



c-mail



AGENDA

Ciclo de Seminarios de Finanzas

Julio

15 – **Raúl Susmel** (University of Houston): *Contagion and Volatility in the 1990's* (Raúl Susmel y Sebastián Edwards).

29 – **Rodolfo Aprea** (U. del CEMA): *El nuevo modelo para administrar problemas de agencia.*

Agosto

12 – **Alejandro Chopto** (Administración de carteras S.A.): *Experiencias en Securitización*

Ciclo de Seminarios de Análisis Económico

Julio

2 – **Alejandro Saporiti** (UNS): *Decisiones colectivas, control de agenda y teoría de los juegos.*

16 – **Marcelo Dabós** (U. de SA) y **Walter Sosa** (UNLP) *Predicción y explicación del momento de caída de bancos en Argentina usando modelos de duración.*

23 – **Tamara Burdisso y Laura D'Amato** (BCRA): *Regulaciones, rentabilidad y competencia en la banca privada minorista.*

30 – **Sebastián Saiegh** (New York University) *Existe una "ventaja democrática"? Un estudio sobre el impacto de las instituciones políticas en el endeudamiento público.*

Agosto

13 – **Raúl García Heras** (UBA): *La Argentina, el Fondo Monetario y el Banco Mundial: 1955-1963.*

20 – **Martín Besfamil** (GREMAQ, Université de Toulouse 1): *Política económica multas a declaraciones fraudulentas en el mercado de seguros.*

Los seminarios son siempre en la Sede Central de la Universidad, Av. Córdoba 374, 4º piso a las 10.00 hs.

PROGRAMAS EJECUTIVOS

- Finanzas de Empresas desde el 6/09 al 17/11
- Mercado de Capitales desde el 7/09 al 11/11
- Dirección de Empresas, "Elementos del Management Estratégico" desde el 7/09 al 11/11

Informes: brenda@cema.edu.ar

<http://www.cema.edu.ar>

Ahora todas las publicaciones de la U. del CEMA están disponibles en Internet y podés bajar lo que quieras:

Documentos de trabajo



BONUS 2000

A partir del año 2000 todos los graduados de las licenciaturas de la U. del CEMA serán admitidos sin examen de ingreso en cualquiera de los programas de postgrado de la Universidad y con un 30% de descuento en el costo de la matrícula.



En Agosto, el Rector de la U. del CEMA, Carlos Rodríguez, presentará su paper *Macroeconomic Policies: Can We Transfer Lessons Across LDC's?* en el "XII Congress of the International Economics Association".

ni miami ni orlando

Nicolás Rosenfeld (MAE'97) se va este mes a la University of Pittsburgh (estado de Pennsylvania, EE.UU.). Va a hacer un PhD en economía. La Universidad cubrirá todos (¿todos?) sus gastos. Felicitaciones Nicolás, y mucha suerte.

graduados@cema.edu.ar



Reformas estructurales en el Centro de Graduados de la U. del CEMA. Felicemente: se votó y aprobó el estatuto del Centro de Graduados y se aprobó también el reglamento de Comisiones. A raíz de esto, se conformaron las siguientes comisiones: *Eventos sociales, Relaciones institucionales, Comunicaciones, Relaciones laborales, Seminarios y Conferencias.*

Las nuevas autoridades son: Excelentísimo Señor Director: *José Dapena Fernández* (MAE '95); Honorable Consejo Asesor: *Antonio Marín* (MADE '98), *Victor Saner* (MADE '98), *Andrés Recalde* (MADE '97), *Gerardo Rabinovitz* (MADE '98), *Leandro Mieravilla* (MADE '92), *Claudia Julian* (MADE '97).

Clickeo graduados@cema.edu.ar para unirse al club!!



Los individuos que trabajan en empresas y otras organizaciones cuentan con una valiosa intuición sobre restricciones que afectan a su funcionamiento. No podría ser de otra manera: durante cinco (o más) días por semana el total de sus capacidades se encuentra dirigido a detectar cómo mejorar procesos de muy diverso tipo. Formar parte de una organización permite, además, comprender las ventajas y desventajas de distintas formas de dirigir, motivar y coordinar tareas de individuos y grupos. *Martin Ricketts* analiza este tema en su libro *The Economics of Business Enterprise*, refiriéndose al concepto de *conocimiento tácito* como información “que sólo puede ser adquirida a través de asociación cercana con circunstancias particulares” (Ricketts, pág. 62).

Un experimento

La Universidad del CEMA cuenta con más de 1400 egresados. Estos han pasado por una carrera de grado, completando posteriormente un post grado en una de las especialidades ofrecidas por la institución. Los egresados se caracterizan por su diversidad (desde contadores y economistas hasta geógrafos, ingenieros electrónicos y psicólogos). La mayor parte de ellos desarrolla tareas en el mundo de la empresa, en el sector público o en el ámbito académico. Esta comunidad profesional puede ser aprovechada como usina generadora de información. Al respecto, una posibilidad es construir una “Red de intercambio virtual” que permita generar - a través del tiempo - una base de datos sobre problemas y oportunidades para el ma-

nagement de organizaciones. La Red se alimenta de información obtenida a través de la experiencia profesional de los que participan en ella.

