

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO

Tema

**"Plan de Negocio para el lanzamiento de un producto / servicio
para optimizar la búsqueda laboral para profesionales argentinos
en el mercado de Estados Unidos".**

Autor

Julián Ginzo

Abril, 2002

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a :

A los Profesores y al Director de Carrera, por hacer de este Master una experiencia relevante dentro de mi carrera.

A Gabriela y a Horacio, por toda la predisposición que me prestaron durante estos dos años.

A mis compañeros, especialmente a Carlos Leoncini y Martín Bruñol que, al conformar un grupo tan heterogéneo, nutrieron mis conocimientos en diversas áreas no experimentadas.

A mi familia, especialmente a mis padres por el apoyo de siempre.

A mi abuela.

Julián Ginzo

Buenos Aires, Abril 2002

INDICE

1. Objetivo de la Tesis	<i>pag. 4</i>
2. Origen del Proyecto	<i>pag. 5</i>
3. Problemática Actual	<i>pag. 7</i>
4. Necesidad Actual del Mercado Laboral	<i>pag. 59</i>
5. Descripción del Producto / Servicio	<i>pag. 66</i>
6. Viabilidad Estratégica y Comercial	<i>pag. 70</i>
7. Viabilidad Técnica y Operativa	<i>pag. 75</i>
8. Viabilidad Económica y Financiera	<i>pag. 78</i>
9. Conclusiones y Aportes	<i>pag. 85</i>
10. Bibliografía.	<i>pag. 88</i>

1. OBJETIVO DE LA TESIS

En consideración con la dinámica e inestable situación Argentina actual, y como consecuencia de esto, con el contraído mercado laboral, un gran porcentaje de jóvenes profesionales y ejecutivos que se han preparado para bajar sus conocimientos a tierra, no están teniendo un espacio donde llevar a cabo sus conocimientos.

En relación con la aguda recesión económica, la mayoría de las organizaciones con fines de lucro actualmente no poseen disponibilidad para incorporar nuevas personas capacitadas, todo lo contrario, exprimen al máximo a aquellas que son más relevantes y buscan deshacerse del resto.

Por otro lado, no hay en la actualidad, ni existe una perspectiva de una economía estable como para desarrollar un proyecto propio y ambicioso, ya que los riesgos son altos como así también las barreras para conseguir, por ejemplo, un inversor.

Existe una solución para sortear este problema, y está vinculada con la exportación del capital humano. Muchos profesionales con las características que ya definimos están tramitando su emigración, la mayoría de ellos sin saber de qué y a dónde van a brindar sus servicios. Sin embargo, no quieren volver obsoleto su intelecto, como consecuencia de no poder ponerlo en práctica o no poder aplicarlo como se debe.

La solución propuesta, no es la mejor solución para sortear el obstáculo que estos jóvenes profesionales y ejecutivos están sufriendo. Todos quisieran, seguramente, trabajar en su país y generar y producir para su país, sin embargo la Argentina los está invitando a explorar otros horizontes, donde tal vez la situación del mercado laboral no es el contraste absoluto, pero está en mejores condiciones que el mercado local. Es por eso que se ha detectado la necesidad de desarrollar una solución orientada a:

- Estructurar un *producto / servicio* para optimizar la búsqueda laboral de profesionales argentinos en el mercado de Estados Unidos.

2. ORIGEN DEL PROYECTO

Encuesta de Emigración

Cuatro de cada diez jóvenes profesionales argentinos querrían vivir en un país que no es aquel en el que les tocó nacer. El dato -que surge de una encuesta que realizó la consultora Gallup- no es antojadizo. El sondeo de opinión señala que dichos graduados universitarios están evaluando la posibilidad de emigrar a otras tierras, donde esperan tener un futuro profesional acorde con sus expectativas.

Cuando a la población en general se le hizo la pregunta "¿a usted le gustaría vivir en otro país que no fuera el suyo?", uno de cada cuatro respondió que sí. Es decir, el 26% de los consultados optó por la afirmativa, mientras que el 74% contestó por la negativa.

Se detecta un crecimiento en los últimos seis años en la idea de irse a vivir fuera del país que va desde el 16% en 1996 al 26% en la actualidad, señala el sondeo de opinión, que se realizó sobre un universo de 819 casos en la Capital, 25 partidos del Gran Buenos Aires y 24 localidades del interior, entre el 12 y el 14 de enero. Todos los consultados fueron mayores de 17 años y el margen de error del estudio es de 4,6%.

Los resultados de la encuesta presentan diferencias en el análisis de los segmentos sociodemográficos: el 29% lo componen aquellos que tienen entre 25 y 34 años, mientras que sólo alcanza al 23% del grupo etario de 35 a 49 años, al 22% de quienes tienen entre 50 y 64 años y al 13% de los mayores de 65.

Además, entre los jóvenes de 18 a 24 años, la cifra de quienes están interesados en vivir en el exterior es del 43%, por ende esto no hace más que ponerle número a la representatividad de los adolescentes que a diario forman interminables colas en los consulados para conseguir un futuro fuera de la Argentina.

Fuga de cerebros

Los números indican que las personas que tienen mayor capacitación tienden con mayor frecuencia a querer irse del país. Los universitarios son los principales candidatos a emigrar: el 38% de ellos manifestó que le gustaría residir fuera de la Argentina.

El porcentaje de quienes quieren residir en otro país también es alto entre las personas que completaron el secundario. La cifra alcanza al 33% de ese grupo, mientras que sólo al 18% de los que tienen estudios primarios.

Poder adquisitivo

La propensión a dejar la Argentina se incrementa a mayor poder adquisitivo. Así, el 34% de las personas de clase alta y media alta evalúa la posibilidad de emigrar, al igual que el 32% en la clase media. En cambio, en las clases media baja y baja el porcentaje alcanza al 22 y al 20% respectivamente.

La idea de vivir en el exterior es mayor entre los residentes de la Capital y del Gran Buenos Aires que en el resto del país: en el área metropolitana, tres de cada 10 habitantes quisieran emigrar, mientras que en las demás provincias sólo son dos de cada 10 habitantes.

La tendencia a querer radicarse afuera no es nueva. Sin embargo, en el transcurso de los últimos seis años tuvo un importante crecimiento: mientras que en agosto de 1996 el 16% de los argentinos quería irse del país, en junio de 2000 esa cifra alcanzó el 22%.

Si bien en marzo último el número de posibles emigrantes había descendido al 21%, en enero de 2002 -crisis económica y corralito financiero de por medio- la intención de dejar la tierra natal trepó hasta alcanzar al 26% de la población.

Destinos

El destino más elegido por los consultados fue España: el 38% de quienes manifestaron su intención de emigrar señaló que le gustaría radicarse en ese país. Italia y los Estados Unidos aparecen como segunda opción con más adeptos: el 16% dijo que le gustaría radicarse en la península mediterránea, mientras que el 15% aseguró que lo haría en el país del Norte.

Otros destinos que figuran entre los más solicitados son Brasil, con el 5% de las intenciones de emigración; Australia y México, con el 3% cada uno; Francia y Alemania, con el 2% respectivamente, y Canadá, con el 1%.

España y los Estados Unidos son países elegidos principalmente por hombres, mientras que las mujeres en su mayoría preferirían radicarse en Italia. En general, eligen el país del Norte personas de clase alta y media alta, mientras que la clase media se inclina por España y la clase media baja, por Italia.

(Fuente: Gallup Argentina)

3. PROBLEMÁTICA ACTUAL

Subíndice:

a - Análisis del Desempleo, Año 2001. -	<i>Pag. 8</i>
a.1) Consecuencias en la clase media: la brecha más abierta. -	<i>Pag. 11</i>
a.2) Estimación 2002. -	<i>Pag. 13</i>
a.3) Cifras de Enero 2002 -	<i>Pag. 15</i>
b - Desempleo Regional, Año 2001. -	<i>Pag. 17</i>
c - Situación de la Industria, Año 2001. -	<i>Pag. 18</i>
d - La Situación de las Empresas, Año 2001.	
d.1) Desempleo. -	<i>Pag. 19</i>
d.2) La crisis y el stress. -	<i>Pag. 20</i>
d.3) Más trabajo, menos rendimiento. -	<i>Pag. 21</i>
d.4) Crece el Trabajo Temporal. -	<i>Pag. 22</i>
d.5) El área de Recursos Humanos frente a la crisis. -	<i>Pag. 23</i>
d.6) Reestructuración Interna (Investigación por Price Waterhouse Coopers) -	<i>Pag. 25</i>
d.7) El costo de la fuga de talentos. -	<i>Pag. 28</i>
d.8) Quiénes y porqué se van. -	<i>Pag. 29</i>
e - El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos, Año 2001.	
e.1) Análisis de Situación. -	<i>Pag. 31</i>
e.2) Los cambios en el Mercado Laboral. -	<i>Pag. 32</i>
e.3) En busca de un Empleo Mejor. -	<i>Pag. 35</i>
e.4) Expectativas de Carrera. -	<i>Pag. 37</i>
e.5) Análisis de Remuneraciones. -	<i>Pag. 38</i>
e.6) Estudio Comparativo sobre las Búsquedas de Ejecutivos (Chile Vs. Argentina). -	<i>Pag. 40</i>
e.7) Los buscadores pasivos. -	<i>Pag. 45</i>
e.8) Ser joven es peor. -	<i>Pag. 46</i>
e.9) Los postgrados ayudan pero no garantizan el empleo. -	<i>Pag. 47</i>
f - Situación Actual para ir a los Estados Unidos.	
f.1) El Stress de una emigración laboral -	<i>Pag. 49</i>
f.2) La recesión en Estados Unidos. -	<i>Pag. 52</i>
f.3) Visa para el ingreso.-	<i>Pag. 54</i>
f.4) Legalizar el título. -	<i>Pag. 57</i>

a- Análisis del Desempleo, Año 2001

La desocupación en octubre pasado fue récord: 18,3%. Se relevaron la inédita cantidad de 2.532.000 argentinos desempleados que si se suman a los subempleados (gente que trabaja menos de 35 horas a la semana), suman 4.812.000 personas. Es decir, 34% de toda la fuerza laboral del país tiene problemas de empleo, ya sea porque no consigue trabajo o porque trabaja menos de lo deseado.

Los sub-ocupados, es decir que trabajan menos de 35 horas semanales, pero que demandan más trabajo, alcanzaron a 10,7% de la Población Económicamente Activa, y los que no demandan más horas el 5,3%. La subocupación llega a 16,3%, según la encuesta de hogares realizada en octubre último. En el conurbano bonaerense la desocupación alcanza 21%. En Capital Federal llega 14,3%. Mar del Plata y Gran Rosario son los aglomerados con desempleo récord: 22,8%, seguidos por Santa Fe y Bahía Blanca, ambas con 20,3%. Río Gallegos, la capital de la provincia de Santa Cruz, es la que tiene menor proporción de desocupados, con 2,5%, seguida por Posadas, Misiones, con 6,8%.

Además, hay otros datos más que significativos que dan evidencia de la gravedad de esta crisis, que en términos sociales quedará marcada como la más profunda y persistente de la historia: en sólo un año se registraron 505.000 desempleados más y en los tres años que corren desde octubre de 1998 (dos meses después de iniciada la crisis) hasta octubre de 2001, el total de desocupados creció en 1 millón. *(Cifras reveladas por el Ministerio de Economía en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que en mayo y octubre de cada año realiza el INDEC entre 27.000 viviendas de todo el país).*

Si se revisan los últimos 100 años, sólo puede encontrarse un nivel de desempleo muy levemente superior en mayo de 1995, cuando la crisis del tequila en México golpeaba al país y el desempleo trepó a 18,4%. Pero la cifra actual es de mucho más gravedad. En primer lugar siempre en octubre el desempleo tiende a reducirse por factores estacionales. Cabe destacar que para 1990, cuando se salía de la primera hiperinflación, la desocupación rondaba 8,6%. Pero a partir de 1994, cuando estaban en pleno auge la desregulación de la economía y las privatizaciones, la medición comenzó a ubicarse en dos dígitos (10,7% en mayo y 12,2% en octubre de 1994), nivel que no abandonó a lo largo de los 90, a pesar de las muchas medidas para "flexibilizar" el empleo.

Lejos de cumplirse esta tendencia histórica, la desocupación actual es 1,9% superior a mayo pasado y superó en 3,6% a octubre de 2000 y en 1,6% a octubre de 1995 cuando la desocupación fue de 16,6% de la PEA. En segundo lugar, en mayo de 1995 había 2.170.000 desocupados. Ahora esta cifra trepó a 2.532.000, registrándose 362.000 desocupados más que entonces. Y en tercer lugar, cuando en julio de 1995 el INDEC dió a conocer el nivel de desempleo a mayo del mismo año (siempre se da a conocer dos meses después de medirlo), ya el nivel de actividad había registrado importantes signos de mejora y el mercado de trabajo se encontraba absorbiendo el desempleo.

Hoy la situación es diferente: en los dos meses que pasaron desde que el organismo oficial realizó el relevamiento, la crisis se agravó, la actividad económica cayó aún más todavía y el desempleo se disparó. Desde el mismo gobierno indican que si se midiera hoy el desempleo seguramente relevaría una tasa mayor al 20%. Además, el desempleo podría incluso haber sido mayor si no fuera porque, como consecuencia del efecto desaliento, menos gente salió a buscar trabajo en octubre y muchos argentinos desistieron de su búsqueda ante la falta de resultados. La tasa de actividad que mide la relación entre la PEA (oferta laboral) y la población total cayó al nivel más bajo de los últimos 3 años. Se ubicó en 42,2% en octubre contra 42,7% registrada en octubre de 1999 y de 2000.

Así, entre octubre de 2000 y octubre de 2001 la oferta laboral creció en apenas 125.000 personas, lo que sobre una PEA total de 14,2 millones de personas, significó un crecimiento de la oferta laboral de apenas 0,8%, un tercio de su valor tendencial. Pero lo más preocupante es que durante ese período, en términos netos, ninguno de esos 125.000 nuevos trabajadores que salieron al mercado consiguieron empleo. Y además, se destruyeron 380.000 puestos de trabajo ya existentes: el total de argentinos ocupados (en cualquier condición) bajó de 12.056.000 registrados en octubre del año pasado a 11.676.000 registrado en octubre de este año. Así, los 380.000 puestos de trabajo destruidos sumados a los 125.000 nuevos trabajadores que entraron al mercado entre octubre de 2000 y octubre de 2001 explican los 505.000 nuevos desempleados que relevó el INDEC.

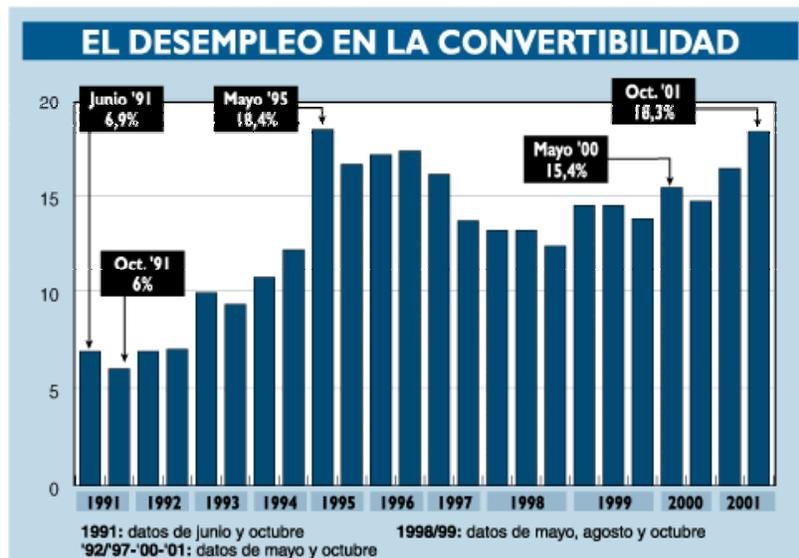
La reducción en la cantidad de ocupados se refleja en la tasa de empleo que mide justamente la relación entre ocupados (sin discriminar si son sub-ocupados o no) y la población total: se ubicó en octubre en 34,5% el mismo nivel que octubre de 1995 y el valor más bajo al menos de los últimos 20 años.

Sin dudas que el desempleo es otra de las batallas perdidas por este gobierno: cuando Fernando de la Rúa asumió en octubre de 1999 había 1,8 millón de desempleados y la economía en vías de recuperación. Pero como consecuencia de repetidas medidas fallidas, la situación se agravó y en sólo dos años la cantidad de personas sin trabajo aumentó en 700 mil.

Hay que computar además la situación de los sub-empleados. El índice que capta esta situación se ubicó en 16,3% de los cuales 10,7% son sub-empleados demandantes y 5,6% no demandantes de otro empleo. Así, hay 2.280.000 sub-empleados. Y no es posible encontrar una cifra ni mayor ni igual en las estadísticas oficiales. Incluso en mayo de 1995 el subempleo ascendió a 11,3% mientras que en octubre de ese año se ubicó en 12,5%.

LOS DATOS DE LA DESOCUPACION						
Datos a octubre de 2001 - Valores en %						
Provincia	Aglomerado	Desocupados	Subocupados		Tasa de activ.	Tasa de emple.
			Demandante	No demandante		
Buenos Aires	Bahía Blanca - Cerrito	20,3	8,6	3,9	41,1	32,8
	Gran La Plata	16,3	9,3	5,0	44,2	37,0
	Mar del Plata - Batán	22,8	9,3	6,9	46,2	35,7
Catamarca	Gran Catamarca	19,0	14,1	3,9	38,7	31,4
Córdoba	Gran Córdoba	15,9	9,2	6,2	37,0	31,1
	Río Cuarto	12,1	9,4	3,8	38,8	34,9
Corrientes	Corrientes	19,8	10,8	5,1	38,0	30,5
Chaco	Gran Resistencia	15,9	9,0	5,4	34,9	29,4
Chubut	C. Rivadavia - R. Tilly	14,1	7,6	2,9	39,2	33,6
Entre Ríos	Concepción	19,5	11,3	5,0	35,2	28,3
	Gran Paraná	17,7	9,0	7,5	39,5	32,5
Formosa	Formosa	14,5	7,4	3,8	31,5	27,0
Jujuy	Jujuy - Palpalá	19,5	12,1	4,5	35,0	28,2
La Pampa	Santa Rosa - Taoy	15,2	8,3	3,9	44,2	37,5
La Rioja	La Rioja	13,8	12,5	6,7	36,6	31,5
Mendoza	Gran Mendoza	13,5	12,8	5,6	35,4	34,1
Misiones	Posadas	6,8	14,0	6,1	34,1	31,8
Neuquén	Neuquén - Flotier	16,7	10,1	4,8	43,6	36,3
Salta	Salta	18,3	14,2	6,3	39,4	32,2
San Juan	Gran San Juan	16,4	13,8	6,0	38,3	32,8
San Luis	S. Luis - El Chorrillo	12,2	12,6	6,2	37,1	32,6
Santa Cruz	Río Gallegos	2,5	3,5	2,6	40,2	39,2
Santa Fe	Gran Rosario	22,8	10,6	6,6	43,8	33,8
	Gran Santa Fe	20,3	12,2	2,7	38,8	34,0
Santiago	Santiago - La Banda	12,3	7,6	4,5	35,0	30,7
T. del Fuego	Ushuaia - Río Grande	12,1	10,0	3,8	42,6	37,5
Tucumán	G. Tucumán - T. Viejo	17,9	11,6	6,1	38,2	31,3
TOTAL INTERIOR	27 aglomerados	17,4	10,6	5,6	39,6	32,7
Buenos Aires	Gran Buenos Aires	19,0	10,8	5,7	44,4	35,9
	Ciudad de Bn. As.	14,3	7,5	4,3	53,2	43,0
	Ptdos. del conurbano	21,0	12,2	6,3	42,3	33,4
TOTAL	28 aglomerados	18,3	10,7	5,6	42,2	34,5

(%) Datos sujetos a revisión



(Fuente: Ambito Financiero)

a- Análisis del Desempleo, Año 2001

a.1) Consecuencias en la clase media: la brecha más abierta

Como un lienzo desgastado y deshilachado, la sociedad argentina siguió su proceso de fragmentación iniciado durante los noventa y acentuó la vulnerabilidad de los excluidos. Al mismo tiempo puso en evidencia la diferenciación con los sectores ricos. La brecha que separa a los de un extremo y otro de la pirámide social, los ganadores y perdedores del modelo, siguió su curso y se profundizó aún más. En 1974, el 20% de la población más rica ganaba 7,8 veces más que el 20%. Ahora esa relación es de 14,6 veces. En ese contexto los perdedores plantearon algunas alternativas para la supervivencia.

