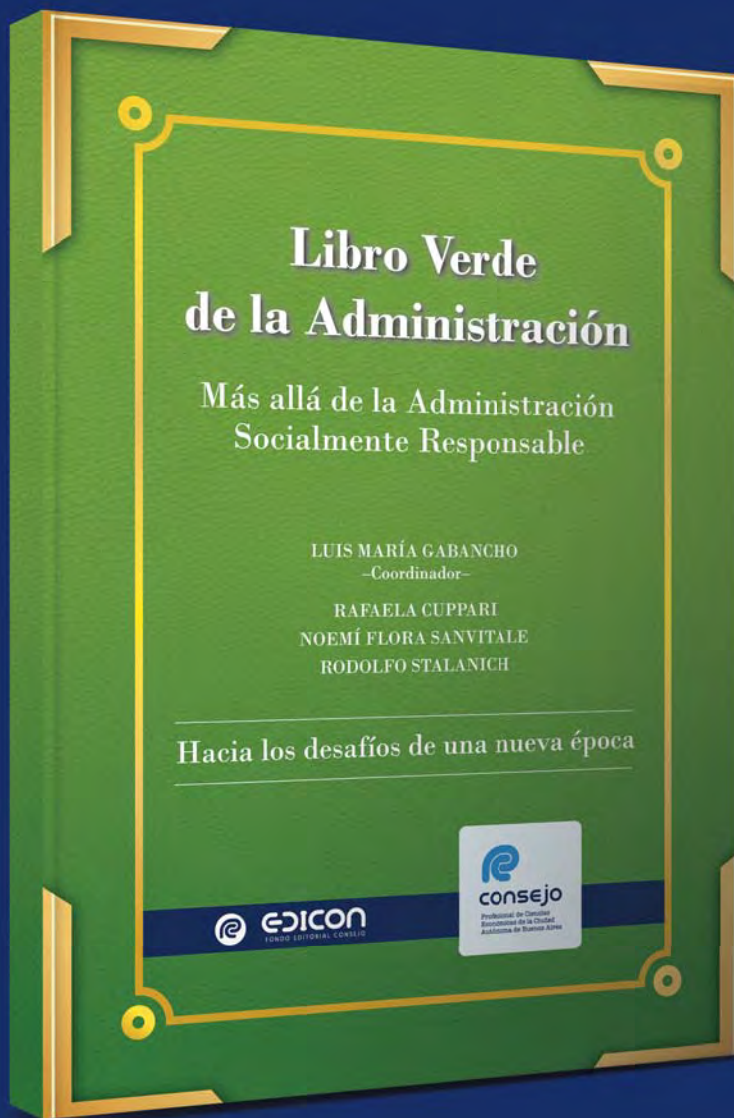
Este libro –editado por EDICON, el sello editorial del Consejo– fue obsequiado a todos los participantes inscriptos en la IV Biental de Management. Asimismo, se encuentra a la venta en el *stand* de EDICON, con la particularidad de que lo recaudado por su venta es donado a la Fundación CONIN, que fue fundada por el Dr. Abel Albino con la misión de combatir la desnutrición infantil en la Argentina, siguiendo el exitoso modelo chileno de centros de tratamiento de ese flagelo de escala mundial.

El objetivo de esta publicación es el de reforzar la consolidación de una nueva conciencia frente a los nuevos retos globales y tecnológicos responsables tanto de valiosos avances como de injustas desigualdades. A lo largo del texto se hace referencia a lo que en el mundo y particularmente en los países europeos se conoce como “la administración limpia”.

Esta nueva época que comenzamos a recorrer demanda un modelo innovador de gestión organizacional, pública y privada, fundada en una Administración que dé respuesta a la problemática del hombre y el medio ambiente.

Debemos actuar ante la necesidad de mantener los grandes valores universales sin desconocer los nuevos ejes sociales y ecológicos tales como la sustentabilidad, la responsabilidad social y el compromiso hacia los demás.

En suma, el *Libro Verde de la Administración* hace un llamado a la reflexión e invita a los lectores a asumir un compromiso para la mejora del mundo en el que vivimos. ■





¿Estás buscando un **CAMBIO EN TU CARRERA PROFESIONAL?**

Nuestro **Servicio de Empleo y Orientación Laboral** te vincula con las mejores oportunidades laborales para profesionales en Ciencias Económicas.

VISITÁ LAS BÚSQUEDAS VIGENTES EN LA PÁGINA WEB DEL CONSEJO
www.consejo.org.ar

Para mayor información, comunicate al 5382-9558
o vía mail a orientacion_laboral@consejo.org.ar

COLUMNA AFIP

Factura Electrónica: "estamos dando un salto gigante en la simplificación tributaria", dijo Echegaray

El titular de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Ricardo Echegaray, expuso en la apertura de la Jornada de Actualización Fiscal organizada por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AMCHAM).

Allí informó que con la Factura Electrónica se eliminan los regímenes informativos; además, se podrá desarrollar una aplicación para cobrar con *smartphone*, y será el punto de partida para los proyectos IVA Proforma y la implementación del Domicilio Fiscal Electrónico.

"Estamos dando un salto gigante en la simplificación tributaria", dijo Echegaray durante el encuentro y agregó "entendemos que se trata de buenas noticias".

Con relación a la Generalización de la Factura Electrónica, establecida mediante la Resolución General 3749 publicada en el Boletín Oficial, Echegaray informó que comenzará a regir a partir del 1° de julio de 2015. "Quedan momentáneamente exceptuados aquellos contribuyentes que cuenten con controladores fiscales", aclaró el funcionario, aunque precisó que la AFIP ya desarrolló nuevas herramientas de última generación que se encuentran a la espera de la aprobación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Cabe aclarar que existirá una "ventana" de tiempo entre el 1° de abril y el 31 de mayo de 2015 para que aquellos contribuyentes o cámaras puedan informar o reportar sus problemas de implementación.

Otra novedad que anunció Echegaray simplifica la facturación para los "operadores a domicilio", ya que con un dispo-



sitivo inteligente o *smartphone* podrán descargar una aplicación que les permitirá facturar y hasta cobrar sus servicios con tarjeta de débito o crédito. "Esta medida no sólo beneficia a los contribuyentes, sino que nos permite profundizar los controles en línea y ayuda a incrementar la formalidad de las operaciones", aseguró el administrador federal.

Durante la jornada, Echegaray explicó que el objetivo estratégico de la AFIP apunta a facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones. En ese sentido, con la Generalización de la Factura Electrónica, la información que suministren por esa vía hará que no sea necesario continuar con los regímenes de información. Medicina prepaga, colegios privados, transferencias onerosas de obras de arte, locación de inmuebles y locación temporaria de inmue-

bles con fines turísticos ya no estarán operativos desde el 1° de julio de 2015; mientras que productores de seguros, expensas, prestaciones de modelaje, liquidación primaria –leche, tabaco y pescado–, martilleros –subastas y remates–, combustibles y transporte de caudales seguirán hasta el 1° de enero de 2016.