El “experimento” de formación de una red se inició distribuyendo entre un grupo de 700 egresados una encuesta cuyo tema fue *Recursos humanos y eficiencia productiva*. Esta encuesta aborda aspectos críticos de las organizaciones, en particular **motivación y eficiencia**. Una de las preguntas de la encuesta apuntaba a conocer la opinión del grupo sobre la eficiencia de la administración del factor humano en tres tipos de empresas: multinacionales, grandes empresas nacionales y PyMEs. Los resultados indican que la mejor gestión de recursos humanos corresponde a las empresas multinacionales. Sin embargo, aún en éstas la calificación lograda es sólo ligeramente superior a *buena*, es decir, se halla bastante lejos de lo deseable (*muy buena o excelente*). En el caso de las PyMEs, la gestión de recursos humanos es calificada como *regular*.

El trabajo permitió obtener otras conclusiones. Una clara definición de tareas y responsabilidades, junto con mayor énfasis en el pago de un premio anual por resultados, constituyen las herramientas más importantes para mejorar el desempeño de grupos de trabajo. La **tercerización** de procesos, en cambio, no es vista como una herramienta prioritaria. Por qué ello es así requiere investigación adicional.

Asimismo, las respuestas sugieren que los pagos según desempeño individual enfrentan trabas para su generalización, siendo las más importantes **la dificultad de medir la contribución individual, y la ignorancia o indiferencia gerencial**. La variabilidad de ingresos que habitualmente resulta de sistemas de “pago por resultados” no es vista, en cambio, como una causa que limita seriamente su utilización por parte de las empresas.

Oportunidades

Las “redes” constituyen herramientas importantes en el mundo de los negocios. Lo que aquí se plantea es la puesta en marcha de una “red de conocimiento” que sirva para detectar problemas y oportunidades que enfrentan las empresas y otras organizaciones. El correo electrónico brinda la posibilidad de agilizar el proceso mediante el cual se relacionan los integrantes de la red de conocimiento que se propone formar. La red de conocimiento permite avanzar en la dirección de obtener respuestas concretas a situaciones empresariales reales.

En Argentina, las investigaciones sobre *management* van a la zaga de las realizadas en el campo de la economía y las finanzas. Hay, sin embargo, múltiples oportunidades que pueden ser aprovechadas. La *red de conocimientos* es una de ellas.

(*) *Profesor MADE/MAG (gmg@cema.edu.ar)*.

Ciclo de Seminarios en Ciencias Políticas

“RATIONAL CHOICE” *Introducción a las Teorías de Acción Racional en la Ciencia Política*

Profesora: *Dra. Victoria Murillo (PhD Harvard Univ.)*, Departamento de Ciencia Política, Yale University

Desde el 23 al 27 de Agosto

Este seminario provee una primera aproximación a las teorías de acción racional en ciencia política. Esta escuela presenta una nueva perspectiva para la comprensión de los fenómenos políticos a partir de ciertas premisas metodológicas respecto a las características de los individuos. Las clases se basarán tanto en textos reconocidos y centrales para el desarrollo de la teoría racional como en recientes contribuciones de los científicos políticos de esta escuela.

También se analizarán sus debates con los críticos de esta metodología y de la pretensión universal de racionalidad de los actores. La primera clase presentará las bases de la teoría de la acción racional y de la teoría de juegos. La segunda y tercera las aplicaciones de la teoría de acción racional a la ciencia política. La cuarta y quinta clases analizarán los debates entre críticos empiricistas de las teorías de acción racional y científicos políticos de esta corriente.

Informes e inscripción: 4314-2269 (Cynthia Wilner) ckw@cema.edu.ar. También está abierta la inscripción para el “Seminario IV *El pensamiento liberal-conservador*”, que se dictará del 14/9 al 26/10 (los martes de 19 a 21 hs.).

DOCUMENTOS *de Trabajo* 1999



- **Carlos A. Rodríguez**, Mayo 1999, "Macroeconomic Policies: Can We Transfer Lessons Across LDC's?", N°150.
- **Juan Carlos De Pablo**, Mayo 1999, "Economist and Economic Policy: Argentina Since 1958", N°149.
- **Germán Coloma**, Mayo 1999, "Competition, Bargaining and Income Distribution in Argentina and the United States", N°148.
- **Carlos A. Rodríguez**, Mayo 1999,

"Distribución del ingreso en Argentina: periodo 1980-1998: Dos décadas, dos modelos", N°147.

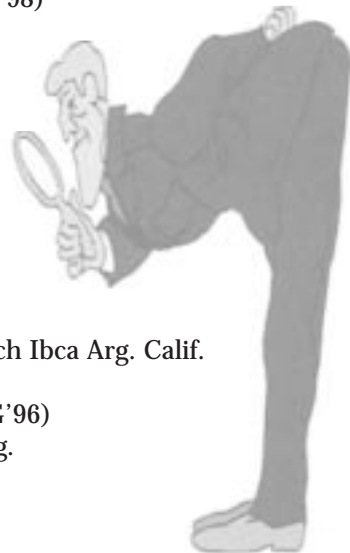
- **Vicente Vázquez Presedo**, Abril 1999, "Naturaleza, formas y límites de la competencia", N°146.
- **Luisa Montuschi**, Abril 1999, "Niveles y estructura del empleo en la industria manufacturera argentina, 1974-1994", N°145.
- **Jorge M. Streb**, Marzo 1999, "Reelection or Term Limits? The Short and the Long View of Economic Policy", N°144.
- **Jorge C. Ávila**, Marzo 1999, "El costo económico de la incertidumbre", N° 143.
- **Rodolfo Aprea**, Febrero 1999, "A Corporate Finance Cash Flow Model with Float", N°142.
- **Mariana Conte Grand**, Febrero 1999, "Do Regional Environmental Agreements Have any Effects on Water Quality?", N° 141.
- **Ernesto H Stein y Jorge M. Streb**, Enero 1999, "Elections and the Timing of Devaluations", N° 140.

