



Editorial

## Conmemoración del 135° Aniversario Institucional

Palabras del Presidente de la Bolsa de Comercio de Rosario en los festejos del 135° Aniversario de la institución.

Internacional

## "No se trata de 'hacer' política exterior sino de 'tener' política exterior"

Equipo BCR

Entrevista a Juan Gabriel Tokatlian

Agroindustria

## El desafío de Vaca Muerta al 2030: llegar a generar los 25.000 millones de U\$S que hoy aporta el campo y la agroindustria

Julio Calzada - Desiré Sigaudó

Una investigación sobre la formación Vaca Muerta, el impacto de su explotación en la producción de petróleo y gas natural en Argentina

Finanzas

## Banca Ética: "Los empresarios pueden cambiar el mundo"

Joan Melé

El presidente de la Fundación Dinero y Conciencia y precursor de la banca ética invitó a los ejecutivos y empresarios a humanizar sus organizaciones y a preguntarse a quién sirve su dinero.

Sociedad

## Gestionando la Incertidumbre en Empresa

Lorenzo Preve

Ninguna empresa puede existir sin asumir algún riesgo, pero también es cierto que ninguna empresa existe por demasiados años si asume riesgos inadecuados.

Internacional

## Regionalismos en diálogo y apertura comercial. Análisis de las negociaciones recientes entre el Mercosur y la Unión Europea

Sacco, Irene - Vinuesa, Lucia.

Análisis sobre el acuerdo.

Arbitraje

## Tengo problemas con un cliente ¿Qué puedo hacer?

Gustavo G.M. Lo Celso

Un aporte y siete razones.





Editorial

# Conmemoración del 135° Aniversario Institucional

Palabras del Presidente de la Bolsa de Comercio de Rosario en los festejos del 135° Aniversario de la institución.

El 18 de agosto del corriente año, la Bolsa de Comercio de Rosario cumplió 135 años de vida. Con tal motivo, el día jueves 22 se celebró el acontecimiento con un multitudinario acto al que concurrieron autoridades nacionales, provinciales y municipales, invitados especiales y socios de la institución.

En la oportunidad, el Presidente de la Bolsa, señor Alberto A. Padoán, pronunció el discurso de apertura del acto, puntualizando que se trataba del último aniversario que le tocaba presidir con motivo de la próxima finalización de su mandato.

A continuación, los párrafos salientes de sus palabras: "La capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y contextos que se presentan es lo que se denomina reinventarse. Eso hace aflorar la creatividad, la pasión y la energía para abrirse a la búsqueda de nuevas oportunidades".

"Lo mismo que ocurre con los seres humanos, también se da en las instituciones", remarcó.

"Quienes tuvimos la responsabilidad de conducir la Institución en los últimos años somos conscientes de que estamos frente a un cambio generacional, y que es necesario no sólo renovarse sino invertir en el desarrollo de capital humano, favoreciendo la formación de equipos de trabajo en un ambiente abierto y flexible".

Algunos ejemplos de los proyectos y desafíos concretados:

- > La constitución del Grupo de Innovación, para impulsar un ecosistema en la región basado en el uso de la ciencia, la tecnología y la inteligencia colectiva en nuevos emprendimientos. Así se avanzó en: la firma de convenios internacionales para facilitar la innovación abierta; la creación del espacio de I-Lab para vincular a startups con empresarios; la organización de hackatones, foros de inversión y premios a la innovación; y la inversión institucional en aceleradoras y fondos de capital de riesgo.
- > La creación de la Fundación BCR, para promover acciones solidarias y de compromiso comunitario, como ser: la aceleración de organizaciones sociales; el acompañamiento a escuelas agrotécnicas y rurales para impulsar la innovación educativa e implementar un programa de prácticas profesionalizantes; un programa de sensibilización de empresas y talleres de sostenibilidad.
- > La construcción del Edificio Armonía, próximo a su finalización, un edificio de alta performance que incorpora jardines verticales para absorción de gases contaminantes, retención de polvo y aprovechamiento del agua de lluvia y ahorro de energía. > La constitución de un nuevo banco comercial con sede y poder de decisión en Rosario, junto a los mercados adheridos y a las compañías de seguro nucleadas en ADIRA.
- > El lanzamiento de BCR News, como plataforma de noticias que funciona en una oficina de redacción y un estudio montados en este edificio.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



- > La puesta en marcha de Financiaclick, un mecanismo para la generación de pagarés digitales y la presentación de legajos digitales de las PyMEs que buscan financiamiento en el mercado de capitales.
- > El proyecto de un nuevo mercado electrónico (marketplace) para la comercialización de cerdos.
- > La constitución de una comisión de Energías Renovables para promover el financiamiento de nuevos proyectos de renovables y de eficiencia energética mediante instrumentos existentes y la creación de nuevos productos.
- > La organización de viajes de capacitación y de exploración a Israel, Finlandia, Estonia, Alemania, China, EEUU y Brasil.
- > Los proyectos en marcha para la automatización de ensayos y análisis del Complejo de Laboratorios.
- > El lanzamiento del Proyecto Cercanía, que permitirá mantener una relación más próxima con las plantas y terminales de embarque usuarias de los servicios del Complejo de Laboratorios. "Hemos continuado impulsando el desarrollo de mercados de productos y de capitales líquidos, transparentes y competitivos, con mecanismos de negociación simples y accesibles para los operadores, emisores e inversores, con incorporación de tecnología de vanguardia". "Así, hemos acompañado a nuestros mercados adheridos en sus planes de crecimiento y desarrollo:
- > La reciente fusión de MATBA-ROFEX, que comenzó a funcionar el día 1º de agosto.
- > El posicionamiento del MAV -Mercado Argentino de Valores- como un mercado especializado en productos para PYMEs y abocado a responder a las necesidades regionales, incorporando nuevos instrumentos.
- > Y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas del ROSGAN, que acaba de lanzar ROSGANET, la plataforma de compra y venta online de ganado.

En lo referente a la cadena agroindustrial, junto a todas las Bolsas de Cereales y de Comercio que actúan en el mercado de granos del país, hace pocos días hemos consensuado un documento sobre "Lineamientos para una política agroindustrial", que se presentará a los principales partidos y candidatos de cara a las elecciones de octubre próximo".

"En fin, hemos intentado que la Bolsa de Comercio de Rosario crezca en su prestigio y reconocimiento público, pero como una entidad de puertas abiertas a la comunidad".

"Quiero cerrar con un pensamiento del fallecido Premio Nobel de Literatura, el portugués José Saramago: 'Somos la memoria que tenemos y la responsabilidad que asumimos, sin memoria no existimos y sin responsabilidad quizás no merezcamos existir'".

"La Bolsa tiene memoria y orgullo de su pasado, pero simultáneamente promueve la responsabilidad empresarial en sus dimensiones social, ambiental e institucional", concluyó





Internacional

# “No se trata de ‘hacer’ política exterior sino de ‘tener’ política exterior”

Equipo BCR

Entrevista a Juan Gabriel Tokatlian

Dialogamos con el especialista en Política Internacional, Profesor Juan Gabriel Tokatlian, Doctor en Relaciones Internacionales de la Johns Hopkins University de Washington DC y académico e investigador de la Universidad Torcuato Di Tella. El Profesor Tokatlian nos recibió en su despacho de la sede de esa casa de estudios, en el barrio de Belgrano en Buenos Aires, para analizar la Política Exterior argentina y temas tan diversos como la crisis de Venezuela, el Brexit o la inserción comercial de Argentina en el mundo.

E- Tuvo mucha repercusión una entrevista que dio al programa Odisea de LN+ donde decía que Argentina tendría que estar jugando en las grandes ligas pero que esto no era así. ¿Podría desarrollar un poco esa idea?

En esencia, lo que está pasando hoy, internacionalmente, es que hay una serie de desafíos y retos que exigen un diagnóstico más afinado, más riguroso, respecto a las dinámicas y lógicas que están ocurriendo en ese contexto. El dato fundamental es un cambio notorio en la relación entre Estados Unidos y China. Hasta Barack Obama esta relación combinaba cooperación y competencia; con Trump, tiene un acento marcado en la disputa, en la contienda entre Estados Unidos y China. Por otro lado, en términos de los actores no estatales, de los factores y fuerzas transnacionales, el proceso de globalización es un proceso cada vez más cuestionado, más impugnado, más resistido, si bien se amplifica globalmente. En ese doble contexto, del cambio en las relaciones inter-estatales, el cambio en las relaciones mundiales, es evidente que el gobierno del Presidente Macri partió de un diagnóstico excesivamente optimista, casi ingenuo, respecto del papel de Argentina en el mundo y de las correlaciones de fuerzas que se daban en el escenario global. Esto hizo que se repitieran una tras otra las mismas políticas, sin entender los cambios ocurridos y, en ese sentido, hubo la sensación de que algunos eventos, por ejemplo convocar a la reunión de Ministros de la OMC o ser sede la Reunión del G20, eran suficientes como para estar “en el mundo”. Pero hoy hay que ir mucho más allá. No se trata de “hacer” política exterior, sino de “tener” política exterior; saber cuáles son los foros fundamentales en los cuales hay que jugar; saber cuáles son los mecanismos y lógicas que uno debe seguir en términos de sus alianzas, de sus preferencias, de la diversificación de mercados. A mí me parece, en ese sentido, que el gobierno del Presidente Macri persistió en un diagnóstico errado, sin entender que Argentina ya no era el mismo jugador; sin entender que haber acordado con el Fondo Monetario Internacional nos colocaba en una situación muy estrecha de capacidad de toma de decisiones, sin entender que la Región había cambiado y está muy volátil. Y no es que haya una corriente nueva de centro derecha que se impone a una vieja corriente de centro izquierda, sino que todo está en ebullición, en transformación, mutación. Por lo tanto, eso adicionalmente ha hecho que el Gobierno prefiera un conjunto de relaciones en la región que si bien son pertinentes exigirían mayor sofisticación.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



E- La asunción de Bolsonaro en Brasil evidentemente ha generado un impacto no solamente en la Región sino particularmente en la relación Brasil – Argentina, y también en el Mercosur. ¿Cómo evaluaría ese impacto? ¿Cuán grande sería y qué consecuencias tendría para la integración entre Argentina y Brasil?

Yo diría que es un momento adecuado para que la clase dirigente argentina -y cuando hablo de la clase dirigente no me refiero simplemente a los políticos, sino también a los empresarios, a los sindicatos, a los intelectuales, a las ONG, etc.- nos aboquemos seriamente a repensar la relación con Brasil. Tuvimos una serie de logros enormes en esta relación bilateral desde la vuelta a la democracia. Mercosur fue, por ejemplo, un pilar relevante que nos mancomunó y nos dio una voz conjunta; pero hoy Mercosur está estancado, está limitado, está siendo severamente erosionado por el mismo comportamiento de los actores, entre otros por Brasil y Argentina. Por lo tanto, repensar qué significa Mercosur hoy con Bolsonaro es esencial. Otro tema: el tema nuclear; Argentina y Brasil dejaron de proliferar y llegamos a un acuerdo recíproco de que no constituimos hipótesis de conflicto el uno para el otro. Pero este ascendente militar que hay en el gobierno de Bolsonaro es un tema que debiera inquietarnos; no para alarmarnos, sino para entender qué dimensión tiene ese acuerdo que tuvimos con Brasil en materias muy sensibles como el tema nuclear. Y un tercer aspecto que creo que importante es que podríamos caer en una suerte de tentación de una carrera para ver quién cede más entre Argentina y Brasil. Le pongo un ejemplo concreto: Argentina en el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner firmó un acuerdo con China mediante el cual en Neuquén hay una estación satelital. El gobierno del Presidente Macri ratificó ese acuerdo, y esa estación ya está en funcionamiento. En Brasil, el Presidente Bolsonaro en su reciente visita a Trump, le acaba de conceder a los Estados Unidos el uso para fines también espaciales, la base de Alcántara, y en parte la lógica que aquí pareciera existir es “yo te voy dando lo que Argentina no te da”. Si entramos a ver quién cede más, el problema será más nuestro que de ellos. Entonces me parece que también hay que ser muy cautos en materia diplomática para saber si hay convergencias -y las debe haber- pero también divergencias con Brasil. En pocas palabras, esta relación que nos pasó de la rivalidad a la amistad debe ser hoy reconceptualizada, reevaluada, para profundizar la amistad pero también para entender que tenemos retos muy complejos con Brasil.

E- ¿Usted piensa que en este contexto, que bien describe, el Mercosur podrá persistir como una unión aduanera o tenderá más a una zona de libre comercio más “light” de lo que es hoy?

