



c-mail

AGENDA

Ciclo de Seminarios en Ciencias Políticas

Marzo

17- Carlos Gervasoni (UCEMA)

Las causas políticas de la crisis financiera. La experiencia de la Alianza.

Ciclo de Seminarios de Ingeniería

Marzo

5- David Ronald Soto (Consultor Internacional)

Liderazgo para el Management Tecnológico - Liderazgo no comienza con un título, sino con una persona.

Abril

29- Juan Manuel Calvo (Director de Sistemas, UCEMA)

Primeros pasos en Linux: Knoppix.

Ciclo de Seminarios de Análisis Económico

Marzo

19- Juan Carlos De Pablo (Depabloconsult) *La economía como proceso decisorio.*

26 - Klaus Veigel (Princeton University; trabajo en conjunto con Conor Healy) *Bridging the generational divide - currency crisis in theory and history.*

Los seminarios son a las 12 hs. en la Sede Central. El calendario de todos los Ciclos de Seminarios está disponible en www.ucema.edu.ar/conferencias.



UCEMA Santa Catalina

A partir del 13 de abril se reinicia el **Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina**.

Durante 2004 el Programa incluirá los siguientes ciclos:

- **Toda la música para todos:** los miércoles, de 18.45 a 19.30, Auditorio UCEMA
- **El cine imperdible:** los jueves, de 18.30 a 20.45, auditorio UCEMA
- **45 minutos de actualidad:**

los segundos martes de cada mes, de 13.30 a 14.15, Santa Catalina.

La entrada es libre y gratuita.

La programación para los meses de Abril, Mayo y Junio puede consultarse en

www.ucema.edu.ar



PROGRAMAS IN HOUSE

A partir de 2004 la UCEMA ofrece programas *in house* para aquellas empresas que desean satisfacer con excelencia sus necesidades de capacitación y adiestramiento.

Los programas producidos por la universidad cuentan con el prestigio, rigurosidad y enfoque científico que caracterizan a la UCEMA. Siguiendo la dinámica de *participant-centered learning*, la metodología de enseñanza tiene un enfoque profesional -adaptada a la realidad de cada empresa- que enfatiza la capacitación y el desarrollo de herramientas analíticas y habilidades ejecutivas de los participantes.

Las áreas de capacitación *in house* abarcan una variedad de tópicos de administración general, finanzas y economía.

Para mayor información:

inhouse@ucema.edu.ar o al tel: 6314-3000
o en www.ucema.edu.ar/inhouse/

Congreso de RRHH

Nuevos desafíos de los RRHH en las organizaciones

El próximo 14 y 15 de abril, de 18 a 21 hs., se llevará a cabo el Congreso de RRHH en las instalaciones de la UCEMA. El tema central es: Nuevos Desafíos de los RRHH en las Organizaciones. El evento cuenta con el auspicio de *Portal RH* y la revista *C&D*.

Los oradores serán, entre otros: **Enrique Szewach** (Presidente de Evaluadora Latinoamericana S.A.), **Jorge Mocetti** (Vicepresidente de RRHH para *AC Nielsen*), **Gloria Cassano** (*Gloria Cassano y Asociados*), **Rubén Heinemann** (Socio de *Heidrick & Struggles*), **Eduardo Kastika** (Kastika y Asoc.) y **Dina Sznirer** (Consultora en RRHH y profesora de la UCEMA).

Informes e inscripción: www.ucema.edu.ar ;
congreso@ucema.edu.ar

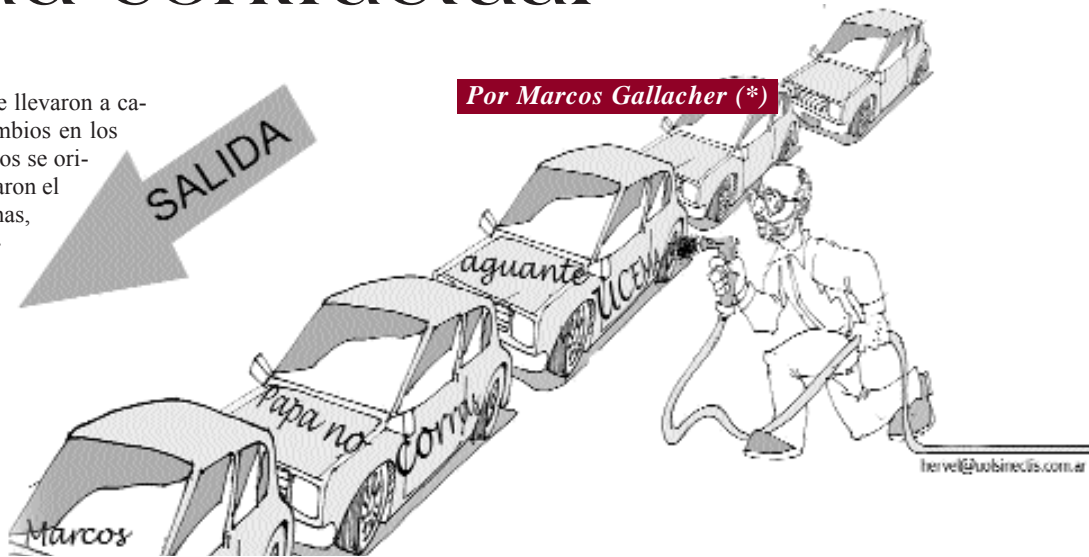


Especialización, eficiencia y seguridad contractual

Durante la década de los '90 se llevaron a cabo en Argentina notables cambios en los sistemas de producción. En parte, éstos se originaron en inversiones que modernizaron el stock de capital disponible: máquinas, computadoras, redes de comunicación o edificios. Pero los cambios no se limitaron a inversiones de capital, sino que incluyeron modificaciones en la forma en que se organiza la producción. En particular, las evidencias muestran que muchas empresas **“des-integraron”** procesos productivos, transfiriendo al mercado cosas que antes se hacían internamente. Por ejemplo: a principios de los '90 *Coca Cola Argentina* se proveía de azúcar de su propio ingenio. Tenía, además, plantas propias para la producción de envases. Hacia el final del período estos dos procesos habían sido transferidos íntegramente al mercado: Coca Cola ahora compra tanto el azúcar como los envases. Otro ejemplo: muchas empresas sub-contraatan ahora servicios de transporte y depósito de mercadería a proveedores (algunos internacionales) especializados en “logística”; mientras que antes realizaban estas funciones internamente.