Sobre el proyecto que permitirá a la AFIP calcular cuánto IVA deberá pagar mensualmente cada contribuyente, Echegaray explicó que, con la Generalización de la Factura Electrónica y el detalle de la Declaración Jurada de IVA *online*, se sumarían los dos puntos con información, y, a través de IVA Web, se podría traspasar toda la información a los sistemas de la Administración Federal y llegar a 2016 con la plataforma de IVA Proforma. ■

PRUÉBELO SIN CARGO
trivia@consejo.org.ar
5382-9590/9556



La capacitación profesional que usted necesita

Servicio de información y asesoramiento

- Legislación tributaria, comercial, laboral, societaria y de la seguridad social.
- Normas contables y entidades financieras.
- Servicio de asesoramiento profesional.
- Miles de respuestas organizadas por tema y fecha.
- Cuadernos Profesionales.
- Audio, video y texto de conferencias de actualización realizadas en el Consejo.
- Jurisdicción nacional y provincial.
- Formularios y aplicativos.
- Vencimientos.
- **Accesible por Internet o mediante CD's.**

 **trivia**
[SERVICIOS PROFESIONALES]

Más información en www.triviasp.com.ar

Desarrollado
y avalado por:


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

JURISPRUDENCIA TRIBUTARIA

Cuando el contribuyente desiste de consumir la evasión, se perfeccionaría la tentativa



Por la **Dra. Teresa Gómez**
Especialista en Derecho Tributario
Fac. de Derecho UBA

Causa: SANTANA GERE JONATHAN
s/inf. Ley 24769
Tribunal: Cámara Nac. en lo Penal Económico – Sala A
Jueces: Edmundo Hendler – Juan Carlos Bonzon – Nicanor Repetto
Fecha de sentencia: octubre 2014

Resumen de la causa

El juzgado Penal Tributario N° 1 dictó el procesamiento de Santana al considerar que el imputado habría intentado evadir el pago de su obligación de tributar impuesto por una ganancia obtenida en el año 2012 al incorporarse como jugador de fútbol a una entidad deportiva que lo contrató, el Club Atlético Independiente, mediante el ardid de simular que el rédito pertenecía a una entidad deportiva extranjera de la República Oriental del Uruguay.

La defensa alega que el jugador suscribió el contrato con el club del exterior con la única finalidad de proteger sus derechos como futbolista; que oportunamente explicó ante el ente recaudador los alcances de la contratación celebrada y que, en esa ocasión, manifestó ser el beneficiario de la transferencia.

La AFIP recabó información y el nombrado reconoció ser el verdadero beneficiario de la ganancia y explicó que había utilizado al club uruguayo para resguardar sus derechos pero sin desconocer su obligación tributaria.

La posibilidad de evadir el pago de la obligación mediante el ardid de simular quién era el verdadero beneficiario quedó totalmente frustrada al ponerse de manifiesto que era Santana Ghese el titular del respectivo derecho. Es decir que, desde mucho antes del plazo en que debía efectuarse el pago, había desaparecido toda posibilidad de evasión.

Sentencia y doctrina jurisprudencial

Del voto en mayoría de los Dres. Juan Carlos Bonzon y Nicanor Repetto

Por más que el club del exterior figurara en el contrato como propietario del pase del jugador y acreedor de las ganancias derivadas de su transferencia, difícilmente Santana Ghese hubiera podido evitar los perjuicios que, eventualmente, podía ocasionar la crisis en la que, según sus dichos, se encontraba la institución deportiva que lo contrató. En efecto, más allá de la ficción asentada en ese contrato, en caso de surgir alguna contingencia que impactara en la operación de transferencia efectuada, el imputado igual habría resultado perjudicado al ser el dueño real del pase y el exclusivo beneficiario de la ganancia que generó la venta del mismo.

Cabe sospechar que el nombrado habría simulado, mediante el contrato suscripto

el 2 de agosto de 2012, que la renta generada por la venta de su pase pertenecía al Club Institución Atlético Sud América para intentar inducir en engaño a la autoridad de recaudación y evadir el pago del tributo correspondiente a la ganancia que, en realidad, obtenía por su incorporación al Club Atlético Independiente.

Que ese proceder constituiría el inicio de la ejecución del intento de defraudación tributaria que se atribuye al imputado. En ese sentido, resulta importante destacar que la simulación se refiere, justamente, a quien sería el propietario de los derechos federativos y económicos del pase del jugador. Al titular de esos derechos le corresponden las ganancias obtenidas al cederlos onerosamente y, en consecuencia, es quien debe abonar el tributo correspondiente. Si la renta generada por la cesión perteneciera al club del extranjero, no existiría gravamen alguno; por el contrario, si la ganancia fuera para el jugador, este debería abonar el tributo correspondiente.

Del expediente surgen fechas a tener en cuenta:

a) El **2 de agosto de 2012**, la Institución de la República Oriental del Uruguay cedió onerosamente al Club Atlético Independiente los derechos federativos del jugador.

b) El **28 de agosto de 2012**, los responsables de Independiente y el jugador suscribieron una adenda contractual en la que especificaron que la Institución Atlética Sud América había manifestado su intención de resolver el contrato de cesión temporaria de los derechos federativos del jugador y, en consecuencia, estipularon adicionar al monto de la prima anual que habían pactado con el jugador en un contrato anterior, el importe que tendría que haber abonado el club Independiente a la entidad deportiva del Uruguay.

c) El día **31 de agosto de 2012**, el Club Atlético Independiente y la Institución Atlética Sud América acordaron rescindir el contrato de cesión temporal de los derechos federativos del jugador Santana Ghese, fechado el 2 de agosto de 2012, en forma definitiva y sin reclamo alguno.

Con la suscripción del contrato que ocultaba que Santana Ghese era el verdadero destinatario de la renta generada por su incorporación al Club Atlético Independiente, el plan delictivo que se le atribuye habría comenzado a ejecutarse (tentativa).

La maniobra de evasión imputada **fue desistida unos días después del comienzo de su ejecución y unos meses antes del momento en que podría considerarse consumada**. Resulta necesario determinar si ese desistimiento se produjo por la decisión voluntaria de Jonathan



Santana Ghese o por circunstancias ajenas a su voluntad.

Atento a los antecedentes que surgen del expediente, resulta razonable sostener que el desistimiento de la maniobra imputada no habría respondido a una decisión voluntaria de Santana Ghese. **Por el contrario, las objeciones efectuadas por**

el organismo recaudador lo habrían determinado a desistir del hecho tentado.

Que, por todas las consideraciones expuestas y sin perjuicio de las pruebas que puedan aportarse posteriormente durante la instrucción o en el juicio, el auto de procesamiento dictado respecto de Santana Ghese se encuentra ajustado a derecho. ■



CONSULTORIO IMPOSITIVO Y PREVISIONAL

Asesoría tributaria del Consejo

PROCEDIMIENTO FISCAL

• Planes de facilidades de pagos AFIP



¿Cuáles son los planes de facilidades de pagos vigentes?