Yo diría que lo más probable es que deje de ser esa expectativa de una unión aduanera; y no sé si en el futuro de hecho cada actor decidirá adoptar políticas unilaterales. Creo que aquí lo que nos está pasando es que siempre criticamos el unilateralismo de los poderosos que actúan de acuerdo a sus propios intereses sin respetar muchas veces las reglas por arriba de las Instituciones; yo no sé si estamos en el Mercosur en una suerte de unilateralismo periférico. Cada uno se juega solo, creyendo que se puede salvar, creyendo que es el buen actor en un mal vecindario, creyendo que su mercado es más robusto y, por lo tanto, no necesita del otro, desatendiendo la posibilidad de tener complementariedades productivas entre los países. Y, quizás, un ejemplo muy elocuente de esto es que por ejemplo Mercosur nunca concibió una política conjunta en materia productiva. Con respecto a China, cada vez que vienen mandatarios chinos a la Región, cada uno de los países –particularmente Argentina y Brasil– negocia con China algo: su producción sojera, las inversiones, etc., pero no hay un Mercosur dialogando con China. Y por eso me temo que aquel Mercosur de las expectativas hoy es más bien el Mercosur de las frustraciones. En ese sentido, también me parece que





la clase dirigente –y, repito que cuando digo clase dirigente cubro todo un espectro de liderazgos diferentes- necesita saber y pensar y repensar hacia dónde va Mercosur.

E- ¿En ese sentido, qué futuro le ve al Proyecto de Tratado con la Unión Europea?

Bueno, yo lo veo mucho más activo a la Argentina que a Brasil en esto; pero me temo que este activismo muchas veces sea con ciertos costos. Una de las cuestiones más interesantes que percibo en la negociación recurrente, episódica, que tiene altos y bajos, con la Unión Europea es el grado de sigilo, de poca visibilidad pública. A mí me gustaría que si hubiera un acuerdo Mercosur - Unión Europea fuera más transparente, para ver cuáles son nuestros intereses puestos sobre la mesa, quiénes van a ser los ganadores y perdedores, cuál es la coalición política que luego en el Congreso validará un acuerdo de ese tipo y en esa dirección. Repito, uno escucha o sabe de negociaciones en marcha, con algún mayor ímpetu en el último mes; uno en Buenos Aires escucha una sensación de mayor euforia en la Cancillería Argentina al respecto; pero me temo que todo esto está hecho un poco a espaldas de los principales actores que van a ser beneficiados o que van a pagar costos por esto; y no es muy funcional. Debiera hacerse, por ejemplo, con un mecanismo permanente de grupos de trabajo empresariales, sindicales y de otra naturaleza que pudieran llevarle al gobierno, no tanto sus reclamos, sino cómo juntar preferencias para que la coalición ganadora sea la máxima posible

E- Siguiendo con el tema de la cuestión regional, ¿qué futuro le ve o qué expectativas tiene respecto del Prosur, esta nueva iniciativa que impulsaron los presidentes Piñera y Macri, un poco para correr al Unasur?

Yo partiría de dos planos para responder a esto: el primero –y que creo fundamental- es que el multilateralismo está en crisis; los mecanismos multilaterales, globalmente hablando, están en crisis. Naciones Unidas es una de las más afectadas: problemas de déficit de legitimidad creciente; la OMC está paralizada, formalmente, por presiones de Estados Unidos para reformarla, por reacciones de otros actores; la Unión Europea está muy agrietada. Y esto que vemos en el plano global también pasa en el plano regional; es decir, nuestro multilateralismo está en crisis. Entonces no es sorprendente que ello ocurra. Pongo ejemplos concretos: el ALBA, que fue esa iniciativa Venezolana - Cubana, no ha tenido ningún papel en la crisis venezolana, que es honda y dramática; la CELAC, que es la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, que son todos menos Estados Unidos y Canadá, no juega ningún rol significativo para cohesionar la región; el Mercosur, del que estábamos recién hablando, está debilitado; la Alianza del Pacífico, que -se pensaba- era el gran horizonte alternativo, ahora que en México cambió la orientación del gobierno de turno parece congelada. Y en ese contexto yo ubico el debilitamiento y deterioro de Unasur. Ese debilitamiento y deterioro obedece a problemas institucionales profundos, que tenemos cada vez que pensamos en nuestro multilateralismo. No pudimos superar el hecho de que, desde el 2017, el Secretario General superó su mandato y, por lo tanto, no pudimos reemplazarlo; cada país tuvo un candidato: Argentina tuvo el suyo, y todo eso se bloqueó. Argentina ocupó la presidencia pro tempore de Unasur entre abril del 2017 y abril del 2018. No organizó ninguna reunión clave para dinamizarlo. Unasur quedó sin voz para mediar siquiera en el conflicto venezolano. Ese desgaste fue dramático. En ese contexto, aparecieron críticas, en algunos casos válidas, en otros excesivas a mi modo de ver, sobre la naturaleza más ideológica de Unasur. Bueno: derrumbamos esto, se van los países, renuncian, se acaba. Fundamos otra que es Prosur, que también es ideológica, pero desde otro lado. Ahora, lo más llamativo es que cuando uno observa la reunión que convocó el presidente Piñera, entre otras, la idea original de Prosur fue de Piñera y el presidente de Colombia Duque, a la cual luego se sumó Mauricio Macri.





Pero, cuando Piñera convoca la reunión en Santiago y había expectativas de que sería una magna reunión, una cumbre, y que de ahí saldría algún estatuto o algún compromiso, lo único que resultó es un papel escrito; es decir, no existe una entidad o un organismo, que se llame Prosur. Con lo cual, creo que el Prosur nace de alguna manera ya erosionado. ¿A qué apunto esto? Es que tenemos la mayor crisis en la Región, la más importante desde la Crisis de los Misiles de Cuba, que es el caso de Venezuela; y no tenemos ningún instrumento efectivo para que la región tenga una voz audible y seria en ese caso. Con lo cual, los jugadores principales pasan a ser extra-regionales: Rusia y China, por un lado, y Estados Unidos, por el otro. Visto de esta manera, el multilateralismo y su crisis en nuestra región, es más crítico que la crisis del multilateralismo global, porque nos daba a nosotros los pocos resortes que teníamos de converger, de acordar, de coordinar. Y, en ese sentido, -repito- Prosur es un artefacto que no parece el mejor para abocarse a los retos que hoy tenemos.

E- Interpreto, por lo que dice, que usted considera que hay una grieta no sólo a nivel nacional sino también regional que impide poner en marcha estos mecanismos multilaterales...

Totalmente. Lo que hay que entender - me parece- como clave de esta época, y por eso hablaba al comienzo de las relaciones entre los Estados y la competencia, y después del proceso de globalización, es que este mix está generando polarizaciones domésticas en casi todo el mundo. Entones, no es sorprendente que lleguemos a la elección de España y digamos España está polarizada o que la última elección en Estados Unidos estuvo polarizada, o que el Brexit, la polarización de Gran Bretaña, o que la elección en Brasil que está polarizada. La polarización es un dato hoy global que tiene su explicación regional. Ahora bien, el punto que quiero remarcar muy fuertemente es que, si bien estamos ante fenómenos nacionales y regionales muy profundos, la polarización puede tener sentido en una contienda electoral. Yo necesito polarizar con usted para ver quién tiene en estas diferencias más electores, más votantes. Es legítimo, es válido, es imperativo que una elección sea polarizadora. Ahora, la polarización como sistema de gobierno es insano; porque no lleva a resolver casi ningún problema; no lo lleva a resolver hoy en México, ni en Colombia, ni en Brasil, ni lo lleva a resolver en Argentina... Entonces, me parece que hemos convertido la polarización, que debiera ser de un momento y de una coyuntura, en un rasgo permanente. Y ahí está el problema para una crisis tan profunda como la que vive Venezuela que - insisto y remarco- desde la Crisis de los Misiles en Cuba en el año 1962 no teníamos un tamaño de crisis como ésta, en la cual hay una acción, intervención y activación de las grandes potencias en juego.

E- ¿Qué piensa que debería hacer la Región respecto de Venezuela?

Me parece que la región debiera partir de una realidad, de un diagnóstico más fino, más sutil. Y, probablemente, hoy hay pocos elementos negociables en Venezuela. Con esto quiero decir que es muy difícil que hoy gobierno y oposición se sienten a una mesa, dialoguen y haya una solución amigable. Lo que sí creo es que, mientras eso no ocurra, sí hay ámbitos en los cuáles la región debiera hacer más, como por ejemplo, el tema del humanitarismo, de la ayuda humanitaria. Hasta finales de febrero todo el mundo usaba el humanitarismo como un instrumento hiperpolitizado. El hecho de que ahora haya intervenido la Cruz Roja Internacional y la Secretaría General de Naciones Unidas, y se entienda que el humanitarismo debe ser con una base en la transparencia, en la independencia y en la neutralidad, es un pequeño logro para los ciudadanos venezolanos que viven padecimientos fenomenales. Entonces, la región podría hacer más por una ayuda humanitaria convencional, no ideológica, no partidista, no instrumental.





Segundo tema: los problemas de Derechos Humanos en Venezuela son reales y, en ese sentido, la región tiene antecedentes válidos para apoyar los logros en su momento de la sociedad venezolana, derechos sociales que antes no tenían, protegerlos, por supuesto, pero insistir en los Derechos Políticos, en mecanismos en los cuales los Derechos Humanos sean un eje no de conversación, sino un punto mínimo para concebir una negociación.

Y en tercer lugar, hay que recordar que somos una zona de paz. América Latina fue en los últimos 150 años la más pacífica de las regiones del mundo. Hacia el interior de nuestros países podemos matarnos, pero entre nuestros países hemos sabido crear mecanismos en los cuales la violencia, la fuerza, no se utilizan y ese es un mensaje equilibrado a Estados Unidos, a Rusia, a China y a otros actores de preservar esta zona como una zona de paz. Eso es elemental, es fundamental en esta hora.

E- Usted hace un momento mencionó el Brexit. ¿Cuál es su visión sobre el futuro del Brexit? ¿Puede terminar en un segundo referéndum? ¿Puede el Brexit ser abortado o, por el contrario, va a ser acelerado sin un acuerdo con la Unión Europea?

Soy un poco reacio a la política ficción, no me atrevería a decir hacia dónde irá el Brexit en torno a un eventual segundo referéndum. Me parece que sería muy controversial desde todo punto de vista y me parece que Europa ha dado señales de querer un desacople, una desvinculación más manejable en este contexto. Lo que sí me parece, desde el lado argentino, es que un Brexit puede ser relevante para Argentina en lo referente a su reclamo histórico sobre Malvinas. Es decir, ahí hay una opción de tender un puente distinto con Europa sin Gran Bretaña dentro. Eso lo ha interpretado bien España con el tema de Gibraltar y me parece que debemos entender que, por otro lado, el principal actor europeo que comercializa con las Malvinas de hecho es España y, si hubiera alguna posibilidad, le otorga a la Argentina una probabilidad de mejores contactos con los isleños. Mejores contactos no quiere decir negociar con los isleños, quiere decir encontrar una vía que permita una posibilidad de que, a raíz del Brexit, Argentina aparezca como alguien que no genera nuevos problemas sino que en ciertos temas podría brindar soluciones.

E- ¿Cuál es su lectura de esta declaración de Gustavo Grobocopatel: "Salvo por el agro, Argentina no está en el radar del mundo", queriendo decir que el único sector realmente competitivo a nivel mundial es en el sector agropecuario? ¿Qué opinión le merece esta declaración?

Coincido en que es el sector más competitivo que tenemos. Pero es verdad también que la Argentina a mediano plazo va a convertirse en un actor energético importante. No solamente por Vaca Muerta, sino también por el litio. Y creo que lo que él afirma en esta coyuntura es absolutamente pertinente, pero también que Argentina tiene que pensar nuevamente su modelo productivo en un sentido más amplio. Nosotros tenemos empresarios dotados y capacitados, tenemos actores sociales muy atentos a que, hoy por hoy, los temas como el empleo de la ciencia y la tecnología aplicada son esenciales para insertarnos en el mundo. Entonces, en esa dirección menos estática, menos de la foto y más de la película hacia el futuro, me parece que hay ámbitos en los cuales Argentina podría jugar. Pero jugar implica decidir qué tipo de inversión el país va a hacer en ciencia y tecnología en los próximos 10 años. Lo hicieron los surcoreanos, con un magnífico éxito. ¿Qué vamos a hacer en la ecuación medio ambiente, recursos energéticos? ¿Estamos todavía en posibilidades de hacerlo? ¿Queremos hacerlo, tenemos una coalición social que respalde eso? ¿Vamos a llegar al mundo con una voz distinta,







BOLSA  
DE COMERCIO  
DE ROSARIO

Revista Institucional

Sobre BCR

audible en ese tema? Así que lo que tenemos por delante son desafíos y, en otros terrenos, hay mesas que Argentina debiera recuperar, que son las mesas más políticas. Ejemplos en concreto: Argentina es un actor en materia nuclear fundamental; tenemos que saber movernos muy bien en esa esfera, en un sistema internacional en el cual la cuestión nuclear vuelve a aparecer en una clave mucho más confrontativa. Segundo eje: derechos humanos. Argentina ha sido desde el advenimiento de la Democracia un buen ciudadano global en materia de derechos humanos. Ese activo no lo podemos perder, no lo debemos perder. Y ese activo nos debiera servir para hacer coaliciones mucho más heterogéneas y mucho más activas en escenarios visibles en los cuales Argentina actúa. Finalmente, creo que Argentina tiene en materia de lo que fue en su pasado la educación, la nota que nos diferenciaba de América Latina. Y ahí también hay un tablero hoy vacío en el que Argentina no está jugando, pero que en el que, si queda afuera, quedarán afuera generaciones.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario

Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG

Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600

contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



Agroindustria

# El desafío de Vaca Muerta al 2030: llegar a generar los 25.000 millones de U\$S que hoy aporta el campo y la agroindustria

Julio Calzada - Desiré Sigaudó

Una investigación sobre la formación Vaca Muerta, el impacto de su explotación en la producción de petróleo y gas natural en Argentina

Desde el Departamento de Informaciones y Estudios Económicos (DIyEE) se condujo una investigación sobre la formación Vaca Muerta, el impacto de su explotación en la producción de petróleo y gas natural en Argentina, y el potencial exportador que aporta al sector. Para este análisis se tuvieron en cuenta las empresas involucradas en la exploración de recursos y la explotación efectiva en Vaca Muerta, así como la infraestructura de transporte disponible que sirve al desarrollo productivo de la formación, identificándose las obras necesarias para su mejor aprovechamiento.