Industria Automotriz Argentina: 1990-2000

Un trabajo reciente realizado en el curso de *Organización Empresarial (Relaciones Contractuales en la Industria Automotriz Argentina)*, **Sandra Adad, Gustavo Bejarano, Pablo Clar** y colaboradores, todos del MADE'03 describe en considerable detalle los cambios organizativos ocurridos en esa industria durante la década del '90. Un primer dato es que la producción nacional pasó de 90.000 unidades anuales en la década del '80, a casi 500.000 unidades unos pocos años más tarde (ver gráfico). Un salto sorprendente. Pero además, la sofisticación de los vehículos aumentó en forma marcada: se reemplazaron los obsoletos “Falcon”, “R12” y “404” por vehículos comparables a los que existían en países adelantados. Las diferencias técnicas en seguridad, confort, economía y durabilidad entre los vehículos producidos antes y después fueron dra-



Por Marcos Gallacher (*)

máticas. Los nuevos niveles de producción de la industria automotriz requirieron fuertes inversiones. Adicionalmente, ocurrió un cambio en la *especialización* de los distintos integrantes de la industria. Veamos dos ejemplos:

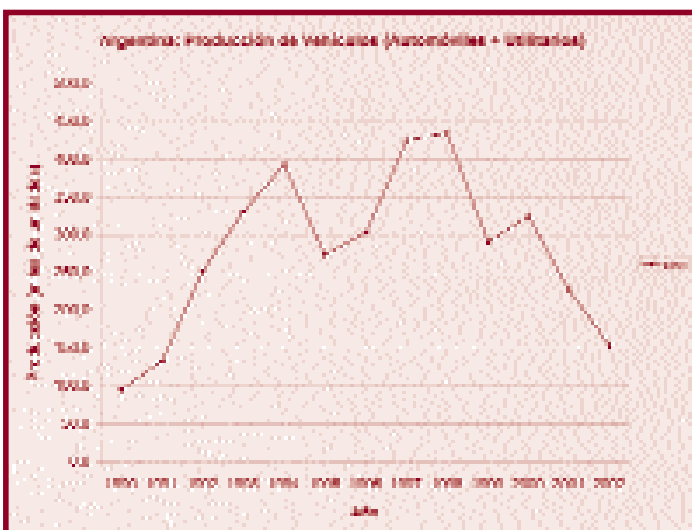
Autopartes: Se pasó de una situación en la que las empresas terminales tenían una importante participación accionaria en empresas autopartistas locales, a otra donde las autopartistas son propiedad de empresas no vinculadas a la terminal (muchas de ellas multinacionales, como *Lear Corporation, Johnson Control* y otras). Éstas se **especializaron en el proceso en cuestión**; a su vez, la empresa terminal se especializó en el análisis de necesidades del mercado, y en el armado y distribución de vehículos. Además, los nuevos autopartistas participan en muchos casos en el **diseño** de autopartes por orden de la terminal. Entregan además **sistemas integrados** (por ejemplo, tren delantero) en lugar de componentes aislados.

Pintado de Carrocerías: antes de la década del '90, las terminales adquirían pintura a empresas especializadas, y ellas mismas realizaban el pintado de vehículos. En la década del '90 una empresa alemana líder en pinturas, **pasó de vender pinturas, a responsabilizarse en forma íntegra del pintado de vehículos**. Es decir, no vende “pintura”, sino “pintura puesta sobre una carrocería”. Obviamente, esto requiere que la empresa de pintura instale una línea de pintado en la propia planta terminal: dos empresas coexisten en una misma instalación industrial.

Seguridad Contractual

Las terminales automotrices se especializaron en algunos tramos de la cadena de valor y sub-contraataron otros tramos a terceros. **Aumentó en forma significativa la especialización de cada empresa**. Creciente especialización resulta en mayor eficiencia, pero requiere complejos contratos entre organizaciones. Estos contratos requieren un marco económico y jurídico predecible. Los derechos de propiedad de cada participante deben estar establecidos. Queda entonces claro que la ausencia de reglas y de un entorno *amigable al mercado* tienen como consecuencia crecientes costos contractuales entre organizaciones, lo cual implica más dificultades para la especialización, y por lo tanto menor posibilidad de lograr eficiencia en producción. En última instancia, menores niveles de bienestar para los argentinos.

() Profesor UCEMA



¿Dónde están ahora?

GRADUADOS

Juan Pablo Aita Tagle (MADE'02) de *Actividad Independiente* a *GAB-Group*; **Matías Brandts** (MADE'01) de *Colgate Palmolive Argentina SA* a *Colgate Palmolive Uruguay SA*; **Daniel Cardone** (MADE'00) de *Samsung Electronics Argentina SA* a *Radio Victoria Fueguina SA*; **Gerardo Coronel** (MADE'96) de *Telecom Argentina SA* a *TeleHispanic Services*; **Ernesto Daicich** (MADE'02) de *Dignet Printing* a *HCI Brenntag*; **Fabian Delgado** (MADE'98) de *Citibank NA* a *Cooperativa Obrera Limitada (Bahía Blanca)*; **Néstor Biasi** (MAF-MC'97) de *Banco Sudameris Argentina SA* a *Pellegrini SA*; **Hernán Dillon** (MAG'99) de *Agrefert Argentina SA* & *Horizon-Agro SRL* a *Profesional Independiente*; **Diego Dimentstein** (MADE'01) de *CMG Wireless Data Solutions* a *Planex Telecomunicaciones SA*; **Mirta Dubroff de Anciaume** (MDB'97) de *Consultora* a *Banco Banex*; **Pablo Fernández** (MADE'03) de *Pirelli Argentina* a *Pirelli Cables Limited (Inglaterra)*; **Sebastián Gil Díaz de Vivar** (MADE'01) de *Brastrading Ltda.* a *Unilever de Argentina SA*; **Guillermo Girard** (MAF'96) de *BGS Group - Hicks, Muse, Tate & Furst Management Affiliate* a *Grupo Santa Elena*; **Diego Gomel** (MADE'95) de *Kraft Food Argentina* a *CIRSA*; **Jorge Gómez** (MADE'00) de *Zurich Argentina Compañía de Seguros SA* a *Servimar S.A.*; **Joaquín Gorostazu** (MADE'02) de *Acebo Importaciones SL* a *E-Folder Company*; **Gustavo Gort** (MADE'97) de *BASF Argentina SA* a *Air Liquide Argentina SA*; **Franco Gratton** (MADE'02) de *Donnelley América Latina* a *Lumenac*; **Adrián Grottola** (MADE'97) de *Procter & Gamble* a *Casa Villar de Rohde (division de Smkt)*; **Diego Hofman** (MADE'00) de *Predilia S.A.* a *Wal Mart Argentina SA*; **Alexis Krüger Solá** (MAF-FC'00) de *Aike-Sur Documentary Productions* a *Pacific Fruit Ltd / Bonita*; **Jorge Moreno** (MADE'01) de *Internacional Dina SA* a *Roca Argentina S.A.*; **Ramón Naveyra** (MAF-MC'98) de *Bank Boston NA* a *The First National Bank of Boston*; **Roberto Palacios** (MADE'02) de *Price WaterhouseCoopers* a *Yaguar SA*; **Mariana Pappolla Cabo** (LICP'02) de *Banco Patagonia Sudameris SA* a *Johnson & Son de Argentina SAIC*; **Alejandro Parkansky** (MADE'01) de *Price Waterhouse Coopers* a *Finmatica France*; **Gustavo Pérez** (MDB'02) de *Heller International Group* a *Columbia Compañía Financiera*; **Luis Prassolo** (MADE'01) de *IECSA SA* a *Vialco SA*; **Dario Pulenta** (LIE'01) de *Bodega Augusto Pulenta SA* a *Massalin Particulares SA*; **Federico Romanella** (MAG'00) de *Molinos Rio de la Plata* a *Exportadora Agroindustrial*; **Juan Facundo Sánchez** (MAF-FC'02) de *Ernst & Young Consulting SA* a *International Finance Corporation - World Bank Group*; **Mario Sanz Cancela** (MAF-MC'01) de *IBM Argentina SA* a *De Larrobla y Asociados Ltda.*; **Diego Sartorio** (MADE'97) de *MAG&A S.A.* a *MICROSOFT*; **Alejandro Scarfo** (MADE'01) de *Fundacion Favalaro* a *Granos del Parana SA*; **Joel Schneider** (MAE'02) de *Dirección General de Estadísticas y Censos - GCBA* a *UCEMA*; **Mariano Tolosa** (MADE'00) de *Wymering (Cyprus)* a *Grant Thornton (USA)*; **Carlos Alberto Villar** (MADE'01) de *Esso Petrolera Argentina SRL* a *Central Resources International, Suc. Arg.*