Pueden obtenerse por Internet (<http://www.cema.edu.ar>) o en la sede de la Universidad (Av. Córdoba 374; Tel. 4314-2269)

¿Dónde están ahora?

Graduados

Fabiana Eugenia Castiñeira (MAF'98) de Citibank NA a Mass Life Seguros de Vida SA
Guillermo Cussi (MADE'97) de Bansud a Capital Markets Argentina
Enrique Benítez Lugo (MADE'91) de Bunge y Born a Procter & Gamble Arg.
Dolores Terán Nogués (MAF'97) de Calif. de Riesgo PCA S.A. a Fitch Ibcá Arg. Calif. de Riesgo SA
Victor Hugo Noval Fonseca (MAG'96) de Rino Agro SA a Dowelanco Arg.



Alumnos

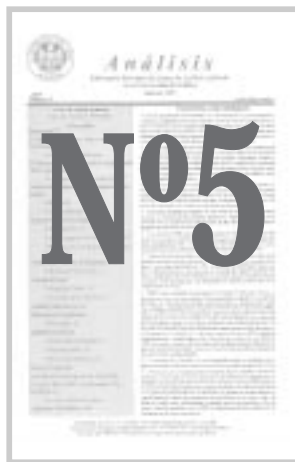
Walter Guillermo Hack (MAG) de Cencosud S.A. a Beiersdorf SA
Hernán Ricardo Hevia (MADE) de Diginet Argentina SA a Telecom Soluciones SA
Gabriel Darío Narvajás (MAF) de A.C. Nielsen Argentina S.A. a Kellogg Argentina SA
Hernán Tojo (MADE) de Price Waterhouse a Oracle Argentina SA

Error: en el número anterior se consignó erróneamente que Gonzalo Villafañe, alumno del MADE, había trabajado en el Banco Río de la Plata S.A. Pedimos disculpas a Gonzalo y al Banco Río.

Análisis

En este número

- El PBI caerá 3.5% este año. La Inversión Bruta Interna cayó 11.7% en el primer trimestre y la importación de bienes de capital cayó 31% en el primer cuatrimestre. El PBI del generador de nuestra crisis, Brasil, parece que caerá sólo un 1.5%.
- **El shock inicial fue externo (Rusia, Brasil, precios), pero los candidatos no muestran un proyecto de modelo económico creíble y atractivo y los empresarios prefieren postergar toda decisión de crecimiento.**
- Con deflación del orden del 5% anual, las tasas reales de interés son más altas que las nominales.
- **La revisión del PBI con base 1993 aumenta en 10% la participación del sector servicios (hoy 64%). El Agro es sólo 5% y la industria 20%. ¿Cuán relevantes son algunos lobbies?**
- EEUU sigue creciendo. Japón también creció inesperadamente pero hay dudas sobre si esto será sostenible ya que en parte se debió a un gran gasto deficitario.
- **El aumento del desempleo no será catastrófico pero si incómodo en un período electoral. Estimamos que la onda de Mayo que-**



dará alrededor de 13.5%.

• Aumento importante en la participación de los depósitos en dólares durante el primer semestre. Dados los profundos desequilibrios en el sector real y la falta de rumbo para enfrentarlos, creemos que el mantenimiento de las metas fiscales pactadas con el FMI es fundamental para mantener la confianza en el sector monetario.

Además:

El dilema argentino: entre Maastricht y la pobreza, por Carlos Rodríguez:

.....
"En algún momento creímos que éramos potencia porque cumplíamos con algunas de las famosas *condiciones de Maastricht*, entre ellas la baja tasa de inflación y un bajo déficit fiscal y nivel de endeudamiento..." "Pero eso solo no nos hace miembros del primer mundo. Muchos países subdesarrollados y colonias tienen precios estables."

.....
"La alta tasa de riesgo país desnuda la realidad de nuestra ilusión de pertenencia a Maastricht: tenemos una baja deuda en relación al PBI porque el mercado no quiere prestarnos y es por eso que debemos tener un bajo déficit fiscal..."

.....
"Los europeos cumplen con Maastricht porque pudiendo endeudarse no lo hacen. Nosotros cumplimos porque no tenemos más remedio..."

Y todas las herramientas necesarias para tomar decisiones.

Suscripciones: 4314-2269 (Sra. Gladys Maddalena). Números con más de un mes de antigüedad: <http://www.cema.edu.ar>.



¿Cómo es que un ingeniero luego master en finanzas terminó siendo árbitro de fútbol?

En la secundaria y Yo era muy tronco jugando al fútbol, era "suplente de los suplentes" y entonces empecé a dirigir --tenía 15 años--; me gustó, y cuando terminé la secundaria me pregunté por qué no había de hacerlo en serio. Yo siempre he tratado de hacer las cosas que me divierten -con una condición de borde que es la de poder vivir dignamente- y no sería bueno llegar a los 60 o 70 diciendo *a mi me hubiera gustado...* Seguí la carrera de Ingeniería y, como "postgrado", hice el curso de árbitro en la AFA (dos años), y pasé de estudiar integrales triples al "fuera de juego". Fui árbitro 12 o 13 años. Ascendí rápidamente hasta que cambió la conducción del arbitraje, que hizo algo equivalente a multiplicar por menos uno: todos los buenos pasamos a ser malos y viceversa; quedé congelado y me daban a dirigir *La infancia bizca de Quemú Quemú* contra *La pelotita per-*

didá de no se qué, y la actividad perdió placer. Entonces dejé.

¿Por qué un ingeniero industrial como vos decidió hacer un postgrado en finanzas?