Indicador N°1: Vaca muerta es una formación rica en shale oil y shale gas que se extiende sobre 30 km<sup>2</sup> en el territorio de cuatro provincias argentinas. Su enorme potencial tanto en gas como en petróleo no convencionales posicionó a Argentina en segundo lugar a nivel mundial en términos de reservas de gas no convencional y en cuarto lugar en términos de petróleo.

Vaca Muerta, es una formación sedimentaria depositada en un mar de edad jurásica en la cuenca Neuquina, que abarca territorios de las provincias de Neuquén, Río Negro, La Pampa y Mendoza. Vaca Muerta es una formación geológica de shale, rica en shale oil y shale gas. Con una superficie de 30 mil km<sup>2</sup>, la formación constituye la roca generadora de hidrocarburos líquidos y gaseosos más prolífica de la Cuenca Neuquina.

La formación Vaca Muerta es el segundo mayor recurso no convencional de gas en el mundo, y posiciona a la Argentina sólo detrás de China, según datos de la EIA (Energy Information Administration). Además, nuestro país ocupa el cuarto lugar en recursos de petróleo no convencional detrás de Rusia, Estados Unidos y China. En un informe de 2013, EIA destaca el enorme potencial de Vaca Muerta en términos de obtención de gas (308 TCF) y petróleo (16,2 miles de millones de barriles), proyección que multiplica por diez las actuales reservas de nuestro país.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario

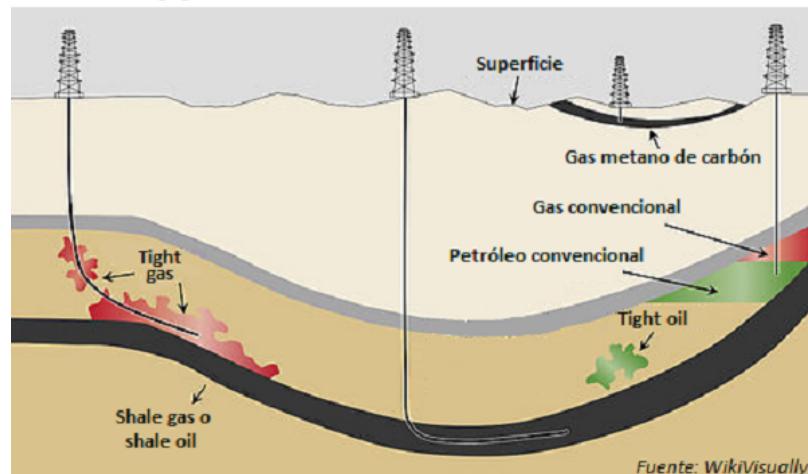
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG

Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600

contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar

La característica definitoria del shale es que no tiene la suficiente permeabilidad para que el petróleo y el gas puedan ser extraídos con los métodos convencionales, lo cual hace necesaria la aplicación de nuevas tecnologías consistentes en inyectar agua a alta presión conjuntamente con la aplicación de agentes de sostén (arenas especiales). Para contactar con un mayor volumen de roca, se realizan perforaciones de pozos horizontales.

### Recursos y pozos de extracción



A pesar de perseguir la mejor aplicación posible de las técnicas extractivas dados los recursos particulares, los costos de las fracturas hídricas (o fracturing) constituyen el 40% de los costos de un pozo y, a su vez, el costo de los grandes volúmenes de arenas especiales necesarios representan entre el 40% y el 45% del costo del fracturing.

Indicador N°2: Gracias a la explotación de Vaca Muerta los no convencionales ganan participación en el agregado energético nacional. La producción de gas no convencional pasó de ser el 1% del total nacional a representar el 35% en tan solo 10 años. En este período, la extracción de shale gas se multiplicó más de mil veces y la de tight gas catorce veces. Por su parte, la participación del petróleo no convencional en el total creció 13 p.p. en la última década.

En 2018, de los 47.000 millones de m<sup>3</sup> de gas que produjo Argentina, el 65% fue gas convencional (cuando diez años atrás era el 99% del agregado nacional) y el 35% no convencional (cuando en 2008 sólo suponían el 1%). Esto muestra la creciente importancia que viene teniendo Vaca Muerta y la Cuenca Neuquina en la producción de gas de nuestro país, con el aporte del shale gas y tight gas. Un indicador muy importante para el futuro de nuestro país.

La producción de shale gas en Argentina creció la interesante cifra de un 194,8% entre 2017 y 2018 y la de tight gas un 2,5% interanual. Sin embargo, es la comparación a 10 años la que evidencia la magnitud del crecimiento de la explotación no convencional de gas, afortunadamente para Argentina. En este sentido, la producción de shale gas en Argentina



durante 2018 es más de mil veces la producción en 2008; y el tight gas extraído el año pasado es 14 veces el volumen extraído en 2008. Cifras realmente destacadas.

Del análisis de la producción de gas natural según el tipo de recurso se desprende que la producción de gas convencional acumula una caída de casi el 40% en los últimos diez años mientras que la no convencional creció fuertemente multiplicándose más de 20 veces.

En lo que refiere al crudo, en la actualidad el petróleo convencional representa el 87% del total nacional, en tanto que el no convencional el 13%. Cuando hablamos de petróleo no convencional nos referimos al shale y tight oil, que viene creciendo en la formación de Vaca Muerta.

Indicador N°3: En los últimos años, el gobierno argentino implementó varias medidas para potenciar la inversión en el sector de hidrocarburos en el país, entre ellas cabe nombrar beneficios impositivos, el Plan Gas, medidas para reducir costos laborales en la provincia de Neuquén, etc.

El Plan Gas garantiza un precio mínimo de gas comercializado en el mercado local de 7,5 US\$/MMBtu en 2018, aplicando luego un régimen decreciente de precios hasta 6 US\$/MMBtu en 2021. Esta medida busca atraer inversiones en reservorios no convencionales, como Vaca Muerta.

Además, para beneficiar la explotación de esta formación, se recortaron los aranceles a la importación de maquinaria usada en la explotación de hidrocarburos. Por otro lado, se firmó un acuerdo entre la Provincia de Neuquén, las compañías petroleras y los sindicatos para reducir los costos laborales en el sector y así sumar competitividad a la actividad en Vaca Muerta.

La extracción, primera etapa en la cadena de valor de los hidrocarburos, es una instancia particularmente crítica en materia de necesidades de inversión, convirtiéndose en una oportunidad para atraer capitales productivos a Argentina. En la formación Vaca Muerta hay alrededor de 2.000 empresas pequeñas y medianas prestando sus servicios. En un contexto de altas tasas de interés, el difícil financiamiento constituye una de las principales barreras al crecimiento en la región. Actualmente gran parte de las grandes compañías asentadas en Vaca Muerta basa su actividad en la región en el sistema de subsidios.

Indicador N°4: Vaca Muerta es en esencia un desafío logístico. Dada la importancia estratégica del sector, tanto para abastecer la demanda interna como para proyectarse al mercado externo, es clave su conexión con centros de consumo, puertos y países limítrofes. Para que el proyecto pueda alcanzar su máxima eficiencia, es necesario que gasoductos, oleoductos, plantas de licuefacción de gas y trenes se desarrollen en vista de las necesidades logísticas de la formación.

Según diversas opiniones relevadas, los medios de transporte que unen a la formación con los puertos oceánicos argentinos y los principales centros de consumo del país no estarían a la altura de las necesidades de transporte de los hidrocarburos no convencionales. El puerto de Bahía Blanca, ubicado a alrededor de 600 km de la formación, emerge entonces como la puerta oceánica más conveniente para la entrada de insumos de perforación y el despacho de las exportaciones de petróleo y gas. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el principal aglomerado urbano del país junto





con su importante cordón industrial, se encuentra a unos 1.200 km al noroeste. Otros centros urbanos e industriales de peso como la ciudad de Córdoba y Rosario se ubican a distancias similares.

Además, al definirse como objetivo estratégico el desarrollo de los recursos no convencionales de Vaca Muerta, esto necesariamente implica contar con la infraestructura de transporte para la exportación de gas. El consumo interno en los meses de invierno no justifica la inversión en la formación neuquina. Asimismo, las reservas de hidrocarburos presentes en Argentina podrían convertir al país en el mediano y largo plazo en un oferente clave de excedente de gas. En consecuencia, la necesidad de infraestructura emerge para muchos especialistas como urgente.

La red de oleoductos comprende al Oleoducto Trasandino S.A. (OTASA), que conecta el yacimiento neuquino Puesto Hernández con la ciudad chilena de Talcahuano. Desde 2010, se utiliza de forma excepcional para almacenar crudo de YPF, que tiene su concesión hasta 2027. Actualmente, las instalaciones requieren de mantenimiento para operación eficiente. El Oleoducto Loma Campana – Lago Pellegrini, con una extensión de 88 kilómetros, une la planta de tratamiento de crudo Loma Campana y la estación de rebombeo de Oldelval Lago Pellegrini, en el ducto troncal que va a Bahía Blanca. El Oleoducto Puerto Hernandez - Luján de Cuyo (Mendoza), operado por YPF, transporta petróleo que se origina en la Cuenca Neuquina, hacia la refinería de YPF en Luján de Cuyo. El Sistema de Oldelval (Oleoductos del Valle) desde Puerto Hernandez a Bahía Blanca, transporta el 70% del petróleo que se origina en la Cuenca Neuquina, hacia Bahía Blanca.

En cuanto al transporte de gas, en Argentina existen dos empresas que operan y administran los gasoductos troncales del país: Transportadora de Gas de Norte (TGN) y Transportadora de Gas del Sur (TGS); además hay nueve compañías distribuidoras de gas en el territorio nacional. Existen también unos 13 gasoductos internacionales que conectan a Argentina con países limítrofes. De estas conexiones gasíferas, solo la que une al país con Bolivia fue concebido para importar gas. El resto de los gasoductos a Chile (7), Uruguay (2) y Brasil (1) fueron construido con el fin de exportar gas, aunque las conexiones con Chile se han utilizado en el sentido inverso.

El gasoducto Neuquén – Rosario constituye una obra clave para las operadoras gasíferas de Vaca Muerta. El ducto daría salida al gas natural de la formación para abastecer el consumo del polo industrial en el límite provincial entre Santa Fe y Buenos Aires. Además, sería la primera etapa para transportar gas a Brasil.

Además, para poder competir con países exportadores de gas natural licuado como Estados Unidos, Rusia y Qatar, nuestro país necesita construir una planta para licuar el gas. YPF es parte de un proyecto para establecer una planta capaz de exportar gas en Bahía Blanca. El costo de la planta asciende a casi US\$ 5.000 millones, que costearía YPF junto a otros socios. Se prevé que YPF, en conjunto con la compañía belga Exmar, opere la barcaza equipada con una unidad de licuefacción de gas flotante que permitirá la exportación de GNL argentino desde Bahía Blanca.

Por último, pero siendo quizás el proyecto de transporte más ambicioso para la explotación de Vaca Muerta, está el Tren Norpatagónico que facilitaría una salida al mar para la formación. El ferrocarril Norpatagónico serviría a conectar la ciudad de Añelo –en el corazón de Vaca Muerta- con Puerto Galván en Bahía Blanca. El proyecto constituye una obra clave para bajar costos y acelerar tiempos de operación. La línea férrea serviría tanto para la salida de la producción como para el ingreso de insumos como arena, tubos, cemento, etc.

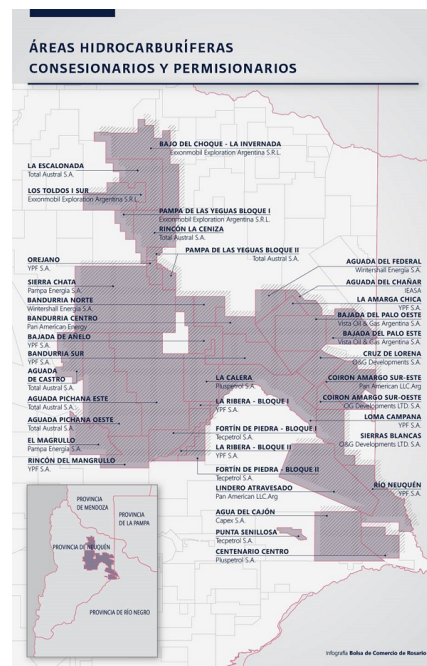
Indicador N°5: YPF lidera la exploración y explotación en Vaca Muerta, controlando el 42% de su área y aportando el 65% de la inversión en la formación durante los últimos años.