- 1) Régimen de Facilidades de Pago permanente para deudas impositivas, aduaneras y de los recursos de la Seguridad Social (RG 3516). La cantidad máxima de cuotas a otorgar será de 6, con una tasa mensual de financiamiento de 1,35%.
- 2) Plan de Facilidades para el Impuesto a las Ganancias y/o sobre los Bienes Personales (RG 984/01). La cantidad máxima de cuotas a otorgar será de 3, con una tasa mensual de financiamiento de 1%.
- 3) Plan de Facilidades para Concursados y Fallidos (RG 3587/14).
- 4) Plan para Tasas Judiciales (RG 1818/05).
- 5) Régimen de Regularización de deudas para trabajadores autónomos, aportes devengados hasta el 30/09/1993 (Ley 24.476 y RG 2017).
- 6) Régimen de Regularización – Sistema Integrado Previsional Argentino (Ley 26.970, RG Conjunta General AFIP y ANSES 3673 y 533/14).

• Régimen de información de compras y ventas. RG 3685



¿Quiénes se encuentran obligados a cumplir con dicho régimen y cuándo deben presentarse?

- Conforme a las disposiciones de la norma reglamentaria citada, quedan obligados a actuar como agentes de información:
- a) los responsables inscriptos en el IVA que resulten alcanzados por el Régimen de Factura Electrónica, con excepción de los comprendidos por la RG 3067;
 - b) los responsables inscriptos en el IVA que a la fecha de entrada en vigencia del presente régimen –22/10/2014– se encuentren alcanzados por el régimen de almacenamiento electrónico de registros;

c) los responsables inscriptos en el IVA a partir del 01/01/2014;

d) aquellos sujetos que integren la nómina que al respecto publique la AFIP en el micrositio www.afip.gob.ar/comprasventas. La información deberá suministrarse por mes calendario y la presentación deberá efectuarse hasta el día de vencimiento fijado para presentar la declaración jurada del IVA correspondiente al período mensual que se informa.

La obligación de presentación de la información deberá cumplirse aun cuando no se hubieran realizado operaciones, en cuyo caso se informará la novedad "SIN MOVIMIENTO".

Por último, se resalta que, respecto de los períodos que se indican seguidamente, la información deberá suministrarse hasta la fecha de vencimiento fijada para la presentación de la declaración jurada mensual del IVA de los meses que, para cada caso, se señalan:

Mes a informar	Fecha de vencimiento
enero y febrero 2015	junio 2015
marzo y abril 2015	julio 2015
mayo y junio 2015	agosto 2015
julio y agosto 2015	septiembre 2015

Adicionalmente, la RG (AFIP) 3749, que en su título II establece la posibilidad del ejercicio de la opción de facturar electrónicamente para los sujetos exentos en el Impuesto al Valor Agregado, aclara que no les serán aplicables a quienes así lo hagan las previsiones del Título I de la RG (AFIP) 3685: Régimen de información de compras y ventas.



¿Cuáles son las operaciones que deben informarse?

Conforme lo establece el artículo 3º de la resolución bajo análisis, la obligación de informar alcanza a las siguientes operaciones, sean o no generadoras de crédito o débito fiscal en el Impuesto al Valor Agregado:

- a) Compras, locaciones o prestaciones recibidas e importaciones definitivas de bienes y servicios –así como todo otro con-

cepto facturado o liquidado por separado, relacionado con las mismas o con su forma de pago– que, como consecuencia de cualquier actividad que se desarrolle, se realice con proveedores, locadores, prestadores, comisionistas, consignatarios, etc.

b) Descuentos y bonificaciones recibidos, quitas, devoluciones y rescisiones obtenidas, que se documenten en forma independiente de las compras, locaciones y prestaciones.

c) Ventas, locaciones o prestaciones realizadas, exportaciones definitivas de bienes y servicios, así como todo otro concepto facturado o liquidado por separado, relacionado con las mismas o con su forma de pago.

d) Descuentos y bonificaciones otorgados, quitas, devoluciones y rescisiones efectuadas, que se documenten en forma independiente de las ventas, locaciones y prestaciones.

Asimismo, deben incluirse todas las operaciones que resulten generadoras de débito/crédito fiscal cuya sumatoria determine el monto total del débito/crédito fiscal a ser consignado en la declaración jurada del Impuesto al Valor Agregado correspondiente al mismo período mensual que se informa.

IMPUESTO A LAS GANANCIAS

• Deducciones personales

? *¿Cuáles son los valores de deducciones personales para el período fiscal 2014, tratándose de un contribuyente autónomo?*

Conforme a las disposiciones del Decreto 244/13 (BO 05/03/2013), los importes aplicables para los contribuyentes autónomos son los que se indican seguidamente:

Concepto	Importe
Ganancia no imponible	\$ 15.552.00
Cargas de familia	
Cónyuge	\$ 17.280.00
Por cada hijo	\$ 8.640.00
Otras cargas de familia	\$ 6.480.00
Máximo de entradas netas de los familiares a cargo	\$ 15.552.00
Deducción especial (ganancias art. 49 y art. 79 d a g)	15.552.00

• Deducciones - Donaciones en dinero

? *¿Cuáles son los requisitos para que una persona física pueda deducir en el Impuesto a las Ganancias una donación?*

La ley del tributo bajo análisis (artículos 20 y 81 inciso c)) y su reglamentación (RG AFIP 2681, artículos 31 y 32) contemplan la posibilidad de practicar la deducción por este concepto, hasta el límite del 5% de la ganancia neta sujeta a impuesto, en tanto se cumpla con las siguientes condiciones:

- La donación debe practicarse a una entidad exenta en el Impuesto a las Ganancias, debiendo asimismo encontrarse empadronada en el Registro de Entidades Exentas, en la página “www.afip.gob.ar”, dentro de la consulta: “Certificado de Exención en el Impuesto a las Ganancias”.

- Las donaciones resultan deducibles siempre que sean realizadas a los fiscos –nacional, provincial o municipal–; al Fondo Partidario Permanente; a los partidos políticos reconocidos; a las instituciones religiosas; y a las entidades exentas que tengan como objetivo principal:

- La realización de una obra médica asistencial de beneficencia, sin fines de lucro, incluidas las actividades de cuidado y protección de la infancia, vejez, minusvalía y discapacidad.

- La investigación científica y tecnológica, o la actividad educativa sistemática y de grado, para el otorgamiento de títulos reconocidos oficialmente por el Ministerio de Cultura y Educación.

- Se realice la donación mediante depósito bancario a nombre del donatario, giro o transferencia bancaria, débito en cuenta a través de cajero automático o débito directo en cuenta de tarjeta de crédito.

IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS - CABA

• Régimen Simplificado - Recategorización

? *¿En qué meses del año debe realizarse la recategorización en el citado régimen? ¿Cuándo surte efectos dicho trámite?*

Conforme a los principios de simplicidad y eficacia, el fisco local entendió conveniente adecuar los plazos en los que los contribuyentes deben recategorizarse. Consecuentemente, mediante el dictado de la Resolución AGIP 95/2015 (BO 24/02/2015), se establece que la recategorización en el Régimen Simplificado del Impuesto sobre los Ingresos Brutos ha de efectuarse cuatrimestralmente, en los meses de enero, mayo y septiembre, mediante declaración jurada remitida por transferencia electrónica de datos a través de la página Web www.agip.gob.ar.

Los efectos de la recategorización se extienden desde el mes en que esta se realiza hasta el mes inmediato anterior al que se produzca el nuevo cambio de categoría.