Cuando terminé la facultad empecé a dar clases de *Economía de la empresa*, en la que se les explica a los futuros ingenieros cosas como qué es un balance, cómo entender un presupuesto, cómo calcular costos, cómo decidir una inversión, etc., y el tema me entusiasmó. Seguí avanzando en la docencia (que es algo que me gusta mucho), y quería aprender más. Yo fui al CEMA a aprender finanzas, pero aprendí mucho más que eso (¡me tendrían que haber cobrado más!). Yo miraba las clases, el "oficio" de los profesores, su "manejo del pizarrón", y de ellos aprendí muchas cosas que hoy uso en mis clases. Para mí **la clase es un espectáculo**, en el que el protagonista es el concepto a entregar al alumno. Pero hay que incentivarlo y seducirlo; si no, el tipo te hace zap-

¿Qué hace un

Muchos de los estudiantes y graduados del MAF se dedican al arbitraje. Pero sólo uno fue árbitro de la AFA (además de ingeniero, periodista deportivo, docente y tambero). He aquí la increíble historia de Carlos Alvarez de Toledo, un MAF'97 que cree que lo mejor de la vida es un "B" negativo y disfrutar de lo que uno hace.

ping mental y se te va (es como un partido de fútbol lento y aburrido; te cambian de canal).

Sabías, por supuesto, que no sos el único "ITBA" en el CEMA...

Sí, claro. En el mercado hay cada vez más ingenieros trabajando en áreas de administración y finanzas, y para eso estos postgrados les vienen fenómeno. Y sé que a todos los del ITBA les ha ido muy bien en el CEMA. Tienen una base muy buena en "ciencias duras", y eso les da una gimnasia mental que, al agregar finanzas o administración, forma una combinación muy difícil de batir. Vas a una empresa y sabés cómo es el proceso productivo (sabés química, termodinámica...); no es una caja negra porque lo entendés, y al mismo tiempo estás entrenado para manejar el negocio. Esa combinación me parece muy atractiva desde el punto de vista de la salida laboral del alumno.

Vos que dirigís el departamento de ingreso del ITBA, ahora que estamos inmersos en un debate sobre la educación y sobre la preparación de los alumnos que salen del secundario, ¿qué ves en la demanda que te llega todos los años?

El ITBA tiene fama de "universidad para pocos" por el nivel de exigencia. La idea que hay en el mercado, en los chicos, es que *si venís acá lo único que vas a hacer es estudiar*. Y eso no es así; un alumno del ITBA lleva una "vida normal": hace deporte, tiene novia... Ahora, lo que notamos es una gran disparidad en cuanto a la formación con la que vienen los aspirantes a ingresar. Muchos llegan con una base muy floja, y con ésos hay que trabajar, hay que entrenarlos para convertirlos en potenciales aspirantes a una formación de primer nivel.

¿Pero los pibes tienen conciencia de que saben

Valor presente del silbato

¿Encontrás algún paralelismo entre el arbitraje y la administración de una empresa?

Del arbitraje, a mí me apasionaba **la conducción**: tratar de llevar ese partido a buen término, dentro de un equilibrio absolutamente razonable. Administrar una empresa es hacer algo parecido: conducir un grupo humano en pos de un objetivo.

¿Pero cuál era el objetivo a maximizar? ¿La belleza del juego, la satisfacción del público, la tuya...?

Lo primero es ser justo, que no es más que tratar a los dos con la misma vara, trabajar con el mismo "umbral". Cuando dirige, el árbitro fija dos umbrales: el de sanción técnica (*a partir de este contacto es infracción*) y otro de sanción disciplinaria (*a partir de acá es amarilla*, etc.). Fijados los umbrales, éstos deben regir para los 22 jugadores y en toda la cancha. Eso es ser justo; y los jugadores lo palpan enseñada, así como se avivan inmediatamente cuando das un "subsidio". Si sos justo te respetan. Siempre me gustó la belleza y agilidad del juego (aún a costa de dejar pasar algo que para otro sería una infracción) y siempre fui un apasionado de, repito, la conducción que implica el arbitraje: cómo conseguís que jugadores complicados jueguen a favor del juego y del equipo (un jugador complicado es, por ejemplo, aquél que cuando te das vuelta le hace un gesto a la tribuna como diciendo *este tipo no cobra nada*, te predispone a la tribuna en contra y ante la más

mínima situación de duda tenés un escándalo). Uno tiene que saber cuáles son, mirarlos y trabajar sobre ellos; hablandoles, básicamente.

Al conductor de una empresa lo presiona el mercado. ¿Quién presiona al árbitro? ¿La tribuna?

La tribuna es, claramente, un estímulo; la presión también. Tomemos dos escenarios extremos: una cancha vacía le hace perder atractivo al juego; una tribuna enloquecida también. El "clima" forma parte del incentivo que el árbitro tiene para dirigir.

Vos tenés responsabilidades de conducción de equipos humanos. ¿Te aportó algo tu experiencia de arbitraje?