Estos últimos son los que sufrieron una movilidad social descendente, es decir, los que provienen de la clase media y cayeron sin paracaídas a los últimos puestos de la escala social. Los pobres estructurales ya formaban parte de la base de la pirámide que se ha ensanchado notoriamente. En base a datos del INDEC, el 44,2% de la población urbana de la Argentina, más de 14 millones, vive por debajo de la línea de pobreza. Si se incluye a la población rural, la cifra trepa a más de 16 millones. En doce meses se agregaron 3.015.000 nuevos pobres, 8.260 por día. Como nunca, el paisaje de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano se vio poblado de actores sociales arrojados del sistema, de familias enteras viviendo al costado de las vías del tren, debajo de los puentes, sin posibilidades de pagar un alquiler, sin derecho a soñar con una casa propia.

Entre aquellos que emprendieron la lucha contra la desocupación en una sociedad sin dinero se destacan los socios de los clubes de trueque. Fundados en 1995, fueron creciendo lenta pero constantemente hasta llegar a convocar a 320 mil personas en 2000. Hoy la cantidad de personas ligadas a la acción de "trocar" bienes y servicios se multiplicó y supera el millón de personas en 800 clubes de 20 provincias. La falta de billetes, a su vez, le dio mayor empuje en las últimas semanas. Desde el congelamiento parcial de los depósitos, los pedidos de ingreso a la red crecieron a un ritmo de 40 mil por mes, cifra récord en los casi siete años de existencia de la red. Aunque el trueque es una práctica también utilizada en Europa, Australia o Canadá, en la Argentina reviste las características de una iniciativa que surge de la desesperación, de la búsqueda de una salida, de poner en juego saberes para subir la autoestima perdida generada por la desocupación.

La falta de asistencia social desde un Estado disminuido, al igual que en el resto de Latinoamérica, provocó un fenómeno comunitario importante que es el crecimiento de la acción voluntaria. Amplios sectores de la sociedad civil salieron a dar respuestas allí donde existen necesidades. Hay más de 2.200.000 argentinos voluntarios en todo el país. Entre ellos, 1.200.000 ligados a instituciones religiosas (en Cáritas trabajan más de 25 mil voluntarios) y el millón restante lo hace en todo tipo de organizaciones, desde organismos de derechos humanos hasta la comisión directiva de un club de barrio.

Las clases medias argentinas, símbolo distintivo de la Argentina en relación con sus pares latinoamericanos, continúa en la larga y ardua tarea de resistir los constantes embates socioeconómicos, pero no puede evitar la fractura social en su interior. Al mismo tiempo algunos "ganadores", ascendieron desde la clase media y se instalaron en la clase media

alta o alta e incrementaron la distancia que los separa de los más pobres, de los excluidos. La casa en el barrio privado y la camioneta 4x4 son los símbolos de ese ascenso.

Ese motor de la sociedad argentina que fue la clase media, hoy no encuentra su acelerador. Por el contrario, está en punto muerto. El crecimiento de la inequidad y la exclusión social son hechos todavía difíciles de aceptar. Tal vez porque muchos argentinos creen que aún se vive en un país prometedor y con futuro. Otros, sin embargo, creen que la Argentina no es más que un sueño, un proyecto del país "que no fue" que trata de resolver qué hacer con los retazos de su lienzo original.

(Fuente: Clarín)

a- Análisis del Desempleo, Año 2001

a.2) Estimación 2002

La última encuesta de indicadores laborales dada a conocer por el Ministerio de Trabajo ubica el índice de desempleo de la población económicamente activa del país, a fines del año anterior, en un nivel crítico: 20%. Esto señala un incremento del 1,3% con respecto a las cifras del mes anterior. Teniendo presente que cada punto significa en la práctica la cancelación de 120.000 puestos de trabajo, aritméticamente la cantidad de desocupados puede acercarse a los tres millones de personas, lo que pone de relieve la magnitud del problema económico y social que padece el país.

Dicho en otros términos: la quinta parte de la población potencialmente en condiciones de trabajar y producir se halla paralizada. Los datos de agravamiento mayor de la situación laboral se registran en los grandes centros urbanos y sus respectivos conurbanos: Gran Buenos Aires, Gran Córdoba y Gran Rosario.

Esta sobria información bosqueja una realidad más alarmante, por cuanto no se alude a la población subocupada, cuya limitada actividad se desarrolla de manera informal, dentro de la economía en negro. Este sector también ha registrado un aumento de desempleo, por cuanto las bien conocidas dificultades de liquidez vigentes en las últimas semanas han conspirado contra el mantenimiento de las tareas de muchos.

La percepción de un cuadro tan agudo de deterioro laboral y social viene reclamando urgentes respuestas cuyas claves tienen que centrarse en la promoción del trabajo productivo. Esta es la única salida genuina. Lamentablemente, muchos esfuerzos y dineros se han aplicado a fines solamente asistenciales y, pese a las buenas intenciones, han resultado meros paliativos que apenas han enmascarado la cuestión de fondo. Por otra parte, han dado ocasión frecuente a un manejo discrecional de partidas y de distribución de beneficios instrumentados por designios de baja política. Consecuentemente, se cosecharon críticas y enfrentamientos. Esta lección tiene que servir para no repetir errores. La ayuda al muy necesitado no debe manipularse con propósitos políticos o sindicales, que constituyen conductas de absoluta inmoralidad.

El triste conglomerado de los que van quedando excluidos crece sin detenerse. Un dato muy expresivo al respecto es que, a fines del año 2000, el 13,2% de 10 millones de jóvenes entre 15 y 29 años no trabajaban ni tampoco estudiaban. Vale la pena recordar que hay una correlación probada entre la falta de recursos y la deserción del sistema educativo. Esta renuncia a una mejor capacitación hace que una parte considerable de nuestra juventud se condene a permanecer en una franja de ineptitud para afrontar los requerimientos de conocimientos y habilidades que las formas evolucionadas del trabajo exigen hoy.

Esta perspectiva muestra otro ángulo oscuro del cuadro actual de nuestra sociedad. No sólo se reducen las oportunidades de encontrar trabajo, sino que la juventud -nuestra mayor riqueza- al no poder insertarse laboralmente y abandonar la formación educativa, contribuye a que el porvenir resulte más estrecho y limitado. No hay que omitir una

referencia al perjuicio anímico, fácil de percibir. Esto se manifiesta en desaliento, pesimismo y conductas antisociales que atentan contra todo esfuerzo honesto, indispensable para emerger de la postración.

(Fuente: Ambito Financiero)

a- Análisis del Desempleo, Año 2001

a.3) Cifras de Enero 2002

El empleo no para de caer. En enero, las empresas privadas batieron el récord —con 30.000 personas menos— en el achique de sus dotaciones de personal en las principales ciudades del país, según un informe oficial que ya fue elevado a la Secretaría General de la Presidencia.

Si estas cifras oficiales se proyectan a todo el país, significa que en un sólo mes se perdieron 50.000 empleos estables en el sector privado. El relevamiento no toma en cuenta al personal público ni a los cuentapropistas o profesionales.

Estos datos representan una caída casi el 2% en el empleo privado y no sorprendió a los funcionarios porque tanto en diciembre como en enero la producción industrial cayó un 18% y el desplome de la construcción parece no encontrar un piso. Además, en la Secretaría de Trabajo hay muchas presentaciones hechas por las empresas solicitando el Procedimiento de Crisis, un mecanismo de conciliación previo a las cesantías.

Además, ya el ministro de Economía, Jorge Remes Lenicov estimó que el desempleo debería rondar el 22%, casi 4 puntos más que en octubre pasado. Cada punto de desempleo son 150.000 nuevos desocupados.

La contracara de esta reducción de empleos es el aumento de los pedidos de seguro de desempleo que otorga la ANSeS, que bordea los 200.000 subsidios mensuales cuando un año atrás sumaban 130.000. Y la brusca caída de los aportes previsionales por la morosidad de las empresas y la baja de personal.

En enero, el número de aportantes fue de casi 3 millones de personas, lo que representa apenas el 25% del total de los afiliados al régimen jubilatorio. Así solo una de cada 4 personas registra pagos para su futura jubilación.

Este cúmulo de cifras impactó en las esferas oficiales porque el año pasado, en esas mismas ciudades, se perdieron unos 130.000 empleos. Y ahora en enero, se superó el récord anterior de diciembre cuando las empresas redujeron sus planteles en unas 25.000 personas.

La mayor caída del empleo en enero se registró en las regiones industriales, como Córdoba, donde la ocupación laboral viene disminuyendo por once meses consecutivos. En la Capital y el Gran Buenos Aires la caída del empleo superó los 20.000 puestos de trabajo y acumula una caída de diez meses consecutivos.

Las expectativas empresarias siguen siendo negativas porque no se prevé tomar más gente y la mayoría se inclina por ir ajustando sus planteles de personal por la falta de demanda interna. El único sector que tomó más gente fue el frigorífico por el levantamiento de la veda por la aftosa y la mejora de los precios de exportación, por la devaluación.

En cambio, tanto el parate automotriz, autopartista y de la industria metalmecánica, como el sector textil y de indumentaria siguen siendo los factores de destrucción de empleos; y sobre todo la falta de nuevas inversiones.

(Fuente: Clarín)

b- Desempleo Regional, Año 2001

América latina y el Caribe experimentaron un crecimiento económico cercano al 1% durante el 2001. Esta tasa es significativamente menor a la prevista, que era del 4,5%, debido a la desaceleración del crecimiento económico global, así como por el impacto de los atentados en los Estados Unidos, que colocarían al mundo en el umbral de una recesión.

Pese a la caída de las expectativas económicas, el nivel de empleo se ha mantenido. Para 2002 se espera que la desocupación sea del 8,3%. Sin embargo, la desocupación aumentó en todos los países, excepto en Brasil, que experimentó una reducción del 1%, y en Ecuador, donde hubo una baja del 3,9%.

Estas cifras explican porqué la tasa promedio se mantuvo estable. En el resto de los países, la tasa de desocupación creció entre el 0,1 de Chile y el 2,1% del Perú. La Argentina se ubica en un término medio, con un incremento del 1%. Aun cuando la tasa de desempleo juvenil disminuye en la mayoría de los países, continúa siendo elevada en la Argentina (43%), Uruguay (36,2%) Colombia (33,9%), Chile (19,5%) y el Perú (15,3%) En promedio, las tasas de desocupación juvenil representan dos veces la de desempleo general. La estructura del empleo se privatiza: el 95% de los nuevos puestos de trabajo son generados por el sector privado.

Finalmente, se prevé un crecimiento del PBI regional de 1,5%. A pesar del aumento de este indicador, se estima que la tasa de desempleo para el 2002 será de 8,8%, lo que equivale a un incremento de 0,5% de la tasa de desocupación estimada para 2001.

c- La situación de la Industria, Año 2001

La actividad industrial argentina se desplomó 11,1% en noviembre en relación a igual mes del año 2000, y cayó 5,6% respecto de octubre (en ambos casos en su variante con estacionalidad), en el marco de una prolongada recesión de 42 meses. Así lo informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Según el organismo, entre enero y noviembre de 2001 la pérdida de actividad fabril acumuló 5% comparando con los once primeros meses del año pasado.

El Estimador Mensual Industrial (EMI) que elabora el INDEC, indicó también que el sector automotor siguió siendo el más castigado, tendencia que se repitió en los últimos meses. Con respecto a un año atrás, la actividad en las terminales se contrajo 42,9%.

Por sectores, otras ramas muy afectadas en los últimos doce meses fueron fibras sintéticas y tejidas (entre 38 y 39%), vidrio (32%) actividades metalmecánicas por fuera del complejo automotor (28,1%) y acero crudo (22%). En cambio, algunos productos registraron mejoras en noviembre comparando con el mismo mes del 2000. Por ejemplo, materias primas plásticas (42%), detergentes y jabones (17,7%) y aceites y subproductos (9,4%).

Las ramas industriales con mejor desempeño en el mes de noviembre con respecto a igual período de 2000 han sido las producciones de materias primas plásticas, productos químicos y detergentes, jabones y productos personales; por otra parte registraron menor nivel de actividad las producciones de automotores, fibras sintéticas y artificiales y tejidos.

El organismo oficial también realizó la habitual Encuesta Cualitativa Industrial, en la cual los empresarios opinan sobre la tendencia en su negocio. Y las expectativas no son de las mejores:

- El 64,7% de los industriales no espera cambios en el escenario de su sector;
- El 23,5% prevé una baja de la demanda interna.
- El 11,8% considera como perspectiva un aumento.

Con una capacidad ociosa industrial que, según algunas mediciones, supera el 50% en promedio, las expectativas de los empresarios respecto a sus stocks (que anticipan ventas) no son muy felices. Así, el 74% no espera cambios en las existencias de sus depósitos, 24%% prevé una baja y sólo el 2% evalúa alguna mejora. Con respecto al Mercosur, 59,6% de los exportadores considera que no mejorarán sus colocaciones, el 23,4% prevé una baja y el 17% un aumento. Las respuestas de los importadores, en ese orden, fueron: 70%, 27,5% y 2,5%.

(Fuente: Ambito Financiero)

d- La situación de las Empresas

d.1) Desempleo

El empleo privado y formal en empresas de diez y más trabajadores tuvo en la Argentina una evolución negativa en diciembre de 2001, según la Encuesta de Indicadores Laborales del Ministerio de Trabajo realizada en los aglomerados de Gran Córdoba, Gran Buenos Aires y Gran Rosario.

Según la encuesta, hubo dos sectores fuertemente golpeados: el de la construcción y el de la industria manufacturera. Los datos surgen del trabajo realizado en tres grandes aglomerados y nos marcan una tendencia, ya que el trabajo realizado por este Ministerio marca la evolución del empleo que se toma sobre la base de una tasa de entrada y de salida: cuántos son los trabajadores que ingresaron en el mercado laboral y cuántos son los que egresaron del mercado. Y está muy claro que la tasa de desempleo está subiendo respecto de la última medición.

Actualmente se está trabajando muy duro con todos los sectores de la producción y del trabajo, juntamente con el Ministerio de la Producción, para poder ayudar desde el Estado a los sectores de la producción para que rápidamente puedan salir del proceso recesivo.

Las políticas de reactivación y generación de empleo apuntarán a los siguientes sectores:

- producción de maquinaria agrícola y de herramientas,
- de indumentaria, de calzado,
- de fibras e hilados sintéticos y celulósicos,
- mueblería,
- la producción siderúrgica,
- la electrónica de consumo,
- fertilizantes,
- pesticidas,
- sector petroquímico,
- aluminio,
- cuero,
- otros.

(Fuente: Ministerio de Trabajo)

d- La situación de las Empresas

d.2) La crisis y el stress

A pesar de que lo común es escuchar hablar de personas que padecen de stress o ansiedad a causa de las presiones laborales, las empresas en las que estos individuos trabajan también terminan sufriendo las consecuencias de estos síntomas.

Si bien lidiar con cierto grado de ansiedad es de esperar a la hora de concretar una tarea laboral dentro de una organización, cuando este estado anímico supera cierto nivel, empiezan a aparecer síntomas que tienen como consecuencia una baja en el rendimiento del empleado y, por ende, en la organización.

Estos malestares no afectan sólo a los empleados que ocupan puestos bajos, sino también han llegado a instalarse en los más altos cargos jerárquicos. Desde hace tiempo y, particularmente en estos momentos de gran incertidumbre, vemos que este fenómeno afecta a todos los niveles, y especialmente se observa en los niveles medio y alto de decisión.

Paga la salud

Los síntomas que suelen causar estos malestares pueden ser leves pero, en algunos casos, la gravedad llega a ser extrema. Los trastornos asociados con el stress que se observan con mayor frecuencia van desde la ansiedad y depresión a corto plazo, fatiga crónica, insomnio, migrañas, úlceras estomacales, asma, abuso de fármacos y, a largo plazo, otros trastornos potenciales, como por ejemplo, enfermedades cardiovasculares, accidentes traumáticos u otras enfermedades graves.

Todos estos síntomas hacen que las personas trasladen su malestar a la organización y sufran junto con ella las consecuencias. La persona no tiene ganas de ir al trabajo, si va tiene miedo de no poder soportar el nivel de exigencia que va a haber allí, o también puede ocurrir que sienta una preocupación excesiva y no pueda sacarse de la cabeza los temas de trabajo; entonces, se va a su casa con todos estos problemas, no descansa bien, y cuando llega al empleo al día siguiente, está cansada antes de empezar.

Muchos de los que sufren este tipo de enfermedades son los más destacados en sus puestos; cumplen con todas las exigencias, por más que eso les reste tiempo de descanso. Este tipo de personas suele tener una tendencia perfeccionista. Esto hace que para la compañía en la que se desempeñan, sea muy difícil poder detectar irregularidades en la salud de estos empleados y así poder ayudarlos.

(Fuente: Clarín)

d- La situación de las Empresas

d.3) Más trabajo, menos rendimiento

El decreto que limita las horas extras consiguió extraer, al fin, el cadáver que se escondía en el ropero. Aquí, en este preciso lugar llamado Argentina, un empleado con dedicación exclusiva trabaja 2170 horas promedio por año. En otros lugares, más al Norte, no alcanzan semejantes cifras. En los Estados Unidos, por ejemplo, sólo llegan a 1948. En Francia, apenas 1683 horas anuales.

La diferencia entre nosotros, los argentinos, y los trabajadores franceses es que permaneceríamos tres meses más por año dentro de la relación laboral, si realizáramos jornadas de 8 horas semanales. Pero, quizá, sea más preciso puntualizar que "hacemos como si trabajáramos", durante esas horas de más, porque estos números contrastan con otros datos estadísticos que hacen a la cuestión mucho más interesante.

La relación de productividad entre un empleado francés y otro argentino es de 4 a 1, en favor del francés. Si pasamos esta relación a cifras más claras, un francés produce en 1 hora lo que un argentino tarda 4 en hacer. He aquí el cadáver que manteníamos escondido en el ropero. No sabemos trabajar.

El descubrimiento debería ser conmovedor, ya que implica un enorme impacto sobre la economía, la salud, las carencias sociales, en suma, sobre las posibilidades de lograr una mayor generación de riqueza, cuyo reparto también debería examinarse. Sin embargo, seguro que el cadáver pronto será prolijamente guardado dentro del ropero, porque todos estamos involucrados, desde el peón hasta el gerente general.