En torno al nuevo importe resultante de dicho trámite, se deberá abonar conforme al siguiente detalle:

Recategorización	Cuota/bimestre	Mes de vencimiento
enero	1	marzo
mayo	3	julio
septiembre	5	noviembre

Asimismo, se recuerda que la norma mencionada dejó sin efecto la recategorización correspondiente al mes de marzo pasado. ■

UNIFICACIÓN Y REFORMA DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN: SU IMPLICANCIA EN LAS PROFESIONES DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS

Dr. José Luis Serpa*
Tesorero del CPCECABA

**Contador Público*



Ya en octubre pasado¹ advertíamos que, de aprobarse en Diputados el proyecto de unificación y modificación del Código Civil y Comercial con media sanción en el Senado, no solo sería una decepción para la profesión de las Ciencias Económicas –por lo que representaba no haber tenido en cuenta nuestro ofrecimiento de colaboración desde nuestras incumbencias y conocimientos–, sino que se perdería la oportunidad de corregir falencias y omisiones importantes en cuestiones que hacen a las actividades profesionales, a la calidad del servicio que se

brinda a la sociedad y a la moderna y debida estructuración legal que corresponde dar a los sistemas de registros contables y a la emisión de los estados contables. El Poder Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, practicó sobre el anteproyecto original una amplia revisión, realizando supresiones o introduciendo modificaciones a lo que finalmente concluyó en el nuevo Código unificado. Ese mismo día, el 1/10/14, ha sido aprobada la reforma y luego se ha adelantado su puesta en vigencia, que en origen iba a ser el 1/1/2016 y ahora será a partir del 1/8/2015.

Habida cuenta de que el Código de Comercio derogado databa del año 1889 –con la última modificación en 1963– y la Ley de Sociedades Comerciales había sido sancionada en el año 1972 y modificada en 1981, seguramente sería oportuna una actualización del Código, pero, por ser la norma de fondo que regula los asuntos que forman parte de la vida cotidiana de todos los ciudadanos, entendemos que hubiese sido más provechoso ampliar la convocatoria a todos los sectores interesados en participar. Si bien en las audiencias públicas convocadas por la Comisión Parlamentaria Bicameral las profesiones de las

Ciencias Económicas tuvieron ocasión de hacer conocer distintas opiniones, oportunidad en la que nuestro Consejo en particular realizó una presentación escrita, es de lamentar que finalmente no hayan sido tenidas en cuenta nuestras sugerencias.

Seguidamente haremos un resumen de las modificaciones más relevantes que atañen solamente a las profesiones de las Ciencias Económicas con el propósito de que ello sirva como indicador o disparador de los temas que luego podrán ser profundizados por el lector. En este sentido cabe señalar que el nuevo Código Civil y Comercial trata los temas referidos a la “Contabilidad y Estados Contables” en la Sección 7, perteneciente al Capítulo 5 correspondiente al Título IV del primer libro, titulado “Parte General”, desde el artículo 320 al 331 inclusive. En la Sección 7 se tratan los temas que con anterioridad estaban referidos en el Código de Comercio (artículos 43 al 67) y en la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 (artículos 61 al 65).

Para el análisis dividiremos los temas en:

- a) Temas tributarios.
- b) Sociedades y contratos.
- c) Libros de comercio y contabilidad.
- d) Implicancias en conceptos financieros.
- e) Cuestiones profesionales.

a) Temas tributarios

a.1 Prescripción

Según la doctrina de la Corte, a través de diferentes fallos interpretó que la legislación provincial no puede ir más allá, en materia de prescripción, de lo que establece la norma de fondo. En este caso, dicha norma establece en el art. 2560 que el plazo genérico de prescripción es de cinco años, excepto que esté previsto uno diferente en la legislación local. Esta situación, entendemos, traerá más de un conflicto judicial.

a.2 Adecuaciones en el Impuesto a las Ganancias

A la luz de la nueva legislación, deberán adecuarse algunos conceptos contenidos en la Ley del Impuesto a las Ganancias; por ejemplo:

a.2.1 Derecho real de superficie

Hasta ahora, el propietario del inmueble lo era también de lo plantado o construido sobre el mismo. A partir de la vigencia del nuevo código, se permite separar y enajenar la superficie (suelo y subsuelo) independientemente del inmueble. Ocurre lo mismo con el hecho de plantar o forestar. Evidentemente, esta modificación traería aparejada una serie de ventajas, como:

- Construir sin necesidad de que el constructor invierta en el terreno.
- Aislar el terreno de las vicisitudes del negocio constructivo.
- Ser atractivo para construcciones no perdurables, como puede ser una concesión.

a.2.2 Otros derechos reales

Se tratan como derechos reales:

- Propiedad horizontal.
- Conjuntos inmobiliarios.
- Tiempo compartido.
- Cementerios privados.

a.2.3 Sustitución del régimen económico del matrimonio

Se sustituye el régimen económico del matrimonio por la opción entre la comunidad de ganancias o separación de bienes, y se agrega un régimen de convivencia que debe estar previamente registrado.

Recordamos que, mediante la Circular 8/2011 de la AFIP, relacionado con este tema, el Organismo entiende que la dis-

tribución de ganancias debe realizarse proporcionalmente a la participación que le cupo a cada parte en su obtención.

Si bien los cambios en el derecho de familia buscan preservar su constitución –a través de diferentes núcleos sociales, como las uniones por convivencia o las que se generan luego de una ruptura anterior–, ellos traen aparejadas nuevas relaciones personales, así como también la administración y disposición de los bienes de los contrayentes y la percepción de sus frutos, poniendo en crisis la normativa fiscal vigente, la cual debe adecuarse a las nuevas realidades jurídicas.

b) Sociedades y contratos

En el nuevo código se eliminan las sociedades civiles, accidentales o en participación. Si bien en nuestro medio no son de las más comunes, algunas sociedades de profesionales están constituidas bajo esta forma societaria. Habrá que ver cómo se instrumentará su modificación en la transición o si simplemente quedarán incluidas dentro de las “sociedades informales”. Para las nuevas sociedades de este tipo se abre una serie de posibilidades al permitir, por ejemplo, constituir sociedades de profesionales bajo la forma de “agrupación de colaboración” o “consorcio de cooperación” sin personería jurídica ni fiscal.

Se eliminan también la figura del acto de comercio y la condición de comerciante, y se agregan los siguientes tipos de asociaciones: consorcio de cooperación, UTE, agencia, concesión y franquicia.

Además, se regulan los contratos de renta vitalicia, juego y apuestas, fideicomisos, fideicomisos financieros, subconsorcios, conjuntos inmobiliarios, tiempos compartidos, cementerios privados, *leasing* y suministros.

Se establece también que el Estado Nacional puede tener participación en sociedades o personas jurídicas privadas



Se admitirán las asambleas a distancia siempre que los estatutos no contengan previsiones especiales y lo consientan todos los que deban participar en el acto.



sin que estas cambien su carácter. Con esta modificación no queda claro cómo quedarían reguladas las sociedades de economía mixta existentes a la fecha. Además, el Estado puede prever derechos y obligaciones diferenciadas considerando el interés público comprometido en dicha participación, haciéndolo constar en el estatuto social.

Ahora los cónyuges pueden integrar entre sí sociedades de cualquier tipo y las reguladas en la sección IV, que son las sociedades irregulares.