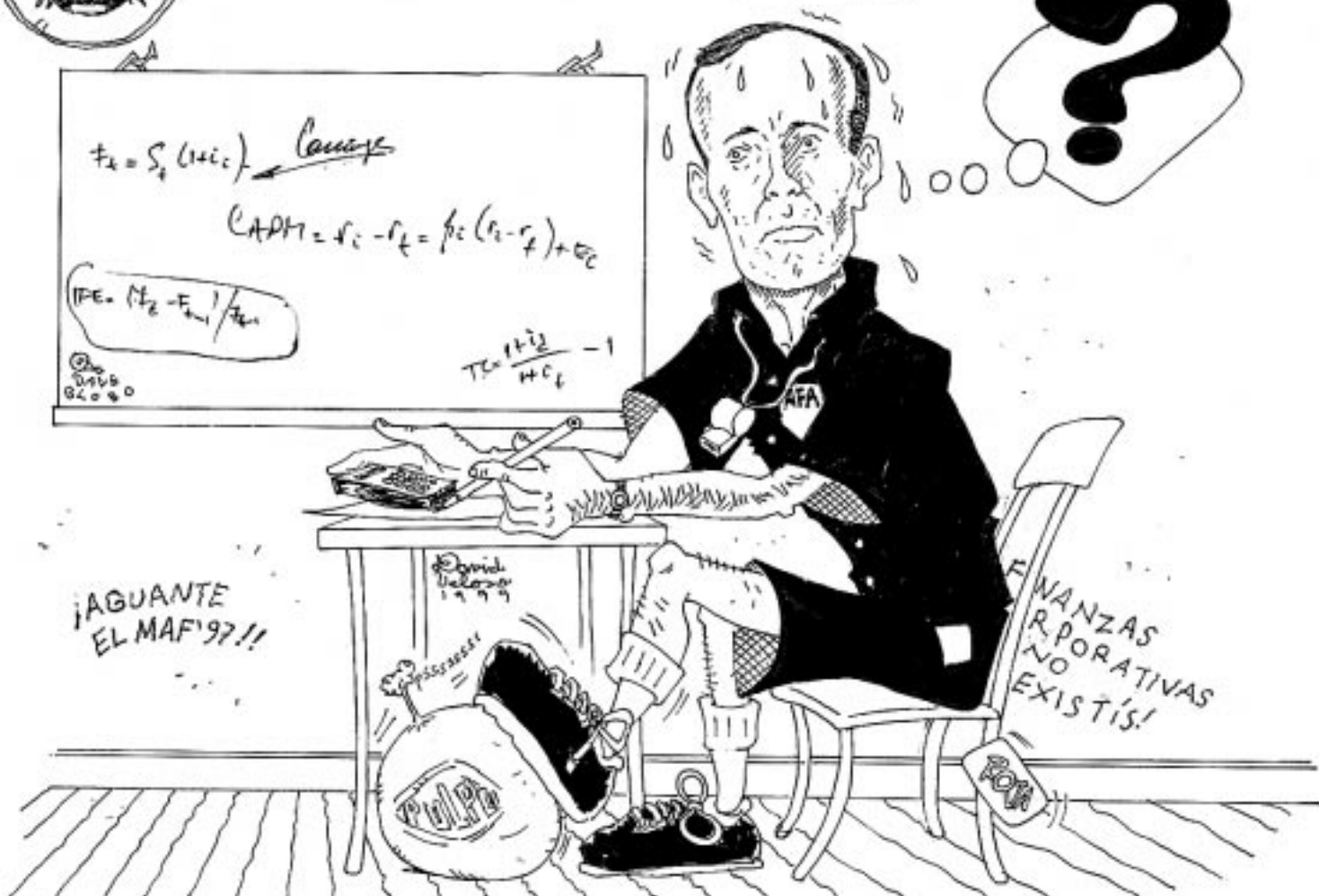
Me enseñó mucho, particularmente en cómo resolver situaciones complicadas. Aprendí que da mejor resultado el buen trato que la descortesía. Yo empecé en el arbitraje desde el autoritarismo, tal vez por inseguridad (en uno de mis primeros partidos en inferiores expulsé a un jugador por insultar a un compañero, cuando -pese al reglamento- hay una regla no escrita que no considera sancionable que un jugador insulte a un compañero que se mandó una macana). Finalmente llegué a trabajar con la convicción, con la prevención. Y ése es el estilo que preferí a la hora de trabajar con gente: **fijar objetivos, consensuarlos, y tratar de que las cosas se hagan de la mejor manera posible.**

tipo como yo en un lugar como éste?

Carlos Alvarez de Toledo
 43 años
 MAF'97 (Mercado de Capitales)
 Ingeniero Industrial del (ITBA, 1980)
 Ex-árbitro de la AFA hasta 1993, 1ª. Nac. B
 Periodista Deportivo
 Docente en la Escuela de Periodismo Deportivo
 MAF Mercado de Capitales (1997)
 Ex-docente del CEMA (cátedra de Cálculo Financiero de E. Zablotsky)
 Director del Dpto. de Ingreso y Profesor de Finanzas en el ITBA
 Tambero
atoledo@fibertel.com.ar



UNIVERSIDAD DEL CEMA



muy poco?

Hay secundarios en los que con poco esfuerzo se consiguen resultados numéricos razonables; aquello de *estudio el día anterior al parcial y zafó*. Cuando venís con esa regla creés que es extrapolable acá, y te golpeás. Estamos estudiando lo que pasa con los alumnos que fracasan en los primeros exámenes en el curso de ingreso y, en muchos casos, encontramos que provienen de secundarios deficientes en los que el principio de estudiar el día anterior alcanzaba, y llegan al ITBA creyendo que aquí también iba a funcionar.