La clave invisible es cómo se administra el trabajo, el propio y el de los otros. Una red de la organización funciona basada en la eficacia de su gestión. Esta materia no la hemos aprobado. Está claro que perdemos tiempo en infinidad de desaciertos y boberías, contribuyendo sólo con el 25% de lo que haría un francés común y corriente. Es obvio que disfrutamos con nuestros vicios de conducción, dilapidando tiempos como si fuéramos inmortales, para vivir una vida eterna dudosamente deseable.

La aparición de estos datos merecería un profundo acto de arrepentimiento. ¿Qué estamos haciendo, realmente, en el mundo del trabajo? ¿Qué responsabilidad asumimos, dejando de lado la soberbia de una dirigencia que no debería sentirse demasiado bien frente a esta comparación internacional?. Una dirigencia que, además, también se halla incluida dentro de las estadísticas de los tiempos perdidos. Para todos, sin distinción, es tiempo de vida.

Queda elegante, en el mundo empresarial argentino, hablar de desafíos, tal como lo hacen los gurúes. Estos estudios proporcionan uno, bien grande, bastante fácil de entender.

(Fuente: La Nación)

d- La situación de las Empresas

d.4) Crece el trabajo temporal

Según un informe de Adecco, el trabajo temporal (TT) en América Latina se duplicará en los próximos 5 años. El informe abarca a Chile, Brasil, Perú y México, y se basa en los crecimientos de las economías regionales.

En el caso argentino, el marco legal establecido desde 1991 supuso la consolidación del mercado de trabajo temporal antes que en el resto de los países de la región. En trabajo eventual, Argentina se caracteriza por su atomización y madurez. A las empresas, el TT les ofrece la ventaja de conseguir mano de obra en el corto plazo, y a los trabajadores les abre una puerta a la inserción laboral.

El trabajo temporal en Argentina ha mantenido una línea de crecimiento ascendente. Durante el segundo trimestre de 2001, según el Indec, creció un 4,8% con respecto al mismo período del año anterior. El número de personas ocupadas en este sector pasó de un promedio de 46 mil en el año 2000, a 50 mil en el segundo trimestre de 2001.

Los países relevados en el estudio de Adecco se caracterizan por tener aún mercados poco maduros en materia de TT, pendientes de una regularización que podría dinamizar la generación de este tipo de empleo.

Actualmente, el TT estimado en la región alcanza las 700 mil personas. Uno de los países mejor posicionados en Centroamérica es México, donde la aprobación de una ley específica de TT supondría la liberalización del mercado de trabajo y la contratación de un mayor número de trabajadores temporales.

El aumento de las compañías multinacionales de la región que importan la experiencia estadounidense y europea sobre la utilización del TT, la regularización de sectores que antes contrataban el personal de forma irregular y la introducción de la tendencia a tercerizar todo lo que no sea núcleo de negocio de la empresa son las principales razones que están impulsando el crecimiento del trabajo temporal en Latinoamérica.

(Fuente: La Nación)

d- La situación de las Empresas

d.5) El área de “Recursos Humanos” frente a la crisis

El peor año en décadas. Eso fue el 2001 para el área de Recursos Humanos, que se concentró en despidos, outplacement y manejo de conflictos, relegando la capacitación. Durante el año pasado RR.HH. no pudo hacer nada para agregar valor a la empresa, debido a la profunda recesión que atravesó el país.

Echar gente fue una estrategia financiera pero no económica, porque de todas maneras los costos por empleado subieron y la productividad bajó. Durante 2001 el problema argentino fue básicamente macroeconómico (la recesión); pero los comportamientos microeconómicos (despidos) fomentaron el círculo vicioso: más gente sin trabajo, menos consumidores y ventas, más recesión.

Otra forma de reacción frente a la crisis tiene que ver con los puestos de trabajo — escasos— que se demandaron. El área Comercial lideró las búsquedas ejecutivas y de mandos medios, con el 31%; siguieron Administración y Finanzas con el 22%; y Recursos Humanos con el 16%; según datos de Win Win Selección.

Dos temas constituyeron la mayor preocupación de las empresas durante 2001: cómo vender, y cómo manejar las finanzas y cobranzas en un mercado donde virtualmente se rompió la cadena de pagos. Por ello las búsquedas fueron para el área Comercial (incluye ventas y marketing) y también se focalizaron en funciones de Administración como finanzas, créditos y cobranzas.

Se calcula que para el año entrante habrá tanto despidos como incorporaciones, según la función que se desempeñe. La gente de selección y capacitación será la más afectada, ya que la primera prácticamente no funcionará y la segunda bajará sus costos alrededor del 22%. Y quizás se enfríe el mercado de outplacement.

El personal de Procesos —que liquida salarios, entre otras funciones— difícilmente sea despedido, ya que no se incorporará tecnología por falta de financiamiento, y habrá que poner más ingenio y trabajo humano para manejarse con iguales o menores recursos.

Se vislumbran buenas perspectivas para tres tipos de profesionales de Recursos Humanos: los que se ocupan de la relación con el cliente interno, el personal de Compensaciones y los especialistas en gestión del desempeño. Los primeros serán importantes porque se trabajará mucho con motivación y asistencia social, lo que puede dar lugar a la incorporación de psicólogos y trabajadores sociales. Para Compensaciones habrá más trabajo, al igual que para los que hacemos medición de la gestión de RR.HH. Los especialistas en gestión del desempeño serán significativos porque habrá que aumentar la productividad sin plata.

En cuanto a la búsqueda de personal, seguramente se repetirán tendencias de 2001 y aparecerán algunas nuevas. Seguirá el énfasis en las áreas Comercial, Administración y RR.HH. (básicamente Relaciones Laborales). Y serán valoradas las de Finanzas y Abastecimiento. La reducción de salarios está prácticamente en todas las agendas, así

que se necesitarán personas para negociar este tema. En el nuevo contexto económico se ven oportunidades para los gerentes financieros que en los 80 sacaban ganancias de la inflación. Aunque además de esta experiencia deberán tener conocimientos básicos y responder a las competencias que hoy piden las empresas.

(Fuente: Win Win Selección)

Los números de un año para el olvido

Según datos de Saratoga Argentina, entre 1999 y 2001 los ingresos netos por empleado bajaron en un 100%: de 80 mil a 40 mil pesos anuales. Mientras, los costos operativos subieron levemente (de 170.590 a 172 mil pesos por persona) y la facturación por empleado bajó más del 15%: de 250.606 a 212 mil pesos. El panorama empeora si se lo compara con el año 1997, cuando los ingresos netos por empleado eran de 102.445 pesos, contra los 40 mil actuales: una baja superior al 156%.

En lo que respecta a la evolución del costo del área de Recursos Humanos, disminuyó casi un tercio: del 0,94% pasó a significar el 0,68% del total de la empresa en el lapso que va de 1998 a 2001. Sin embargo, la relación de empleados de RR.HH. con respecto a la dotación de personal se mantuvo estable: pasó de 1 empleado cada 81 a 1 cada 76, en igual período.

Aquí la tijera pasó por la tercerización, que representó el 14% del dinero gastado en RR.HH. durante 2001.

(Fuente: Saratoga Argentina)

d- La situación de las Empresas

d.6) Reestructuración Interna: Investigación de Price Waterhouse Coopers

Reducción de salarios, despidos masivos, suspensión de la capacitación. Frente a la crisis, las empresas aplicaron políticas restrictivas del gasto para evitar bajar la persiana. Si bien es fácil medir en términos económicos cuál fue el impacto de estas acciones, no lo es tanto cuando se intenta hacer la misma ecuación con las personas.

En un intento por ir un poco más allá de los fríos números, la consultora Price Waterhouse Coopers realizó un relevamiento de las acciones que las empresas implementaron para afrontar la crisis y cuál fue el impacto que tuvieron en el clima laboral.

De las 54 compañías consultadas, el 52% realizó despidos masivos. También hubo reducciones salariales que afectaron, sobre todo, a los niveles inferior y superior, y el 44% de las organizaciones disminuyó el presupuesto destinado a capacitación. Estas acciones son respuesta a una máxima empresaria: cuando no se puede actuar sobre el ingreso de las empresas, se debe atacar los costos. Esto puede hacerse de manera salvaje o de una manera más humanizada, apelando al departamento de Recursos Humanos. El 54% de las organizaciones optó por la última alternativa.

Hubo una revalorización de la función de Recursos Humanos a partir de la crisis. Casi no hubo área que haya podido escapar a la amenaza de la tijera. Finanzas, Comercialización, Producción, Operaciones, Sistemas, Recursos Humanos y Suministros fueron las más afectadas. A la hora de determinar las desvinculaciones, se eligió de acuerdo con la rentabilidad del área y el rediseño organizacional. En pocos casos se tomó en cuenta el rendimiento individual.

A pesar de los despidos, el 96% de las compañías realizó incorporaciones desde enero de 2000. La relación de dependencia siguió siendo la modalidad de contratación más usada, con el 86%. El 69% de los puestos vacantes se cubrió con una remuneración menor a la anterior.

Las reducciones salariales afectaron a todos los departamentos y se aplicaron en el 21% de las organizaciones. Sin embargo, hubo diferencias entre los niveles. El más castigado fue el inferior, que sufrió una disminución de más del 10%. El superior experimentó una baja del 7,62% y el medio una reducción de poco más del 1%.

Se redujeron los salarios de la gente que estaba arriba y abajo de la pirámide remunerativa. La parte media casi no fue tocada porque se supone que tiene la responsabilidad de mantener una familia.

La capacitación fue reducida a niveles mínimos. Cada peso que se gastara en formación, habría significado más despidos o mayores recortes. Pero esta forma de actuar tiene lógica si es por poco tiempo.

El 56% le dio prioridad a uno de los sectores para impartir capacitación. Por lejos, el departamento elegido fue comercialización, con el 79%.

Uno de los datos más curiosos es el que se refiere al clima laboral. A pesar de las medidas tomadas, el 62% de los entrevistados aseguró que la atmósfera es buena, mientras que el 17% la calificó como excelente. Sólo el 19% reconoció que existían problemas y el 2% aseveró que era mala. La clave se debió a la política de comunicación. El 48% de las organizaciones comunicó formalmente las medidas por medio de reuniones y anuncios en carteleras.

El 40% de las empresas pagó indemnizaciones por encima de lo que la ley establece. También se extendieron más allá de lo establecido en los beneficios de la obra social.

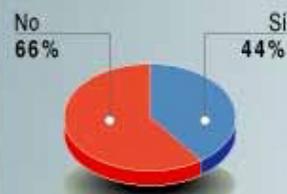
El 28% de las compañías amplió el alcance o la dimensión de los beneficios como almuerzos, préstamos y seguro de vida para compensar la baja salarial.

El 38% de las empresas aseguró tener búsquedas suspendidas o postergadas. En el 26% de las compañías existen vacantes no cubiertas.

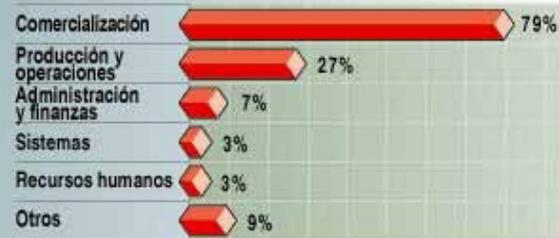


CAPACITACION

¿Hubo reducción del presupuesto?



Distribución de la capacitación



COMPENSACIONES

¿Realizó reducciones salariales?



Alcance de los beneficios



Promedio de la reducción, por niveles



Fuente: PriceWaterhouseCoopers. Enero 2000/noviembre 2001

d- La situación de las Empresas

d.7) El costo de la fuga de talentos

Dentro de los próximos dos años uno de cada tres empleados que en la actualidad ocupa puestos clave abandonará inesperadamente y sin culpas la empresa. La situación empeora si se tiene en cuenta que su salida le cuesta a la organización mucho dinero y, además, pudo ser fácilmente prevenida.

El deseo de abandonar el puesto en el corto o mediano plazo es el doble que el expresado hace dos décadas y un 25% mayor que hace cinco años. Los trabajadores no siempre estuvieron tan deseosos de cambiar de empleo, esta tendencia empezó a partir de finales de la década del 80, cuando recibieron el mensaje de que todos eran prescindibles.

La fuga de talentos de las organizaciones le cuesta a cada compañía el equivalente a dieciocho sueldos, entre los costos de búsqueda y capacitación del nuevo empleado. Sin embargo, estos gastos se incrementan si se tienen en cuenta los costos indirectos y poco tangibles, como ventas perdidas y la disminución de clientes. Además, por cada trabajador disconforme que se va hay otros que se quedan. Retener a estos empleados tampoco representa un buen negocio ya que los departamentos con baja satisfacción ocasionan gastos adicionales, como ausentismo, licencias médicas, reemplazos y solicitudes de transferencia.

(Fuente: La Nación).

d- La situación de las Empresas

d.8) ¿Quiénes y por qué se van?

Un estudio realizado por Hay Group Austral entre 38 compañías de la Argentina. Para facilitar el análisis se dividieron a los encuestados en seis grupos: gerencia, administrativos, profesionales, empleados por hora, ventas e Información de la tecnología (IT).

El menos comprometido con la empresa es el personal de ventas, ya que un 38% expresó que se iría en dos años o menos, seguido por los trabajadores administrativos, los de IT, empleados por hora y los profesionales. Los gerentes son los más fieles: sólo el 11% dijo que abandonaría la compañía en el corto plazo. Estas cifras coinciden con el grado de formación y el lugar ocupado por cada grupo dentro de la empresa: cuanto menos instruido o menor es su rango, disminuye el compromiso que guarda con la organización.

Las razones principales por las que los empleados eligen despedirse son el desaprovechamiento que la compañía hace de sus aptitudes y habilidades y la mala gestión de la alta gerencia.

Las respuestas revelaron diferencias entre aquellos que planean quedarse y los que esperan irse. La mayor disparidad se observa en la oportunidad de hacer uso de sus aptitudes, donde el 83% de los que quiere permanecer dice que la empresa aprovecha bien sus habilidades, contra sólo el 49% de los que buscan la salida.

Otros motivos esgrimidos por los encuestados son la pérdida de rumbo de la compañía, las escasas oportunidades de ascenso, las pocas posibilidades de aprender algo nuevo y la mala disposición de los supervisores de capacitar.

El sueldo, generalmente considerado un factor determinante, ocupa el séptimo lugar de un total de ocho causas posibles.

Cabe aclarar que las preocupaciones no son las mismas para todos. Si bien la insatisfacción con el desarrollo de la carrera y el liderazgo son las más frecuentes, los vendedores eligieron, en primer término, mayor respeto por parte de su supervisor mientras que los gerentes demandaron nuevas oportunidades y los profesionales una relación más enriquecedora con sus jefes.

Prevenir antes que curar

En la mayoría de los casos la fuga de talentos no es sorprendente. En general, son los propios empleados los que, por medio de distintas señales, comunican que tarde o temprano dejarán la compañía.

Una de las más claras y precisas son las encuestas de clima laboral, donde los resultados de cuatro estudios mostraron que cuando los empleados expresaban su intención de abandonar o quedarse en la empresa generalmente lo hacían. Estas son buenas noticias para las organizaciones porque significa que la reducción puede ser predecida y así evitar la pérdida de sus talentos internos: el primer paso es aumentar la comunicación y escuchar lo que piensa y siente el personal.

Gestionar el clima laboral es muy importante para el 71% de los encuestados; bastante importante, para el 26%, y ni muy ni poco importante, para sólo el 3%. Ninguna contestó que era poco o nada importante. Además, la mayoría -el 73%- sostiene que las encuestas de clima laboral impactan en gran medida en la motivación de los empleados, básicamente porque se sienten reconocidos y tienen expectativas de que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones.

Los resultados de las encuestas sólo son útiles en la medida en que se emprendan acciones sobre la base de las respuestas obtenidas. De lo contrario, esta herramienta puede convertirse en fuerte elemento desmotivador y la señal más clara para abandonar la compañía.

(Fuente: Hay Group Austral)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.1) Análisis de Situación

Dos temas constituyeron la mayor preocupación de las empresas durante el año recientemente finalizado: cómo vender después de más de tres años de recesión y cómo manejar las finanzas y las cobranzas en un mercado donde virtualmente se había roto la cadena de pagos. Frente a estos dos ejes centrales las empresas trataron de fortalecer sus filas en ambos. Las cifras así lo demuestran: 31% de las búsquedas fueron para el área comercial, esto quiere decir que incluimos en este ratio ventas y marketing y 22% se focalizó en finanzas, créditos y cobranzas y administración. Entre los dos, el 53% de los pedidos realizados por los clientes de los dos niveles de búsquedas analizados (head hunting de primeros niveles y selección de mandos medios).

El otro tema que se llevó la atención de los empresarios se vio representado por el segmento de recursos humanos, donde las preocupaciones se vieron centradas en relaciones laborales, basta recordar que fue durante el 2001 que reverdecieron los piquetes, cortes de rutas y otras manifestaciones que requirieron de muy buenos profesionales de la especialidad con experiencia no sólo en aspectos legales sino en negociaciones con sindicatos. Dentro de los temas del área, también las empresas se vieron preocupadas por la función de desarrollo, fundamentalmente para trabajar sobre la autoestima de las personas que trabajan dentro de la empresa. Las organizaciones debieron despedir gente, reducir salarios y frente a toda esta situación problemática necesitaban como nunca empleados "fuertes" con ganas de trabajar y enfrentar la crisis. No es fácil lograrlo cuando las personas no saben "si ellos serán los próximos".

Las restantes áreas como sistemas y producción y operaciones tuvieron una demanda natural que respondía a preocupaciones puntuales de las diferentes empresas.

(Fuente: Martha Alles)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.2) Los cambios en el mercado laboral

La creciente demanda de ocupaciones ligadas a nuevos sectores de la economía del conocimiento, los cambios tecnológicos en la base de la actividad productiva que generan modificaciones en las ocupaciones tradicionales, aun en las menos calificadas, y los cambios de organización de las empresas que derivan en distintas formas de realizar las tareas y agregan niveles de calificación y requisitos que antes no existían, son algunos de los factores ligados al mercado laboral y a la creación de nuevos oficios en la Argentina.

A los cambios que se producen en el mercado laboral y los puestos de trabajo, deben sumarse las profesiones tradicionales que hoy tienen contenidos específicos con especialidades que hace diez años no existían. Hay, por ejemplo, abogados laboristas que se especializan en las problemáticas que surgen de los procesos de integración, en resolver convenios colectivos de trabajo plurinacionales, o en rubros como fusiones y adquisiciones. Habría que agregar la enorme influencia de nuevas tecnologías en otras profesiones tradicionales como medicina, por citar sólo un ejemplo.

Antes, el director de arte en publicidad o en un medio gráfico explicaba se la pasaba haciendo bocetos. Hoy, con los programas de computación, no necesita ser un experto dibujante. Tampoco hay que olvidarse de Internet, que para sus contenidos necesitó recurrir a gente del periodismo para la redacción y de la publicidad para los diseños gráficos de los portales.