Se introducen modificaciones en cuanto al tema de la herencia favoreciendo, con ciertos recaudos, la continuidad de la empresa familiar con aquellos herederos que ya se encontraban trabajando en la misma.

En cuanto a las modificaciones a la ley 19.550, comienza con el nombre y a partir de la vigencia pasará a llamarse **Ley General de Sociedades 19.550**.

Podrán crearse sociedades unipersonales, pero solo integrando una Sociedad Anónima, y pasarán a formar parte de las incluidas en el art. 299 de la Ley con sindicatura y directorio plurales.

Respecto de las participaciones societarias, las sociedades por acciones pueden ser socias de otras sociedades por acciones, de SRL, y pueden ser parte de contratos asociativos.

Se admitirán las asambleas a distancia siempre que los estatutos no contengan previsiones especiales y lo consientan todos los que deban participar en el acto, como así también las asambleas y reuniones autoconvocadas si todos concurren y el temario se aprueba por unanimidad. Anteriormente a la reforma, la IGJ no admitía asambleas autoconvocadas.

En la anterior ley de sociedades comerciales se hacía una clara distinción entre sociedades “regulares” y las “no constituidas regularmente”. A estas últimas

ahora se las denomina “sociedades informales” e incluyen:

- Las sociedades constituidas en el extranjero (arts. 118 y 123) en la medida en que no se hallen inscriptas en el RPC.
- Las sociedades atípicas o que omitan o no reúnan requisitos esenciales, o tengan elementos incompatibles con el tipo.
- Las sociedades de hecho o sociedades típicas no inscriptas.
- Las sociedades civiles constituidas oportunamente al haber desaparecido su regulación en el Código Civil.

c) Libros de comercio y contabilidad

Antes, todos los comerciantes estaban obligados a llevar la contabilidad. Como expresamos anteriormente, al quedar eliminada la figura del “Comerciante” y del “Acto de Comercio”, con la vigencia del nuevo código quedan obligadas todas las personas jurídicas privadas y quienes realicen una actividad económica organizada, así como también cualquier otra persona que solicite su inscripción y la habilitación de sus registros o la rubricación de sus libros. A pesar de su informalidad, a las “sociedades informales” mencionadas en el punto anterior se las considera personas jurídicas privadas y por ende tienen también la obligación de llevar libros.

Quedan exceptuadas de llevar la contabilidad las personas que desarrollan sus profesiones liberales y las actividades agropecuarias y conexas no organizadas ni ejecutadas en forma de empresa. También quedarán exceptuadas todas aquellas actividades que, por el giro de su volumen, la autoridad local estime que no es necesario.

Si bien el plazo general de prescripción es de 5 años, en el caso de conservación de los registros contables, queda como hasta ahora, es decir, 10 años.

En cuanto a la responsabilidad de los administradores, estos responden solidaria e ilimitadamente frente a la persona jurídica, sus miembros y terceros, por error u omisión en ejercicio de sus funciones.

En las asociaciones civiles de más de cien asociados, el contador público no puede firmar el balance como auditor independiente si a su vez integra la sindicatura.

Hasta aquí, las principales modificaciones en cuanto a los libros de comercio y la contabilidad. Lo que se observa es que en ninguna parte del Código se hace referencia a las Normas Contables Profesionales emitidas por los órganos profesionales (FACPCE-Consejos Profesionales), dándoles el estatus legal que se merecen y, a pesar de que lo dice la Ley de Sociedades, tampoco el nuevo código menciona expresamente que los balances deben ser auditados por profesional independiente, al igual que la intervención del Consejo o Colegio Profesional pertinente legalizando la firma del auditor.

En general, se nota el uso de una terminología que induce a confusión, por ejemplo, cuando denomina “estado de situación patrimonial” a lo que debería llamarse “estados contables”, o cuando se refiere al “Informe de auditoría” y en lugar de ello lo llama “Certificación”.

d) Implicancias en conceptos financieros

Entendemos que hay una contradicción en relación con los artículos 765 y 766 que derivaría en la interpretación de una posible pesificación asimétrica que ocurriría en el tratamiento de las colocaciones de los ahorristas y los créditos otorgados por las entidades financieras.

En efecto, el art. 765 del nuevo código dice “... Si por el acto por el que se ha constituido la obligación, se estipuló dar moneda que no sea de curso legal en la



República, la obligación debe considerarse como de dar cantidades de cosas y el deudor puede liberarse dando el equivalente de moneda de curso legal...”.

Por su parte, el art. 766 indica que “... El deudor debe entregar la cantidad correspondiente de la especie designada...”.

De la lectura literal de ambos artículos se desprende que la moneda que no es de curso legal en el país podría ser reemplazada por pesos para la cancelación de la deuda u obligación (art. 765), mientras que el art. 766 indica que el deudor debe entregar la cantidad correspondiente de la especie designada. Esta contradicción manifiesta en los artículos citados del nuevo código es cuanto menos confusa y debería ser revisada a efectos de lograr seguridad jurídica en el futuro.

e) Cuestiones profesionales

e.1 Honorarios por actuación ante la justicia

Se fija un tope del 25% sobre el monto de la sentencia en los honorarios profesionales por la actuación ante la justicia, laudo o transacción. En el caso

de que alguna norma local prevea un porcentaje mayor, el exceso será deducido a prorrata entre los beneficiarios. Según algunas interpretaciones, esta situación podría derivar en el planteo de una cuestión de inconstitucionalidad por violación a un derecho adquirido con anterioridad a la vigencia de la nueva norma.

e.2 Responsabilidad subjetiva de los profesionales

Los servicios profesionales son considerados como una obligación de hacer y no sujeta a resultados. Esto último es muy importante para su clasificación, ya que, si su labor estuviese ligada al resultado, su responsabilidad ya no sería subjetiva, sino por el contrario objetiva. En consecuencia, se desprende que, al ser su responsabilidad subjetiva, reafirma el concepto de “Representa razonablemente” para el caso de los auditores independientes cuando dan su opinión en el informe de auditoría. ■

(1) Ver “Códigos Civil y de Comercio: la posición del Consejo sobre el proyecto de unificación”, en nuestro sitio Web, http://www.consejo.org.ar/noticias14/unificacioncodigos_0110.html.

EL PATRIMONIO NETO DEL GOBIERNO PROBLEMÁTICA FINANCIERA EN ECONOMÍAS EN DESARROLLO

Dr. Nicolás Piccione*

**Contador Público, Licenciado en Economía y Doctor en Ciencias Económicas*

La causa fundamental de una crisis financiera puede no provenir de un desequilibrio de flujos de fondos, sino de un repentino desmoronamiento de la confianza de los inversores o de una crisis cambiaria que quiebra el patrimonio neto de un gobierno, dado que la deuda en moneda extranjera aumenta a la vez que los activos pierden su valor.

Asimismo, debe considerarse el impacto en el patrimonio neto producido por las políticas fiscales y por ende la necesidad de sostenerlas frente a la vulnerabilidad del riesgo cambiario.

Consecuentemente, cuando se dispone de “recursos no renovables”, se hace imperiosa la necesidad de mantenerlos a fin de no consumir activos.

Es muy importante afianzar el **patrimonio neto del gobierno** en países económicamente en desarrollo que padecen de “crisis de financiamiento” para afrontar la reposición de sus bienes ambientales.