ALUMNOS

Vital Alejandro Arditti (MADE) de *Laboratorios Bagó SA* a *Ecolab SA*; **Néstor Biaiñ** (MADE) de *Shell CAPSA* a *Peugeot Citroen Argentina*; **Gabriel Conte** (MADE) de *Unilever de Argentina SA* a *Fratelli Branca Destilerías*; **Ignacio Dalla Via** (MAF-MC) de *Edenor SA* a *Banco Comafi SA*; **Marcelo Delfino** (DOE) de *BCRA* a *Municipalidad de Córdoba*; **Victor Demkoff** (MADE) de *Xtech* a *Ebanisteria Demkoff Hnos*; **Lucas Espindola** (MEP) de *Pirelli Neumáticos SAIC* a *Peugeot Citroen Argentina*; **Joaquín Galarreta Bolia** (MAF-FC) de *Formatos Eficientes SA* a *Johnson & Johnson Argentina SAIC*; **Eduardo Hesse** (MADE) de *Ministerio del Interior* a *Ministerio de Economía*; **Federico Insua Lehoux** (MADE) de *Aguirre Saravia & Gebhardt* a *Tsunami Telecom Corporation*; **Agustín Mella** (MAF-FC) de *M. y V.* a *Microsoft*; **Germán Orsini** (MEP) de *La Casa del Accesorio* a *A. T. World Business*; **Francisco Ortiz Basualdo** (LICP) de *Cerro de la Plata SA* a *Lear Corporation Automotive, Argentina*; **Francisco Pertierra Canepa** (DDE) de *Consultora Joaquín Ledesma & Asoc.* a *Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina*; **Agustina Rastelli** (LICP) de *Felix A Medoro* a *Accenture*; **Juan Pablo Rossi** (MAF-FC) de *Auditoría General de la Nación* a *Sociedad Rural Argentina*; **Susana Salvatierra** (DOE) de *Instituto Nacional de los Recursos de la Seguridad Social (INARSS)* a *AFIP*; **Alejandro Sircovici** (MADE) de *Nova Line Plus Iberica SA (España)* a *Andreani Logística SA*; **Esteban Tauil** (MADE) de *Delta Compresion SRL - Aspro GNC* a *Gomatecnica*; **Leandro Verrier Rousseaux** (LIE) de *Disco SA* a *Bull Market Brokers S.A.*; **Hernán Visconti** (MADE) de *Citibank NA* a *Objetivo*.

apreda

- La *Midwest Finance Association* aceptó el paper de Rodolfo Apreda sobre portafolios de separación para sintetizar instrumentos financieros y arbitrarlos para su presentación en su congreso internacional anual (18 al 20/3/04) en Chicago. Además, Apreda será Chair en la Session B-4 y Discussant.
- La *Eastern Finance Association* aceptó otro paper de Apreda, dedicado a las algebras transaccionales, para su presentación en su congreso anual internacional en Mystic, Connecticut (21 al 24/4/04). También será discussant y Chair en este Congreso.

Mariana Conte Grand



La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica a través del FONCyT (*FONDO PARA LA INVESTIGACION CIENTIFICA* y *TECNOLÓGICA*) le otorgó a Mariana Conte Grand un subsidio para llevar adelante un proyecto de investigación. Éste fue uno de los dos elegidos entre los 40 proyectos considerados (de investigadores de diversas universidades públicas y privadas) en el área de Ciencias Económicas y Derecho. El Proyecto consiste en llevar a cabo un *Experimento de preferencias declaradas para el cálculo del valor de una vida estadística en Argentina*. El mismo contará también con la participación de **María Alegre** y **Marcos Gallacher**, de la UCEMA, la colaboración de **Luis Ignacio Rizzi**, de la Universidad Católica de Chile, y el apoyo del Instituto de Seguridad y Educación Vial (ISEV).



DEPORTES en la UCEMA

• 3° Torneo Intercolegial de Fútbol y Hockey.

El próximo 28 de abril se realizará la tercera edición del ya tradicional Torneo Intercolegial. Quedan invitados todos aquellos alumnos que deseen colaborar con la organización y desarrollo de tan importante evento.

• Campeonato Interno de Fútbol 5

A mediados de abril comenzará el Campeonato Apertura de fútbol 5. Invitamos a todos los alumnos a formar sus equipos e inscribirlos a la brevedad.

Para inscripciones y consultas : www.ucema.edu.ar/deportes

Consejo: si te quedas sin aire cuando estás jugando ajedrez, te falta deporte.



Guillermo Toranzos Torino es Consultor en negocios (planeamiento estratégico en la empresa, especialmente), con un pasado fuerte en el sector agropecuario (fue jefe de economistas de la SRA durante 14 años) y comercio internacional (fue Coordinador General de la Secr. de Comercio entre el '94 y el '99, experto en controversias del Mercosur). Le gustan los modelitos y le ha tocado defender al sector agropecuario en duras batallas con el lobby de la sustitución de importaciones y el cierre de la economía. En la UCEMA dicta "Dirección estratégica en agronegocios" y "Bloques económicos y políticas de agronegocios" (junto con Julio Nogués), en el MAG.

Sin retenciones, ¿cuál sería hoy la protección efectiva del agro?

Estaría cercano al nivel de inderencia

¿El Mercosur es bueno o malo?

Todo depende de la velocidad a la que quieras crecer...

...rápido.