¿Considerás que estamos ya en un umbral en el que los chicos eligen una universidad en donde saben que “los van a matar” en vez de otra más cómoda, porque saben que les conviene a ellos? El valor actual neto del título de una universidad que “te mata”, como vos decís, es mayor que el de otra que te hace la vida más liviana. Las empresas prefieren a los egresados de las primeras. Y eso el alumno lo sabe. Sabe que su salida laboral depende de “matar” estudiando, y que eso va a reeditarle, lo cual no significa que no le cueste. Por ejemplo, en el ITBA tenemos un régimen

por el cual durante los primeros tres años el estudiante no puede trabajar, porque creemos que es más eficiente que dedique todo su tiempo a estudiar y acelerar el momento en el que va a empezar a cosechar el fruto del esfuerzo. El tema de la educación es apasionante. Hoy estamos convencidos de que el ingeniero que tenemos que formar tiene que ser más completo: no sólo tiene que tener una buena formación “dura”, sino que también tiene que tener habilidades “blandas”: tiene que saber relacionarse con la gente, tiene que saber comunicar, etc. Además, el alumno que empieza

Por lo menossss, así - loveo - yo

¿Castrilli o Lamolina? (N. de la R.: el primero, estrictísimo en la aplicación del reglamento; el segundo, autor del "siga-siga", más flexible)

Lamolina, seguro. Esto puede verse desde el punto de vista de qué error comete cada uno. Los abogados suelen decir que es preferible salvar a un culpable que condenar a un inocente. El error del estilo Lamolina es salvar culpables y el de Castrilli el de culpar inocentes. Yo prefiero prevenir, darle agilidad al juego y no condenar inocentes. De todos modos, Castrilli hizo un gran aporte al tratar a todos con la misma vara, chicos y grandes.

¿Cómo sancionabas al tipo que trampeaba tirándose al piso, demorando el juego...?

Siempre traté de prevenir. Frente a una situación como esa lo que hacía era decirle *te ví, no trates de engañarme*, y recién en una segunda instancia mostraba una tarjeta. Eso provoca mejor resultado que sancionar directamente. En general, cuando la situación da para advertir (a un tipo que pega un codazo no se le advierte, se lo echa directamente), para decirle *tranquilizáte, jugá a hacer el gol, no a tirarte...* Ese jugador, en una segunda instancia, cuando lo amonestás, acepta la sanción, la reconoce, y hasta te agradece que le hayas dado una segunda oportunidad. Tal como ocurre en economía, los incentivos rigen a pleno. En un partido de fútbol los incentivos para el jugador son no ser sancionado y la oportunidad de seguir jugando. Ahora, la misma situación en dos partidos distintos puede cambiar radicalmente; en algún momento "el mercado" necesita una señal. Una patada fuerte en un partido "normal" merece una amonestación, mientras que en otro en el que se están matando esa misma patada produce una expulsión, porque se hace necesario dar una señal al mercado para tranquilizarlo. El contexto importa.

¿Qué te salió peor y qué mejor como árbitro?

Mi mayor éxito fue haberme divertido y haberme ido del arbitraje con el respeto de todos. Fracasos tuve muchos y me enseñaron. El último fue el último partido. Dirigi muy mal. Fue un partido de Tigre-Armenio. Me daba cuenta de que estaba dirigiendo mal por la reacción de jugadores que me tenían aprecio y porque no acertaba en los fallos. Terminé el partido cobrando un penal -bien cobrado- para el visitante (Armenio) faltando un minuto, con el que ganó el partido, y me fui en medio de piedras, etc., de ninguna manera justificadas. Reflexioné (¿qué me pasó?) y supe que había ido al partido sin ganas. ¿Por qué condenar a la gente a soporizar un árbitro que no tiene ganas? Ahí fue cuando dije adiós. Eso no hizo más que

ratificar lo que para mí es uno de los grandes principios: *condición necesaria para tener éxito es disfrutar de lo que se hace.*

Vos también incursionaste en la radio...

Trabajé como columnista en un programa de Radio Colonia que se llamaba *El ascenso por tres* (porque había tres conductores). En el '95 trabajé en las transmisiones de fútbol de "La red" (relataba Caldiero, comentaba Niembro y yo hacía una de las conexiones). Pero tenía una baja rentabilidad: muy pocas intervenciones -del tipo *penal para Huracán a los veinte del primer tiempo, van cero a cero...*- en relación al tiempo que tenía que invertir (parte del sábado y todo el domingo). Al tiempo dejó de divertirme. Creo que lo que me pasó fue que no supe hacer la colimba a los 40 (cualquier pibe al que le guste el periodismo deportivo se rompería todo por seguir en la Red; yo ya era muy viejo). Lo último fue un programa por *Splendid* que hice el año pasado: *La ciudad desnuda*, con Dalmiro Sáenz y un amigo que se llama Juan Escúfalos, un loco parecido a mí porque es arquitecto. Nos divertíamos mucho. Yo era uno de los conductores del programa y lo que hacíamos era editorializar la realidad a través del humor.

¿Anécdotas del arbitraje?

Una vez me pegaron y ahí aprendí algo más del arbitraje (risas). En otra ocasión, cuando recién empezaba, me olvidé de los jugadores amonestados (tres o cuatro en dos minutos por una barrera que no se acomodaba, y dije *los anoto después*), justo cuando tenía un veedor de AFA mirando el partido. En el segundo tiempo, si yo volvía a amonestar a alguno de esos jugadores correspondía echarlos, pero como no los había registrado no iba a saberlo. Lo único que se me ocurrió fue poner cara de serio y decirle a los capitanes: *muchachos, quiero hablar con los amonestados*. Los tipos fueron al vestuario y ahí miré los números de las camisetas. Otra anécdota es la de cuando cobré un penal que no ví. Un defensor pierde la pelota y se va un delantero solo frente al arquero, y cuando el delantero enfrenta al arquero me tapan la visión dos defensores. La escena siguiente es el delantero caído, el arquero mirando con cara de *yo no fui* y el clamor de la tribuna. Yo pensé *esto es penal, y si no lo cobro me matan*. Caminé hasta el área y marqué *penal!*. Llamé al arquero y le dije *¡afuera!* (el arquero era último recurso así que tenía que expulsarlo). El tipo me dijo *no me vas a echar por esto*. Contesté: *no me vas a decir que no fue penal!*. Y el arquero: *No, penal fue, pero no me echés*, y ahí respiré hondo. En mis 13 años como árbitro lo hice una sola vez; no está bien hacerlo y no lo aconsejo.