El patrimonio neto gubernamental incluye bienes ambientales que necesariamente deben ser repuestos, lo que crea serios problemas a las Finanzas Públicas cuando un gobierno se ve afectado por la caída de confianza de los inversores, agravado esto por el aumento de deu-

das en moneda extranjera y pérdida de valor de sus activos financieros.

El agotamiento de los recursos no renovables, frente a la crisis de financiamiento, afecta el patrimonio neto del Sector Público, a lo que suele agregarse que **el resultado final de la investigación no considera el desgaste ambiental que se produce en sus activos.**

Por ello, en la determinación del patrimonio neto del gobierno, debe considerarse el “costo de envejecimiento del Sector”, evaluando el riesgo de variaciones, incorporando al balance **Fondos de renovación de activos ambientales.**

Como medida preliminar deberá incluirse en el Presupuesto anual del gobierno una **reserva de autofinanciamiento para la reposición de bienes ambientales**, cuyo cálculo incidirá en el balance del Sector Público, **gravando los resultados del ejercicio a través del coste de depreciación de las inversiones fijas**, como un **gasto incurrido de preservación del medio ambiente, integrante de los costos totales.**

La creación de la Reserva de Autofinanciamiento, bajo el concepto de **Prevención Presupuestaria**, significa aporte de recursos que se generan a través del giro del capital operativo, por lo que el Presupuesto de gobierno incluirá una retención sobre el resultado esperado e integrará su patrimonio neto.

La mencionada retención gravará la proyección del beneficio anual, mante-

niendo, a través de la amortización de los activos, un patrimonio neto renovable frente a **crisis de financiamiento que impidan la reposición de los bienes ambientales.**

Frente a una “depreciación monetaria”, **las amortizaciones como medio de autofinanciación generan el recurso de crear financiamiento, que permita reponer bienes ambientales sin afectar el patrimonio neto del gobierno.**

El resultado del balance que se obtenga será acorde con el valor del **patrimonio neto, “actualizado a los valores monetarios del costo de reposición de los activos”.**

El autofinanciamiento se constituye en un recurso de “preservación del patrimonio neto del gobierno”, destacado especialmente en economías emergentes frente a una problemática financiera.

Los recursos naturales, incluidos en el patrimonio neto del gobierno, requieren una eficiente gestión, por cuanto una mala administración “afecta el capital operativo presupuestado”, incidiendo finalmente en el mercado de capitales, que restará inversiones al Sector Público.

Es misión de la Auditoría del gobierno, en materia ambiental, velar para que exista conciencia presupuestaria y de su ejecución a efectos de que el balance de la gestión pública resulte una fuente de atracción de la inversión externa. ■ www.inec.gov.ar



Concentre sus energías
en el desarrollo de su
Negocio

Sodexho, con operaciones en más de 80 países en los 5 continentes y más de 342,000 colaboradores en todo el mundo, brinda una Solución Integral de Servicios de Calidad, diseñados de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

SERVICIOS DE ALIMENTACION **SERVICIOS DE FACILITY MANAGEMENT**

- Catering
- Restaurante del Personal
- Cafeterías

- Recepción, Helpdesk, Call Center
- Limpieza
- Hotelería
- Saneamiento Ambiental

- Mantenimiento Mecánico y Eléctrico
- Administración de la Energía
- Aire Acondicionado y Calefacción

Sodexho Argentina

Oficina Central: San Martín 344 2do. piso - (C1004AAH)
Bs. As. Argentina - Tel./ Fax:(54-11) 5129-2500 (Lin. Rot.)
www.sodexho.com.ar

Hacer de cada día
un día mejor

**Sodexho**

VINOS PARA EL OTOÑO

Por el Dr. Juan Carlos Gómez Lardies*

Presidente del Centro de Enólogos de Buenos Aires

**Enólogo y Licenciado en Administración*



Al degustar un vino sentimos una expresión aromática y comenzamos a descifrar, a través de nuestros órganos sensitivos, cada uno de los componentes que nos guían para identificar su variedad. Esto implica un esfuerzo sensorial muy importante. Luego las observaciones a la vista y en boca nos dan una opinión final. Catar es comparar, por lo que hay que repetir el ejercicio y así hacer memoria. Entender el vino significa poder disfrutarlo mejor.

A continuación se describirán dos variedades particularmente apropiadas para probar en otoño. ¡Anímese a degustarlas!

Cabernet Franc

Su origen es Burdeos y hay cepas en muchas zonas vitícolas argentinas. Es una variedad muy buena para elaborarla sola y como *blend*. En los nuevos terruños del país se destacan –y se nota al degustarla– mucha fruta roja, un toque herbal fresco y marcada acidez.

De joven, el Cabernet Franc es un tinto liviano pero de mucha personalidad. Luego, si pasa por madera, su cuerpo se consolida. Se perciben naturalmente sus tonos herbáceos, taninos agradables y con más guarda, más complejos. En la Argentina, sus mejores orígenes son: Mendoza, La Pampa, Río Negro y Neuquén.

Merlot

También Francia es el país de origen del Merlot. Para lograr las mejores cepas hay que cultivarlas en zonas altas o frías, como la Patagonia. De este modo se logran vinos concentrados, de muy buen color y profundos, con aromas a frutas maduras rojas y negras. También pueden aparecer notas a trufas. Un leve paso por madera los aterciopela.

Esta variedad se emparenta con el Cabernet Sauvignon, por lo que el pimienta aparece en forma leve.

Herramientas para catar

Un sacacorchos de doble movimiento, un pico vertedor para cortar las gotas, un termómetro diseñado para vinos y copas tipo tulipa son las herramientas más recomendables para catar. La temperatura de servicio es de vital importancia.

PREPARANDO LAS VALIJAS PARA EL PRÓXIMO VUELO



Cuando preparamos el equipaje para un viaje en avión, debemos tener en cuenta determinadas normas para evitar la incómoda situación de tener que desarmarlo en el mostrador de la aerolínea o incluso dejar ciertos objetos.

Lo mejor es planificar bien la distribución de nuestras pertenencias entre el equipaje de mano (que llevaremos en la nave) y el que despacharemos a la bodega del avión.

Se permite que el pasajero lleve como equipaje de mano determinados objetos de poco peso y volumen, como un bolso y una cámara de fotos, que no sobrepasen las dimensiones y el peso indicados en el *ticket*. Normalmente, los límites de peso oscilan entre 8 y 10 kg y los de dimensiones suelen ser de 55 cm x 40 cm x 20 cm.

No sólo debemos tener en cuenta el volumen y el peso, sino también los objetos que no podremos llevar en el avión, como

las armas de todo tipo, los objetos punzantes o contundentes, los explosivos, las sustancias tóxicas o químicas. Es importante recordar que los líquidos o cosméticos deben ir en bolsas transparentes y no superar los 100 ml.

La tarifa del *ticket* incluye la posibilidad de despachar una cantidad limitada de equipaje. Si bien cada compañía tiene su política específica, suelen permitirse dos bultos de 20 a 30 kg. De todas formas es recomendable consultar previamente a la compañía para evitar inconvenientes. Si el equipaje excede de los límites, se deberá abonar el valor correspondiente al despacharlo.