Entonces no tenés que estar en el Mercosur. Tendrías que tener una política como la de Chile. Tendrías que haber ido al libre comercio, tendrías que haber sacrificado tu política comercial, y así tendrías todos los beneficios de Chile en el Mercosur; y acuerdos de libre comercio con los principales países. El arancel promedio sería de 6 o 7%, como el de ellos...

O sea que siempre has estado en contra del Mercosur...

Yo creo que el Mercosur es, por un lado, un proyecto político hegemónico de Brasil y, por otro, el intento corporativo de extender la protección nacional a un nivel regional (automotrices, siderurgia, papel...).

Pero por lo menos el Mercosur le quitó a los políticos el manejo discrecional de la política arancelaria con terceros países...

Bueno, si empezamos a poner un orden de prioridades... Cuando Menem se mete de lleno en el Mercosur lo que hace es borrar la hipótesis de conflicto, lo cual ya es mucho... Es un elemento contenedor. Lo que yo pongo en tela de juicio es la **velocidad** a la que vamos convergiendo a un área de libre comercio, y eso a la Argentina le ha costado caro, porque el negocio que hizo con Brasil fue de este tipo: "yo primero te doy la hegemonía que querés y vos a cambio me das mercado". Esto quedó en claro hacia 1996, cuando

la Argentina tenía un superávit comercial con Brasil de 1.300 millones de dólares, se hacían inversiones aquí para exportar a Brasil, a través del régimen de plantitas llave en mano, etc. Recuerdo que un brasilero me dijo *este Mercosur no nos conviene, no desde un análisis mercantilista, sino porque ustedes se están llevando más inversiones de las que les correspondería*. Acordáte que en esa época Brasil tenía un déficit fiscal feno-

menal y una tasa de interés muy alta. A la depresión del consumo le sumaron barreras arancelarias y para-arancelarias que redujeron nuestras exportaciones. Nuestras ventajas comparativas en la producción primaria y agroindustria se vieron contrarrestadas por la de ellos, el mercado. Entonces, muchas empresas empezaron a instalarse en Brasil y luego, con un marco macro desfavorable, varias instaladas aquí se mudaron allá.

¿Y el ALCA? ¿No es utópico pensar que EEUU va a desarmar su protección al agro por nosotros?

Sí... Pero no pusieron la presión que uno hubiera esperado. De hecho, las concesiones que le han hecho a Chile o al Caricom son importantes. Pero nosotros tampoco pusimos toda la presión que tendríamos que haber puesto. No olvidemos que **es Brasil quien negocia**, y ellos atienden más a su economía, y no a las ventajas comparativas nuestras. Además, la velocidad de la globalización se paró a partir de la crisis del mercado mundial; la elasticidad del comercio ha caído. Entre el '96 y el 2000, si el mundo crecía al 3, casi 4%, el comercio crecía tres veces más. Los países se han vuelto más proteccionistas, y en EEUU reaparecieron las presiones sectoriales y sindicales... Y EEUU levantó el pie del acelerador. En ese sentido, ellos han sido un poco cómplices de la demora.

Imaginemus que nosotros "negociamos mal" y entramos al ALCA con sólo leves correcciones a los subsidios agrícolas de EEUU, ¿no nos convendría igual?

Ahí yo creo que nos hemos apresurado demasiado. Hay que presionar para que levanten los sub-

Un en el r

sidios a las exportaciones, como pasa ahora con la negociación conjunta con Brasil. Pero el tema de los pagos directos a los productores... eso ya tiene que ver con su equilibrio político interno, y no sé si no es demasiado pedir compensaciones. Me parece que ahí Argentina va a tener que ceder, porque se está perdiendo un mercado de 67.000 millones de dólares. En el cual, fijáte vos, nuestro principal competidor es Brasil...

Sería el mismo argumento que para entrar en el Mercosur: si vos me das mercado, me meto... Subsidios ha habido siempre y exportamos igual, así que si entrara al ALCA tendría lo que tengo hoy, más un mercado más grande, más un nivel de apertura económica inédito para nosotros... ¿No es eso lo que siempre pidieron el campo y la agroindustria?

Bueno, pero ahí hace falta capacidad para aprovechar esa oportunidad. Y ahí tenemos restricciones: políticas, ideológicas, y una a la que yo le asigno mucha importancia: la **restricción de oferta**. Fijáte que hoy se exportan 29.000 millones, pero porque cambió la estructura del portafolios: el precio de la soja se fue a las nubes, tanto que tenés retenciones de 20%. Además, la soja se "comió" otros cultivos, y a la carne. Entonces, si yo saco el diferencial de precios de la soja, estaría exportando unos 2.000 millones menos. Es decir, más o menos lo mismo que en el período, digamos, '95-99.

Bien; restricción de oferta. ¿Qué más?

La Argentina sigue siendo un país pensado en términos de economía cerrada. **Jorge Medina** y **Luis Soto** hicieron un muy buen trabajo sobre los efectos de la política comercial y la política impositiva como estímulos a ciertas actividades y desincentivos para otras. Según ese trabajo, el sector agropecuario transfiere 5.000 millones de dólares por año a otros sectores de la economía. Yo hice algo parecido para el período 1930-87, y con ese trabajo gané el premio de la Academia. La transferencia en ese lapso fue infernal, y esos recursos desaparecieron; no se sabe dónde puso el país esa plata. Argentina es un país dicotómi-

Pollos en terapia intensiva

¿Qué es esto de la fiebre aviar?

Apareció un brote en Tailandia, aparentemente había habido un brote en China...

¿Es una cosa nueva?

La gripe aviar se dio en Europa después de la primera guerra mundial y mató a 20 millones de personas. Hasta ahora, en este brote, han muerto 18 o 19 personas, han tenido que matar a una gran cantidad de pollos, lo cual pega sobre la demanda de granos. China... con China nunca sabés lo que ocurre, y menos en materia de pollos (risas). Es uno de los principales productores y uno de los jugadores más importantes en el mercado internacional de pollos. En este momento todo el mundo lo ve como una oportunidad: Brasil salió a vender 50.000 toneladas a Corea... pero nadie se anima a jugarse. Tanto la FAO como la OMS y la Asociación Mundial de Epizootias están muy preocupados por saber el alcance que tiene la epidemia. Porque si la enfermedad pasara a los porcinos, entonces podría pasar al ser humano. Ya se ha empezado a hablar de caída en los precios de alimentos para pollos, y en consecuencia sobre disminuciones de los precios de los granos.

co. Todos los países se forman sobre negocios principales, a partir de los que se derraman servicios y actividades complementarias que apuntalan al negocio principal. Eso es una asignación eficiente de recursos. Pero nosotros trabajamos con modelos dicotómicos: *carne por un lado, automotores por el otro*. 20% de retenciones es insostenible en cualquier conversación internacional. ¡Cuando yo empecé en la Rural las retenciones a la lana eran 35%! Éramos el tercer productor mundial... por supuesto, ahora somos

EEUU, el sector agropecuario es sólo el 5% del PBI. No es nada, pero lo defienden. ¿Quién lo defiende? Toda la cadena “para arriba”: la logística, el acopiador, el industrial, los servicios, los bancos... Ahora, ¿sabés lo que significa cambiar toda una cadena porque Argentina produce trigo más barato? ¿Vos creés que alguien va a cambiar toda una cadena por una diferencia en el precio de un commodity? Ojo: que yo sea más eficiente es un dato para que me trace una estrategia de negocios, pero no significa que por “principio

consegúis siendo formador de precios con ventajas en costo o diferenciación. Ésa es la política que debimos haber tenido y que no tuvimos.