hoy y que se va a recibir en cinco años va a ser profesional hasta el 2055 o 2060, y yo no sé con qué instrumentos mecánicos, químicos, de iluminación o financieros se va a operar en ese momento, con lo cual tengo que enseñarle a pensar, a razonar, y por supuesto a conocer el instrumento de hoy, que va a ser una excusa para **aprender a aprender**, porque dentro de 40 años va a tener que adaptarse al nuevo mundo.

Convivir con el error

Supongo que el arbitraje te obliga a aprender a tomar decisiones rápidamente. ¿Sirve eso en finanzas?

En finanzas vos podés esperar diez segundos para tomar una decisión. En un partido diez segundos es tarde. El arbitraje te da una gimnasia espectacular para tomar decisiones instantáneas y bajo presión, pero sobre todo no te permite **postergar** las decisiones. Cuando la pelota le pega en la mano a un jugador, si vos cobrás quince segundos más tarde todo el mundo se dio cuenta de que dudaste. Pero en el arbitraje existe lo que muchos llaman "ley de las compensaciones". Es decir, un penal mal cobrado acá se compensa con otro mal cobrado allá para el otro equipo. Los errores se compensan. El arbitraje te enseña a **convivir con el error**, a aceptar que te podés haber equivocado y que no por eso el mundo se terminó, y que lo que tenés que hacer es empezar un nuevo partido a partir de ese momento, aceptando al error como un costo hundido, proponiéndote no equivocarte para adelante. El arbitraje me enseñó que el **error forma parte de cualquier actividad**.

Sin embargo seguís teniendo un tampo... Convivís con el error... (risas)

Hoy no es un gran negocio pero hubo años muy buenos. Si hoy tuviera que poner un tampo no sé si lo haría. Mirándolo en términos de que ya lo tengo instalado, me parece que es un negocio para quedarse.



CONCURSO

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Último aviso

El 16 de julio es el límite para la entrega de trabajos para el concurso **Universidad del CEMA - Ecología y Desarrollo Sustentable**. Si te quedaste dormido o no leíste la *c-mail* n° 17 comunicate ya al 4314-2269 y/o gmg@cema.edu.ar

La entrega de premios será en agosto en la sede central de la Universidad.



Bitácora del siglo XX

Política y Economía en la historia conocida del siglo XX

Vicente Vázquez Presedo

**Academia Nacional de Ciencias Económicas,
Instituto de Economía Aplicada
Buenos Aires, 1999. 366 págs.**

Para entender la sociedad egipcia, uno tiene que meterse en los zapatos de un egipcio. Esto lo dijo **Vicente Vázquez Presedo** en uno de los reportajes de *c-mail* (n° 9, septiembre '97, *Contáme una historia...*). Fiel a su recomendación, este profesor de la U. del CEMA se mete, en realidad, en los zapatos de mucha gente, para tratar de entrar en el 'espíritu' de las épocas pasadas, y refiere estos experimentos en este nuevo libro.

La obra es un velocísimo relato de los contactos inequívocos de la economía y la política del mundo de este siglo. Hay un notorio esfuerzo por la brevedad y la atinencia estricta a los hechos; algunos, porque no toda la historia es conocida -ya lo dice el título- y porque las épocas en las que la repitencia de los actos fue una característica de los tiempos, puede contarse rápido, refiriendo los elementos comunes y sólo deteniéndose en los sucesos. Imposible aburrirse con esa receta: unas pocas páginas del comienzo alcanzan para varias décadas de transición y, por caso, las primeras guerra y posguerra consumen un tercio del libro. Es que *el tiempo histórico no es el tiempo de la física*, tal como previene VVP al principio. Y es fácil verificarlo cuando el libro llega al presente. Aquí, ahora, "el espíritu de la época" se respira, y se ha dosificado bien el espacio (ampliándolo) dedicado a consignar los tantos puntos de inflexión de la última década: la caída del Muro, la perestroika, los conflictos balcánicos, las crisis tipo Tequila, la globalización... Demasiados finales abiertos como para que el texto no refleje el clima incierto de fin de milenio, ni delate la inquietud del que escribe - contagiosa, y por lo mismo casi incómoda para el que lee-. Hay, distribuida en los capítulos, una completa bibliografía para espíritus más curiosos. (rt)

JUNIOR

ACHIEVEMENT

Luego de haber ganado la Competencia Nacional de Toma de Decisiones M.E.S.E. en 1998, nos invitaron a participar en la Hewlett-Packard Global Business Challenge que organiza Junior Achievement International.

En esta competencia participaron más de 6000 jóvenes menores de 22 años de 46 países del mundo, divididos en más de 800 equipos, de los cuales sólo 8 accedieron a la etapa final.

Cada semana durante un período de siete meses, los equipos tuvieron que administrar compañías virtuales, tomando decisiones sobre producción, política de precios, marketing, investigación y desarrollo e inversión en planta y compitiendo en su mercado.

Superando las tres instancias eliminatorias del equipo del CEMA accedió a la final mundial a realizarse en Bruselas en septiembre próximo.

Compuesto por estudiantes de segundo año de las licenciaturas, nuestro equipo será el representante argentino.