Además de la especialización laboral, deben agregarse otras competencias. Son cada vez más necesarias la cooperación y el trabajo en equipo, que hoy es más complejo. Ya nadie puede decir que lo sabe todo. Uno de los roles fundamentales de un gerente actualizado es su capacidad de liderar una tarea integradora y poder él mismo trabajar en equipo con sus pares. Ya no alcanza con tener visión gerencial; también se requiere ser un motivador. La capacidad de cambio, la flexibilidad, la orientación al cliente, la innovación, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo de las personas son las más destacadas competencias que se requieren hoy.

En la Argentina las empresas funcionaban como cotos de caza orientados al producto y no al cliente. Desde hace unos años esa situación se revirtió totalmente y ya no hay más clientes cautivos. Como consecuencia de eso en una situación de empleo normal las empresas compiten y brindan capacitación para mejorar los recursos humanos. Antes esto era un gasto y hoy es una inversión. Y a los mejores se los roban entre empresas.

Hoy, el mercado laboral convoca inevitablemente a un cambio de actitud de las personas porque ya quedó atrás el empleo vitalicio de tiempo completo. La gente que fue expelida del sistema productivo formal se ve obligada a recomponer su vida desarrollando una amplia y sorpresiva gama de actividades. Y, en cualquier caso, es esencial sacar a la luz el potencial de recursos humanos y la capacidad de innovación y adaptación.

Los cambios se dan, entonces, en toda la estructura ocupacional y en los contenidos de los oficios y profesiones, aun las más tradicionales, como resultantes de las modificaciones tecnológicas y de organización. Estos cambios que, además, se dan a escala mundial, en la Argentina se producen junto a un proceso de apertura de la economía y de desregulación de los mercados que genera una situación inédita en el país. No podemos hablar de nuevos oficios sin dejar de señalar que el trabajo concebido a la manera tradicional, el trabajo asalariado con un contrato de duración indeterminada, cambió radicalmente. Están pasando dos cosas: los puestos estables se transforman en puestos temporales, y el tipo de contratación pasa de la relación de dependencia por tiempo indeterminado a un contrato de tipo comercial que, por lo tanto, no está sujeto a las leyes laborales.

Junto a la precariedad y el desempleo, que constituyen un panorama que no vacila en definir como "desolador", viene una oferta, no muy extendida, de empleos de calidad o regulados por normas de trabajo más actualizadas, aunque con una brecha real entre las demandas referidas a las calificaciones y los niveles de remuneración. La tendencia determina en el futuro una exigencia de nuevas calificaciones y de trabajadores cada vez más polifuncionales.

Los nuevos empleos están ligados claramente a las nuevas tecnologías. La primera demanda laboral de los últimos cinco años que ocupa casi 60% del mercado es la de especialistas en sistemas; le siguen las tareas de administración relacionadas con las nuevas tecnologías en materia de organización y, en tercer lugar, puestos laborales ligados a las industrias.

Otro ítem a tener en cuenta en cuanto a los nuevos oficios es el teletrabajo, una tendencia mundial en constante crecimiento: en Europa existen hoy 10 millones de teletrabajadores, que representan 6% del total de la fuerza laboral. Se estima, además, que esa cifra se duplicará en una década.

Ahora hay que gastar en tecnología para poder estar en el mercado. Ese es el gran dilema de la clase media, que siempre estuvo en la vanguardia y hoy está perdiendo un tren que va cada vez más rápido. Las técnicas comerciales cambiaron totalmente, tanto que un gerente de línea media de una empresa, por ejemplo, se ve obligado a volver a la facultad, como para empezar. En los sectores medios de las mayores ciudades del país, menos de 30% tiene una computadora, y sólo 7% está conectado a Internet (algo más de dos millones de usuarios).

Según una encuesta de la Universidad de Quilmes, entre más de 700 empresas muy representativas del ámbito nacional, sólo la mitad tenía computación. De ese universo, además, sólo 20% había impartido alguna vez un curso de capacitación para su personal. En el rubro "horas de capacitación asignadas por año por empleado", nuestro país ocupa el penúltimo lugar en América latina, con 26 horas (debajo de la media que es 37). Entonces, más allá de que haya nuevos puestos de trabajo e incorporación de tecnología en algunas empresas de punta, el avance tecnológico es relativo y para muy pocos, y hay muy poca capacitación.

El aumento concentrado de la informática y la escasa capacitación frente a mayores e inéditas calificaciones laborales, coexisten en la Argentina con la necesidad de inversión personal en tecnología para enfrentar las nuevas demandas de un mercado de trabajo que genera importantes cambios en sus estructuras, mientras se achica incesantemente. Se trata de nuevas exigencias y desafíos laborales, y de cifras alarmantes para un país que exhibe el triste récord de que su economía sea la de más bajo crecimiento en el mundo.

(Fuente: Universidad de Quilmes)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.3) En busca de un empleo mejor

Lejos de los tiempos en que se pensaba que una persona recién recibida ingresaba en una empresa y se jubilaría en la misma organización, hoy es bastante común que empleados que aparentemente tienen buenos puestos estén atentos a lo que ofrece el mercado.

Los factores que llevan a que una persona mire hacia otros costados en busca de ofertas laborales pueden ser muchos, pero ya es claro que con la inseguridad que hay en muchas compañías, la remuneración dejó de ser el único elemento importante.

Si el salario es bueno, no son muchos los que se cambian de empleo, aunque existen situaciones en las que se prefiere optar por una mayor estabilidad. Hay condicionantes complicados, como que la empresa a pesar de pagar una buena remuneración no esté bien o pueda ser comprada y la persona sienta que tiene altas probabilidades de quedar afuera.

La situación laboral por la que atraviesa el país lleva a que quienes tienen empleo continúen igualmente la búsqueda. La propia presión que impone la situación recesiva del mercado argentino hace que la gente esté en estado de búsqueda de trabajo permanente. Nadie está seguro de que el lugar donde está continúe dentro de un año.

En general, la gente busca un cambio cuando siente que no tiene un buen empleo, y esto lo puede sentir por diferentes razones: no está cómoda, le cuesta adaptarse a la filosofía de la empresa, no tiene posibilidades de aprender, el trabajo es muy rutinario o tiene demasiadas variantes. Sin embargo, aunque la remuneración puede ser uno de los motivos, cuando una persona está contenta con lo que hace y se siente cómoda; no busca un cambio. Si se lo proponen, es posible que evalúe lo económico, pero la remuneración no es el primer factor que lleva a una búsqueda de un nuevo empleo.

En determinadas áreas, un elemento importante es la posibilidad que brindan algunos puestos de aplicar los conocimientos adquiridos. En las áreas de telecomunicaciones y tecnológicas, el ritmo del cambio es tan alto que el nivel de obsolescencia del conocimiento también es altísimo.

Por la carrera

El desarrollo de la carrera es uno de los principales motivos por los que las personas deciden cambiar de empleo. A diferencia de años atrás, el crecimiento profesional es uno de los factores que más preocupan y por el que es frecuente que se acepten otras ofertas, aun cuando en el presente no se obtengan beneficios económicos.

Hay muchas personas que realizan cambios que no las favorecen económicamente, pero sí en su proyecto de carrera, ya sea porque pasan a una compañía en la que están más cerca de lo que les interesa, a una firma más prestigiosa o a una organización más chica que les da la posibilidad de tener una experiencia más intensa en gerenciamiento.

Hay quienes cambian por una mejor calidad de vida, por un mejor proyecto de carrera, mejores oportunidades futuras o mayor afinidad con lo que aspiran como tipo de trabajo. De esta manera, sentir que en la empresa no quedan posibilidades de aprendizaje ni de crecimiento lleva a buscar otros horizontes.

Hoy por hoy cada uno debe hacerse responsable de su propio desarrollo, y cuando la gente observa que el lugar adonde está tiene un techo, mira para otro lado. Así, otras ofertas llamativas y que apuntan al crecimiento de la persona son la posibilidad de desarrollar una carrera internacional o de realizar un Master en el exterior.

Sea cual fuere el motivo del cambio, una cosa es segura: nadie cambia por cambiar. Un cambio implica un gasto en el nivel personal. Cuando uno cambia es porque los beneficios que se obtienen con ese pasaje compensan el gasto de energía que se invierte.

Propuestas atractivas

Cuando una empresa quiere atraer a determinada persona a su organización, las cosas que debe ofrecerle varían de acuerdo con el individuo, y para determinarlas correctamente es fundamental una adecuada investigación.

En líneas generales, los elementos que más atraen son:

Un paquete de compensaciones acorde con las preferencias del candidato.

Posibilidades de crecimiento dentro de la compañía.

Oportunidad de hacer carrera internacional.

Poder realizar un master en el exterior.

Planes de capacitación.

La solidez de la empresa y la seguridad que brinda

(Fuente: La Nación)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.4) Expectativas de Carrera

La preocupación que tienen algunas empresas multinacionales radicadas en Argentina por contratar y retener jóvenes profesionales con alto potencial (JAP) llevó a un grupo de ellas a realizar una investigación para entender las aspiraciones de carrera y conocer las experiencias de trabajo de ese segmento de empleados. En este estudio, realizado por la organización Career Innovation Research, fueron encuestados por Internet 1000 JAP, egresados de universidades y empleados en compañías líderes.

Según la encuesta, las organizaciones no están brindando muchas de las cosas que más valorizan los JAP. Esto explica por qué el 40% mencionó que dejaría la empresa en los próximos 2 años y sólo el 7% expresó que permanecería por cinco o más. Entre los valores de carrera mencionados por los JAP, los tres más importantes fueron: horizontes amplios (hacer contactos y tener nuevas y diferentes experiencias), balance entre trabajo y vida personal y experiencia profesional. En el último lugar de la lista de valores figura la estabilidad laboral. En contraposición, los JAP confían en la empleabilidad (habilidad para mantener opciones abiertas) para asegurar sus éxitos futuros.

Es precisamente una paradójica conclusión de este informe, que para incrementar la retención de estos jóvenes empleados, las empresas deban maximizar su empleabilidad.

La mayoría de los encuestados declaró que su compañía invierte poco en su desarrollo y el 10% dijo que no invierte nada. Esta percepción se refleja también en que más de la mitad respondió que sus empresas no esperan que ellos colaboren en el desarrollo de sus colegas más juniors.

(Fuente: Career Innovation Research)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.5) Análisis de Remuneraciones: Caso Modelo, Posición: Analistas

GRANDES				Tipo de empresa	PYME				
Superior a \$ 50.000.000				Facturación anual sin IVA	Inferior a \$ 50.000.000				
Superior a 300 personas				Dotación	Inferior a 300 personas				
Remuneraciones								PUESTOS	
promedio mensual	mediana	promedio anual	prom.anual + benef.		promedio mensual	mediana	promedio anual	prom.anual + benef.	
2893	2941	3153	3273	Analista Líder	2131	1978	2310	2425	
2360	2385	2572	2707	Analista Senior	1689	1621	1831	1933	
1889	1776	2050	2162	Semisénior	1352	1314	1456	1561	
1322	1319	1430	1554	Analista Junior	1118	1174	1212	1311	

Definiciones de las medidas estadísticas utilizadas

Promedio: resulta de sumar todos los importes informados y dividirlo por la cantidad de empresas participantes.

Mediana: es el valor central de la serie de datos ordenada de menor a mayor.

Promedio anual: equivale al promedio proporcional a un mes -de todos los pagos que efectúan las empresas participantes durante el año. Incluye aguinaldo, gratificaciones, premios y bonus.

Promedio anual + beneficios: es el promedio -proporcional a un mes -anual más los beneficios cuantificables (seguro médico, seguro de vida, tickets de almuerzo, tickets de compra, comedor, etcétera.)

Análisis

Analista Líder: Profesional con aproximadamente 5 años de experiencia. Guía las tareas de un grupo de profesionales; técnicos y empleados. Analiza y elabora recomendaciones respecto de temas complejos.

Analista Senior: Profesional con aproximadamente 3 años de experiencia. Analiza y elabora recomendaciones respecto de temas complejos.

Analista Semisenior: Profesional con aproximadamente 2 años de experiencia. Analiza y elabora recomendaciones.

Analista Junior: Profesional con aproximadamente 1 años de experiencia. Analiza y elabora recomendaciones respecto de temas de moderna complejidad.

(Fuente: La Nación)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.6) Estudio Comparativo sobre las Búsquedas de Ejecutivos (Arg. Vs. Chile)

El mercado laboral argentino registró un total de 1.583 búsquedas de ejecutivos durante el primer semestre de 2001, mientras que el chileno un total de 273 avisos, conforme estudio realizado anualmente por Consultoras de ambos países y medido por los avisos publicados en los diarios de Santiago y Buenos Aires.

Mientras el mercado chileno busca en un 49% ejecutivos del área comercial, en Argentina se privilegia todavía el área de sistemas, responsable por el 51% del mercado.

En ambos países se prefiere a los Ingenieros como los profesionales más demandados en el mercado, destacándose el Ingeniero Comercial en Chile y el graduado en Ciencias Económicas en Argentina.

Las rentas de los ejecutivos argentinos son superiores a las de Chile y la brecha en los costos de vida se reducen cada vez más, haciendo más atractivo el mercado del otro lado de la cordillera, independiente de las crisis de turno.

El mercado laboral argentino registró una demanda similar a la de 2000, mientras que el mercado chileno se redujo en un 16% en el mismo período.

Areas más demandadas

Durante los últimos siete años en Chile, se ha verificado un constante y justificable crecimiento de la demanda por ejecutivos del área comercial: Gerentes de Ventas, Gerentes Comerciales, de Marketing, Product Manager y una serie de nuevas denominaciones que han surgido en el mercado para identificar ejecutivos vinculados a la comercialización de servicios principalmente.

Para la actual empresa chilena, es un constante desafío la búsqueda de talentos en el área comercial, tanto por las características culturales del chileno como por la formación profesional de los Ingenieros, causantes del 70% de la demanda total de ejecutivos en Chile.

Area	Chile	Argentina
Comercial	49%	51%
Sistemas	7%	51%
Operaciones	17%	10%
Recursos Humanos	2%	4%
Administración y Finanzas	10%	14%
Fuente: Entrepreneur-Chile Bertoni Asociados de Argentina		

En Argentina el mercado laboral se centra más en la búsqueda de profesionales del área de sistemas y operativa pero vinculadas a empresas de servicio. En efecto, entre las áreas que demandan más ejecutivos se pueden destacar los entidades financieras y de seguros, servicios varios, tiendas de departamentos, construcción y decoración y el área de alimentación.

En Chile no es posible obtener esa información ya que los avisos de prensa no consignan información demandante, causa principal de la falta de buenos resultados que tiene este medio de reclutamiento.

Profesión más demandada para cargos ejecutivos

La profesión más demanda en Chile para cargos gerenciales es la de Ingeniero Comercial, seguida de lejos por los Ingenieros Civiles. Un porcentaje importante de los avisos no señalan profesión específica, dejando al resto de las profesiones en una posición marginal de la demanda, determinando que para ser ejecutivo en Chile hay que ser Ingeniero.

Situación similar se verifica en el mercado laboral argentino, donde las profesiones vinculadas a las Ciencias Económicas y la Ingeniería, son las preferidas, constituyendo el 60% de la demanda, contra 70% del mercado chileno.

Profesión o Especialidad	Chile	Argentina
Ingeniero Comercial	52%	15%
Otras Ingenierías	36%	23%
Otras Carreras	13%	62%
Sin otra profesión específica	14%	62%
Fuente: Entrepreneur-Chile Bertoni Asociados de Argentina		

Demanda por Edad y Sexo

La mayoría de los avisos publicados durante 1998 en Chile, no señalan una edad específica, lo que puede ser interpretado como la superación a la falta de buenos postulantes en cargo gerenciales y que ha llegado a tener que descartar un número superior a un 85% de los currículum recibidos.

Demanda por años de experiencia

No se verifican novedades durante 1998 en las exigencias de años de experiencia en el mercado laboral. Estas continúan siendo superiores a los 5 años.

El Costo de Vida para un Ejecutivo

	Chile	Argentina
Colegiatura mensual de un niño	250	500
Universidad privada	350	700
Depto. 3 dormitorios	450	1000
Automóvil importado 2.0 ctm3	15.000	30.000
Notewook	1.800	2.000
Terno fino	300	300
Suscripción anual revista negocios	150	100
Fuente: Entrepreneur Consultores		

Las rentas de los ejecutivos (En dólares y valores netos)

	ARGENTINA			CHILE		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Gte. General	11.200	14.200	20.500	6.500	10.500	15.500
Gte. Comercial	6.400	8.900	10.800	5.700	7.100	8.900
Gte. Finanzas	7.100	8.400	9.900	5.500	6.200	7.200
Gte. Informática	5.300	7.100	8.200	4.600	5.300	6.000
Gte. Producción	5.900	7.800	10.200	5.500	6.300	7.800
Gte. RRHH	6.300	7.900	9.800	4.600	5.700	7.400

Características Personales de un Ejecutivo

CHILENO	ARGENTINO
- Conservador y precavido	- Escéptico
- Sigue fielmente las normas	- Creativo
- Utiliza la planificación antes que la improvisación	- Planifica muy poco-experto en improvisación
- Trabajólico y sacrificado	- Busca actividades de resultados inmediatos
- Confiable	- Rápido para "tapar agujeros"
- Eficiencia y estructurado	- Improvisa más
- Ahorrativo	- Más gastador y desprendido, menos cuando hace turismo en Chile.
- Austero en decidir sus gastos	- Piensa más en como va a gastar sus primeras ganancias que en reinvertir
- Persistente	- Poco persistente
- Poco emprendedor	- Más arriesgado
- Hace más de lo que habla por eso se "vende poco"	- Habla más de lo que hace, por eso a veces se sobrevende.

Conducta Comercial Tributaria

CHILENO	ARGENTINO
- El movimiento de cheques es validado, respetado y confiado	- El efectivo(cash) está más estandarizado que los cheques. Estos últimos han "rebotado" demasiado.
- El pago de impuestos no se cuestiona	- Pagar los impuestos es aún algo difícil de digerir.
- El SII-Tesorería tienen mecanismos modernos de gestión y fiscalización, facilitando la planificación y la gestión gerencial	- Los servicios de gobierno(DGI) no son lo suficientemente creíbles por los ejecutivos, cuestionándose su efectividad y seriedad

Cómo enfrentan los cambios y las normas

CHILENO	ARGENTINO
-Conservador en exceso. No le gusta la innovación	- Romper paradigmas es palabra de todos los días.
- Pegado a los viejos paradigmas	- Siempre está cuestionado todo
- Acepta más las normas	- Pasar por arriba de las normas es "ser piola"
-Cuando se compromete es más fácil que se adapte a un sistema	- Le cuesta adaptarse a sistemas pre-establecidos. Su "creatividad" no lo deja.

Poder de Decisión

CHILENO	ARGENTINO
- Indeciso-Lo tengo que estudiar es su máxima.	- Se decide por si o por o no rápidamente
- Los prejuicios y las apariencias lo atrapan antes de que se decida a buscar la información que falta	- Investiga y busca la información que le falta para tomar una decisión

Clientes y Servicios

CHILENO	ARGENTINO
- Está más orientado al cliente y a satisfacer sus demandas y necesidades	- Piensa más en cómo generar recursos rápidamente. La calidad aún no está internalizada.

(Fuente: Bertoni y Asociados)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.7) Buscadores Pasivos

Hay que asumirlo, los mejores candidatos para un puesto están empleados: los buscadores pasivos de trabajo. ¿Cuáles son sus características? ¿Cuál es su perfil?.