La compañía estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales es líder absoluta en la producción de petróleo y gas nacional. YPF nuclea el 46% de la producción de petróleo y 32% del gas. En la formación Vaca Muerta en particular, de los 31 proyectos lanzados en los últimos 6 años, sólo 5 se encuentran en desarrollo activo: Loma Campana, El Orejano, la Amarga Chica,



Aguada Pichana Este y Fortín de Piedra. De estos cinco proyectos, los primeros 3 cuentan con la participación de la compañía estatal YPF.

YPF controla el 42% del área de explotación, la empresa estatal GyP de la provincia de Neuquén posee el 12%, y el 46% restante se distribuye entre otras compañías como ExxonMobil, Pan American Energy, Petronas, Pluspetrol, Shell, Tecpetrol y Wintershall, etc. YPF mantiene alianzas estratégicas con varias compañías para exploración y explotación en la región. En Loma Campana se asocia con Chevron (EE.UU.), en El Orejano con Dow (EE.UU.), en Rincón del Mangullo y Mulichino con Petrolera Pampa (Argentina) y en La Amarga Chica con Petronas (Malasia). Además, mantiene acuerdos de cooperación con la venezolana PDVSA, la boliviana YPFB, la uruguaya ANCAP, la noruega Statoil, la rusa Gazprom, entre otras.



Asimismo, el 65% de las inversiones en Vaca Muerta en el período 2012-2017 ha sido ejecutado por empresas controladas por el estado argentino. Las compañías extranjeras han sido muy conservadoras respecto a sus inversiones en la formación, debido a la inestabilidad que generan los altos costos de producción en la formación en comparación con otras regiones productoras del mundo. También existen altos costos de infraestructura para apoyar la producción de petróleo y gas, recursos hídricos inadecuados, y la falta de interés e inversión por parte de las empresas proveedoras de servicios petroleros. A esto se le suma el contexto de bajos precios del gas natural en el mercado mundial, y la competencia de otras reservas de petróleo y gas bien posicionadas así como la competencia de fuentes de energía renovables y alternativas.



Indicador N°6: Según el análisis llevado adelante por el Departamento de Información y Estudios Económicos (DIyEE) que toma como marco las cifras oficiales de energía, las proyecciones moderadas indican que gracias al aporte de Vaca Muerta, el sector exportador de hidrocarburos podría generar, en 2023, una tercera parte de lo que hoy crea el campo y la agroindustria en materia de divisas de exportación. Con las políticas energéticas adecuadas, el país podría llegar a exportar en 2030 alrededor de 25.400 millones de U\$S de petróleo y gas, cifra muy similar a lo que hoy genera el campo argentino.

Numerosos especialistas coinciden en que el valor de la producción no convencional –por el momento- es relativamente reducido. Lo que existen son muy buenas proyecciones a futuro. Lo que está generando Vaca Muerta en gas es una sustitución de la disminución de los volúmenes producidos en los pozos convencionales. En petróleo, sin embargo, la situación es sustancialmente diferente. La caída en la producción de crudo convencional llegó a un límite, por lo que la extracción de petróleo en Vaca Muerta se convierte en un incremento de la producción nacional y la posibilidad de incrementar las exportaciones de este fluido.

En vista de esto, y partiendo de las proyecciones publicadas por el Ministerio de Energía y Minería en Escenarios Energéticos 2030 (2017) y por la Secretaría de Planeamiento Energético en Argentina Energy Plan (2018), se ha procedido a estimar cuántas divisas por exportaciones podría generar la operación y explotación de Vaca Muerta a los años 2023 y 2030; luego se compararon estas hipotéticas cifras con las que genera actualmente el campo y la agroindustria por ventas al exterior de granos, harinas, aceites y biodiesel; las cuales en una buena campaña ascienden a 25.000 millones de U\$S. Se construyeron los siguientes cuatro escenarios:

- **Escenario N°1.** Año 2023: En gas, se supuso cumplida la producción proyectada en informes emitidos por la Secretaría de Energía de la Nación, con una demanda de energía creciente a tasa anual del 4% y precios de exportación de US\$ 5 el millón de Btu. En petróleo, se obtendría la producción y exportaciones estimada por la Secretaría de Energía, con un precio de barril de petróleo a exportar equivalente al Brent con rebaja de US\$ 4,5 y retenciones a la exportación.

- **Escenario N°2.** Año 2023: Supone que se verifican en el año 2023 apenas el 40% de las exportaciones de petróleo y gas previstas para el escenario N°1.

- **Escenario N°3.** Año 2030: En Gas, se estima que se cumple la producción proyectada por la Secretaría de Energía de la Nación para el 2030, con una demanda de energía creciente a tasa anual del 4%. Precio de exportación: el millón de Btu de US\$ 5. En petróleo, se obtendría la producción proyectada por la Secretaría de Energía para ese año, con exportaciones crecientes a igual tasa de la producción y precio de venta al exterior equivalente a computar el valor del Brent con rebaja de US\$ 4,5 y retenciones a la exportación.

- **Escenario N°4.** Año 2030: Se supone la verificación en el año 2030 del 70% de las exportaciones de petróleo y gas previstas para el escenario N°3.

Por las dificultades actuales, macro y microeconómicas de Argentina, parece difícil poder alcanzar el Escenario N°1 en el año 2023. Es más probable que se pueda presentar el escenario N°2, donde las exportaciones conjuntas de petróleo y gas podrían llegar a ubicarse en 8.200 millones de U\$S en el año 2023. Sería un verdadero logro para nuestro país y su política energética. Esta cifra representa el 33% de las exportaciones actuales de granos y derivados, valuadas en U\$S 25.000 millones. Vaca Muerta podría generar -al año 2023- la tercera parte de lo que hoy crea el campo y la agroindustria en materia de divisas de exportación.





Pero si Argentina logra desarrollar una agresiva política de inversiones en Vaca Muerta y puede encauzar su política macroeconómica y social, posiblemente para el año 2030 se pueda llegar a verificar el escenario N°4, con exportaciones nacionales de petróleo y gas de 25.400 millones de U\$S, cifra muy similar a lo que hoy genera el campo argentino. Esto sería de gran importancia para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, la búsqueda de reducir los niveles de pobreza y de alcanzar una mayor equidad social.

En el mientras tanto, es mucho lo queda por hacer para aprovechar la capacidad ociosa de la industria del biodiesel (casi 2.000.000 de toneladas anuales) y dar una mayor desarrollo a la industria del etanol (Argentina exporta cerca de 30 Mt anuales de maíz sin procesar y cuenta con importantes producciones de azúcar). Estos biocombustibles podrían ser utilizados en el mercado interno, liberando el petróleo no convencional para los mercados de exportación y así generar las divisas que Argentina tanto necesita.

- Secretaría de Planeamiento Energético. Secretaría de gobierno de energía. (2018) Argentina Energy Plan. Guidelines. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_energetico.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_energetico.pdf)
- Ministerio de Energía y Minería. (2017) Escenarios Energéticos 2030. Recuperado de: <http://datos.minem.gob.ar/dataset/9e2a8087-1b49-446a-8e86-712b476122fb/resource/04dbee7f-0b6f-48d0-b460-8d7fa3b282c7/download/minem-documento-escenarios-energeticos-2030pub.pdf>

Julio Calzada, Doctor en Economía, Director de Informaciones y Estudios Económicos de la Bolsa de Comercio de Rosario

Desiré Sigauco, Licenciada en Economía, Analista de Mercado Jr. Para la Dirección de Informaciones y Estudios económicos de la Bolsa de Comercio de Rosario







Finanzas

# Banca Ética: "Los empresarios pueden cambiar el mundo"

Joan Melé

El presidente de la Fundación Dinero y Conciencia y precursor de la banca ética invitó a los ejecutivos y empresarios a humanizar sus organizaciones y a preguntarse a quién sirve su dinero.

"Yo quiero animarlos a que pierdan el miedo y a que repensemos al ser humano y su relación con el planeta". Este llamado a la acción no es de un filósofo, maestro inspirador, es la invitación de un hombre de finanzas.

Se trata de Joan Melé, banquero catalán, presidente de la Fundación Dinero y Conciencia y precursor de la banca ética quien nos alerta sobre la necesidad de detener esa tendencia destructiva en la que está sumida el ser humano y la sociedad.

Melé, quien en el último trimestre ha visitado la bella ciudad argentina de Rosario, llenó la sede de la Bolsa de Comercio el 4 de junio, hizo un alto para conversar al detalle hacia dónde apunta este "Tsunami de Conciencia" que es hoy la banca ética.

"Nos hemos ido creyendo ese miedo de que tienes que estudiar y prepararte para adaptarte a la sociedad. Yo les digo a los jóvenes que no se adapten porque esa misma sociedad es la que está dañando a las personas y al planeta, lo que deben hacer es intentar aportar cambios positivos".

A su juicio, la evidencia de ello es el informe de Davos, que refleja que el 1% de la población mundial acumula más riqueza que el 99% restante. Y que su vez, se ve en el resultado que tiene el crecimiento desmesurado de una economía que está destruyendo el planeta. Alerta que no es solo un cambio climático, sino que las emisiones de carbono, el consumo de combustibles fósiles, la deforestación de los bosques, el desarrollo de los transgénicos, están destruyendo el planeta.

Advierte que hemos enfocado todo en el dinero, en el crecimiento, en los negocios y nos hemos olvidado del sentido de la vida.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



Frente a ello propone a los empresarios, emprendedores y a todas aquellas personas a las que les haga sentido parar esta destrucción, preguntarse a quién sirve su dinero y si sus valores no están de acuerdo con las áreas de la economía a las que financian esas instituciones pues que lo reclamen.

Desde su experiencia de 30 años en la banca convencional y 10 años como cofundador del europeo Triodos Bank en España, sabe que un cambio es posible desde el sistema financiero. Y por ello recorre espacios académicos, empresariales y comerciales del continente con el fin de construir un banco ético en Latinoamérica, que pueda abordar los desafíos de la región en el área de la Educación y Cultura, el Desarrollo Social y el Medio Ambiente.

¿Quién mejor que los empresarios para cambiar el mundo? enfatiza.

Considera que son los dueños del capital y las empresas quienes pueden humanizar sus organizaciones con relaciones laborales y remuneraciones menos asimétricas, que permitan que sus trabajadores puedan vivir dignamente con lo que ganan y con prácticas más respetuosas con el medio ambiente. A este mundo es al que hay que financiar. "Miles de proyectos y personas trabajan para mejorar al mundo pero no siempre encuentran una financiación adecuada en la banca tradicional" refirió.

A los empresarios les anima ser sustentables y sostenibles por una razón moral, para darle sentido a su obra más allá de la acumulación y la rentabilidad financiera.

Recuerda que la banca ética no es un concepto nuevo pero sí muy en auge en la última década.

Un banco es un intermediario que recibe los ahorros de sus clientes (personas o empresas) y lo invierte en proyectos. Una banca ética es aquella cuyos criterios para invertir ya están predefinidos: solo invierte en organizaciones de impacto positivo, no especula, invierte en economía real, es transparente sobre en qué ocupa el dinero de sus clientes, y no tiene política de bonificar a sus agentes por otorgamiento de créditos.

Aclara que entre los objetivos del banco ético, por supuesto también está el de ganar dinero, pero este no es el propósito principal. el verdadero objetivo es ayudar a una transformación positiva de la sociedad desde el sistema financiero. Es necesario ganar dinero, pero hay que hacerlo respetando a todas las personas y al planeta.





La banca ética invierte en organizaciones que aportan valor a la educación y la cultura, al sector social o al medio ambiente, entre otros. "Puede parecer poco, pero de estos tres grandes sectores surgen más de 120 subsectores que ya se han identificado en Chile y en el resto de la región. Tales como: la agricultura orgánica, la industria de paneles solares, el comercio justo, viviendas de inclusión social, proyectos de educación, las industrias creativas, turismo sustentable".

Fue un éxito en Europa y es factible en Latinoamérica

Recordó que cuando dejó su rol de banquero en Europa para venir a la región a hablar de banca ética, dijo "si nos comprometemos, no hay vuelta atrás. Nos comprometimos y lo estamos haciendo. Hemos empezado en Chile, donde ya va muy avanzado el proyecto, y esta experiencia ha facilitado seguir en Argentina, Colombia, Uruguay, Brasil".

Añade que esta experiencia de la banca ética ya ha sido un éxito en Holanda y en España, hasta tal punto que ha sido objeto de estudio y análisis en prestigiosas escuelas de negocios como Harvard en Estados Unidos e Ipade en México.

"Ya sabemos que es viable. Y un banco así es una revolución de la conciencia" afirmó.

"Queremos tener tanto éxito que sirva de inspiración a otros bancos que quieran cambiar en este sentido", concluyó Melé.