Uno no puede menos que estar de acuerdo con la postura contraria a las retenciones. Ahora bien, con estos precios de commodities, y este tipo de cambio, ¿no creés que –al menos mientras dure esta coyuntura– el sector perderá su tiempo con su reclamo por las retenciones?

Esto el sector lo entiende. El tema de las retenciones es más importante cuando vas a discutir a un organismo multilateral. Históricamente, cada vez que los precios o el tipo de cambio (o ambos a la vez) se fueron para arriba, se aplicaron retenciones. Entonces, el principal enemigo de la política agropecuaria no es el mundo con sus subsidios, sino nosotros. ¿Cómo vas a ir a reclamar por los subsidios, con argumentos sólidos, cuando tenés retenciones? No se puede utilizar la política comercial para corregir problemas de evasión interna. El otro elemento es esto de que la Argentina cree que es el ombligo del mundo y uno hace lo que quiere. Ejemplo: en mis clases siempre pregunto *¿Vds. creen que Menem fue fantástico por las medidas que tomó o porque el ciclo económico mundial le jugó a favor?* Se me quedan mirando... El hecho es que, de haber tenido el ciclo en contra, todas las reformas que se hicieron no habrían atraído las inversiones que atrajeron. Vos podés tener el mejor secretario de agricultura, pero si el ciclo le juega en contra, con un trigo de 75 dólares la tonelada, le van a insultar a la mamá. Ahora, si el trigo es de 145 dólares y el tipo de cambio es alto, podés no saber nada y vas a ser Gardel. El mundo juega un papel mucho más importante en el crecimiento y el desarrollo de la economía que el que nosotros creemos. De hecho, el comercio internacional argentino lo manejan extranjeros (el vino, los granos). Nosotros ponemos la tierra y la mano de obra diestra y cierto grado de capacitación gerencial. ¿En qué sectores no te va bien? En la carne, por ejemplo. Esa cadena no la manejan extranjeros, porque el nivel de evasión que hay te produce un nivel de desajuste tal en los precios para consumo y exportación, que los inversores no terminan de entender bien cómo funciona el mercado de carnes. Ellos saben que hay ventajas competitivas, pero cuando ven esto dicen “mirá, por ahora no...”

Decir “carne argentina” es como decir “champagne francés”. No necesitás marketing; sólo tenés que producir. ¿Cómo puede ser que teniendo esa enorme ventaja competitiva no seamos capaces de protegerla? Más aún: nos hemos puesto a producir carne de feed-lot y nadie se molesta en diferenciarla de la “verdadera carne argentina”...

Esto de acuerdo, pero para hacer eso necesitás **trazabilidad**, que es lo que te permite diferenciar. Es un ejemplo de intervención conveniente en un mercado, porque estás protegiendo una ventaja que puede desaparecer. Por supuesto, no lo hacemos; siempre que intervenimos es para provocar algún desastre. El consumidor faena cualquier cosa, y lo que encontrás en la góndola depende de la suerte que tengas. El argentino come cualquier cosa. Somos incapaces de establecer **patrones**, de hacer que la carne sea identificable, que uno sepa si es de una raza índica o europea. Esos patrones son útiles luego para tu po-

El lugar del mundo



relativamente menos respecto de nuestras posibilidades. Con esta concepción vas a ser un país de 4.000 dólares per cápita, y nada más.

¿No es ésa la principal razón por la cual los europeos nunca te van a levantar sus barreras comerciales? Porque si con retenciones sos más eficiente que ellos...

Sí, invariablemente vas a estar en la lista de ganadores que no se quieren reconocer. Pero esto es un problema de planeamiento. Siempre les digo a los chicos: *¿Por qué se caracteriza el mundo? Por la aceleración del cambio*. Ahora, ¿cómo se controla el cambio? Mejorando las capacidades de pronóstico, de aprendizaje, y la de controlar “el cambio que puedo controlar”. ¿Qué es esto último? El sistema de negociación de la OMC y Europa que te dice *no me hablés de reforma agrícola, porque no estoy capacitada para absorber las transformaciones sociales y el impacto que esa reforma tiene para mí*. En

moral” yo tenga el derecho de pedirle al mundo que se ajuste a la velocidad a la que yo quiero los cambios. Porque somos eficientes en soja, pero globalmente somos de cuarta. Y también en el campo somos ineficientes, porque tenemos 180 millones de hectáreas en condiciones de producir algo y sólo lo hacemos en un bajo porcentaje de la superficie. Porque los ingresos que transfirió el sector no se reinvirtieron, y podríamos haber desarrollado antes, por ejemplo, la vitivinicultura, y no tener que esperar a la década del ’90 a que lo hiciera la inversión extranjera. Podríamos haber sido líderes en muchas cosas, y haber sido formadores de precios en soja, trigo y maíz. Porque cuando los precios suben nos ponemos contentos, pero también los europeos festejan, porque gastan menos en subsidios. En realidad, lo que te conviene es un precio que te permita ganar plata y que al mismo tiempo haga que al resto le cueste un vagón producir; y eso lo

¿Locomotora o furgón?

Nosotros somos buenísimos produciendo bienes que son insumos de otros... Pregunta: qué es mejor, desde el punto de vista de la fortaleza en las negociaciones, ¿producir algo que está al principio de una cadena de valor, o producir el bien final?

Un ejemplo: **trigo-fideos**. Cuando avanzás en la cadena de valor, tenés que hacer "cortes" para analizar las capacidades competitivas. Entonces, Argentina "destruye" a Brasil haciendo trigo. Pero haciendo harina, suponiendo costos similares, un molino brasileiro compensa los fletes del trigo con la escala de producción de harina. Por lo tanto, a nosotros nos conviene hacer trigo y a los brasileiros harina. Esto es lo que le cuesta entender a mucha gente, que es que el hecho de que tengamos ventajas en el producto primario, de ningún modo nos asegura ventajas en los eslabones siguientes. Que tengas ventajas en la producción de la materia prima no te asegura que tengas las ventajas que te da la dimensión del mercado. Y si vos estás comprando trigo con arancel cero, los fletes los compensás con otra cosa: salarios más bajos, servicios más bajos, tasa de interés más baja... y escala.