Generalmente, los passive job seekers buscan oportunidades que los hagan avanzar en sus carreras profesionales. Buscan oportunidades atractivas, interesantes, movilizadoras.

A la hora de responder avisos buscan la confidencialidad y la privacidad de los datos. Generalmente no responden avisos que no estén identificados. Por ejemplo, aquellos que tengan como dirección un Apartado Postal o que no identifique la empresa. Respondiendo avisos que no estén identificados corren el riesgo de responder avisos a sus actuales empleadores.

Si tenemos que definir sus características debemos decir que poseen:

- intereses por avanzar en su carrera profesional;
- proactividad;
- un empleo, pero quieren otro mejor;
- tienen paciencia: no están apurados por conseguir un nuevo empleo.

Además, los buscadores pasivos de trabajo, son más deseables desde el punto de vista laboral porque:

- están trabajando en un mercado de desempleo;
- están probando que son exitosos;
- están recibiendo capacitación (formal e informal);
- no tienen urgencia por cambiar de empleo;
- poseen capacidad de elección.

(Fuente: *Búmeran.com.ar*)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.8) Ser joven es peor

El Segundo Estudio sobre la Juventud en la Argentina, una investigación realizada por el Instituto Demoskopía (Instituto para la Investigación de Mercado y Estudios Políticos), revela que 43% de los jóvenes del Area Metropolitana trabaja y percibe alguna forma de retribución en dinero. De ese grupo, 80% lo hace como empleado u obrero y 15% como cuentapropista. Apenas 2,1% lo hace en la categoría "*patrón / socio*".

Si se comparan los resultados del trabajo con los de la investigación anterior, realizada por Demoskopía en 1992, es fácil advertir que los jóvenes se encuentran hoy menos integrados a la vida laboral, ya que la franja que trabaja disminuyó 13%: en el '92, los jóvenes trabajadores alcanzaban a 56%. El estudio señala, además, la particularidad de que la menor inserción en el campo laboral es acompañada por menos cantidad de horas de trabajo para aquellos que tienen una ocupación remunerada. El salario mensual, en el segmento que trabaja ocho horas, es inferior a \$500 en 45% de los casos (frente a 21% de adultos en la misma situación). No son mucho mejores las cosas para el siguiente 26%: quienes lo componen ganan, por la jornada completa, entre \$500 y \$600.

Universitarios sin empleo

Los universitarios de Capital Federal y Gran Buenos Aires sin trabajo aumentaron 52,2% entre octubre de 2000 y el mismo mes de 2001: pasaron de 40 a 61 mil personas, según el INDEC. El desempleo en esa franja se elevó del 5 al 7,1%.

(Fuente: Instituto Demoskopía & Indec)

e- El Mercado Laboral de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos

e.9) Los postgrados ayudan pero no garantizan el empleo.

Por la década del 40, el título secundario era más que suficiente para acceder a un puesto de trabajo. Pero con el tiempo, el mercado laboral fue mutando a un ritmo vertiginoso y la educación media ya no alcanzó. La carrera de grado se volvió un requisito ineludible. Hoy, muchos profesionales aseguran que ni siquiera una licenciatura es suficiente para calificar para un puesto de trabajo.

“...En 1999, Gustavo Wrobel se convirtió en el primer doctor en Ciencias de la Comunicación en América latina. Pocos meses después, ingresó en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de Motorola. Desde los Estados Unidos, su superior admitió que el doctorado inclinó la balanza en su favor en el momento de la contratación...”

El aluvión de ofertas de postgrados en la Argentina, en los últimos diez años, plantea la pregunta: ¿los títulos superiores facilitan el acceso a un puesto de trabajo?

El fervor por los postgrados tiene dos causas, según los especialistas. Por un lado, la imperiosa necesidad de formación constante, especialización o actualización en determinadas áreas para no quedarse fuera del mercado. En una sociedad como la actual, los conocimientos se tornan rápidamente obsoletos. Por eso, en los postgrados, suelen predominar personas de entre 30 y 40 años que busca actualización. Además, la frondosidad del saber contemporáneo hace que la formación sea cada vez más especializada.

Contar con un título superior constituye hoy un valor agregado al currículum. Sin embargo, no es un factor decisivo a la hora de la contratación. En el momento de evaluar a un candidato para un determinado puesto laboral, los selectores de personal aseguran que se toma en consideración una suma de requerimientos.

Si se presentan dos postulantes, uno de ellos con un postgrado y el otro sin título superior, pero con más capacidad de generar ideas, más predisposición e interés, sin duda se va a optar por este último. Por lo general, suelen privilegiarse ciertas competencias. Hay personas con una buena educación formal pero, a veces, de nada sirve si no se sabe aplicar la teoría a la práctica. Más allá de cualquier postgrado, el postulante debe tener ambición de hacer carrera, voluntad de actualización permanente y, sobre todo, el perfil deseado.

El valor de la experiencia

En el momento de seleccionar un profesional, en la Argentina, aún tiene más peso la experiencia adquirida durante los años de estudio que un Master en Harvard. Por eso, los

especialistas recomiendan realizar postgrados una vez que se cuenta con un mínimo de tres años de experiencia laboral.

Una vez que el profesional se ha insertado en una determinada corporación, puede analizar con mayor claridad qué áreas le interesan o en qué le conviene especializarse. No es aconsejable realizar postgrados porque sí.

Actualizarse constantemente es una necesidad imperante. En este sentido, los postgrados constituyen un plus. Pero lo cierto es que no son condición única y exclusiva para acceder a un trabajo. Según los selectores de personal, el postulante ideal es aquel que logra conjugar formación académica, experiencia laboral y, sobre todo, competencias tales como ambición de crecimiento profesional y autosuperación.

(Fuente: La Nación)

f- Situación Actual para ir a los Estados Unidos

f.1) El stress de una Emigración Laboral

La vida es una carrera de obstáculos y nadie está exento de ellos. Estos desafíos son situaciones de crisis relacionadas con el devenir humano. Crisis como momentos de tensión, en los cuales se nos presentan nuevas situaciones para las cuales no contamos con conductas adecuadas. Toda reubicación geográfica es una situación muy compleja, que afecta a todos los que de algún modo están relacionados con la persona que se muda. Nadie que efectúa un cambio de lugar de residencia, a otro país, a otra ciudad luego de haber vivido mucho tiempo en un mismo espacio queda inmune a sentir estrés y sentimientos encontrados. Por un lado se siente alegría por los aspectos positivos de la nueva vida y por el otro la tristeza que da la distancia. Se pasa a vivir más cerca de amigos que antes uno encontraba ocasionalmente y muy lejos de aquellos que sentía muy cerca en los afectos. Hay amigos que prefieren evitar el contacto con quien viaja para no enfrentar la despedida, justo cuando la persona que se va más los necesita.

El cambio de residencia puede ser producto de una larga decisión que se toma luego de intercambiar ideas entre todos los integrantes de la familia, y pensando que el cambio será mejor para la mayoría de los miembros de la misma; puede tener como objetivo enviar a los hijos a estudiar en un lugar lejano, y/o puede ser el resultado de una situación inesperada en cuanto a que se presentó de improviso y no es deseada pero irrumpe dramáticamente en las vidas de las personas (quiebra comercial, enfermedad grave de uno de los miembros, etc.).

Caminos

Todas estas situaciones producen stress y tensión. Todo gran cambio trae aparejado una crisis. Son situaciones en las que «lo normal se vuelve anormal», en las que se bifurcan los caminos y es muy difícil definir cuál se va a transitar. Al principio es lógico que los protagonistas se dividan en grupos: a favor y en contra del cambio. Todos tienen razón según el recorte de realidad que cada uno hace, y, seguramente, todos ganan y todos pierden con la mudanza. Es lógico que ante este gran cambio las personas tengan sentimientos de cansancio, agotamiento, desamparo, sintomatología física de todo tipo, insomnio, etc. Con suerte, estos síntomas serán controlados a medida que los emigrantes se reacomoden a la nueva situación. Es importante que el establecimiento de una familia en otro país, en otra ciudad o provincia no tenga un único responsable porque, en caso de dificultades será el «culpable» de todo.

Aspectos positivos y negativos

Esto ocurre cuando la emigración se realiza sin que las personas se den el tiempo suficiente como para que todos lleguen a ver los aspectos negativos pero también los positivos de vivir en un nuevo lugar.

Una migración es un desafío porque se deben encontrar energías para enfrentar nuevos modos de vivir y a veces a tener que desenvolverse en otro idioma, otros paisajes, otros climas, otras costumbres, otras culturas.

Visto desde el punto de vista familiar, un cambio de este tipo, afecta por lo menos, a tres generaciones: los abuelos pueden quedar y/o acompañar la mudanza. Esto determina que estén más o menos disponibles en cuanto a tiempo y/o distancia, tanto para ayudar en las crianzas como para ser cuidados en caso de enfermedad y /o necesidad. Los individuos y grupos se manejan con relaciones y vínculos que se van armando con el tiempo. Las emigraciones afectan la red de apoyo que uno tiene. Muchas funciones que cumplían amigos y parientes afectivamente cercanos (cuidado de los niños, consejo, escucha) quedan libres y al quedar ese lugar vacío cada uno espera que el cónyuge lo tome; si esto no ocurre uno se siente traicionado por su pareja. Esto sobrecarga las relaciones intra-familiares y produce tensiones.

Las estadísticas demuestran que en los años subsiguientes a un cambio geográfico se registra abuso de alcohol, divorcios y mayor incidencia de situaciones de violencia familiar. Inmerso en un ambiente nuevo, el viajante puede sentir que el cónyuge lo traiciona porque no satisface necesidades que antes eran satisfechas por familiares cercanos y los amigos.

Nueva red de apoyo

Con el tiempo las personas que se reubicaron juntas van apoyándose unas a otras y se arma una nueva red de apoyo social.

Algunos amigos y conocidos se van retirando y otros se desprenden del mapa de nuestros afectos. Los niños y adolescentes, a su vez, pueden sentirse abandonados por los padres ya que se vuelven más exigentes, en un momento en que los progenitores están sobrecargados por sus propios problemas. En ocasiones se percibe que el medio escolar no es hostil pero sí indiferente a la reacomodación. Para los hijos, los padres a su vez, se encuentran menos accesibles como fuente de apoyo porque están preocupados por el nuevo funcionamiento familiar. Cambiar de lugar de residencia es un estar entre lo transitorio y lo definitivo. Porque uno no sabe cuánto tiempo estará allí. Muchas veces y como defensa ante lo doloroso de la situación proyectamos permanecer tiempos mínimos en el lugar nuevo, como si fuera una prueba y/o un recreo. Esto impide la lucha por arraigarnos, aunque es una solución transitoria a nuestras ansiedades. Emigrar es un estar entre dos lugares muy diferentes: dos ciudades; dos climas, la ciudad y el campo, etc. Es un estar entre sentirse con derecho a gozar de las nuevas posibilidades y la culpa por habernos alejado de algunos afectos.

A nivel preventivo es importante anticipar períodos de soledad y desarraigo. No son aconsejables las actitudes quirúrgicas "Corto y listo". Cuanto mayor sea la información sobre situaciones prácticas, que la persona que viaje lleve con ella, mayor será la velocidad de respuesta en un momento en que estará invadido por las situaciones que se le presenten. Son lógicos los sentimientos de desconfianza hacia el nuevo lugar, el que se

presenten temores y problemas de sueño en los niños y el que están más apegado a los padres.

La pertenencia a algún tipo de organización comunitaria es fundamental para sentirse acompañado; ante los cambios existen sentimientos de desesperanza y o parálisis, es importante salir rápidamente de ellos para no estabilizarse en la impotencia. Ese estar entre lo transitorio y lo definitivo también produce estrés. Es un estar entre los que sienten derecho a aprovechar las posibilidades que brinda el nuevo lugar y la culpa por haberse alejado de ciertos afectos (amigos, abuelos, etc.). Existen técnicas efectivas y breves para ayudar a los grupos a enfrentar estas situaciones. Es importante comprender que «no todo es patología», que hay sentimientos que son comunes a los grandes cambios y la cuestión es hacer los problemas manejables y confiar en sí mismo y en los que nos acompañan en cuanto al éxito en el abordaje de esta situación.

(Fuente: Ambito Financiero)

f- Situación Actual para ir a los Estados Unidos

f.2) Recesión en USA

Ya es oficial, Estados Unidos se encuentra en recesión. Después de un largo debate, finalmente la Oficina Nacional de Investigación Económica, anunció ayer que la economía norteamericana, que es la primera del mundo, entró en recesión en marzo pasado, poniendo fin a 10 años de expansión económica continua.

La Oficina Nacional de Investigación Económica es la encargada de informar oficialmente cuándo la economía entra y sale de una recesión basándose en una serie de estadísticas que van desde el índice del desempleo hasta la producción industrial. Los seis economistas que integraron el panel que hizo el trabajo pusieron énfasis en Estados Unidos podría haber evitado la recesión si no hubiese sido por los ataques del 11 de septiembre.

Pese a que todos los días el presidente George Bush le viene pidiendo a los norteamericanos que retomen sus vidas cotidianas, consuman y sigan viajando como lo hacían antes, la economía no lo logró. La última recesión duró desde julio de 1990 hasta marzo de 1991 y los economistas predijeron que la recesión actual no durará mucho más si no hay nuevos ataques terroristas.

Este año todas las tiendas rebajaron mucho los precios y ofrecen ventajas. Es común ver en la vidrieras un cartel que dice: "compre uno y se lleva dos". Más aún, en Washington, el intendente Tony Williams suspendió el impuesto local durante toda una semana para estimular las compras. Así, muchas tiendas ofrecieron en Washington rebajas de hasta el 35%.

Desempleo en USA

El desempleo en los Estados Unidos aumentó en diciembre a 5,8%, la cantidad máxima en seis años y medio. Sin embargo, en ese mes se perdieron menos empleos que en ninguno de los últimos cuatro meses anteriores, indicio de que ya pasó lo peor de la primera contracción económica estadounidense en diez años.

Las fábricas y los comercios minoristas redujeron sus nóminas salariales, al tiempo que los proveedores de servicios de salud, las escuelas y los constructores contrataban más empleados.

Las nóminas declinaron en 124.000 empleos el mes pasado, luego de bajar en 371.000 en noviembre y 448.000 en octubre. La tasa de desempleo acostumbra seguir subiendo cuando la economía apenas comienza a recuperarse de una recesión. La tasa de desempleo de noviembre fue de 5,6%.

Expectativa

Compañías como Chrysler, la filial estadounidense de la alemana DaimlerChrysler AG, han indicado que planean evitar más despidos porque esperan que la demanda aumente dentro de unos meses.

El informe del Departamento de Trabajo, así como otras estadísticas recientes que muestran un aumento en la confianza del consumidor, en las ventas de hogares y en los pedidos a las industrias, ayudan a explicar por qué los analistas pronostican que la recesión ha de concluir en los meses venideros. Aun así, la economía de los Estados Unidos perdió 1.100.000 empleos el año pasado, más que en ningún otro año desde 1982, cuando perdió 2,2 millones de empleos. La tasa de desempleo subió 1,8 punto porcentual el año pasado, desde 4% en diciembre de 2000. El aumento en la tasa de desempleo fue el más acentuado desde un incremento de 2,3 puntos porcentuales en 1982, cuando la economía se hallaba en una recesión.

Los analistas esperaban que la tasa de desempleo aumentase a 5,8% en diciembre y que las nóminas bajaran en 150.000, cifra que contendría la pérdida de 90.000 empleos industriales. El mes pasado, el gobierno informó que las nóminas se contrajeron en 331.000 empleos en noviembre. Las fábricas perdieron 133.000 empleos en diciembre, la decimoséptima caída consecutiva, luego de eliminar 169.000 puestos en octubre.

(Fuente: Ambito Financiero)

f- Situación Actual para ir a los Estados Unidos

f.3) Visa para el Ingreso

A partir del primero de marzo próximo el Gobierno de los Estados Unidos volverá a exigir visa a los argentinos que quieran ingresar a su territorio. ¿Las razones?. Además de los que van y se quedan trabajando ilegalmente en el país, en los últimos meses se detectaron asiáticos dedicados al narcotráfico con pasaportes argentinos.

El embajador norteamericano, James Walsh, adelantó que la revocación del permiso para que los ciudadanos argentinos ingresen libremente a Estados Unidos no es nada personal. Sino que el sistema de visas podría reinstalarse, después de esta decisión, cuando el país confeccione "DNI seguros". Durante el gobierno del ex presidente Fernando de la Rúa se rescindió el contrato con Siemens para la confección de nuevos DNI de acuerdo a normas internacionales.

Desde el año 2000, la Argentina integra el programa "Visa Waiver Program" (VWP), un permiso especial del que gozan sólo 29 países y dispone el ingreso a los Estados Unidos con la sola presentación del pasaporte.

El beneficio había sido conseguido durante el gobierno del ex presidente Carlos Menem, en pleno auge de las "relaciones carnales", el alineamiento automático con Washington y la enorme cantidad de argentinos que viajaban de vacaciones o de compras a Miami.

Pero se hizo efectivo en 1996, cuando ya había sido adjudicada a la empresa alemana Siemens la fabricación de DNI. La cancelación de ese contrato millonario durante la administración aliancista el año pasado y la crisis económica que empuja a miles de argentinos a buscar en las ciudades norteamericanas un futuro ilegal, pero mejor, aceleraron la decisión del Departamento de Estado y otros organismos de re-evaluar el permiso para los argentinos. Y es que entre sus normas, el programa llamado VWP establece que cada país miembro sea revisado por las autoridades estadounidenses, al menos, una vez cada cinco años. Y en la primera evaluación, la Argentina fue elegida por las autoridades estadounidenses junto a Uruguay, Italia, Bélgica, Eslovenia y Portugal.

En noviembre pasado, a sólo dos meses del atentado terrorista del 11 de septiembre a las Torres Gemelas, funcionarios norteamericanos del Departamento de Estado y de Inmigración iniciaron una inspección a los organismos argentinos encargados del control de fronteras y de la emisión de los documentos nacionales.

Walsh dijo que por "cuestiones de seguridad" debían revocar el permiso de libre acceso de los argentinos a su territorio ya que encontraron varias personas que oficiaban de mulas (personas que transportan drogas de un país a otro) con pasaportes argentinos, aunque en su mayoría eran asiáticos. Y precisó que "el problema son los DNI truchos y que la Argentina se convirtió en un virtual colador en sus fronteras con lo cual cualquiera puede tramitar un documento falso y luego sacar un pasaporte para viajar a Estados Unidos.

Lo cierto es que se está criticando abiertamente al ex presidente Fernando de la Rúa por

haber cancelado el contrato con Siemens y no haberlo reemplazado con otro de menor costo pero con garantías. De hecho, se mencionó a una empresa justamente estadounidense que habría intentado fabricar los DNI por la mitad de precio sin éxito.

La Argentina, tras una evaluación desde noviembre pasado, no pasó el examen de las autoridades norteamericanas. Y en la embajada ya comenzaron a montar otra vez el sistema de sellos y papeles que —con un costo aproximado de 45 pesos— determinará quiénes viajarán y quienes no a EE.UU. a partir del 1º de marzo.

La cifra

72 mil es el número de argentinos que viajan por año sólo a Miami, el principal destino de los viajes a EE.UU. El otro lugar preferido es Nueva York.