En la actualidad, el equipo de la banca ética se está formando en Argentina, Brasil, Colombia y Uruguay, y se está llevando a cabo un estudio de prefactibilidad bancaria que identifique las áreas claves de inversión del futuro banco. En cada territorio se están mostrando las necesidades peculiares.

Pero en Chile, donde estamos más adelantados con Doble Impacto, la plataforma de inversiones transitoria hasta que se obtenga la licencia bancaria, ha facilitado que se financien más de un centenar de proyectos y más de 10 millones de dólares. Lo que puede duplicarse y hasta triplicarse en el corto plazo, después del lanzamiento del primer fondo de inversiones de impacto en Chile.

Ya en [DobleImpacto.cl](http://DobleImpacto.cl) se están estudiando los proyectos con el máximo rigor, para no poner en riesgo el dinero de los clientes, con lo cual la rentabilidad y la seguridad de las inversiones está protegida.

Cuatro etapas

Joan Melé añade que el plan de negocios del proyecto tiene 4 etapas que definen la evolución del mismo en cada región en la que está presente. Se ha estado trabajando en este plan desde el año 2014, con diferentes grados de avance en





BOLSA  
DE COMERCIO  
DE ROSARIO

Revista Institucional

Sobre BCR

cada territorio de la región, en el que se distinguen las etapas de Identidad, Prospección, Operación prebancaria, Operación bancaria.

El exhaustivo y riguroso estudio de viabilidad llevado a cabo por un grupo de profesionales bancarios, ha generado alto grado de satisfacción y confianza en numerosos inversores que quieren apoyar el desarrollo de este banco en la Región. Se ha conseguido un "despertar de la conciencia para pasar de la idea a la acción" y responder a las nuevas generaciones, que están demandando hacer inversiones con un impacto positivo, y a esas organizaciones que requieren de financiación para construir una sociedad distinta.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario

Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG

Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600

contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



Sociedad

# Gestionando la Incertidumbre en Empresa

Lorenzo Preve

Ninguna empresa puede existir sin asumir algún riesgo, pero también es cierto que ninguna empresa existe por demasiados años si asume riesgos inadecuados.

El expedicionario argentino, Alfredo Barragán, organizador y capitán de la Expedición Atlantis en 1984, dijo una vez, "No soy un aventurero, soy un expedicionario; la diferencia es que un aventurero va al mar sin saber lo que va a pasar, mientras que un expedicionario va al mar cuando ya sabe lo que va a pasar"<sup>[1]</sup>. La analogía nos obliga a preguntarnos si somos expedicionarios o aventureros. ¿Cuántas veces podemos decir que salimos al mar sabiendo lo que va a pasar? ¿Cuántas veces podemos decir que asumimos los riesgos que estábamos esperando? Para poder gestionar los riesgos es necesario –como primera medida- identificarlos; definirlos; medirlos; y encontrar sus determinantes y mitigantes. Una vez hecho esto, es necesario implementar un modelo de gestión, lo que incluye tener un comité de riesgo y una serie de política que rijan su funcionamiento.

Lo cierto es que todas las empresas hacen algún tipo de gestión de sus riesgos: algunas tienen un departamento de seguridad industrial, otras tienen muy buena gestión de algunas variables financieras, etc. Lo que todavía es poco común encontrar, son empresas que hagan una gestión integral de sus riesgos integrada al proceso de planificación estratégica.

Si bien es cierto que cada agente económico gestiona, de manera intuitiva, sus riesgos, la función corporativa de gestión de riesgos, aparece por primera vez en la década del 50, aunque con poca difusión, y un alcance limitado, mayormente seguridad industrial. A partir de la publicación de la famosa ecuación de Fisher Black, Myron Scholes y Bob Merton a fines de la década del 60, comenzaron a proliferar en Wall Street las opciones, futuros y demás derivados financieros, lo que generó un nuevo impulso a la disciplina con su correspondiente regulación. Pero no fue hasta fines de 2001, con el colapso de Enron en Houston, TX, que la gestión de riesgo moderna, comenzó a tomar forma. A partir de este colosal desastre corporativo, el mundo empresario y todos quienes lo rodean comenzaron a tomar consciencia de la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos. Estamos hablando pues, de una disciplina que lleva pocos años de vida, y todavía está en pleno proceso de consolidación.

En este artículo vamos a describir brevemente la moderna gestión de riesgos y su importancia para las organizaciones.

## El Riesgo

Para hablar de gestión de riesgo, es pertinente preguntarnos ¿qué es riesgo? La definición no es tan obvia. Normalmente solemos referirnos a riesgo como algo malo que pueda ocurrir. Es decir, la definición clásica tiene dos componentes: es algo (i) incierto, e (ii) indeseado. De hecho, la definición del diccionario de la Real Academia Española dice literalmente "Riesgo: contingencia o proximidad de un daño". Si pensamos en la medición del riesgo de la estadística, sin embargo, vemos que se mide con la varianza, que mide las diferencias con respecto al valor esperado, sin importar si estas son



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



positivas o negativas. De esta manera podemos ensayar una mejor definición de riesgo, o incertidumbre ya que tomaremos ambos términos como sinónimos, como: "Toda variación con respecto de un valor esperado".

El valor esperado de una empresa suele ser su plan estratégico, por lo que podemos pensar en el riesgo como todo aquello que nos aleja del cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia de la empresa. El objetivo es que las variaciones respecto de lo que esperábamos sean conocidas de antemano, y no un mero capricho del destino. Peter Bernstein, en su extraordinario libro "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk", señala que el término Riesgo deriva del italiano antiguo *Risicare*, que quiere decir animarse, y en ese sentido el riesgo es algo que se elige asumir, y no un mero capricho del destino.<sup>[iii]</sup> Esto refuerza la idea de que como empresarios debemos asumir aquellos riesgos que hemos elegido asumir, y no aquellos que el destino decida interponer en nuestro camino. La razón es simple, y parafraseando la frase de Alfredo Barragan citada en el párrafo inicial de esta nota, si salimos al mar a ver lo que va a pasar, es probable que no estemos preparados para hacer frente a los riesgos que aparezcan, si salimos al mar sabiendo lo que va a pasar, tenemos más probabilidades de estar listos para enfrentar lo que ocurra, adecuándonos a las consecuencias de los eventos negativos y aprovechando las de los eventos positivos.

Por un lado, las empresas pueden decidir asumir riesgos que son inherentes a su esencia: por ejemplo, una empresa que se dedica a la producción de commodities agrícolas está expuesto al riesgo climático y al riesgo de volatilidad de precios internacionales de los commodities, o una empresa que opera en Venezuela está expuesta a un determinado nivel de riesgo político. Por otro lado, las empresas también pueden decidir asumir riesgos que no son necesariamente inherentes a su actividad, sino que lo hacen por cuestiones de competencia o aspiraciones de crecimiento. Una empresa chilena que decide entrar al mercado argentino, no lo hace por obligación, probablemente sea una decisión motivada por la búsqueda de crecimiento y rentabilidad. El mismo razonamiento aplica a empresas que entran en nuevas líneas de negocio a las que no están obligadas a entrar, pero lo hacen en pos de un crecimiento o mejora competitiva. También es frecuente ver empresas que deciden asumir un riesgo que todos sus competidores deciden pasar al consumidor. La empresa británica Rolls Royce, decidió –en 1962– ofrecer a sus clientes una tarifa plana por el mantenimiento de su nuevo motor Viper que equipaba el avión corporativo Havilland/Hawker Siddeley 125. La empresa decidió asumir el riesgo de roturas del motor cuando todos sus competidores transferían ese riesgo al comprador del avión. En toda cadena de valor hay riesgos inherentes a la misma, la decisión es quien los va a asumir, ¿el eslabón con menor poder de negociación o quien está mejor equipado para asumirlo?

## El Factor de Riesgo

El riesgo existe porque no podemos predecir lo que va a ocurrir en el futuro. Cualquier evento o variable en el futuro es incierta o aleatoria. No cualquier variable aleatoria, sin embargo, va a afectar a nuestra empresa. Una variable aleatoria que con su volatilidad nos afecta, se llama "Factor de Riesgo". De esta manera una variable aleatoria, por ejemplo, en nivel de lluvias en la Pampa Húmeda argentina durante la próxima campaña agrícola, es un factor de riesgo para una empresa que se dedica a la producción de soja en Argentina, pero no lo es para una minera peruana. Hay cientos de ejemplos de factores de riesgo que afectan a las empresas. Algunos de ellos tienen un comportamiento fácil de tratar por medio de herramientas econométricas, por ejemplo, el precio de un commodity financiero, agrícola o minero. Estas son variables que con un poco de aprendizaje se pueden medir (en cuanto a su comportamiento pasado) con relativa facilidad. Hay otras variables, sin embargo, que son bastante más difícil de manejar con herramientas de medición estadística o econométrica, como por ejemplo la posibilidad de que un empleado clave decida dejar de trabajar en nuestra organización, o la posibilidad de que el gobierno tome una medida que cambia radicalmente las reglas de juego de nuestro sector, etc... Este segundo set de ejemplos, muestra una serie de variables que son bastante diferentes de las anteriores, en cuanto son mucho más difíciles de medir y tratar de manera adecuada, estas variables son más difíciles de





medir basándonos en su comportamiento pasado. La gestión de riesgos tradicional se ha enfocado mayormente en aquellas variables más fáciles de medir con modelos estadísticos o econométricos, hay una vieja frase que dice "lo que no se puede medir no se puede gestionar", sin embargo, también es cierto que los eventos importantes no se pueden medir, por lo que, o aprendemos a gestionar aquellos riesgos cuya medición parece más compleja de tratar usando las herramientas habituales, o vamos a estar condenados a hacer una gestión riesgos subóptima.

El efecto de un riesgo tiene un impacto que se manifiesta en varios puntos de la empresa. Tradicionalmente las finanzas se han enfocado en el efecto del riesgo en el flujo de fondos, rentabilidad y valor de la empresa. Todos estos son impactos muy importantes, sin embargo, no podemos olvidar el efecto del riesgo en otros aspectos de la organización. Por ejemplo, en la reputación, en la capacidad de operar, en la moral de los empleados, en el medio ambiente, etc. Es de suma importancia ser muy conscientes respecto de dónde impactan los riesgos, porque, si bien es cierto que finalmente la mayoría de los impactos del riesgo terminan repercutiendo –directa o indirectamente– en el flujo de fondos y el valor de la empresa, también es cierto que las herramientas de cobertura o mitigación de riesgos que se seleccionen van a depender de que aspecto de la empresa busquemos proteger. No usaremos la misma herramienta de cobertura para proteger flujo de fondos que para proteger la reputación de la empresa.

## La Gestión del Riesgo

La mejor analogía para explicar el significado de la gestión del riesgo, es la de una persona que tiene que entrar a un cuarto completamente oscuro. Para no lastimarse, deberá hacerlo muy despacio, caminando con mucho cuidado e intentando no golpearse contra ningún obstáculo. En este contexto, gestionar riesgos sería tener un casco minero con una luz que ilumine el camino en la oscuridad. Esto le permitirá ver por dónde ir, caminar más rápido sin tener que preocuparse por obstáculos invisibles. Hacer una buena gestión de riesgo nos permite andar más rápido; nos permite hacer más negocios. En la vida de la empresa, cada vez que tomamos una decisión, sus efectos ocurren en el futuro, que es incierto y desconocido cómo un cuarto oscuro, por eso es indispensable tener la luz en el casco. Las empresas que gestionan adecuadamente sus riesgos son capaces de generar más negocios y andar más rápido, simplemente porque ven por donde van.

Para gestionar riesgos debemos dar algunos pasos:

1. Identificar los riesgos
2. Definirlos, medirlos, y comprenderlos
3. Encontrar los determinantes de cada riesgo
4. Definir las estrategias de mitigación
5. Integrar un sistema de gestión de riesgo

Estos pasos, que son secuenciales, no representan un proceso que tiene un inicio y un fin; son un proceso constante en la organización.

## Identificación de Riesgos

En cualquier empresa suele haber bastante más riesgos de los que cualquiera de los integrantes de una organización puede identificar. Alberto Flores, CFO de Siemens AG para el Cono Sur, solía decir que el riesgo que más le preocupaba era aquel que no había visto venir; ese golpe inesperado, para el que no se está preparado. En mi experiencia





profesional, la identificación de los mismos suele deparar bastantes sorpresas a sus directivos ya que la lista final suele ser mucho más extensa de lo que cada directivo de manera individual había identificado.

Suele resultar muy útil clasificarlos por su origen; es decir, financieros, operativos, políticos y estratégicos. A continuación, vamos a hacer algunas consideraciones sobre cada uno de ellos.

## Riesgos Financieros

Los riesgos financieros son algunos de los más presentes en el día a día de los empresarios. Es bastante común que cualquier ejecutivo reconozca su preocupación por la volatilidad del tipo de cambio o de la tasa de interés. Otro clásico riesgo financiero es el riesgo de crédito, importante sobre todo si consideramos que una porción significativa de los activos de una empresa está invertida en financiar clientes. El riesgo de liquidez, es decir la posibilidad de que la empresa no logre acceder a los fondos necesarios para financiar sus operaciones o su plan de inversiones, es otro de los riesgos financieros importantes. Se puede considerar en este capítulo también el riesgo de inflación. Los principales riesgos financieros son: (i) Tipo de cambio, (ii) Tasa de interés, (iii) Crédito, (iv) Liquidez, e (v) Inflación.