Para financiar el viaje a Bruselas necesitamos el apoyo de sponsors.

Cualquiera que pueda brindarnos ayuda, por favor comunicarse por e-mail a mese@cema.edu.ar o por teléfono al 15-4938-8884 o al 4832-44462.



CONSULTORIOS EXTERNOS

- **Rauli Susmel** (Univ. of Houston) está de vuelta, dictando *Econometría* en el MAE. Cuando no juega fútbol, atiende a sus alumnos y simpatizantes en el 6° Piso (rsusmel@cema.edu.ar).
- **Eduardo Ganapolsky** aprovecha el receso del hemisferio norte (va por un PhD en UCLA) y dicta *Macroeconomía* en el MADE durante este trimestre (eg@cema.edu.ar).

¡Bien Miguel!

Miguel T. Delfiner, licenciado en Ciencias Físicas de la UBA, MADE'98, actualmente trabajando en *I.H.S.A. Argentina*, ganó la beca del BCRA para cursar en el Depto de Matemáticas de la **Univ. de Columbia** el programa *Master of Arts Degree in Mathematics With Specialization in the Mathematics of Finance*. El curso está especialmente diseñado para alumnos destacados graduados en Ciencias Matemáticas, Físicas e Ingeniería, con buenas habilidades analíticas y que desean seguir una carrera en el sector financiero. *c-mail* te desea éxito.

- Te está hablando

YPF

- Me parecía; tenés aliento a gas-oil.



Fondo inocente

- Las motos de agua pagan doble.
- El Ejecutivo logró exceptuar a los carros de golf.
- Los trenes pagarán un vagón.
- Es injusto que los *Di Tella* no paguen.

Je!-mail's

☆☆☆Hall of Fame☆☆☆

☆Inteligencia emocional

"Me hicieron un test y me emocioné mucho al saber que era inteligente". *Silvia Süller*.

☆Matrimonio

"El matrimonio no funciona cuando una persona es feliz y la otra infeliz. El matrimonio funciona cuando ambos son infelices". *Laura Ingalls*.

English in one lesson (Lesson 9)

- Half station both = Ambo de media estaci n.
- First weather = Primer tiempo (Second Weather = Segundo tiempo, etc).
- Consumado = Withadded.
- Contertulio = Withtertulio.
- Itinessary = E nesario.



mejore su swahili (meridional) :

- * = ma ** = mamá
- * = pa *** = papá
- * = mapa

Feminismo



OOOOTRO je!-mail

Je! mail Abierta

El principal problema de esta sección de *c-mail* es el espacio. Numerosos amiguitos y amiguitas nos envían humildes colaboraciones que, como es obvio, no entran. Seleccionamos algunas, y el resto podrán bajarlo de nuestro site de la web (en trámite). En todos los casos mencionamos a los autores/autrices y -esto es importante- no admitimos anónimos (después de todo, uno debe ser responsable de todas las pavadadas que hace en la vida).

Por ejemplo: aquí va parte de lo enviado por **Nickito** (*) - nickito@hotmail.com

↘ Los MBA's de habla hispana definen el **Advertising** como un *mean* del *marketing* para incrementar el *market-share* del *business*.

↘ La ley de la termodinámica aplicada a la economía establece que un enfriamiento de la actividad económica provoca un recalentamiento en las corporaciones empresariales.

↘ Quienes hacen buenas acciones van al cielo. Los que compran buenas acciones van de vacaciones a Europa.

↘ Un estúpido que hace estupideces cumple con su deber.

(*) Estimado Alejandro Nicolás López Fagúndez (Lic. en Dir. de Emp., 3er. año): cumplimos con tu pedido de confidencialidad firmando como *Nickito*. Gracias.

Frases

👉 *La boca de urna te puede comer.* **Gral. Antonio Bussi.**

👉 *Se detendrá toda aeronave en vuelo que no lleve adherida la oblea del impuesto.*

Comunicado de prensa de la Policía Aeronáutica. *Crónica*, 10/6/99, pág. 6

👉 *La cuenta corriente de Corrientes hace agua.* **Senador Antonio Romero Feris** a E. Llamas de Madariaga, *CVN*, 4/6/99.

👉 *Ante los cortes de rutas, calles y avenidas, el deber de la policía es preservar el desorden.* **Comunicado de prensa de la Pol. Federal.** *BAE*, 18/6/99.

👉 *Mataremos a cualquiera que se oponga a la paz en Kosovo.*

Slobodan Milosevic. *CNN*, 8/6/99.

👉 *La política es un "toma y daca". La corrupción, en cambio, es un "toma y escapa".* **Imelda Marcos.**

👉 *Reformar la legislación laboral sería facilísimo.*

David Copperfield. *Gente*, 25/6/99.

👉 *La muerte es algo vital.* **Mauro Viale.**

👉 *¡Asumirme como padre, yo que fui siempre hijo!* **Adolfo Bioy Casares.** *Diccionario del argentino exquisito.*

👉 *Los bancarios ganan poco y tienen hambre. Por eso no hay obleas en los bancos: se las comen los empleados.* **Juan José Zanola** a Marcelo Longobardi por *Radio América.*



RE-reduce Fat RE-fast

♥ Las mujeres feministas se resisten a trabajar más horas-hombre.

♥ No entender nada que no quieras entender es una prerrogativa femenina.

Otro *im* pacto de *Vaporizette*™

AYUDE A SU ECONOMISTA AMIGO: CONTRIBUYA A LA CONFUSIÓN.



Anselmo L. Morvillo S.A.



QUAD/GRAPHICS

printers