Metodología para la Visa

- **¿Cuáles son los requisitos para sacar una visa para los Estados Unidos?**
- Tener pasaporte argentino en vigencia, llevar una foto 4x4 con fondo blanco, presentar un recibo de sueldo o título de propiedad o cualquier documento que demuestre que reside en la Argentina y que piensa volver; completar el formulario del consulado y entregar el comprobante de pago del Banco Ciudad correspondiente a los 45 dólares de tasa.

- **¿Por dónde se empieza?**
- Por cualquiera de las cuatro sucursales del Banco Ciudad habilitadas para el trámite (Avenida de Mayo 294, Leandro N. Alem 1051, Aeroparque y Las Heras 3099), pagar la tasa de 45 dólares (en pesos, de acuerdo al cambio vigente al momento de pago) y retirar el formulario para solicitar la visa. Con el formulario completo, el comprobante de pago y los demás papeles requeridos, dirigirse al consulado de los Estados Unidos.

- **¿Cuál es el último paso para obtener la visa?**
- La entrevista personal con una autoridad de la embajada.

- **¿En qué horario se pueden hacer los trámites?**
- Por esta semana, y ante la cantidad de gente que viene, atenderán de lunes a viernes, de 8.45 a 11. A partir de la semana próxima sólo atenderán los lunes, miércoles y viernes, de 9 a 12, salvo feriados argentinos o norteamericanos.

- **¿Sirve una visa indefinida otorgada antes del Visa Waiver?**
- No. El que tenga una visa indefinida deberá tramitar un nuevo permiso para entrar en los Estados Unidos.

- **¿Siguen vigentes las visas con plazo que se dieron antes del Visa Waiver?**
- Sí, éstas no necesitan el permiso.

- **¿Y si la visa vigente está en el pasaporte viejo?**
- Viaje con los dos pasaportes.

- **¿Cuánto tiempo tarda el trámite?**
- Un mínimo de dos días hábiles.

- **¿Necesitan visa aquellos que hagan escala en los Estados Unidos?**
- Por el momento, no.

- **¿Necesitan visa aquellos que se encuentren en los Estados Unidos al momento de la suspensión del Programa Visa Waiver?**
- No por ahora. Quizás en el futuro se les pida una autorización del Departamento de Migraciones.

(Fuente: La Nación)

f- Situación Actual para ir a los Estados Unidos

f.5) Legalizar el título

El diploma universitario puede transformarse en la llave para una salida laboral en el exterior. Esta alternativa provocó una avalancha de trámites de homologación de títulos en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Es decir, jóvenes que inician expedientes para que su diploma sea reconocido en otros países.

En los últimos tres meses, se presentaron 379 egresados para conseguir las certificaciones y llevarse los documentos autenticados fuera del país. La obtención de estos documentos es un paso clave para un eventual ejercicio profesional más allá de las fronteras. Aunque, no el único.

De acuerdo con los datos de la Dirección de Títulos de la UNLP, en noviembre de 2001 comenzó la "fiebre" por obtener la convalidación de los diplomas que otorgan las 15 facultades platenses para presentarlos ante las autoridades de otros países. Antes de esa fecha se atendían entre 2 y 4 interesados por semana. Pero, en los últimos dos meses del año pasado y en las primeras semanas de febrero de 2002 (en enero las oficinas universitarias están cerradas) el promedio de presentaciones fue de 8 por día.

El aumento de los pedidos coincidió con el derrumbe de la economía, el corralito y la crisis institucional de la Argentina. También con el final de las cursadas, que es la época del año en la que se registra mayor número de graduaciones.

Sin embargo, un dato muestra que la "variante Ezeiza" no es una opción sólo para recién recibidos: el 25% de los expedientes corresponde a profesionales que dejaron la facultad hace más de tres años y que vuelven al Rectorado para realizar estos trámites.

Sin embargo, allí no termina la recorrida burocrática de los que intentan desempeñarse como profesionales afuera. "Después el egresado deberá realizar otros trámites, de acuerdo con la legislación de cada país. Por eso, es importante averiguar estos datos en las representaciones diplomáticas, para evitar sorpresas".

En La Plata se otorgan entre 4.300 y 4.500 diplomas universitarios por año. Pero son los médicos y los odontólogos los más interesados en trabajar fuera de la Argentina. Los egresados de esas carreras (son casi 900 los que se gradúan anualmente) representan el 80% de las presentaciones que se iniciaron en la UNLP desde noviembre de 2001. Ingenieros, arquitectos y diseñadores los siguen en el ranking de la "fuga" de egresados, según las estadísticas de la dirección.

El trámite de homologación, para que otras naciones reconozcan los estudios universitarios cursados en el país, no es sencillo ni económico. El primer paso es conseguir los certificados analíticos, copias de los programas de estudios, los planes de la carrera, la carga horaria de las cátedras y la escala de calificaciones. Esos papeles deben solicitarlos en cada unidad académica. Luego, la carpeta pasa el rectorado (allí se demora 20 días) y finalmente se presenta en el ministerio de Relaciones Exteriores de la Nación.

Cada formulario lleva una certificación de firma y los timbrados cuestan entre 20 y 50 pesos. En valor total para la revalidación de la carrera es de entre 250 y 300 pesos. En la Cancillería, cada certificación tiene una tarifa de 30 pesos.

En la Universidad de Buenos Aires (UBA) no existe una oficina que se ocupe de hacer los trámites necesarios para presentar un título universitario en el exterior. En la Dirección de Asuntos Internacionales de la UBA admitieron que, a diferencia de otros años, reciben unas 10 consultas diarias para averiguar qué hay que hacer para irse a estudiar al exterior. "Quieren saber si lo que rindieron acá les va a servir a afuera. Les explicamos que será la universidad que elijan la que decidirá, en base a sus estándares, si reconoce como válida tal o cual materia".

(Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores de la Nación, Clarín, Universidad Nacional de La Plata).

4. NECESIDAD ACTUAL DEL MERCADO LABORAL

Introducción

De acuerdo con el sondeo de opinión realizado por Gallup (en 819 casos), se detecta un crecimiento en los últimos seis años, en lo que a emigración se refiere, que va desde el 16% en 1996 al 26% en la actualidad; donde Estados Unidos es uno de los países más elegidos. Dentro de este sondeo podemos identificar a dos grupos etarios que componen la masa crítica más sensible a la emigración:

- Jóvenes Profesionales (de 24 a 27 años).
- Ejecutivos (de 27 a 35 años).

Jóvenes Profesionales

Se han identificado tanto los que están trabajando y no pueden avanzar más allá del “Programa Jóvenes Profesionales”, porque por un tema de costos la empresa no los puede promover (segmento 1), como los desocupados que acaban de terminar su carrera universitaria y quieren incorporarse a algún “Programa Jóvenes Profesionales” y no pueden porque las empresas han suspendido sus búsquedas (segmento 2).

Todos están necesitando bajar a tierra sus conocimientos y ser reconocidos por el servicio que están y han estado brindando (segmento 1), como los que lo quieren brindar por primera vez (segmento 2), a través del esfuerzo, de un salario digno y representativo de la función que desempeñan y/o buscan desempeñar.

Más allá de las encuestas (*4 de cada 10 jóvenes profesionales argentinos quisieran vivir en un país que no es aquel en el que les tocó nacer*), este diagnóstico refleja la necesidad de tener un futuro profesional acorde con sus expectativas, además de irse a probar suerte a otro país, a otro contexto..., en fin, a otra vida.

Para poder traducir esta necesidad en una solución y tratar de tener el mejor rendimiento en el proceso integral de la búsqueda laboral en el exterior, es que surge un *producto / servicio* destinado a optimizar la búsqueda de trabajo en otro país, en este caso Estados Unidos.

Ejecutivos

Dentro de este grupo podemos identificar varias realidades:

- Los que están trabajando y les han disminuido la remuneración por un ajuste general.
- Los que tienen que desempeñar nuevas responsabilidades porque la empresa ha reducido recursos y no les alcanza el tiempo para desarrollarlas, lo cual promueve el stress.
- Los que están desocupados de la función para la cual están capacitados y trabajan con proyectos personales y descartables que les generen un ingreso básico.
- Los que están desocupados y no encuentran trabajo ni a través de contactos personales ni de las consultoras de rr.hh.

Todas estas personas, con excepción de los desocupados, integran diversas áreas y tienen a cargo decisiones que involucran el desarrollo de la empresa. Todas están necesitando una mejor alternativa que les permita gerenciar como deben (y no como pueden), planificar (por lo menos a mediano plazo) y así obtener como resultado un balance más íntegro en lo profesional y, como consecuencia, en lo personal.

Por otro lado tenemos a los desocupados profesionales, aquellos que han sido ejecutivos de empresas no hace mucho tiempo y no sólo tienen que rebuscársela como pueden para generar un ingreso sino que también trabajan buscando trabajo, actividad que demanda muchas horas, gastos y stress.

Más allá de las encuestas de Gallup (*el 29% de la muestra anterior está compuesta por ejecutivos de 25 a 35 años*), este diagnóstico también refleja la necesidad de emigrar no sólo de un país sino también de una dinámica muy compleja que existe actualmente en las empresas argentinas.

Para poder traducir esta necesidad en una solución, y tratar de tener el mejor rendimiento en el proceso integral de la búsqueda laboral en el exterior, es que también surge un *producto / servicio* destinado a optimizar la búsqueda de trabajo en otro país, en este caso Estados Unidos.

Con el objeto de ahondar en la necesidad de nuestro target, profundizar en la composición de su perfil y comenzar a analizar el potencial del negocio más allá de Argentina, vamos a describir los siguientes puntos:

- a- Metodología de búsqueda actual.
- b- Descripción del Target.
- c- Mercado Potencial Regional

a- Metodología de búsqueda actual.

Ambos grupos y segmentos están utilizando diferentes caminos para lograr ser escuchados por las compañías de los Estados Unidos, quienes en su mayoría no pueden llevar a cabo ni siquiera una entrevista por temas de costos, de recesión en algunos sectores y, principalmente, legales.

Para el grupo de los Jóvenes Profesionales, existen diferentes programas de pasantías dentro del país que son organizados por consultoras o por agencias de viaje, sin embargo, la remuneración que ofrecen no es acorde a lo que estas personas están buscando y además hay que afrontar el costo de vida, ya que no se hacen cargo de la vivienda, sino solamente del contacto con la empresa.

Establecer el contacto con la empresa: los medios más usados

Internet

Es definitivamente el medio que integra las mejores ventajas para tomar contacto con la empresa a través de su sección "Recruitment", aplicar el C.V. en la página de una consultora o monitorear los clasificados que se publican día a día en algunos sites de búsqueda. El problema de este medio es que es totalmente masivo y en consecuencia, es utilizado por miles de personas de todo el mundo que se postulan a una misma búsqueda; por ende, se hace muy difícil establecer un contacto personal con el selector para estar al tanto del estado del proceso de selección.

Contactos personales

Es el primer paso que se da a la hora tomar la decisión de emigrar. Muchos tienen la oportunidad de tener a una persona conocida en el país que está trabajando y puede ser la mejor fuente de información acerca de los trámites a realizar, metodologías de búsqueda y hasta dejar un CV en mano en su propia compañía.

b- Descripción del Target

Sexo: Ambos.

Edad: 25 a 35 años.

N.S.E.: B, C1-C2-C3

Ubicación Geográfica: Argentina.

Estudios: Universitario y Universitario con Postgrado / Master

Pensado para aquellos profesionales que están desocupados, o que están trabajando bajo condiciones desfavorables, y desean probar suerte en otro país (en este caso, Estados Unidos).

c- Mercado Potencial Regional

Ansiosos por escapar al colapso económico de su país, miles de argentinos hacen cola en embajadas en Buenos Aires, en busca de un pasaporte o una visa.

La hemorragia de la Argentina es parte de una nueva oleada de migración de América del Sur. La mayoría de estos inmigrantes no huyen de la opresión política sino de la falta de oportunidades económicas o quieren dejar atrás la violencia y los crímenes. Unos 600.000 colombianos han salido de su país en los últimos tres años, huyendo de la guerra y el desempleo. Ecuador ha visto partir a 500.000 entre 1999 y 2001. Para algunos observadores de la región, este éxodo representa una expresión del fracaso de la democracia o de la reforma económica: los que pueden, votan con los pies. Hoy sólo en Brasil y Chile hay poca emigración neta (es decir, restados los flujos inmigratorios).

En realidad, la migración tiene una larga historia en la región. Muchos mexicanos comenzaron a buscar trabajo en los Estados Unidos hace medio siglo. Decenas de miles huyeron de las dictaduras del Cono Sur de América del Sur en los años sesenta. Los países de la región que estaban en mejor situación actuaron como imanes para sus vecinos: por ejemplo, la Argentina tiene alrededor de 1 millón de inmigrantes de países vecinos.

Alrededor de 15 millones de personas nacidas en América Latina ahora se han instalado en Estados Unidos. Los nuevos emigrantes incluyen trabajadores de clase media y con buena educación.

Esta fuga de cerebros ha incrementado la preocupación de que América Latina está perdiendo a algunos de sus ciudadanos más productivos. El gobierno de Ecuador dice que 10.000 docentes dejaron el país desde 1998. Más del 70% de los peruanos que hacen su doctorado en universidades americanas piensan quedarse en Estados Unidos, según cifras del gobierno.

Por triste que pueda ser, los efectos de la emigración no son todos malos y los nativos en el extranjero pueden convertirse en activos valiosos para sus países de origen. Primero, al incrementarse la emigración también lo ha hecho el dinero que se envía desde el exterior. Según el Banco Mundial, los envíos a América Latina y el Caribe totalizaron más de U\$S 15.000 millones en el 2000, diez veces más que en 1980. Y la cifra puede ser aún mucho más alta, dado que el dinero a menudo se envía por medios informales.

Según Susan Martín, de la Universidad de Georgetown, cada dólar enviado a casa se traduce en tres o cuatro dólares de crecimiento al incorporarse a la economía local.

Claudio Peñaherrera, quien contrata personal para la mayor fábrica de neumáticos de Ecuador, en Cuenca, dice "Aquí ya no tenemos un mercado laboral. Terminan su carrera y se van". Su fábrica ya no exige que sus trabajadores tengan título de una escuela media, por el contrario, ha aumentado los salarios al doble para atraer a nuevos trabajadores.

(Fuente: La Nación).

5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO

En referencia con el punto anterior, se ha determinado en los dos grupos la necesidad latente de emigrar a los Estados Unidos en búsqueda de un mejor trabajo, es por ello que surge un *producto / servicio* destinado a optimizar dicha búsqueda.

Teniendo en cuenta la realidad que enfrentan ambos grupos en términos de costos (como consecuencia de la situación económica actual), se ha determinado desarrollar un *producto / servicio* accesible no sólo a la hora de comprarlo sino también a la hora de usarlo.

Nombre del Producto / Servicio: U.S. Job Seeker

Descripción: U.S. Job Seeker es un *producto / servicio* que ha sido desarrollado por un ejecutivo de los Estados Unidos que ha trabajado en Areas de Recursos Humanos de importantes compañías multinacionales. Por ende, U.S. Job Seeker es importado directamente de los Estados Unidos con algunos contenidos adaptados para el mercado argentino:

Introducción a los Estados Unidos

Información acerca del país en aspectos legales, empresariales y culturales. Trámites en la Embajada. Modalidades de emigración y todo lo que hay que saber si existe la posibilidad de trabajar allá.

Job Profile

Una descripción del perfil ideal que buscan los americanos para cada área (ej.: Marketing), las responsabilidades que involucra la función, los conocimientos indispensables para desarrollarla, la educación y la perspectiva a futuro de la función.

Resume

Un modelo de CV adaptado al área de trabajo (ej: CV para el área de Marketing); con todos los datos más relevantes que hay que comunicar y formatos para hacerlo lo más sintético posible.

Recommendation Letter

Un modelo de carta de recomendación para adjuntar en el CV, adaptado al área de trabajo (ej: carta de recomendación para postulantes al área de Marketing). Cómo escribir una carta de recomendación y cuáles deben ser sus condimentos para que esta sea lo más positiva posible.

Cover Letter

Diferentes modelos de cartas de presentación más los tips para redactarla de manera sintética.

Data Base

Una base de datos de personal de selección del área de Recursos Humanos dentro de empresas y consultoras de Estados Unidos. Segmentada por sectores (ej.: Manufacturing, Banking, etc), y con los siguientes campos:

- Nombre de la empresa
- Estado
- Ciudad
- Dirección del web-site
- Nombre de la persona encargada de Selección (Recruitment)
- Dirección de e-mail de la persona encargada de Selección (Recruitment)

Ej.:

COMPANY	STATE	LOCATION	WEB SITE	RECRUITMENT	E-MAIL ADDRESS
Price Waterhouse Coopers	CA	San Francisco	www.pwcglobal.com	Peter Tosh	ptosh@pwcglobal.com

El stock de datos es de 600 contactos (de las cuales aproximadamente el 50% de las empresas pertenecen al ranking de Fortune 500) y 150 contactos de consultoras de selección de rr.hh.. Los datos están actualizados y fueron relevados dentro de los últimos 4 meses.

Sectores

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| Banking. | Insurance. |
| Consulting Services. | Internet & e-Commerce. |
| Education & Government. | Manufacturing. |
| Employment. | Marketing Services. |
| Entertainment | Media. |
| Finance & Investments. | Other Services. |
| Food Service. | Publishing. |
| Hardware & Software. | Telecommunications. |
| Healthcare. | Transportation |
| Hotels. | Other Positions. |

Algunas de las Empresas: NCR, Cisco Systems, Apple Computer Inc., Ingram Micro, Canon, Oracle, Xerox, Symantec, Fuji Semiconductor, Minolta, Siemens, Samsung, Starmedia Network, AT&T, Nextel, General Electric, Price Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche, Boston Consulting Group, Zurich North America, Dow Jones & Company, American Express, Merrill Lynch, Pitney Bowes, Morgan Stanley, HSBC Bank, AMRO Bank, Bank of America, Salomon Smith Barney, Citibank, Marriott International, Hertz Corporation, Federal Express, BBDO Worldwide, Bates Worldwide, J. Walter Thompson, Euro RSCG, Gallup, AC Nielsen, Sherwin Williams, McKesson Corporation, Abbott Laboratories, Alcon Laboratories, Kimberly Clark Corporation, Avon, McGraw Hills Companies, Warner Bros, Universal Group, Levi Strauss, Coca Cola Enterprises, Kraft Foods International, Wendy's International, Mc Donald's, Burger King Corporation, Fleming Companies, Hooters of America, 7 Eleven Inc., Sara Lee Bakery Group y otras...

Algunas de las Consultoras: Adecco, Heidrick & Struggles International, Burson-Marsteller, Silicon Valley Staffing Group, Culver Careers, Executive Search Group, MindFinders Inc, Randstad Creative Talent, Management Recruiters International, Lewis & Height, Inc., Miller Cooper & Co. Ltd. y otras...

Data Base se adapta perfectamente a:

Profesionales que no tienen definido a qué lugar de Estados Unidos quieren ir a trabajar pero tienen definido (o no), en qué sector desean trabajar.

Data Base no se adapta perfectamente a:

- Personas que no son Profesionales.
- Profesionales que están buscando una Ciudad muy específica, ej.: 50 empresas de Palm Beach. Tal vez exista stock para otras ciudades, pero no es el fuerte de Data Base. Por otro lado, es seguro que al tratarse de una compañía importante, la misma tenga una sede en la ciudad requerida, pero eso queda a criterio del cliente. O sea, si uno necesita contactos en Palm Beach y no hay stock, es posible que una empresa como Mc Donald's pueda hacer la selección de todas maneras, ya que la sede puede estar a cargo de cubrir varias ciudades.