## Riesgos Operativos

Dentro de la categoría de los riesgos operativos agrupamos una gran cantidad de subconjuntos de riesgos. Aparecen riesgos de tipo industrial, de proceso, de producto, de gestión del talento, de seguridad, de cyber seguridad, de management, de precios de commodities, de compliance, etc. Estas categorías cambian de una empresa a otra, y son muy dependientes del tipo de negocio. Algunos de estos riesgos, suelen estar muy presentes en la mente del empresario, mientras que otros son, frecuentemente, olvidados.

## Riesgos Políticos

Son todas aquellas diferencias entre lo esperado y lo que realmente ocurre debido a decisiones de un gobierno; éste puede ser el de nuestro país o el de otro. Éstas decisiones pueden afectar directamente nuestra empresa, en ese caso hablamos de Riesgo Político Directo, como es el caso de una decisión de expropiación o cambio de las reglas de juego. En otros casos, las decisiones de un gobierno impactan en nuestra organización de manera indirecta, es decir, la decisión del gobierno genera una reacción de otros stakeholders que, nos afecta; en ese caso hablamos de Riesgo Político Indirecto. Este es el caso de gobiernos que son tolerantes con el abuso de poder de algunos sectores sociales o sindicales y permiten que éstos tomen de rehenes a ciertas organizaciones, o el caso de decisiones gubernamentales que generan una reacción popular que termina desestabilizando una sociedad. En ambos casos, el disparador de lo que afecta a nuestra organización, es la decisión de un gobierno, y el efecto de esa decisión puede llegar a nuestra empresa de manera directa o indirecta.

Algunos típicos riesgos políticos directos son: (i) expropiaciones, (ii) cambios de marco regulatorio y reglas de juego, (iii) corrupción estatal, (iv) guerras, etc. Algunos casos de riesgo político indirecto son: (i) desorden social, (ii) abuso sindical, (iii)







corrupción privada, (iv) corrupción, (v) terrorismo, etc.

## Riesgos Estratégicos

Son aquellos riesgos que cambian de raíz la matriz competitiva de la compañía y hacen que nada sea como fue hasta ese momento. Suelen tener dos grandes causas subyacentes: los cambios demográficos, y la aparición de nuevas tecnologías. Estos cambios hacen que empresas que eran dominantes en una industria desaparezcan en unos pocos años sin casi darse cuenta de lo que les pasó... Suelen conllevar también la aparición o desaparición de clientes, consumidores o incluso nuevos –e inesperados- competidores. Esto hace que empresas que eran perfectamente competitivas pasen a ser inviables en un puñado de meses. Según un estudio realizado por R. Ray Wang de Constellation Research, entre el año 2000 y el 2014, el 52% de las empresas del Fortune 500 habían desaparecido, ya sea por haber sido adquiridas, haberse achicado o haberse fundido [\[iii\]](#)

## Encontrar los Determinantes de los Riesgos

Los riesgos no ocurren por sí solos. Hay algo que los impulsa. Algo que los gatilla o fomenta. Ese "algo" son los determinantes de los riesgos. El determinante es clave para poder comprender los movimientos de las variables, pero, por sobre todo, nos permite anticiparlos. Si somos capaces de identificar el determinante de un riesgo e identificar y medir sistemáticamente sus KPIs, podremos ver los riesgos antes de que ocurran, y mitigar su probabilidad de ocurrencia o su impacto. Esto exige un ejercicio de trabajo en equipo conjunto que parece más sencillo de lo que realmente es, pero vale cada minuto del esfuerzo dedicado.

## Definir y Medir los Riesgos

Una vez identificados los riesgos, es muy importante definirlos correctamente, y luego medirlos. La medición de los riesgos es un tema controvertido. Es común buscar una herramienta cuantitativa para dicha medición, pero ésta siempre será basada en información histórica, por lo que cualquier decisión futura basada en esta medición, va a asumir implícitamente, que el futuro se va a comportar de una manera similar al pasado, lo cual sabemos que es una falacia. Para una correcta medición del riesgo, no nos podemos quedar con una medición puramente cuantitativa, sino que deberemos contemplar también de medición cualitativa. Será clave para esto haber encontrado los determinantes de los riesgos, ya que estos nos pueden ayudar a mejorar sensiblemente nuestras capacidades de medición.

La medición de los riesgos se suele reflejar en un Mapa de Calor, un espacio bidimensional en el que cada riesgo se sitúa en un punto del plano. En el eje de abscisas tendremos la probabilidad de ocurrencia del mismo, y en el eje de ordenadas, registraremos su nivel de impacto. Así los riesgos más graves son aquellos que están más al noreste del mapa, y los menos preocupantes lo que están al sudoeste, o más cerca del origen.

## Mapa de Calor

El eje de abscisas mide la probabilidad de ocurrencia o la frecuencia y el eje de ordenadas mide el impacto. Cada punto en el plano representa un riesgo.





## Definir las Estrategias de Mitigación de los Riesgos

Para mitigar un riesgo, tenemos dos cursos de acción y tres grandes grupos de herramientas disponibles. Los dos cursos de acción (no mutuamente excluyentes) para mitigar un riesgo son: (i) bajar su probabilidad de ocurrencia, y (ii) bajar su impacto. Las tres herramientas son: (i) coberturas operativas; (ii) seguros; (iii) instrumentos derivados.

### Coberturas Operativas

Una Cobertura Operativa, también llamada Cobertura Natural, es cualquier tipo de decisión que nos permita mitigar algún riesgo de la empresa, ya sea por generar una disminución de la probabilidad de ocurrencia de un evento o bajando su impacto. Este tipo de coberturas son de lo más variado, desde decisiones de tomar deuda en una determinada moneda, hasta nuevos planes de mantenimiento preventivo o ingeniería, pasando por media training, planes de continuidad de negocio, redundancia de sistemas, etc. En principio, cualquier medida tendiente a bajar riesgos es una medida de mitigación, y si ésta no es una póliza de seguros, o un contrato de derivados, es una medida de cobertura operativa.

### Contratos de Seguros

El trabajo de una compañía de seguros es el de asumir el riesgo que sus clientes no quieren asumir, cobrando una prima por ello, esto los convierte en un jugador fundamental de la mitigación de riesgos. Lamentablemente, la cultura del uso de los seguros está poco arraigada en la mayoría de la sociedad, por lo que las coberturas por medio de pólizas de seguros, son, en muchos casos, muy mejorables. Muchas empresas compran seguros simplemente por obligación o costumbre, en lugar de hacerlo como parte de una política activa de gestión de sus riesgos. Muchas empresas delegan la compra de pólizas de seguros en su departamento de compras, que, por lo general no usa criterios de gestión de riesgo sino busca comprar al precio más conveniente. Para tomar decisiones adecuadas respecto de los seguros, es indispensable saber cuánto riesgo queremos asumir y cuánto queremos transferir, pregunta que, lamentablemente, muchas empresas no se hacen. El mercado de los seguros está en un período de cambios, y es probable que veamos bastante evolución en su capacidad para ser receptor de varios riesgos que las empresas quieren transferir.

### Instrumentos Derivados

Los instrumentos derivados, son herramientas financieras que permiten generar posiciones contrapuestas a las posiciones de riesgo originales, permitiendo mitigarlas. Hay cuatro grandes herramientas financieras que se usan a este fin: (i) los forwards; (ii) los futuros; (iii) los swaps; y (iv) las opciones. Las tres primeras son relativamente similares en cuanto a la estructura de sus flujos de fondos, mientras que las opciones se diferencian netamente de las primeras en cuanto la parte compradora adquiere un derecho que ejercerá en caso de resultarle conveniente.





Los forwards, futuros o swaps, son instrumentos mediante los cuales ambas partes pactan un precio futuro de un bien. Ese precio, acordado en el momento de la firma, obliga a ambas partes a comprar o vender dicho bien al precio y la fecha estipulados en el contrato. La diferencia sustancial entre un forward y un futuro, es que el primero se contrata directamente entre partes (lo que se denomina Over the Counter, u OTC), mientras que el segundo se contrata contra un mercado que oficia de contraparte para ambos firmantes. La existencia del mercado intermediario pone una serie de restricciones y rigideces al contrato, a la vez que le otorga una serie de ventajas. No es el objetivo de esta nota detallar estas diferencias, pero resumiendo, podemos decir qué al transar en el mercado, los bienes, cantidades, precios y fechas no son de libre elección de las partes. Por otro lado, las transacciones contra el mercado mantienen a los firmantes libres de riesgo de contraparte, lo que conlleva un potencial riesgo de liquidez por la necesidad de integración de garantías. El swap, por su parte, es una concatenación de operaciones de futuros o forwards que se pactan en una misma transacción.

En el caso de las opciones, hay una parte que compra la opción y una que la vende. Hay opciones de compra, denominadas Call, y opciones de venta, llamadas Put. El comprador de la opción, tras pagar la prima correspondiente, puede elegir si comprar (si compró un Call), o vender (si compró un Put), el bien sujeto al contrato, al precio y en la fecha estipuladas. La contraparte, que vendió el contrato, y cobró una prima por ello, estará obligada a venderle (en un Call) o comprarle (en un Put) el bien a la contraparte. Tanto las opciones como los swaps se pueden operar OTC o en mercados de derivados.

### **Integrando un Modelo de Gestión de Riesgo en la Empresa**

Para que una empresa pueda gestionar sus riesgos de manera adecuada son indispensables dos cosas: (i) tener un modelo formal de gestión de riesgo, y (ii) generar un cambio cultural. Ambas instancias son igualmente importantes, ambas son necesarias para que el sistema funcione. La mera presencia de una de las dos, no permite tener una gestión adecuada de los riesgos, es indispensable tener ambas. Un modelo de risk management sin la cultura de riesgo instalada en la organización se convierte en un peso burocrático, mientras que una empresa con empleados preocupados por los riesgos pero sin un modelo de gestión que lo respalde, genera un revuelo de gente preocupada sin un canal para gestionarlos.

Un buen modelo de gestión de riesgo se genera internamente, con la ayuda de profesionales que velan por la consistencia e integridad del proceso, pero no se compra a terceros, debe ser generado internamente. Una vez que el modelo se diseñó, viene el proceso de implementación, en el que se genera el proceso de cambio cultural que lo integra a la gestión.

Las empresas exitosas tienen un comité de risk management integrado por los responsables de los negocios que a su vez se convierten en gestores de los riesgos de sus negocios. Esto se logra mediante un trabajo colaborativo, donde todo el comité supervisa todos los riesgos, y cada gestor de negocio coordina específicamente los riesgos que le corresponden, pero la responsabilidad es colegiada. Otro punto fundamental es el seguimiento sistemático de los KPI de los determinantes de los riesgos. Esto es lo que garantiza que se van a poder seguir y anticipar los riesgos, y no se va a llegar siempre a hacer un control de daños. Las herramientas de mitigación se deberán integrar a un set de políticas de risk management que la empresa deberá ir escribiendo e implementando.

Este no es un trabajo de un par de semanas, sino que es un proceso que una vez que se empieza se continúa hasta convertirse en uno de los procesos fundamentales de la gestión estratégica y operativa de la organización.





---

[ii](#) Con el objetivo de probar que 3,500 años antes de Cristóbal Colón, navegantes africanos podrían haber llegado en balsa a las costas de América, Alfredo Barragán concibió la Expedición Atlantis. La balsa, tripulada por cinco personas, partió el 22 de mayo de 1984 desde el puerto de Tenerife, llegando 52 días más tarde a La Guaira en Venezuela. La embarcación, hecha de troncos, tenía 13,6 metros de largo por 5,8 de ancho, no tenía timón y contaba una única vela.

[iii](#) "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk" John Wiley & Sons, 1996.

[iiii](#) <https://www.constellationr.com/blog-news/research-summary-sneak-peeks-constellations-futurist-framework-and-2014-outlook-digital>.





Internacional

# Regionalismos en diálogo y apertura comercial. Análisis de las negociaciones recientes entre el Mercosur y la Unión Europea

Sacco, Irene - Vinuesa, Lucía.

Análisis sobre el acuerdo.

## Introducción

A fines del mes de junio de este año, surgió la noticia de las negociaciones entre el Mercosur y la Unión Europea (UE) en vistas de la firma de un tratado birregional. La noticia generó un revuelo mediático, político y académico nada desdeñable, magnitud que no sorprende teniendo en cuenta que las negociaciones entre las partes cuentan con una historia de más de dos décadas a lo largo de las cuales fueron recurrentes los anuncios de inminentes firmas de tratados sin éxito, ante la resistencia de sectores ofensivos y defensivos de las dos partes.