Cuando solamente se lleva equipaje de mano, muchas líneas aéreas permiten hacer un *Web check in*, imprimiendo boleto y tarjeta de embarque, por lo que, una vez en el aeropuerto, los pasajeros podrán ir directamente a la zona de embarque sin pasar previamente por los mostradores de *check in*.

ConsejoKids

El Rastro

1

Nombre de famoso escritor argentino que escribió el famoso cuento "El Aleph"

a1, b2, c3, d4, e5,
f6, g7, h8, i9, j10,
k11, l12, m13, n14,
o15, p16, q17, r18,
s19, t20, u21, v22,
w23, x24, y25, z26

2

Iniciales del escritor



3

Reemplace cada letra de la inicial por el número de orden en el abecedario y súmelos.

4

Dividir el resultado en docenas

Escriba el nombre de una película de dibujos animados que contenga el número de letras igual al número de docenas del resultado anterior

5

Y si hiciste todo bien, el número que te queda es la cantidad por las que se venden las facturas en la panadería.

10

A la suma de los números de las iniciales de los presidentes, reste el número de diamantes de la corona del rey.

9

Resuelva el siguiente enigma:

En un reino, uno de los bufones quería llegar a ser un sabio del rey y le pidió a este que lo dejara ser su sabio. El rey le contestó que para ello debía resolver un enigma y este era descubrir las edades de las tres hijas del rey, el bufón estuvo de acuerdo y pidió una pista:

1° Pista: El producto de las tres edades de las hijas es 36. El bufón hizo cálculo y pidió una segunda pista.

2° Pista: La suma de las edades es igual al número de diamantes de la corona del rey, el bufón nuevamente hizo cálculos y dijo necesitar otra pista.

3° Pista: La menor es de ojos verdes y en esta oportunidad el bufón dio las tres edades sin equivocación.

¿Cuáles son las edades de las tres hijas?

8

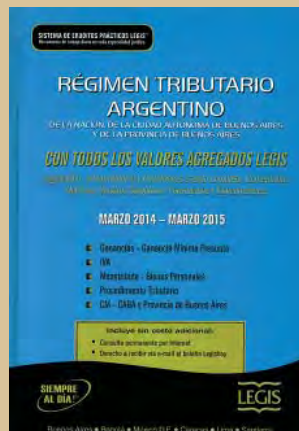
Encuentre países de América Latina que tengan como inicial cada una de las letras de la película antes citada.

6

Escriba los apellidos de los presidentes de cada país vigentes a esta publicación y sume el número de orden de cada inicial.

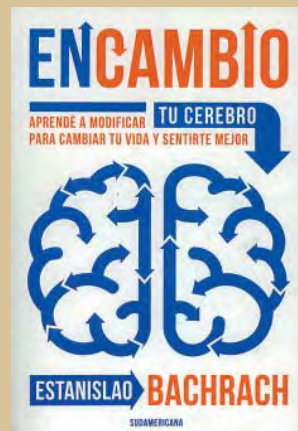
7

NOVEDADES CIB

**Régimen tributario argentino.**

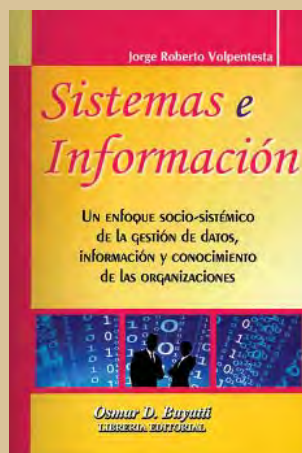
9a. ed. Buenos Aires: LegiS, 2014.

Contiene legislación, comentarios, cuadros, formularios, ejemplos y modelos relativos al régimen tributario argentino del período de marzo 2014 a marzo 2015.

**EnCambio: aprendí a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor**

Autor: Bachrach, Estanislao
Buenos Aires, Sudamericana, 2014.

La obra busca alumbrar los procesos, por los cuales las personas se comportan de determinada manera, con el fin de dejar atrás aquellos hábitos y conductas que ya no sirven. El objetivo es aprender el potencial que tiene el cerebro para cambiar y la capacidad humana para modificarlo.

**Sistemas e información: un enfoque socio-sistémico de la gestión de datos, información y conocimiento de las organizaciones**

Autor: Volpentesta, Jorge R.
Buenos Aires, Osmar D. Buyatti, 2014.

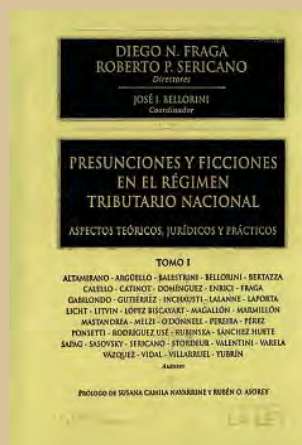
El autor efectúa un recorrido por algunos temas fundamentales de la gestión organizacional actual y brinda algunas de las herramientas que quienes dirigen las organizaciones tienen a su disposición para mejorar su eficiencia pero, principalmente,

para transformarlas en mejores lugares donde las personas puedan desarrollar todo el potencial de sus capacidades.

**El empresario argentino**

Autor: Ferrer, Aldo
Buenos Aires, Capital Intelectual, 2014.

Ferrer estudia con una visión histórica las distintas etapas económicas del país. Analiza qué rol jugó en cada una de ellas el empresario argentino y define, en función de las características actuales de la economía mundial, las condiciones necesarias para la construcción de una clase empresarial impulsora del desarrollo.

**Presunciones y ficciones en el régimen tributario nacional: aspectos teóricos, jurídicos y prácticos: tomo I**

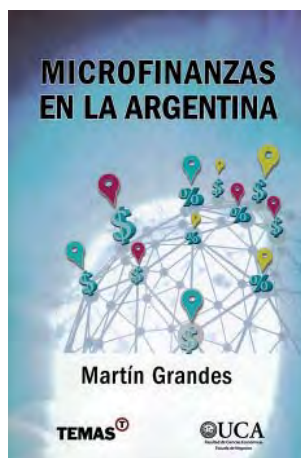
Autor: Fraga, Diego N. - Sericano, Roberto P. (dires.)
Buenos Aires, La Ley, 2014.

En la obra se analiza de manera teórico-práctica la utilización de presunciones y ficciones en los diversos ámbitos del Derecho Tributario Federal. Destacados especialistas estudian el tema en profundidad, contemplando toda la legislación impositiva nacional y, particularmente, los distintos impuestos vigentes en el país.

**Incumbencias, responsabilidad y ética: del profesional en Ciencias Económicas**

Autor: Nedel, Oscar
2a. ed. act. y mejorada. Resistencia, ConTexto, 2014.

En esta obra, el autor aborda temáticamente estos tres aspectos que tanto separada como uniformemente están presentes en toda actuación profesional y, puntualmente, referida a las Ciencias Económicas.



Microfinanzas en la Argentina
 Autor: Grandes, Martín
 Buenos Aires, Temas/UCA, 2014.