Interviews

Un modelo de entrevista laboral adaptado a cada área de trabajo (ej.: entrevistas para posiciones en Marketing); cuáles son las respuestas aconsejables a las preguntas del entrevistador, como también cuáles no lo son.

Salary Matters

Todo lo que hay que saber acerca de la composición del salario en los Estados Unidos, como así también qué se debe tener en cuenta a la hora de negociar cada componente:

- Salary: Contiene todas las recomendaciones para evaluar cuáles son las principales características a tener en cuenta a la hora de negociar el salario.
- Benefits: Brinda una profunda explicación acerca de los beneficios actuales que ofrecen las compañías y a cuáles uno debe aspirar.
- Stock Options: Todas las claves para negociar un plan de acciones de la compañía.
- Special Situations: Por ejemplo, aspectos a tener en cuenta antes de firmar un contrato.

Tips

Todas las sugerencias que se deben tomar en cuenta para mejorar cada paso del proceso de búsqueda:

- Stage Debut: Entrevista telefónica, preguntas del entrevistador, cerrar la entrevista, contar más sobre uno mismo, definición de objetivos, etc..
- Critic's Review: Mejorar la performance en la búsqueda, la comunicación no-verbal.

- Encore: La carta de agradecimiento, selección de la mejor oferta, la mejora de la entrevista.

6- VIABILIDAD ESTRATEGICA Y COMERCIAL

Introducción

U.S. Job Seeker forma parte de todo un proceso integral de búsqueda laboral, y además consta de múltiples combinaciones que se adaptan muy fácilmente a la necesidad de cada cliente, ej.: si una persona ya tiene organizado su viaje, tiene contactos en los Estados Unidos y está preparándose para las entrevistas laborales, sólo le puede llegar a interesar el producto *Interviews* y el producto *Salary Matters*.

Teniendo en cuenta la capacidad de obtención de información con la que el cliente cuenta a través de internet, podríamos decir que el producto más fuerte de *U.S. Job Seeker* estaría centrado en *Data Base*, un producto que no es fácil de conseguir por la confidencialidad de los datos y por el costo que generaría la compra de una base de datos como tal. De acuerdo con esto, la estrategia comercial estaría basada en promover *Data Base* como ventaja diferencial y los otros productos (Contents), como valor agregado.

Vale la pena destacar que, como consecuencia de la difícil situación económica actual, hay que armar una estrategia de Pricing adaptada a los tiempos que corren; con lo cual habría un defasaje entre el valor percibido de *Data Base* y el precio que hay que fijar. En su mayoría las personas que estarían interesadas en *U.S. Job Seeker* están pasando por una situación económica difícil, con lo cual tienen un presupuesto acotado para su proyecto total de emigración (pasaje, hospedaje, alimentos, transporte, etc).

- a- Estrategia de Pricing
- b- Marketing Promocional
- c- Estrategia de Comunicación
- d- Potencial Regional.

VIABILIDAD ESTRATEGICA Y COMERCIAL

a- Estrategia de Pricing

Producto con Ventaja Diferencial: Data Base

- *Data Base Basic*: \$1x contacto (mínimo de compra \$50).
- *Data Base* por Sector o Ubicación Geográfica: \$1,5 x contacto (mínimo de compra \$50).
- *Data Base* por Sector y Ubicación Geográfica: \$2 x contacto (mínimo de compra \$50).
- *Data Base Customizado**: \$3

*Customizado significa que se adaptan a los requerimientos que determine el cliente en términos no sólo de Ubicación Geográfica y Sector, sino también en los nombres de las empresas, lo cual lleva un proceso de búsqueda y armado mucho mayor a los demás filtros básicos.

Podríamos decir que tuvo gran incidencia en la fijación de precios la empresa Dun & Bradstreet, quien comercializa base de datos y sugirió que estos números se adaptarían al mercado actual.

Productos de Valor Agregado: Contents

- Introducción a los Estados Unidos
- Job Profile
- Resume
- Recommendation Letter
- Cover Letter
- Interviews
- Salary Matters
- Tips
- \$5 cada uno. (compra minima \$15)

El precio está fijado no solo en base a la accesibilidad con la que gente (que ha navegado mucho en internet), puede conseguir esta información, sino también teniendo en cuenta el costo aproximado en el mercado de una hora con una profesora de inglés capaz de traducir y redactar el CV o una carta de presentación, el cual está fijado aproximadamente en \$25.

VIABILIDAD ESTRATEGICA Y COMERCIAL

b- Marketing Promocional

Los precios de las promociones se han fijado en montos bajos (20% off), considerando la metodología de la transacción, la cual no involucra el contacto físico “comprador-vendedor” y puede jugar en contra de la intención de compra del comprador. A través de un precio promocional relativamente bajo, el comprador prueba el producto y si le interesa hay grandes posibilidades que se active la intención de recompra. El plazo de la promoción es por una semana.

Por Ubicación Geográfica

Cant.	Producto	Variable	Precio Unitario	Subtotal
10	Contactos de Consultoras	Ubicación Geográfica	\$ 2,0	\$ 20
10	Contactos de Empresas	Ubicación Geográfica	\$ 2,0	\$ 20
5	Contactos de Empresas	Customizados*	\$ 4,0	\$ 20
2	Contents	Customizados	\$ 5,0	\$ 10

Precio Total	\$ 70
Precio Promocional	\$ 56

* Empresas a elección del cliente, según stock.

Por Sector

Cant.	Producto	Variable	Precio Unitario	Subtotal
20	Contactos de Consultoras	Ub. Geográf. & Sector	\$ 3,0	\$ 60
20	Contactos de Empresas	Ub. Geográf. & Sector	\$ 3,0	\$ 60
5	Contactos de Empresas	Customizados*	\$ 4,0	\$ 20
2	Contents	Customizados	\$ 5,0	\$ 10

Precio Total	\$ 150
Precio Promocional	\$ 120

* Empresas a elección del cliente, según stock.

Por Ubicación Geográfica & Sector

Cant.	Producto	Variable	Precio Unitario	Subtotal
20	Contactos de Consultoras	Ub. Geográf. & Sector	\$ 2,0	\$ 40
20	Contactos de Empresas	Ub. Geográf. & Sector	\$ 2,0	\$ 40
5	Contactos de Empresas	Customizados*	\$ 2,5	\$ 13
2	Contents	Customizados	\$ 5,0	\$ 10

Precio Total	\$ 103
Precio Promocional	\$ 82

* Empresas a elección del cliente, según stock.

Basic

Cant.	Producto	Variable	Precio Unitario	Subtotal
20	Contactos de Consultoras	No	\$ 1,0	\$ 20
20	Contactos de Empresas	No	\$ 1,0	\$ 20
2	Contents	Customizados	\$ 5,0	\$ 10

Precio Total	\$ 50
Precio Promocional	\$ 40

Contents

Cant.	Producto	Variable	Precio Unitario	Subtotal
4	Contents	Customizados	\$ 5,0	\$ 20

Precio Total	\$ 20
Precio Promocional	\$ 16

VIABILIDAD ESTRATEGICA Y COMERCIAL

c- Estrategia de Comunicación

Teniendo en cuenta la inestable situación por la que está pasando el segmento de gente al que deseamos dirigirnos y la fijación de precios por debajo del valor percibido, se ha determinado aplicar una estrategia de comunicación que represente los costos más bajos posibles. De acuerdo con esto, se estaría planteando el siguiente plan de medios:

- Por medio de un Asistente que estaría haciendo entrega de volantes en la Embajada de USA.
- A través de una base de datos actualizada se utilizaría Direct e-mail a: Jóvenes Profesionales y Ejecutivos.

En caso de tener una tasa de respuesta baja, están contempladas acciones como:

- Aviso Publicitario en la Sección Clasificados de La Nación y Clarín, día Domingo.
- Banners Publicitarios en Sitios de contenido (Mercado, La Nación, Clarín) y de búsqueda laboral (Laborum, Búmeran).
- Alianzas Estratégicas con Consultoras de RR.HH.

Diseño

Volante

Destinado a ser entregado en mano a la gente que está efectuando la cola de la Embajada de Estados Unidos para hacer trámites de Visa. El formato es de 12 x 12 en blanco y negro y simplemente contiene un titular, una breve descripción de los productos y la dirección de e-mail para tomar contacto y nutrirse con mayor información.

E-mail

Otra vía de comunicación para llegar al target definido. Este medio permite bajar los costos de comunicación ya que solamente demanda la compra de la base de datos y el diseño del e-mail. El contenido estará alineado con el volante, con el objetivo de que la gente que esté interesada por mayor información envíe su e-mail y se le reenvíe el contenido. Además, será incorporado a una base de datos para reforzar la próxima.

PowerPoint

La descripción de los contenidos de *U.S. Job Seeker* formará parte de una presentación en PowerPoint autoejecutable, con lo cual será todo mucho más funcional y atractivo para el receptor.

7- VIABILIDAD TÉCNICA Y OPERATIVA

Canal de Venta

El canal de venta es a través de internet (e-mail), ya que los productos están todos digitalizados e identificados individualmente. La operativa es netamente virtual.

Forma de Pago

La modalidad de pago se hará a través de depósitos en Cajeros Automáticos, en una Caja de Ahorro del Banco de Galicia. Mientras el depósito se realice en un Banco de Galicia, la transferencia será instantánea; de lo contrario, tendrá un retraso de aproximadamente 48hs para la acreditación.

Una vez realizada la transferencia, el emisor tiene que retener el ticket del Cajero y enviar a través de e-mail el número de transacción que figura en el ticket emitido y el C.B.U.. De esta manera se podrá identificar a través de Home Banking:

- el número de transferencia del emisor,
- el banco del cual proviene el depósito,
- el número de C.B.U.

Formulario de Compra

Con motivo de estandarizar el proceso de armado de los productos, el cliente tendrá que completar un formulario de compra, el cual contemplará los siguientes campos:

DATOS PERSONALES

- Nombre y Apellido
- D.N.I.
- Dirección
- Código Postal
- Teléfono
- E-mail

DATOS BANCARIOS

- Banco del cuál es cliente.
- Sucursal.
- Nro. de Cuenta.
- C.B.U.

DATOS DEL PRODUCTO

- Contents que me interesan (opciones):
- Data Base que me interesa (opciones):

Forma de Entrega

El envío de los productos (vía e-mail), no se efectuará hasta no haber confirmado la transacción.

El peso promedio de los archivos es de aproximadamente 50k, por ende, serán enviados a través de e-mail, desde la cuenta usjobseeker@hotmail.com. En el caso de que sean seleccionados muchos productos y esto aumente el peso del archivo, serán entregados en formato .zip, el cual comprimirá el mismo a un 50% aprox..

Cualquier tipo de inconveniente que exista tanto en la transferencia como en los productos, correrán por parte de *U.S. Job Seeker*. Para esto el cliente tendrá que enviar de vuelta el archivo donde se corroborará la falla. En el caso de que una dirección de e-mail resulte errónea, el cliente tendrá que hacer reenvío del e-mail con la constancia del mensaje de error.

FAQ:

Buscando reducir las consultas y preguntas por parte del comprador y acelerar todo el proceso de estimulación, se construirá un FAQ (Frequent Asked Questions), a través de las aclaraciones relevantes que ya están preestablecidas, como así también las que vayan surgiendo en el transcurso del tiempo.

Ejemplo

Data Base

- 1) ¿Las localidades de las empresas significan que solo están ubicadas en ese lugar?. *No, es más, existe la posibilidad de que las sedes que están distribuidas por Estado (depende el tamaño de la empresa), representen a las empresas en las ciudades que se está buscando.*
- 2) ¿Puede ser que la persona haya cambiado la dirección de e-mail?. *Sí, tanto si ha tenido problemas con la dirección, si se la han sobrecargado, o si simplemente renunció al trabajo en el transcurso de la búsqueda.*

Metodología

Los productos ya están listos para ser entregados, por ende los pasos a contemplar para la entrega de los productos son los siguientes:

- 1) Se contacta a la gente (en forma personal -Embajada-, vía e-mail o por publicidad).
- 2) Si está interesada en *U.S. Job Seeker*, tiene que enviar un e-mail a usjobseeker@hotmail.com para requerir el archivo de Power Point que contiene todos los productos detallados, la modalidad de entrega, la forma de pago, los precios, los paquetes promocionales y un FAQ (Frequent Asked Questions). Además de esto, se adjunta un formulario para hacer el pedido, donde la persona

va a completar sus datos personales y los productos requeridos. El e-mail será enviado dentro de las 24hs de recibida la solicitud.

- 3) Se recibe el e-mail de vuelta con el formulario, se chequean los datos y los productos seleccionados. Si está OK, se pauta una fecha para realizar la transacción y una fecha de entrega de los productos.
- 4) Se preparan los productos para el envío.
- 5) Realizada la transferencia y corroborada la acreditación con el banco, se envía el e-mail.
- 6) Se requiere una respuesta de recepción OK.
- 7) Se chequea la recepción OK.
- 8) Se pasa la transacción a una base de datos de clientes (todos los datos requeridos en el formulario) y se adjunta el e-mail con el OK de la recepción.

8. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Gastos Pre-Operativos

GTOS. PRE-OPERATIVOS	MES -1	MES -2
Registro de Marca	\$ 100	
Impuesto Monotributo		\$ 94
Importación de U.S. Job Seeker		\$ 200
Total Gastos Pre-Operativos	\$ 100	\$ 294
Total Pre-Operativos Acumulados	\$ 100	\$ 394
Total Gastos Pre-Operativos	\$ 394	

8- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Egresos Mensuales

EGRESOS MENSUALES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.392	\$ 951	\$ 1.230	\$ 1.509	\$ 1.789	\$ 2.068
Servicios	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19
Internet	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19
Impuestos	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94
Monotributo	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94
Gastos de Personal Administrativo	\$ 1.279	\$ 838	\$ 1.117	\$ 1.397	\$ 1.676	\$ 1.955
Total Personal	2	2	2	2	2	2
<i>Director</i>	1	1	1	1	1	1
Sueldo Variable Director	\$ 852	\$ 559	\$ 745	\$ 931	\$ 1.117	\$ 1.303
<i>Asistente</i>	1	1	1	1	1	1
Sueldo Variable Asistente	\$ 426	\$ 279	\$ 372	\$ 466	\$ 559	\$ 652
COSTOS OPERATIVOS	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Actualización	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Actualización de Data Base	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
COSTOS COMERCIALES	\$ 1.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Publicidad	\$ 650	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Clasificados La Nación	\$ 200					
Clasificados Clarín	\$ 200					
Banners Publicitarios	\$ 250					
Direct E-mail	\$ 300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Base de Datos y Diseño	\$ 300					
Diseño Gráfico e Imprenta	\$ 100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño Volantes	\$ 50					
Imprenta	\$ 50					
Costos Totales	\$ 2.492	\$ 1.001	\$ 1.280	\$ 1.559	\$ 1.839	\$ 2.118
Costos Totales Acumulados	\$ 2.492	\$ 3.492	\$ 4.772	\$ 6.332	\$ 8.171	\$ 10.289

8- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Ingresos Mensuales

INGRESOS MENSUALES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Mercado Estimado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Tasa de crecimiento	0,4%	0,6%	0,8%	1,0%	1,2%	1,4%
Cantidad de Clientes	20	30	40	50	60	70
Cantidad de Compras	1	1	1	1	1	1
Productos Individuales	Compra Mínima	Precio Unitario	Unidades			
Contents	\$ 15,0	\$ 5	3			
Data Base Basic	\$ 50,0	\$ 1,0	50			
Data Base Sector o Ubic. Geog.	\$ 50,0	\$ 1,5	33			
Data Base Sector y Ubic. Geog.	\$ 50,0	\$ 2,0	25			
Data Base Customized	\$ 50,0	\$ 3,0	17			
Promociones	Precio Unitario					
Combo Ubic. Geográfica	\$ 42					
Combo Sector	\$ 40					
Combo Ubic. Geog. & Sector	\$ 82					
Combo Basic	\$ 40					
Combo Contents	\$ 16					
Estimaciones de Vtas.	\$ 931	\$ 1.397	\$ 1.862	\$ 2.328	\$ 2.793	\$ 3.259
Productos Individuales	\$ 465	\$ 698	\$ 930	\$ 1.163	\$ 1.395	\$ 1.628
Contents	\$ 15	\$ 23	\$ 30	\$ 38	\$ 45	\$ 53
Data Base Basic	\$ 100	\$ 150	\$ 200	\$ 250	\$ 300	\$ 350
Data Base Sector o Ubic. Geog.	\$ 100	\$ 150	\$ 200	\$ 250	\$ 300	\$ 350
Data Base Sector y Ubic. Geog.	\$ 150	\$ 225	\$ 300	\$ 375	\$ 450	\$ 525
Data Base Customized	\$ 100	\$ 150	\$ 200	\$ 250	\$ 300	\$ 350
Promociones	\$ 466	\$ 699	\$ 932	\$ 1.165	\$ 1.398	\$ 1.631
Combo Ubic. Geográfica	\$ 126	\$ 189	\$ 252	\$ 315	\$ 378	\$ 441
Combo Sector	\$ 120	\$ 180	\$ 240	\$ 300	\$ 360	\$ 420
Combo Ubic. Geog. & Sector	\$ 164	\$ 246	\$ 328	\$ 410	\$ 492	\$ 574
Combo Basic	\$ 40	\$ 60	\$ 80	\$ 100	\$ 120	\$ 140
Combo Contents	\$ 16	\$ 24	\$ 32	\$ 40	\$ 48	\$ 56
Financiamiento	\$ 1.200					
Financiamiento Propio	\$ 1.200					
Ingresos Totales	\$ 2.131	\$ 1.397	\$ 1.862	\$ 2.328	\$ 2.793	\$ 3.259
Ingresos Acumulados Totales	\$ 2.131	\$ 3.528	\$ 5.390	\$ 7.717	\$ 10.510	\$ 13.769
INGRESO TOTAL SEMESTRAL						
Ingresos Acumulados	\$ 13.769					

8- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Estimación de Vtas. con Porcentajes por producto.

	1er Mes	
Estimaciones de Vtas.	\$ 931	
Productos Individuales	\$ 465	Porcentajes
Contents	\$ 15	5%
Data Base Basic	\$ 100	10%
Data Base Sector o Ubic. Geog.	\$ 100	10%
Data Base Sector y Ubic. Geog.	\$ 150	15%
Data Base Customized	\$ 100	10%
Promociones	\$ 466	
Combo Ubic. Geográfica	\$ 126	15%
Combo Sector	\$ 120	15%
Combo Ubic. Geog. & Sector	\$ 164	10%
Combo Basic	\$ 40	5%
Combo Contents	\$ 16	5%

8- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Cash Flow

CASH FLOW MENSUAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos	\$ 2.431	\$ 1.397	\$ 1.862	\$ 2.328	\$ 2.793	\$ 3.259
Productos Individuales	\$ 465	\$ 698	\$ 930	\$ 1.163	\$ 1.395	\$ 1.628
Promociones	\$ 466	\$ 699	\$ 932	\$ 1.165	\$ 1.398	\$ 1.631
Financiamiento	\$ 1.500					
Egresos	\$ 3.136	\$ 1.251	\$ 1.530	\$ 1.809	\$ 2.089	\$ 2.368
Costos Administrativos	\$ 1.392	\$ 951	\$ 1.230	\$ 1.509	\$ 1.789	\$ 2.068
Costos Operativos	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Costos Comerciales	\$ 1.050	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Pre Operativos	\$ 394					
Pagos Financiamiento	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Total Ingresos Acumulados	\$ 2.431	\$ 3.828	\$ 5.690	\$ 8.017	\$ 10.810	\$ 14.069
Total Egresos Acumulados	\$ 3.136	\$ 4.386	\$ 5.916	\$ 7.726	\$ 9.815	\$ 12.183
Saldo Efectivo Acumulado	-\$ 705	-\$ 559	-\$ 227	\$ 291	\$ 995	\$ 1.886

8- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

U.S. Job Seeker fue pensado para un desarrollo cortoplacista. No solo para bajar los riesgos financieros y económicos existentes en una Argentina inestable, sino también para desactivarlo después del plazo pautado, como consecuencia de la no presencia de las personas que los comercializan.