Pero cuando voy a una reunión de la OMC y tengo que negociar, ¿cuánto puedo ejercer más presión? ¿Cuándo estoy en el medio de la cadena o cuando estoy en alguno de los extremos?

Siempre en las puntas. Como proveedor y vendedor, si sos eficiente tenés capacidad de negociación. Cuando estás en el medio, la probabilidad de que entren nuevos jugadores es mayor. Además, la capacidad de negociación también es mayor, porque negociás con proveedores y con compradores. Todo depende de lo que se llama la "estructura del negocio". Ésta se define por cómo respondas a unas cuantas preguntas; a saber: ¿cuán competitivos son los que están jugando?; ¿hay barreras a la entrada?; ¿tenés algún elemento diferencial?; ¿es la escala lo que te da rentabilidad (margen chico y alta rotación vs. margen grande y baja rotación)?; ¿cuál es tu capacidad de negociación con tus proveedores?; ¿y con tus compradores?; ¿cómo es la estructura de rentabilidad del negocio y cómo estás posicionado?; ¿cuál es tu leverage financiero?; ¿el principal rubro de competencia es R & D y/o comercialización u otra cosa? El resultado es que tu productividad debe ser igual a la del líder en cada negocio.

lítica exterior. Lo que pasa es que, históricamente, se han exportado excedentes. Recuerdo un incumplimiento con Corea porque en el medio Brasil tuvo un problema y se comió nuestro saldo exportable... La exportación es marginal; sólo un 10 o 15% sobre 2,5 millones de toneladas. Otra vez estamos en la restricción de oferta.

Pero eso es cierto en el mercado spot... Si tengo una demanda "infinita", a los efectos prácticos, y una ventaja comparativa espectacular, explicame por qué nadie invierte en frigoríficos... ¿Qué es lo que hace que un inversor diga "esto es muy rentable pero no me meto"?

En este momento la seca y la soja han hecho que la carne esté en proceso de liquidación. El porcentaje de vientres que va a faena es importante. Estamos diciendo que la gente se está desprendiendo de activos y yendo a otro negocio. Esto no es un tema menor. Y eso que tenés un buen tipo de cambio. Si no se entiende lo que pasa en el mercado, ese diferencial de precios entre consumidores y exportadores, no hay ni trazabilidad, ni exportación, ni inversión, ni nada.

A ver, ¿cuáles son las medidas que habría que tomar para el sector agropecuario para abandonar el tan argentino stop and go?

¿Vos sabías que el 75% de los productores no tiene el secundario completo? Yo dicto cursos de dirección estratégica a productores (AACREA, Asoc. de Siembra Directa), pero son lo que podríamos denominar "el ABC1", la crema. El resto no tiene mucha idea de lo que hace en materia de planeamiento y administración de negocios. Segundo punto: si algo hay que tiene que regular el estado, eso es el establecimiento de **standards**. Tiene que haber un solo standard en la producción y comercialización agrícolas, para el mercado interno y para el externo; y no sólo en carnes. Además, debe darse el tiempo a los jugadores para que puedan hacer los ajustes del caso. Sino, se genera lo que provocó el "Corte por lo sano": en ese momento se había caído el mercado internacional y los exportadores presionaron para que se impusieran esos standards en los consumidores. El resultado fue que concentraste la oferta en siete tipos. Hay que estandarizar eso en carnes y en granos. El estado tiene que establecer premios y castigos.

Dejando de lado que la evasión es también una respuesta a un estímulo, vos estás diciendo que

es bastante más que una pérdida fiscal, que también repercute sobre otras cosas...

Te frena las posibilidades de apertura, de la inserción de Argentina en el mundo. Es un factor que contribuye a la restricción de oferta. Y hay gente a quien eso le conviene, y aprovecha. Nadie hasta ahora ha hecho una propuesta seria, de largo plazo, sobre el tema. No se puede hacer planeamiento estratégico si el país no tiene ideales. En la medida en que existan esos ideales se pueden definir objetivos estratégicos, y en la medida en que tengas objetivos estratégicos se pueden definir metas. Pero si no hay escala de valores clara, se mezcla todo. Terminan gobernando las restricciones. Porque cuando vos decís que los aranceles distorsionan, que generan transferencias, que afectan la asignación de recursos, te estás metiendo, por ejemplo, con el Mercosur...

Educación, información y conocimiento; estandarización... ¿qué más?

Falta terminar con las perturbaciones sobre la asignación de recursos, porque la idea que hay es que un lobby te puede dar vuelta la perinola. Y es por eso que los capitales de riesgo no vienen. Un tipo que ganó mucha plata la saca afuera y no la trae, de repente, en momentos como el de ahora, en que estamos en default y hubo grandes negocios. Por ejemplo, al precio del metro cuadrado, que bajó significativamente en 2002, le llega el "top" en 2003, entonces vendés y te volvéis a ir... Creo que esto va a pasar con la tierra agrícola. El valor de la tierra depende del cash-flow, y éste está afectado por los precios de

los productos y la tasa de interés internacional. Si corregís en un 20% los valores a la baja, cae el valor de los activos. Es por eso que, desde un enfoque especulativo de corto plazo, yo, en este momento, estaría vendiendo, saliendo de la "acción tierra".

A nivel popular existe la idea de que el campo produce, que invierte, pero que la guita va a parar a unos pocos tipos. En algún momento la SRA hizo una especie de campaña, tratando de mostrar lo contrario, esto del "derrame", pero es algo que hace rato no se escucha...

Sí. Yo trabajé en eso, que estaba referido al Complejo Agro-industrial. Pero ocurre que, luego en la convertibilidad, sobre todo en la última parte vino un formidable cambio en la estructura de precios relativos. También ocurrió lo mismo al dejar la convertibilidad. No obstante, la relación de la dinámica del Complejo sobre el empleo, el comercio externo y el PBI, es muy significativa. Probablemente haya que hacer una nueva matriz insumo-producto. Hoy, la participación del sector es del 10 puntos del PBI; el valor bruto de la producción agropecuaria es de 26.000 millones de dólares, con 13.000 millones de valor agregado. Es decir, ha habido un cambio no menor. Otra cosa que veo es que la economía real, al empezar a crecer, primero "creció sola", y dejó de lado servicios. Pero luego empezó a arrastrar comercio, comunicaciones... ¿Qué está quedando afuera? Bancos y seguros, que parecen disociados del proceso que se vive en la economía real. Y ahora los bancos están pensando en qué servicio le pueden prestar a la economía real. Y la economía real está mirando, como diciendo *a ver qué me salís a ofrecer*. Éste es un cambio no menor. De nuevo: este país es dicotómico, *campo-automóviles*. El campo no sabe qué hacer con su excedente: los productores están ensilando la soja porque si la venden no saben qué hacer con el dinero. Ya compraron todo lo que tenían que comprar. Para comprar una camioneta 4x4, o maquinaria agrícola, hay que hacer cola... Nadie quiere meter la plata en un banco después de lo que pasó. Así que tal vez todo termine en negocios de fideicomisos, sustituyendo a los bancos, con tasas del 15 al 20% anual en dólares.