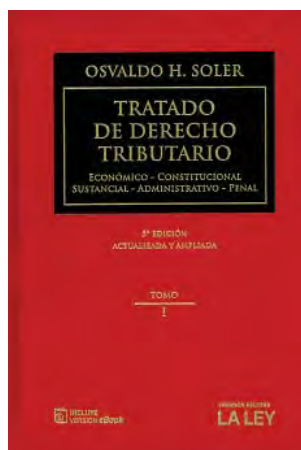
En esta obra, el autor identifica los obstáculos para el desarrollo de las microfinanzas en la Argentina; caracteriza la demanda potencial de microcréditos, mapea la oferta de las instituciones del sector y la contrasta con la demanda; identifica y testea los determinantes de la probabilidad de esta demanda de microcréditos y señala la falta de coordinación de políticas del Estado Nacional y cómo podría superarse.



Emprender el camino de la gestión del conocimiento

Autor: Belly, Pablo
 Buenos Aires, Temas, 2014.

La obra brinda los recursos y las herramientas que son necesarios para poder iniciar un proyecto en Gestión del Conocimiento. Ofrece los conceptos básicos y aporta experiencias prácticas.

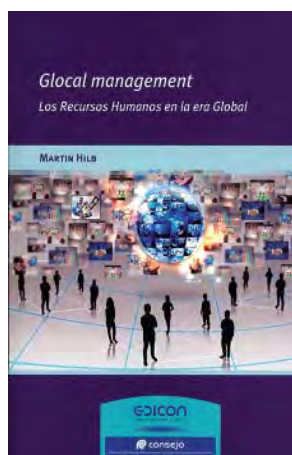


Tratado de derecho tributario: económico, constitucional, sustancial, administrativo, penal

Autor: Soler, Osvaldo H.
 5ª ed. act. y ampl. Buenos Aires, La Ley, 2014. 2 V.

Es una nueva edición de una obra que sistematiza el Derecho Tributario y se constituye en una tesis elaborada sobre conceptos que no resulten contradictorios entre sí. Abarca todo lo concerniente a la teoría de la tributación exhibiendo la doctrina existente sobre la

materia. Constituye una guía que contribuye a desarrollar la función interpretativa del profesional en materia tributaria.



Global Management: los Recursos Humanos en la era Global

Autor: Hilb, Martin
 Buenos Aires, EDICON, 2014.

El autor explica la función de un nuevo tipo de ejecutivo internacional: el *glocalpreneur*. El término refleja al nuevo líder, que combina el pensamiento estratégico y conceptual y la efectividad global con receptividad local de una manera entrepreneurial (empresarial) y visionaria, y representa un impecable sentido de integridad y valores personales.

Los 5 más consultados en el CIB

1

Economía: principios y aplicaciones. 3a ed.
 Mochón, Francisco
 Buenos Aires: McGraw-Hill, 2003.

2

Sistemas ERP: gestión eficiente para su negocio
 Martini, Fernando J.
 Buenos Aires: EDICON, 2015.

3

Cuestiones jurídico - contables. 3a ed.
 Gacio, Marisa
 Buenos Aires: Errepar, 2011.

4

El ABC del perito judicial: con modelos de escritos y jurisprudencia.
 Del Castillo, Elba C.
 Buenos Aires: Aplicación Tributaria, 2012.

5

Derecho contable aplicado: registros contables, contabilidad informática, periciales, sociedades, concursos y quiebras, derecho penal y lavado de dinero. Tributación.
 Favier Dubois, Eduardo M. (dir.)
 Buenos Aires: Errepar, 2012.



PLANIFICACIÓN FISCAL INTERNACIONAL

Contamos con la permanente colaboración de nuestras oficinas asociadas del exterior.

PRECIOS de TRANSFERENCIA

*Somos licenciarios de software y bases de datos internacionales
(Bienes, Servicios, Préstamos y Propiedad Intelectual)*

Asimismo realizamos:

Estudios previos para empresas que inicien operaciones con vinculadas

Estudios para otros países del área Iberoamericana conforme con sus propias normas domésticas.

TERCERIZAMOS
NUESTROS SERVICIOS PARA ESTUDIOS PROFESIONALES

...desde 1981, comprometidos con la excelencia

Ricardo Enrique Riveiro

Suipacha 570 - Piso 7° - (C1008AAL) Buenos Aires

 **(54-11) 4393-2618**

www.riveiroyasoc.com

info@riveiroyasoc.com

▷ LANZAMIENTO

CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN COMENTADO

Orientado a contadores



DIRECTOR: **JOSÉ MARÍA CURÁ**

Compilador y coordinador general: **JULIO CÉSAR GARCÍA VILLALONGA**
Coordinador de áreas: **JOSÉ LUIS LÓPEZ CERVIÑO**

▷ VERSIÓN:

eBook
 eBook + 6 tomos
Encuadernación de lujo

**LA NUEVA LEGISLACIÓN ENFOCADA EN
LOS TEMAS QUE AFECTAN AL CONTADOR**

CON ESTA OBRA USTED PODRÁ:

- Conocer los cambios que produjo la sanción del Código Civil y Comercial de la Nación y **cómo le afecta en su actividad profesional diaria.**
- **Asesorar en temas tales como:** Domicilio, responsabilidad que recae sobre los representantes, regulación pormenorizada de las personas jurídicas, asociaciones civiles, simples asociaciones, fundaciones, régimen patrimonial del matrimonio, contratos, posesión de bienes, transferencias a familiares, inversiones, conformación de sociedades y/o patrimonios para disminuir riesgos, cuestiones tributarias, contables, financieras y de auditoría, etcétera.

▷ LANZAMIENTO

REFORMAS AL RÉGIMEN DE SOCIEDADES COMERCIALES

A tenor del Código Civil
y Comercial de la Nación
(ley 26.994)

ALBERTO VÍCTOR VERÓN



▷ VERSIÓN:

eBook
 eBook + 1 tomo
Encuadernación de lujo

**LA PRIMERA OBRA ACTUALIZADA
CON LA NUEVA NORMATIVA CIVIL
Y COMERCIAL UNIFICADA**

▷ LANZAMIENTO

INSTITUTOS JURÍDICOS EN LAS NORMAS TRIBUTARIAS

Comparación y sistematización
con las reformas del Código
Civil y Comercial de la Nación

FRAGA • RAJMILOVICH • SAPAG



▷ VERSIÓN:

eBook
 eBook + 3 tomos
Encuadernación de lujo

**UNA GUÍA PRÁCTICA PARA
COMPRENDER CÓMO AFECTÓ
LA SANCIÓN DEL NUEVO CÓDIGO
A LOS INSTITUTOS JURÍDICOS
EN LAS NORMAS TRIBUTARIAS**

▷ LANZAMIENTO

RÉGIMEN TRIBUTARIO Y JURÍDICO DE LOS CONTRATOS

Con las reformas del Código
Civil y Comercial de la Nación

CORAL DAMSKY BARBOSA



▷ VERSIÓN:

eBook
 eBook + 2 tomos
Encuadernación de lujo

**LOS NUEVOS CONTRATOS CIVILES
Y COMERCIALES CONCORDADOS
CON LOS IMPUESTOS NACIONALES
Y PROVINCIALES**

Adquiera las obras llamando al **0810-222-5253**,
en su sucursal más cercana o ingresando en www.laley.com.ar

Síguenos en: ThomsonReutersLaLey • @TRLaLey • ThomsonReutersLatam • Google.com/+LaleyArgentina



THOMSON REUTERS