Gtos. Preoperativos

Registro de Marca

- En concepto de la utilización de la marca *U.S. Job Seeker*.

Monotributo

- En concepto de pago por mes adelantado

Importación de *U.S. Job Seeker*

- En concepto de importación de los productos desde Estados Unidos a través de internet.

Egresos

Costos Administrativos

- Servicios: Exceptuando internet, no se registran los servicios convencionales (agua, luz, teléfono) por tratarse de un negocio que solo requiere la recepción del formulario de compra vía e-mail y el envío de los productos vía e-mail, con lo cual no solo que el consumo de servicios es mínimo, sino que (dado este mínimo gasto), se utilizarían servicios propios.
- Impuestos: Sólo se efectuaría el pago del impuesto al Monotributo, en concepto de facturación por cada venta realizada (si la misma es requerida por el comprador).
- Gastos de Personal Administrativo: las personas que ejecutarían el negocio serían dos. El Director, quien administra los productos, y el Asistente, quien administra la comunicación con los compradores. Ambos trabajan a comisión, correspondiéndole el 40% de las ventas al primero y el 20% al segundo.

Costos Operativos

- Actualización: Una vez por mes, los productos (especialmente Data Base), son actualizados desde los Estados Unidos para que no queden obsoletos. La actualización se realiza vía internet.

Costos Comerciales

- Publicidad: Con el objetivo de salir agresivamente mercado, se contemplaron los medios más cercanos al mercado potencial, utilizando los mismos solo durante el primer mes del semestre, con motivo de sensibilizar el mercado y evaluar cuan relevante es el negocio.

- Direct E-mail: Se contratará a una empresa especializada en E-commerce, la cual proveerá la base de datos de Jóvenes Profesionales y Ejecutivos, el diseño del e-mail, la plataforma y el envío de los mismos.
- Diseño Gráfico e Imprenta: En concepto de la siembra de los volantes en la Embajada de Estados Unidos, se contempla el diseño y la impresión.

Ingresos

El mercado potencial de 5.000 personas resulta de una estimación que surge a partir de la encuesta realizada por Galup sobre una muestra de 819 casos. Se estimó que en Capital (teniendo en cuenta la disponibilidad a la emigración), contemplando los ejecutivos desocupados y los jóvenes profesionales no entrevistados, la cifra puede triplicarse; y se sumaría a esto el 50% en el interior del país.

La baja cantidad de clientes proyectada es por dos motivos:

- La alta propensión de los posibles compradores a agruparse y comprar en conjunto.
- La alta desconfianza que existe al principio no solo acerca de las transacciones online, sino también de la veracidad de la información.

Podríamos decir que existen líneas de comercialización que se complementan entre sí: Productos Individuales y Promociones.

Productos Individuales: orientada a aquellos compradores exigentes que están dispuestos a pagar por la customización y solo están interesados en un producto.

Promociones: destinada a acelerar la compra y disminuir los prejuicios de la transacción online (a través de un monto menor), como así también para evaluar mejor la variedad de los productos, ya que por un precio accesible el comprador puede tener acceso a muchos productos, pero en poca cantidad.

Se han asignado porcentajes estimativos para aquellos productos que pueden ser más relevantes y competitivos que otros, los cuales se van a ir controlando a medida que se pueda monitorear el desenvolvimiento del negocio con las estimaciones realizadas.

Sobre el primer mes se aplica un desembolso de dinero, en carácter de préstamo interno (por parte del Director), para solventar los costos pre-operativos como también la inversión inicial en marketing. La devolución de dichos fondos se programa a partir del primer mes en cinco cuotas sin interés.

Cash Flow

El proyecto llega a su punto de equilibrio aproximadamente a partir de la segunda semana del mes 4, efectuando un crecimiento mensual de aproximadamente el 100%.

9- CONCLUSIONES Y APORTES

La Argentina está dañada. Por un lado, por cuestiones de competitividad interna que hacen que, ante un escenario recesivo, en default, con devaluación, inflación, desempleo y depresión, la actividad económica del país no se encienda como los argentinos están necesitando. Por otro lado, porque las personas que la representan carecen del valor credibilidad, variable imprescindible para llevar cualquier proyecto a puerto, más allá de los posteriores buenos o no tan buenos resultados. Al problema de la corrupción se le ha sumado el de la incompetencia, la sociedad pide a gritos (tal vez indirectamente la mayoría), políticos con propuestas viables y mensurables. Ya no se trata solamente de tener una gestión transparente, sino proactiva, productiva y dinámica para los tiempos que corren.

La recesión se traslada a las empresas desde el punto en que tienen que manejar: cómo vender ante una demanda interna deprimida y cómo administrar las finanzas y cobranzas en un mercado donde está rota la cadena de pagos. Reducción de salarios, despidos masivos y suspensión de la capacitación son las políticas aplicadas para disminuir el gasto y evitar bajar la persiana; por ende, y de acuerdo a una máxima empresaria, cuando no se puede actuar sobre el ingreso hay que atacar sobre los costos. Casi no hay área que pueda escapar a la amenaza de la tijera: Finanzas, Producción, Operaciones, Sistemas, Recursos Humanos y Suministros son las más afectadas, las cuales a la hora de determinar las desvinculaciones, son elegidas de acuerdo a la rentabilidad del área y el rediseño organizacional.

Desde el lado del empleado sólo hay incertidumbre. Incluso podríamos decir que existe una incertidumbre externa y otra interna, donde la primera está vinculada con la situación general del país en términos políticos, y por ende, económicos, financieros y de seguridad social. Estos aspectos afectan directa y profundamente a la empresa a la cual esta persona le brinda sus servicios, y es así como entonces aparece la incertidumbre interna, la cual está ligada con su situación laboral y las consecuencias que esto trae en su vida personal. La empresa no sabe hasta cuando planificar su estrategia comercial, y mucho más: no sabe a qué precio tiene que ofrecer lo que comercializa. Esto genera que el empleado, y hasta el propio gerente general, no sepan hasta cuando van a continuar cobrando sus salarios, lo cual se ve acompañado con importantes trastornos asociados con el stress, lo que produce que la persona no tenga ganas de ir al trabajo y si va, tenga miedo de no poder soportar el nivel de exigencia que va a haber allí, o también sienta una preocupación excesiva, no pueda sacarse los problemas del trabajo, los lleve a su casa, no descanse bien y al día siguiente esté cansado antes de empezar.

Desde el lado del desocupado sólo hay bloqueo. La mayoría de las empresas tienen anuladas el área de selección de personal, sólo la utilizan para cuando hay que efectuar algún reemplazo como consecuencia de algún empleado que decidió salirse de la crisis de la empresa como así también del país. Las búsquedas de recursos humanos están canceladas y hasta las mismas consultoras de esa misma área se están replanteando su negocio comenzando a brindar servicios vinculados a la capacitación, aunque esto tampoco es redituable ya que al mismo tiempo el mercado potencial a capacitarse tampoco tiene recursos para invertir en su propio capital humano. Las páginas de los avisos clasificados comprenden avisos del mismo medio promoviendo la comercialización de sus propios espacios, ya que él tampoco tiene anunciantes. Y todo esto se traslada a la persona que está buscando desarrollar sus capacidades y generar ingresos mínimos e indispensables. Hoy buscar trabajo es un trabajo más que full time, donde no sólo se

trabaja durante todo el día sino también a toda hora, ya que la persona tiene un único objetivo (conseguir trabajo), y hasta no lograrlo su cabeza no va a dejar de trabajar. A esto se le suma la inversión que hay que afrontar para postularse, en términos de insumos y otros costos que no son mínimos. Tanto el armado del currículum (el cual demanda tiempo para adaptarlo en base a las pretensiones que disminuyen día a día), la tinta de la impresora (que ha aumentado el precio drásticamente), el armado final (sobres, etiquetas, etc), y el envío; forman parte de casi un proyecto de inversión que día a día resulta ser menos viable.

Entonces, la exportación de capital humano es la consecuencia. Argentina está invitando a todas las personas, tanto empleados como desocupados, que están bajo el paraguas de la incertidumbre (condimentando a esta incertidumbre con un conjunto de problemas que van más allá de lo puramente económico), a irse del país. Estas personas están pidiendo a gritos una solución, tal vez no tan exigente, pero que simplemente les permita lo básico e indispensable para poder llevar una vida íntegra en contraste del daño de todos los días que provoca estar en la realidad que vivimos. La demanda de la gente no es cambiarse de país, pero lamentablemente es la única vía de escape.

De acuerdo con esto, lejos, el país más marcado en el mapa por los que desean emigrar es España, país que a esta altura de la crisis ya está saturado de argentinos y ha tomado todos los recaudos para poner barreras de salida. Esto se debe en gran parte por el acceso a los pasaportes extranjeros de los descendientes europeos y por la compatibilidad en el idioma. Estados Unidos, el segundo país más elegido, es donde sólo pueden tener un buen desempeño aquellas personas que dominen el inglés, requisito casi excluyente para insertarse en el mercado laboral. Otro de los requisitos es poseer una visa que permita trabajar dentro del país, para lo cual la Embajada también ha aumentado las barreras de salida. Sin embargo la mayoría está tramitando la visa de turista con el objetivo de probar suerte una vez allá y conseguir que la misma empresa actúe de sponsor para llevar a cabo los trámites legales. De todas maneras existen términos medios a través de los cuales las personas pueden tomar contacto por internet con las consultoras de recursos humanos y con las mismas empresas, pero este contacto es indirecto ya que el diálogo se realiza con una persona del área de informes y no con la persona encargada de la selección del personal.

Ante este diagnóstico, se ha detectado una oportunidad de negocio focalizada en dos segmentos dentro de todos aquellos que tienen intención de emigrar. A estos dos segmentos corresponden los Jóvenes Profesionales y los Ejecutivos. Los primeros están necesitando bajar a tierra sus conocimientos y ser reconocidos por el servicio que están y han estado brindando (los actualmente desocupados), como también aquellos que lo quieren brindar por primera vez, a través del esfuerzo, de un salario digno y representativo de la función que desempeñan y/o buscan desempeñar. Más allá de las encuestas de Gallup (*4 de cada 10 jóvenes profesionales argentinos quisieran vivir en un país que no es aquel en el que les tocó nacer*), este diagnóstico refleja la necesidad de tener un futuro profesional acorde con sus expectativas, además de irse a probar suerte a otro país. Los Ejecutivos, con excepción de los desocupados, integran diversas áreas y tienen a cargo decisiones que involucran el desarrollo de la empresa. Todos están necesitando una mejor alternativa que les permita gerenciar como deben (y no como pueden), planificar (por lo menos a mediano plazo) y así obtener como resultado un balance más íntegro en lo profesional y como consecuencia, en lo personal.

Una vez entonces detectada la demanda, detectados los más propensos a emigrar a los Estados Unidos y depurados los segmentos más interesados, es como surge traducir esta necesidad en una solución, y configurar un *producto/servicio* para tener un mejor rendimiento en el proceso integral de la búsqueda laboral dentro de los Estados Unidos. U.S. JOB SEEKER es la marca que se ha desarrollado para la comercialización de este *producto/servicio*, el cual comprende todo el proceso de búsqueda: desde el tipo de perfil que los americanos buscan para un área determinada, pasando por un modelo para confeccionar el currículum y las cartas de presentación, hasta el contacto directo tanto con los gerentes de recursos humanos de las principales empresas (Fortune 500), como con las consultoras que se encargan de la selección de personal. Actualmente resulta fundamental, ante tanta demanda laboral global, poder ir más allá que el resto. Las vías más comunes de hoy en día llegan hasta la postulación del currículum en el sitio web de la empresa o una consultora y hasta el envío formal a través de correo. U.S. JOB SEEKER va más allá de las fronteras permitiendo el contacto directo con la persona a cargo de la selección, lo cual potencia las posibilidades de quedar seleccionado para la búsqueda y así aumentar las chances.

Pese a que el proyecto está basado en una estimación de seis meses de comercialización, debido a una mínima planificación, consecuencia también de la incertidumbre; el negocio está planteado sobre un escenario pesimista, que no descarta la posibilidad de éxito, sino que simplemente proyecta ingresos mínimos y acordes con la situación actual. La estructura comercial se diseñó sobre bajos costos y, fundamentalmente, bajos precios, planteando tal vez como una debilidad la no alineación el valor percibido del *producto/servicio* con el precio fijado, resultado de la baja capacidad de compra por parte del cliente y los *productos/servicios* competidores. Por otro lado, se asume que esta primera etapa del proyecto (comercialización local), está planteada como testeo para la optimización del *producto/servicio*, ya que el mismo tiene demanda potencial internacional y la capacidad de ser perfectamente implementado en otros mercados del exterior.

10- BIBLIOGRAFÍA

- Claves para Buscadores de Empleo, Cristina Mejías, (1999 – Editorial Aguilar).
- Entre Ud. y Yo, Cristina Mejías, (1998 – Editorial Planeta).
- La Nación Online (2001), *Analistas Profesionales*, www.lanacion.com.ar
- Martha Alicia Alles (2002), *Análisis del Mercado Laboral*, www.marthaalles.com.ar
- Alberto Fastman para La Nación Online, (2001), *Atraer, Motivar y Rentener a los Empleados de Posiciones Clave*, www.lanacion.com.ar
- Búmeran.com (2000), *Buscadores Pasivos de Trabajo*, www.bumeran.com.ar
- Daniela Dborkin para La Nación Online (2001), *Búsquedas de Trabajo en la Web*, www.lanacion.com.ar
- Nicolás Ferrari para La Nación Online (2001), *Búsquedas para el Exterior*, www.lanacion.com.ar
- Clarín.com (2001), *Censo 2001*, www.clarin.com.ar
- Clarín.com (2002), *Cada vez más argentinos legalizan su título para emigrar*, www.clarin.com.ar
- Ismael Bermúdez para Clarín.com (2002), *En enero se eliminaron 30.000 puestos de trabajo*, www.clarin.com.ar
- Clarín.com (2002), *Largas colas en la Embajada de Estados Unidos*, www.clarin.com.ar
- Mariana Ferrari para Búmeran.com (2001), *Cómo es vivir en los Estados Unidos*, www.bumeran.com
- Victoria Giarrizzo para Ambito Financiero (2002), *Record histórico de desempleo, ya son 2,5 millones de personas*, www.ambitoweb.com.ar
- Ambito Financiero (2002), *Anuncian el índice de desempleo llega a 18,3%*, www.ambitoweb.com.ar
- Ambito Financiero (2002), *Trabajo y Desempleo*, www.ambitoweb.com.ar
- La Nación Online (2002), *Desempleo Record*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *Se estabilizó el desempleo y bajó el crecimiento*, www.lanacion.com.ar
- Ambito Financiero (2002), *Sigue débil el mercado laboral de Estados Unidos*, www.ambitoweb.com.ar

- Ambito Financiero (2002), *Más desempleo en Estados Unidos*, www.ambitoweb.com.ar
- La Nación Online (2002), *Los que ya se fueron y no piensan regresar*, www.lanacion.com.ar
- Héctor Pavón para Clarín.com (2001), *La brecha más abierta*, www.clarin.com.ar
- La Nación Online (2002), *Preocupa en Europa la emigración local*, www.lanacion.com.ar
- Ambito Financiero (2002), *Cómo enfrentar el stress de una emigración laboral*, www.ambitoweb.com.ar
- Alejandro Rappeti para La Nación Online (2002), *Cada vez son más los que quieren emigrar*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *Empleados clave en peligro*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *Empresas frente a la crisis*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *En busca de un empleo mejor*, www.lanacion.com.ar
- Gallup para La Nación (2002), *Cuatro de cada diez jóvenes quieren irse del país*, www.lanacion.com.ar
- Entrepreneur Consultores para Laborum.com (2001), *Estudio comparativo del mercado laboral Argentino-Chileno*, www.laborum.com
- La Nación Online (2001), *Las expectativas de carrera*, www.lanacion.com.ar
- Hay Group para La Nación (2001), *Los costos de la fuga de talentos*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *Internet simplifica la búsqueda del proceso laboral*, www.lanacion.com.ar
- Martha Alles (2001), *Jóvenes Profesionales*, www.marthaalles.com.ar
- Clarín.com (2002), *La cifra*, www.clarin.com.ar
- Alejandro Rojo Vivot para La Nación (2001), *La desocupación y el trabajo*, www.lanacion.com.ar
- Clarín.com (2001), *La industria sigue en caída libre*, www.clarin.com.ar
- Accenture para La Nación (2002), *El papel de los emprendedores*, www.lanacion.com.ar

- Clarín.com (2002), *Las aerolíneas recibieron un comunicado de Estados Unidos que los argentinos necesitan visa*, www.clarin.com.ar
- La Nación Online (2002), *Las empresas sufren de stress*, www.lanacion.com.ar
- Revista Mercado para Búmeran.com (2001), *Los cambios en el mercado laboral*, www.bumeran.com
- La Nación Online (2001), *Los postgrados ayudan pero no garantizan el empleo*, www.lanacion.com.ar
- Jorge Mosqueira para La Nación (2000), *Más trabajo pero menos rendimiento*, www.lanacion.com.ar
- Laura Chemi para Clarín.com (2002), *Nueva economía, nuevos trabajos*, www.clarin.com.ar
- Clarín.com (2001), *Números en detalle*, www.clarin.com.ar
- La Nación Online (2001), *Pasantías en los Estados Unidos*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2001), *Prácticas sin permanencia*, www.lanacion.com.ar
- Ismael Bermúdez para Clarín.com (2001), *Casi 5.000.000 de personas tienen problemas de empleo*, www.clarin.com.ar
- Fernanda Valienti para Búmeran.com (2001), *¿Sos un profesional internacional?*, www.bumeran.com.ar
- Ana Baron para Clarín.com (2001), *Admiten que Estados Unidos entró en una recesión*, www.clarin.com.ar
- Lucio di Matteo para Clarín.com (2001), *Recursos Humanos frente a la crisis*, www.clarin.com.ar
- Clarín.com (2002), *Los números de un año para el olvido*, www.clarin.com.ar
- La Nación Online (2002), *El peor de los mundos: sin trabajo ni indemnización*, www.lanacion.com.ar
- La Nación Online (2002), *Sueldos acordes con la recesión*, www.lanacion.com.ar
- Mariano Gorodisch para Búmeran.com (2001), *¿Querés trabajar en USA?*, www.bumeran.com.ar
- Adecco para Clarín.com (2002), *Crece el trabajo temporario*, www.clarin.com.ar
- Clarín.com (2002), *Universitarios sin empleo*, www.clarin.com.ar