CONTROVERSIAS

Vos participaste en tres controversias comerciales. Contáme. ¿Perdimos? ¿Ganamos...?

La primera fue con Uruguay, por el tema papel, y ahí ganamos. Otra fue una cosa loquísima: derechos de exportación puestos por Brasil a papel de cigarrillos y filtros con destino a Uruguay y Paraguay. Obvio, se usaban para hacer cigarrillos truchos luego contrabandeados a Brasil. La tercera fue un problema de IMESI (un impuesto uruguayo) también por un problema de tabaco en Uruguay y Paraguay.



El corcho (*)

La actitud creativa termina con los lamentos y las excusas. Es calidad de percepción, acción inteligente, que nos permite superar los conflictos con la riqueza de alternativas que nos ofrece cada situación.

Hace años, un inspector visitó una escuela primaria. En su recorrida observó algo que le llamó poderosamente la atención: una maestra estaba atrincherada atrás de su escritorio mientras los alumnos producían un gran desorden; el cuadro era caótico.

Decidió presentarse:

- Permiso, soy el inspector de turno...¿algún problema?
- Estoy abrumada señor, no se qué hacer con estos chicos... No tengo láminas, el Ministerio no me manda material didáctico, no tengo nada nuevo que mostrarles ni qué decirles...
- El inspector, que era un docente de alma, vio un corcho en el desordenado escritorio. Lo tomó y con aplomo se dirigió a los chicos:
- ¿Qué es esto?
- ¡Un corcho, señor!... -gritaron los alumnos, sorprendidos-
- Bien, ¿de dónde sale el corcho?
- De la botella, señor. Lo coloca una máquina.. Del almuerzo..., de un árbol ..., de la madera..., -respondían animosos los niños-
- ¿Y qué se puede hacer con madera?, -continuaba entusiasmada el docente-
- Sillas..., una mesa..., un barco...
- Bien, tenemos un barco. ¿Quién lo dibuja? ¿Quién hace un mapa en el pizarrón y coloca el puerto más cercano para nuestro barquito? Escriban a qué provincia argentina pertenece ese puerto. ¿Y cuál es el otro puerto más cercano?

¿A qué país corresponde? ¿Qué poeta conocen que haya nacido allí? ¿Qué produce esta región? ¿Alguien recuerda una canción de este lugar?

Y comenzó una tarea de geografía, de historia, de música, economía, literatura... La maestra quedó impresionada. Al terminar la clase, conmovida, le dijo al inspector:

- Señor, nunca olvidaré lo que me enseñó hoy. Muchas gracias. Pasó el tiempo. El inspector volvió a la escuela y buscó a la maestra. Estaba acurrucada atrás de su escritorio, los alumnos otra vez en medio de una batahola...
- Señorita...¿Qué pasó? ¿Se acuerda de mí?
- Sí, señor, ¡cómo olvidarme! Qué suerte que regresó. No encuentro el corcho. ¿Dónde lo dejó?

(*) N de la R: Hacía ya mucho tiempo que queríamos publicar esto que nos llegó por mail, pero nunca dejó de escasear el espacio. Que lo disfruten.

Vision desde el Sur

Los profesores de la UCEMA Carlos Escude, Alejandro Corbacho y Roberto Starke fueron invitados a formar parte del Consejo Editorial de una nueva publicación sobre Política Internacional para Latinoamérica. La revista *Agenda Internacional. Vision desde el Sur*, dirigida por Emilio Cárdenas (ex-embajador argentino ante las N.U. y ex-representante ante el Consejo de Seguridad), comenzará a publicarse a partir del mes de Abril. También integran el Consejo Editorial, entre otros, Felipe de la Balze, Roberto Russell, Juan Tokatlian, Julio Sanguinetti y Adalberto Rodriguez Giavarini.

Análisis

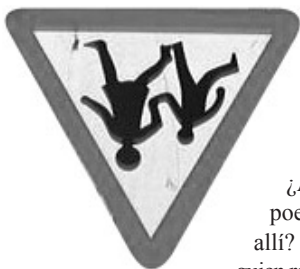
⇒ La estrategia del gobierno de politizar internamente la quita de la deuda podría no llegar a ser un arma de doble filo. La verdad es que nadie entiende qué es el mentado 25% de pago, por lo cual un arreglo final razonable podría ser anunciado -como de costumbre- un viernes a la noche e incluso podría llegar a ser aplaudido por los piqueteros. Por ejemplo, ¿cuál sería la reacción popular si se acordara cancelar la deuda a 19% de su valor nominal, pagándose en efectivo?

⇒ El actual superávit proyectado del 3% del PBI sería sólo una transferencia entre residentes. La deuda tiene una solución económica posible, y no pasa por el empobrecimiento del pueblo. La oposición política al pago de la deuda pasa por ignorar el hecho de que los receptores del famoso 3% del superávit son mayormente argentinos, como así también una buena parte de los tenedores de la deuda defaulteada.

⇒ A pesar de haber cumplido con las metas cuantitativas en relación al superávit primario, la realidad es preocupante. El gasto público está acompañando al ciclo ascendente de la economía y no para de crecer (gasto provincial por transferencias). Se repite la historia de las políticas procíclicas de los '90 cuando el círculo virtuoso de mayor crecimiento con mayor recaudación generaba la obligación de transferir más fondos a las provincias y con esto se aumentaba automáticamente el gasto público. El gobierno nacional no puede eludir legalmente la obligación de coparticipar la mayor recaudación. La urgencia de reformar realísticamente el sistema de coparticipación es evidente.

Mientras tanto, el gobierno sigue financiándose con impuestos distorsivos a partir de los cuales sólo se generan redistribuciones de ingresos a favor de sectores ineficientes y en contra de los eficientes. La legislación laboral sigue respondiendo a necesidades políticas de corto plazo y cada vez se favorece más el empleo en negro, el desempleo, y con ello la pobreza.

⇒ El ala piquetera más dura se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza. Ceder ante sus reclamos implicará para el gobierno alejarse de la sociedad que lo apoya y despertar al resto de las facciones que permanecen tranquilas, volviendo a perturbar la paz social. Los piqueteros no salieron de un repollo: son ejércitos de desempleados al servicio de intereses políticos. En un país donde la policía ha sido llevada a cumplir el rol de mera espectadora, el control de bandas armadas (aunque sea con palos) puede llegar a ser altamente redituable.