A lo largo de este artículo, intentaremos dejar por sentado algunos comentarios relativos a la negociación del acuerdo comercial entre el Mercosur y la UE, o mejor dicho del Acuerdo de Asociación Estratégica entre el Mercosur y la UE, denominado: "EU-Mercosur Association Agreement" por la Comisión Europea. Desde el principio, debemos advertir que el proceso de negociación se caracterizó por su poca difusión durante su desarrollo, y en relación al contenido en términos estrictos. A modo de ilustración, hoy por hoy contamos exclusivamente con la información que brindó el Gobierno Nacional Argentino y los resultados de la negociación comercial publicados por la Comisión Europea. Asimismo, no es menor recordar que, por el momento, el tratado no ha sido formalmente rubricado.

## El acuerdo como detonante de coyunturas: ¿Por qué se firmó?

Las negociaciones entre ambos bloques datan del año 1995 sin lograr arribar a un acuerdo comercial. El hecho de que sea este contexto en el que se haya avanzado en esta materia, exige inferir en las posibles causas de dicho desenlace. En este sentido, reconocemos cuatro posibles elementos explicativos del avance en la firma del acuerdo entre el Mercosur y la UE. En primer lugar, los cambios políticos significativos en las cúpulas ejecutivas de Argentina y Brasil, tras la llegada del gobierno del Ing. Mauricio Macri en el 2015 y del Sr. Jair Bolsonaro en el 2019, respectivamente. Gestiones que, a diferencia de los gobiernos anteriores, poseen un discurso manifiestamente aperturista, tanto en términos de economía doméstica como en el modo en que trazan el posicionamiento del bloque regional. Si bien el triunfo de Bolsonaro, y la presencia de Paulo Guedes como Ministro de Economía de Brasil hicieron temer inicialmente por el futuro de Mercosur, las ideas de este último sobre la apertura internacional de Brasil y la "flexibilización" del Mercosur acompañaron la sorpresiva firma de este acuerdo con la Unión Europea.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



En segundo lugar, a partir de la asunción de Donald Trump como Presidente de los Estados Unidos, dicho país intentó imprimir un rumbo más proteccionista a la economía doméstica norteamericana, con aumentos relevantes de aranceles de importación. Este es uno de los elementos que sin duda ha sido clave, puesto que la presencia de Trump representa un giro total de la coyuntura internacional, especialmente por sus efectos desestabilizadores sobre el multilateralismo.

En tercer lugar, debemos considerar la elección de gobiernos categorizados de derecha y de extrema derecha<sup>[1]</sup> en muchos países del viejo continente, los cuales se suman a la retórica proteccionista y anti-globalización. Finalmente, ligado al punto anterior, se encuentran los sectores políticos que quieren evitar, justamente, la corrosión de la globalización. Para ello, hay un dato más que relevante desde la perspectiva europea, la próxima renovación de la Comisión Europea también impactó en el desenlace de los hechos. En efecto, tanto el presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, como la Comisaria de Comercio, Cecilia Malström, finalizan su mandato en octubre y pueden presentar al acuerdo como un logro excepcional de los modelos optimistas sobre la globalización y el papel de la UE en ese proceso. En síntesis, el acuerdo firmado aparece como el bastión político y comercial de aquellos sectores que aún apoyan el multilateralismo y la integración regional.

### Orígenes y evolución del Mercado Común del Sur

A mediados de la década de 1980, década signada por la crisis de la deuda y el período transicional a la democracia en la región, lo que luego conoceremos como el Mercosur, da sus primeros pasos tras la firma del protocolo de integración entre Argentina y Brasil. A este acuerdo inicial, se sumaron convenios bilaterales de cada uno de esos países con Uruguay y Paraguay lo cual permitió ampliar el alcance geográfico. Hacia 1990, tras los cambios de gobierno que atravesaron Argentina y Brasil, los primeros acuerdos fueron renegociados y el 26 de marzo de 1991 se labró el acta de nacimiento del bloque regional en el Tratado de Asunción. Allí se definió la creación de un Mercado Común que debía terminar de conformarse para el año 1994, ese período es conocido como de transición, contemplado en el contenido del tratado firmado. El mercado común conllevaba "la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos", se removieron derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercancías, se estableció un arancel externo común así como se adoptó una política comercial con relación a otros Estados, y se pactó la coordinación de política macroeconómicas y sectoriales de cada uno de los países firmantes, entre otras cuestiones. Se fijó, asimismo, un programa de Liberación Comercial que iba a desenvolverse de modo progresivo.

Tras la firma de este acuerdo, una cantidad de empresas comenzaron a posicionarse en el mercado del país vecino, ya sea exportando o a través de inversiones directas. Es importante destacar, que desde sus inicios el Mercosur se caracterizó no sólo por constituirse en una herramienta para entablar mejores relaciones comerciales, con reducción arancelaria e inversiones recíprocas, sino que, en sus comienzos, sirvió como "reaseguro" político. Recordemos que la década del ochenta estuvo signada por las transiciones hacia regímenes democráticos, principalmente en Argentina y Brasil, de este modo, el Mercosur permitió que los líderes políticos de cada uno de los países del bloque asumieran el compromiso conjunto de impedir una recaída en regímenes no democráticos. Tal como lo describe Jorge Schvarzer (2001), con ese objetivo por delante, los convenios de integración buscaron eliminar posibles núcleos de conflicto que habían alimentado la carrera armamentista en el pasado. En una especie de retroalimentación virtuosa, la paz y la integración económica facilitaban la menor incidencia política del poder militar a ambos lados de la frontera.

En consecuencia, de un lado encontramos que la reducción de los conflictos fronterizos potenciales y un proceso de desarme se convierten en un estímulo para la integración económica regional, del otro lado, la repercusión en números concretos del intercambio comercial dan cuenta de los efectos positivos del acuerdo. En 1986, el intercambio de la Argentina con sus socios del Mercosur era de apenas el 8% de sus exportaciones totales, diez años después había saltado





al 25% y Brasil era su principal socio comercial, desplazando a un segundo plano a los clásicos clientes europeos que fueron, durante más de un siglo, sus mayores compradores. Para Brasil, el mercado regional pasó de representar apenas el 5% de sus exportaciones al 14% en ese mismo lapso. Paraguay y Uruguay, por el simple hecho de tener economías más pequeñas, llegaron a una situación en que la mitad de su comercio de exportación e importación está concentrado al interior del bloque (Schvarzer, 2001).

Durante la década de los noventa -signada por el Consenso de Washington, las políticas aperturistas, la crisis de la deuda, el retraso cambiario, especialmente en Argentina y Brasil a partir de 1995-, las naciones latinoamericanas, en su mayoría, adoptaron medidas aperturistas de modo unilateral lo cual conllevó un fuerte sesgo importador. En ese momento, el bloque económico del Cono Sur se constituyó en una opción de exportación para los países que lo conformaban. El Mercosur apareció como un oasis para aliviar las menguadas economías nacionales.

Avanzados los años 2000, el proceso de integración del Mercosur adoptó un nuevo cariz a partir de discusiones que atravesaban a los gobiernos nacionales de turno respecto del modo de relacionarse al interior de estos bloques regionales. En estos términos, el Mercosur asume otras dimensiones que fueron más allá de su objetivo comercial, conocidas como el "Mercosur social" cuyo paradigma introduce la cuestión de la ciudadanía, la cooperación transfronteriza, iniciativas socio-laborales, el tratamiento de los derechos humanos (dentro del cual se puede pensar el trabajo sobre la trata de personas, la protección de la infancia, entre otras). Ahora bien, como dijimos en el apartado anterior, los cambios de gobiernos inauguraron una nueva época que habilitaron otros modos de proyectar el regionalismo -"regionalismo del siglo XXI" (Baldwin, 2011)- e hicieron posible avanzar en el acuerdo objeto de este artículo.

### **Cronología de la negociación entre el Mercosur y la Unión Europea**

Para rastrear los inicios de las negociaciones debemos remontarnos al año 1995 cuando se firma el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación entre la Comunidad Europea y el Mercosur. Tras ese hito, en junio de 1999, los Estados Partes del Mercosur se dieron cita en la ciudad de Río de Janeiro (Brasil) para llevar a cabo la Primera Reunión de Jefes de Estado y Gobierno entre la UE y Mercosur. Este encuentro sentó el precedente para el comienzo de las negociaciones entre ambos bloques.

En los albores del siglo XXI, se desarrolló la primera etapa de la negociación que quedó suspendida en el año 2004 por falta de acuerdo. A partir del 2010, se marcó una nueva fase de las negociaciones, inicialmente por la decisión expresa de la UE. Así, se da lugar a la segunda etapa de la negociación 2010-2013, que se paraliza nuevamente por la falta de voluntad de la UE de ampliar cuotas de productos.

La etapa definitiva de la negociación, 2016 - 2019, fue más apresurada y, para algunos analistas, una negociación con poca información a la sociedad. En suma, la noticia de los hechos transcurridos los últimos días de junio del 2019 en el viejo continente, resultaron más que sorprendentes. Recordemos que casi en simultáneo a la Cumbre del G20, que se desarrollaba en Osaka (Japón), miembros de la Comisión Europea y ministros de los países del bloque sudamericano sellaban en Bruselas (Bélgica) las tratativas del Acuerdo de Asociación Mercosur - UE.

El asombro frente a esta resolución, además de los intentos fallidos a lo largo de dos décadas, se debe a que días antes de la firma del acuerdo, el Presidente de la República Francesa, Emmanuel Macron, manifestaba a la prensa que no estaban dispuestos a firmar un acuerdo comercial si el presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, se retiraba del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático.





## Alcances, aranceles y cuotas del acuerdo comercial

A lo largo de este artículo, intentamos poner de manifiesto el componente político determinante del proceso de integración comercial que transitó el Mercosur. Al concentrarnos en las decisiones políticas que marcaron el rumbo del bloque regional, así como en sus consecuencias, es posible valorar con mayor precisión el alcance de este nuevo acuerdo comercial entre el Mercosur y la UE.

Este aspecto es clave para las propias partes del acuerdo, de hecho, el Gobierno argentino, a través del resumen del Acuerdo de Asociación Estratégica, comienza destacando este tratado como un hito en la "inserción inteligente de Argentina en el mundo". Inserción que se vincula a la espera de la llegada de inversiones, al aumento de competitividad de nuestra economía, así como el impulso de las economías regionales y la generación de empleos. Y con la pretensión de "institucionalizar una relación política y estratégica de manera permanente". A su vez, desde el discurso oficial el acuerdo se inscribe en el marco de otros diálogos y negociaciones en curso orientados a abrir nuevos mercados para los productos argentinos, y así, proyectar al Mercosur como una plataforma desde la cual lanzarse a la región y al resto del mundo.

En esta línea, Carlos Malamud y Federico Steinberg (2019), investigadores principales del Real Instituto Elcano, de Madrid, reconocen que más allá de lo meramente comercial, "el acuerdo asegura el compromiso de los países del Mercosur con el [Acuerdo de París sobre Cambio Climático](#), lo que también constituye un éxito para la Unión Europea, que está intentando que todos sus nuevos acuerdos comerciales incluyan un compromiso ineludible por la lucha contra el cambio climático".

En lo que refiere a los efectos concretos del acuerdo, podemos decir que el impacto inmediato para la economía nacional se verá en algunos productos agrícolas y agroindustriales. Según se puede constatar en el "Resumen de contenidos del pilar comercial" elaborado por la Cancillería Argentina, el acuerdo estipula una liberalización del "capítulo agrícola" por parte de la UE en dos modalidades: arancel 0 % para cerca del 84% de las exportaciones del Mercosur a la UE y otorgará desgravación parcial (cuotas o preferencias fijas) para el 16 % restante. Dentro de los productos para los cuales la UE otorgará contingentes arancelarios (cuotas) se encuentra la carne bovina, porcina y aviar, maíz, sorgo, azúcar, arroz, etanol y miel. El Mercosur, por su parte, se compromete a liberalizar el 88% de su comercio agrícola. Entre la serie de productos clave de interés para la exportación de la UE se encuentra: vino, licores, aceite de oliva, fruta fresca, carne de porcino, chocolates, etc.

Para el caso nacional, los productos que exportaremos a la UE, con arancel 0 % desde el momento en que el acuerdo entre en vigor son los siguientes: harina de soja y poroto de soja, aceites para uso industrial (soja, girasol, maíz), despojos comestibles de especie bovina, porcina, ovina, algunos productos de la pesca, como merluza; otros productos de origen animal (menudencias, grasas, semen bovino); manzanas, peras, duraznos, cerezas, ciruelas; legumbres; frutos secos, pasas de uvas; uvas de mesa; maní, infusiones (café, mate y té), especias, bebidas (agua mineral, cervezas, espirituosas); productos de la pesca: merluza, mieras y calamares.

En referencia al comercio de "bienes industriales", la UE liberalizará cerca del 100% de su comercio. El Mercosur lo hace en un 90% con plazos de hasta 15 años para liberalizar sectores sensibles (automóviles, repuestos de automóviles, maquinaria, productos químicos y productos farmacéuticos). En relación a la industria automotriz, sensible para el caso argentino y brasilero, los aranceles de importación del Mercosur se liberalizarán en 15 años. También se acordaron algunas condiciones específicas con respecto a la industria textil con una desgravación en un plazo de 8 años. En el caso del calzado, se estableció un proceso de desgravación de 15 años. Si bien, como vemos, se prevé un tránsito paulatino a







la llegada de productos tecnológicos, automotriz, y textil, creemos que sin duda serán estos los sectores más afectados por este tratado de liberación comercial, y es allí donde radica el núcleo de resistencia a su aprobación.