Programas de Actualización

Herramientas para la valuación de proyectos

Profesor: **José Pablo Dapena**
Horarios: Lunes, de 18.30 a 21.30 hs
(10 reuniones, desde el 19/4 al 21/6)

El Balanced Scorecard: una herramienta de gestión

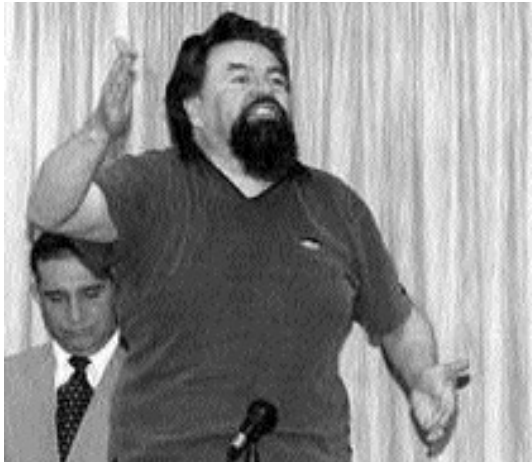
Profesora: **Alejandra Falco**
Horarios: Martes, de 18.30 a 21.30 hs (10 reuniones, desde el 20/4 al 22/6)

Administración y asesoramiento en carteras de inversión

Profesor: **Marcelo Elbaum**
Horarios: Miércoles, de 19 a 21.30 hs (10 reuniones, desde el 21/4 al 23/6)

La economía argentina durante la segunda mitad del Siglo XX

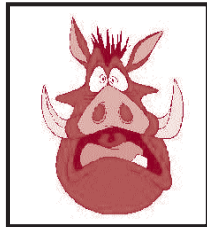
Profesor: **Juan Carlos De Pablo**
Horarios: Jueves, de 18.30 a 21 hs (8 reuniones, desde el 22/4 al 10/6)



Y si es necesario, cortaremos la **Je!-mail**

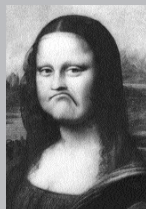
Señales de que tendrás un mal día

- Te despiertas boca abajo, y lo primero que ves es asfalto.
- Ves a los equipos de noticieros esperando en la entrada de tu oficina.
- Enciendes el televisor y en todos los canales muestran rutas para escapar de la ciudad.
- Tu hermano gemelo olvidó tu cumpleaños.
- Tu jefe te dice que no te molestes en quitarte el abrigo.
- Tu cita a ciegas resulta ser tu ex.



Humor de Madre. *Por Cynthia Wilner (progenitoria argentina -que a su hija le ha dado el ser, el estar y dependencias-, cuenta chistecitos para que vos se los cuentes a tu hijo, para que éste los cuente en el cole, para convencer a sus compañeros de que es un perfecto imbécil).*

- ¿Le gustaron las ostras señorita?
- Estaban re-bárbaras, me re-gustaron, mil gracias.
- ¿Quisiera repetir?
- Estaban re-bárbaras, me re-gustaron, mil gracias.
- Esta mañana, al levantarme, me encontraba tan mal que decidí matarme tomándome mil aspirinas.
- ¿Y qué pasó ?
- Después de tomarme la segunda ya me sentí mucho mejor
- Qué hace un sapo cuando sale del jardín ?
- Pasa a primer grado
- ¿Cuál es el colmo de un bancario ?
- Tener hijos carentes de interés



CURIOSIDADES

- Los ángeles no tienen espalda, así que toman todo el sol que se les canta.
- Todo cuerpo sumergido en una bañera, hace sonar el teléfono.

Frases



♥ No digas nunca a nadie.... "Me han contado una cosa fea de ti..." sin decirle qué cosa es, porque le recordarás demasiadas cosas a la vez. **Jorge Rial**.

♥ Cuando me siento a pensar, lo único que consigo es sentarme. **Silvia Süller**

♥ La verdad absoluta no existe y esto es absolutamente cierto. (oído en una de las sesiones de la **Comisión de Juicio Político de la Cámara de Diputados**).

♥ Si el mundo es un pañuelo, nosotros ¿qué seremos? **Néstor Avalle (MAE'85)**.

♥ Ten tus ojos bien abiertos antes del matrimonio, y medio cerrados después de él. **Mamá**

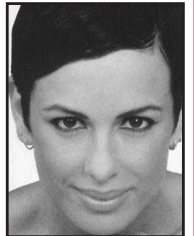
♥ Nuestra máxima aspiración es cortar Internet. **Raúl Castells** (líder piquetero y virus confeso).

♥ Compré el jabón que lava más blanco. Ahora toda mi ropa son vestidos de novia. **Daniela Cardone**.

♥ El 75% de los tenedores de deuda argentina piensa que existe un 75% de probabilidades de que la quita del 75% tenga éxito. En cambio, el 25% opina que existe una probabilidad de 25% de cobrar el 25% de la deuda antes de 2025. **Rosendo Fraga**.

♥ No soporto a la gente intolerante. **Mirtha Legrand**.

♥ Te das cuenta de que estás viejo cuando conoces todas las respuestas pero nadie te hace las preguntas. **Bob Hope**



Manolo's Place



• Letrero en un parque gallego: "Se arrestará a la persona que sea sorprendida tirando basura aquí. A la que no, no"

• El hijo manda un telegrama desde Madrid a su madre en La Coruña: "Madre, llegué tarde y perdí el tren. Salgo mañana a la misma hora". Su madre, rápidamente, le contesta: "Hijo, no salgas a la misma hora que vas a volver a perder el tren".

• Parte meteorológico: "Hoy no sabemos qué tiempo hará porque no se ve nada con esta niebla de la hostia".

Médicos

-Mi médico es un matasanos, estuvo tratando a mi esposa del hígado durante 20 años y al final murió del corazón.

-El mío es mejor: si te trata el hígado, seguro que te morís del hígado.

El médico al paciente:

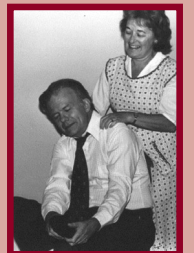
-Usted debería haber venido a verme antes.

-En realidad fui a ver a un curandero.

-¿Y qué estupidez le dijo?

-Que viniera a verlo a usted.

Ley de la Vida: Una persona saludable es aquella que no fue suficientemente examinada.



English in one lesson (Lesson 21)



☞ Ever noticed that people who are late are often much jollier than those who have to wait for them?

☞ Some mistakes are too much fun to to make them only once.

☞ A truly happy person is one who can enjoy the scenery on a detour.

☞ Living on Earth is expensive, but it does include a free trip around the sun every year.

☞ I married Miss Right. I just didn't know her name was Always.

☞ Why do men die before their wives? Cause they want to.

☞ If olive oil comes from olives, where does baby oil come from?

☞ So what's the speed of dark?

☞ Do they have reserved parking for non-handicapped people at the Special Olympics?

☞ Is it true that cannibals don't eat clowns because they taste funny?

☞ If it's tourist season, why can't we shoot them?

Adiviná: ¿cuál es la hembra?