Por último, un breve comentario sobre las "denominaciones geográficas". En este sentido, el Mercosur accede a respetar 357 denominaciones de origen europeas (por ejemplo: el Queso Manchego, el Vino de Rioja, el Champagne o el Jamón de Parma) y Europa deberá hacer lo mismo para productos del Mercosur (como Cachaça brasileña o Vinos de Mendoza).

### **Actores en pugna: industrialización y exportación de productos primarios**

Como se pudo constatar a las horas en que se hizo de público conocimiento el acuerdo Mercosur-UE, este tratado no sólo provocó la discusión sobre el acceso al mercado de bienes y servicios entre dos bloques, sino que puso de manifiesto un debate de fondo sobre el modelo productivo nacional. En efecto, representantes de cámaras empresariales y algunos analistas (Frenkel, Ghiotto y Tussie) opinaron que el acuerdo podría conducir una (re)primarización de la economía, dado que las prerrogativas favorecerían la exportación casi excluyentemente de commodities, mientras que golpearía a los sectores de pequeñas y medianas industrias nacionales. De acuerdo a Frenkel y Ghiotto, es en el sector agrícola donde se vislumbran las mayores ganancias para los países del Mercosur, aunque aquí también habría perdedores. A modo de ejemplo, mientras que hace una década se intentó llevar la cuota de toneladas de carne del Mercosur hacia la UE a 400.000 tn, el actual acuerdo la fija en tan sólo 99.000 toneladas para todos los productores del bloque. De un modo similar, el azúcar, el etanol y la miel no tendrán arancel pero sí estarán sujetos a cuotas fijas.

A esto se suma los estándares de calidad, especialmente en referencia a los agroquímicos, que pueden ser una traba para arancelaria por parte del mercado Europeo, cada vez más proclive a los programas de "kilómetro cero" que llevan como slogan la producción local, fresca y ecológica.

El sector que ha mostrado más cautela y deseo de conocer la "letra chica" del acuerdo es el industrial, especialmente las pequeñas y medianas empresas. En conjunto, un amplio abanico de empresarios, cámaras y sindicatos de Argentina reconocen que se requieren mecanismos que posibiliten una reestructuración de la economía de nuestro país para defender el empleo de calidad y la generación de valor agregado en la producción.

En otra orilla, encontramos un amplio espectro de partidarios de la firma de este acuerdo, ya sean las provincias que se verán beneficiadas desde el comienzo por un incremento significativo en los porcentajes de exportación, como ser el caso de Catamarca, Buenos Aires y Santa Fe, o bien, los sectores vinculados a la producción agrícola y agroindustrial, quienes podrían pasar a ocupar lugares privilegiados en la importación de la UE, con desgravación total de las cuotas arancelarias.

### **A modo de reflexión**

En este artículo hemos intentado recuperar el análisis coyuntural como explicación del momento en el que se firma este Acuerdo de Asociación Estratégica entre el Mercosur y la UE. Además, hicimos un recorrido histórico de las grandes etapas del Mercosur desde su creación hasta el momento actual, para comprender la sucesión de altibajos en las negociaciones entre ambos bloques hasta la definitiva en junio de este año.

Repasamos los temas más relevantes que incluye la parte comercial del acuerdo. Finalmente, subrayamos que, más allá de lo estrictamente comercial, la firma de un tratado de esta magnitud evidencia un debate de fondo sobre la matriz productiva de nuestro país.





Existen, no obstante, numerosas definiciones que aún no se conoce hasta tanto no se publiquen los documentos oficiales completos, y no se ratifiquen en los Congresos de los cuatro países del Mercosur y cada uno de los parlamentos de los 28 países que integran la UE.

En todo caso, lo que sabemos con certeza es que este acuerdo es el símbolo de un regionalismo construido y rediseñado en función de un contexto político diferente. Debe destacarse, el gesto integrador y negociador con un bloque que, pese a quien le pese, constituye uno de los principales destinos de nuestras exportaciones.

[\[1\]](#) BBC News "Extrema derecha en Europa: quiénes son sus líderes". Redacción 30/4/2019





Arbitraje

# Tengo problemas con un cliente ¿Qué puedo hacer?

Gustavo G.M. Lo Celso

Un aporte y siete razones.

Bajo esta extraña titulación subyace una invitación para analizar, y compartir alternativas en cómo resolverlos.

En efecto, si en mi actividad tengo problemas de facturas impagas; demoras en la entrega de mercaderías; de no cumplimiento de lo acordado, errores o deficiencias entre lo solicitado y lo realizado; en fin, un daño negocial: el mismo necesita ser resuelto.

Se descarta que se han agotado todas las conversaciones y tratativas "pacíficas", y a pesar de los esfuerzos para arribar a una solución, se finalizó el diálogo.

Allí nos encontramos frente al "conflicto".

Conflicto que en esencia significa discrepancia, diferencia o disputa que queremos resolver.

En ese tránsito aparecen -conforme su magnitud e importancia- variadas consideraciones que comienzan a ser analizadas, y sobre todo merituadas en torno a sus consecuencias, ventajas y desventajas.

Desde lo general a lo particular, todos estamos inmersos en la vorágine inflacionaria donde el transcurso del tiempo deteriora el nivel adquisitivo de nuestra acreencia, nos genera dificultades financieras, y sobre todo afecta en la merma del capital de trabajo.

Dentro de ese real y negativo escenario vemos introducido el factor costo, y tiempo para promover los reclamos que son necesarios.

Nos enfrentamos a la opción de recurrir a la Justicia Ordinaria, estatal, con la asistencia de un abogado que nos represente en nuestra pretensión. Para ello, además, tenemos que realizar el esfuerzo de allegarnos adecuadamente de la prueba documental que demuestre fundadamente nuestra razón para considerarnos acreedores.

En este dilema, se nos refiere, que un litigio judicial conlleva casi siempre numerosos meses -años quizás- de trámite, por el sistema contradictorio imperante, que también es motivado por diversas instancias recursivas que están incorporadas al proceso.

También nos planteamos si al final del camino nuestro deudor seguirá estando solvente, o habrá sucumbido en su capacidad económica financiera como empresario.

En esa disyuntiva nos tendremos que volver a plantear -prudentemente- si iniciamos o no una acción judicial.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar



No estamos muy animados, pero queremos cobrar lo que nos deben.

Con justa inquietud frente a la encrucijada, nos preguntamos si existe otra opción razonable que nos reduzca, al menos, alguno de los negativos factores enunciados.

Allí se nos presenta el Tribunal de Arbitraje General de la Bolsa de Comercio de Rosario.

Nos entusiasma lo de "tribunal, "arbitraje" y la institución Bolsa de Comercio.

La Bolsa de Comercio de Rosario, en un esfuerzo más destinado a la comunidad negocial, decidió hace tiempo acoger en su seno un Tribunal de Arbitraje General.

Este Tribunal interviene cuando al formalizar un negocio, las partes han decidido -por escrito- que en el supuesto de controversia, divergencia, interpretación de las obligaciones de cada una; en fin cuando aparezca un "conflicto" sea resuelto por uno o más árbitros que dictarán un laudo con la misma entidad y fuerza de una sentencia judicial y sobre todo que no es apelable, ya que podrá ser recurrida o impugnada por nulidad, que sólo será factible y tendrá andamiento en causales limitadas y estrictas. Siempre sujeto a un Reglamento existente que ordena su actuación (disponible en la página web de la Bolsa de Comercio de Rosario).

También se puede dar intervención a esta instancia arbitral una vez planteado el "conflicto" sin haberla acordado previamente. Aunque vale decirlo, es condición que impere entre los contendientes un genuino espíritu de arribar a una solución, ya que deben decidirlo de común acuerdo.

Nuestra primera reacción es la sorpresa, porque nos llama la atención que la decisión de una persona particular, no un juez integrante del Poder Judicial, pueda resolver con el mismo valor y mérito que una sentencia. No obstante, nos tranquiliza saber que desde hace muchas décadas este sistema arbitral es reconocido con igual jerarquía que la jurisdicción judicial.

No sólo está dispuesta en la legislación sino que fue confirmado sucesivamente con inalterable y sólido respaldo por los precedentes de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y; recientemente con la sanción del Código Civil y Comercial de la Nación -que nos rige- incorporando con mayor minuciosidad a partir del artículo 1649, y siguientes que les dedica a su tratamiento un Capítulo completo.

A esta altura entendemos las vías para poner en marcha un sistema de resolución de conflictos distinto al proceso judicial, estatal, pero no advertimos claramente las diferencias que nos brinde alguna ventaja.

Para dilucidar nuestra importante inquietud o vacilación veremos, de manera clara y práctica donde radican las ventajas, y para ello se describe de la manera menos fatigosa posible.

1. En primer término el costo de actuación del Tribunal Arbitral es sustancialmente menor que el que resultaría de abonar tasa de justicia, y actuación en la esfera del Poder Judicial.

No menos trascendente son los honorarios más acotados del abogado porque su labor se desenvuelve en una instancia única, ya que como adelantamos el laudo no es apelable, sino solo recurrible por nulidad.

2. Esta característica en torno a la economía de gastos se potencia por la rapidez en la solución en la generalidad de los casos. En un lapso sustancialmente inferior a cualquier trámite judicial. La reducción del tiempo no necesita mayor





explicación porque impacta sobre aquellas consideraciones de pérdida de poder adquisitivo, capital de trabajo y otros perjuicios.

3. Los árbitros que tendrán a su cargo la resolución del conflicto llegaran a un laudo, recién después de haber agotado los esfuerzos de conciliación iniciales, que muchas veces se alcanzan, manteniendo la buena relación entre las partes en pugna que deben seguir negociando en el futuro manteniendo vinculaciones comerciales.

4. La confidencialidad de nuestro conflicto en el Tribunal de Arbitraje se satisface, dado su estructura y funcionamiento dentro de la institución Bolsa de Comercio. Con participación del mínimo de funcionarios en la tarea. Sin haber transitado por no queridas escaramuzas judiciales, cuya existencia es conocida a través del registro de causas, empleados y funcionarios.

5. En la jerarquía jurídica de los árbitros también se hace más probable la oportunidad de la verdadera e importante comprensión del asunto sometido a su consideración. Esto quiere decir que quien va a decidir viene precedido de una reconocida trayectoria en el ejercicio profesional y desempeño académico. Sin perjuicio de la idoneidad de los magistrados judiciales colmados de numerosas y variadas materias.

6. En todos los casos, pero cuando la materia en cuestión o simplemente el conflicto conlleva cierta complejidad el laudo es dictado no solo con sujeción al derecho y la ley, sino con la apreciación de quien conoce cómo funcionan las operatorias comerciales dentro del mundo empresario. Esta característica, en definitiva, es fruto de la especialización y experiencia en el mundo de la generación de bienes y servicios. Que cuenta con la asistencia de los peritos que fueran menester en cada materia.

7. Los árbitros también están facultados para disponer medidas cautelares, a pedido de cualquiera de las partes, que están destinadas a resguardar derechos patrimoniales u otros mientras se sustancia el asunto.

Otras consideraciones.

Dentro de la institución Bolsa de Comercio de Rosario este esquema arbitral se completa con el funcionamiento de la Sala de Mercado de Capitales y Materia Societaria que actúa como Tribunal en consonancia con lo dispuesto por la ley 26831 y por iniciativa privada de partes interesadas.

Lo que precede es, simplemente, una aproximación al conocimiento de las funciones y alcances del Tribunal de Arbitraje General de la Bolsa de Comercio de Rosario, que a través de sus numerosos años de existencia ninguno de sus laudos ha sido objeto de reproche por declaración de nulidad alguna. Este hecho convalida el aserto de las decisiones y robustece las razones y ventajas que se expusieron.

En definitiva, este aporte de la Bolsa de Comercio a la comunidad negocial se ha consolidado a través del paso del tiempo y está a disposición de todos los asociados o no, es decir a todo empresario, particular o agente de negocios que lo requiera.

Para finalizar esta contribución debo excusarme si he abusado del llano lenguaje para presentar las ventajas de este medio alternativo de resolución de conflictos que tanto arraigo, utilización y crecimiento tiene en la actualidad en todo el mundo desarrollado.

Si al amable lector le ha quedado insatisfacción con este abordaje -disculpas mediante- realizado con el propósito de ser práctico, se lo invita a obtener mayor información en la página web: "bcr.com.ar" en su apartado Tribunal arbitral;





BOLSA  
DE COMERCIO  
DE ROSARIO

Revista Institucional

Sobre BCR

cuestiones que además podrán ser ampliadas mediante consultas a la Secretaría permanente del Tribunal Arbitral que funciona en el edificio institucional.



BCR

**PROPIETARIO:** Bolsa de Comercio de Rosario  
Córdoba 1402 - S2000AWV Rosario - ARG  
Tel: (+54 341) 5258300 / 4102600  
contacto@bcr.com.ar - www.bcr.com.ar