

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO.



“TRASLADO DE LA SEDE DE LA EMPRESA GESTIÓN COMPARTIDA S.A. AL POLO TECNOLÓGICO DE PARQUE PATRICIOS, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES Y SU IMPACTO ECONÓMICO, FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL”.



Seminario de Graduación.
Departamento de Metodología de la Investigación.
Junio 2015.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	3
Tema	3
Problema	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Diseño Metodológico	5
Universo	5
Tipo de Investigación	6
Cronograma	6
INTRODUCCIÓN	7
LA EMPRESA	10
DISTRITO TECNOLÓGICO DE PARQUE PATRICIOS	12
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	22
Estructura general del flujo de caja del proyecto	23
Total de Ingresos	24
Total de Egresos	26
Capital de trabajo	27
Inversiones corrientes	28
CAMBIO ORGANIZACIONAL	30
COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE MUDANZA	37
ANEXO I- LEY N° 2.972.	42
ANEXO II- ALGUNAS NOTICIAS.	48
Distrito Tecnológico: Parque Patricios se transforma, ya se radicaron 158 empresas	48
ANEXO III -INSTRUCTIVO MUDANZA.	51
ANEXO IV- GESTIÓN COMPARTIDA S.A. SE SUMA AL DISTRITO.	54
CONCLUSIÓN	55
BIBLIOGRAFÍA	57
AGRADECIMIENTOS	58

RESUMEN

Al ser la Ciudad de Buenos Aires el principal motor de la República Argentina, es fundamental generar concentraciones económicas en las cuales las empresas de un mismo sector pueden centralizar sus operaciones reduciendo considerablemente los costos fijos. Esto tiene como finalidad, brindar productos y servicios que sean competitivos en el mercado internacional, incrementar las exportaciones y generar riquezas para el país.

En el presente trabajo se pretende realizar un estudio de las variables que intervienen en la construcción de un edificio para la empresa Gestión Compartida S.A. en el Polo Tecnológico del barrio porteño de Parque Patricios que nos permitirá conocer la viabilidad del proyecto teniendo en consideración los importantes beneficios impositivos que brinda el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Se abordaran aspectos financieros mediante la elaboración de una Cash Flow que muestre las distintas variables que generan ingresos y egresos para lograr conocer el flujo neto de fondos que provoca la construcción de un edificio que albergara a más de 450 empleados.

Además de efectuar un análisis económico y financiero, en el presente se exponen los principales efectos que puede sufrir una empresa que pretende ejecutar un traslado a un barrio como lo es Parque Patricios. La problemática es abordada mediante una matriz de impacto organizacional, la cual es dividida en 4 grupos:

- Personas.
- Imagen comercial.
- Procesos.
- Cambios en políticas y procedimientos.

Dicha matriz ira acompañada de una ponderación cualitativa que muestra la importancia que cada variable puede tener en el impacto total de mudanza y de una columna con una serie de acciones necesarias para mitigar el efecto de cada una de las variables. Estos estudios son realizados con la finalidad de conservar la cultura y los valores organizacionales.

Finalmente, se hará un estudio del plan de comunicación utilizado por la compañía. El mismo debe ser capaz de crear el grado de compromiso suficiente para detectar y

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

anticipar posibles necesidades, contribuir a mejorar el clima y alcanzar el éxito en el proceso de traslado.

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

Tema:

“Traslado de la sede de la empresa Gestión Compartida S.A. al Polo Tecnológico de Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto económico, financiero y organizacional”.

Problema:

¿Cuál es el impacto económico, financiero y organizacional del traslado de la empresa Gestión Compartida S.A. al Polo Tecnológico de Parque Patricios?

Objetivo general:

- Analizar el impacto económico, financiero y organizacional del traslado de la empresa Gestión Compartida S.A. al Polo Tecnológico ubicado en el barrio porteño de Parque Patricios.

Objetivos específicos:

- Analizar los principales objetivos que persigue el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para proceder a la creación del Polo Tecnológico de Parque Patricios.
- Realizar una breve descripción del procedimiento de Inscripción en el Registro del Polo Tecnológico de Parque Patricios.
- Analizar la Ley 2.972/09 “Promoción de empresas de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones en CABA” y su aplicación en la empresa Gestión Compartida S.A.
- Analizar el Decreto Reglamentario Nº 184/13 y su incidencia en la empresa Gestión Compartida S.A.

- Analizar los beneficios de cada uno de los impuestos, tales como Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Sellos y la Tasa de Alumbrado Barrido y Limpieza y su incidencia en la economía de la empresa Gestión Compartida S.A.
- Analizar el impacto financiero de la construcción de un nuevo edificio para lo cual se utilizara un Cash Flow como herramienta esencial que nos ayudará a conocer la viabilidad del proyecto.
- Analizar el impacto que produce el traslado de la compañía sobre el personal, definiendo la profundidad del cambio, la valoración del impacto geográfico y los objetivos organizacionales.
- Analizar el plan de comunicación en sus distintas etapas con la finalidad de detectar y anticipar posibles necesidades y demandas de los colaboradores de la empresa Gestión Compartida S.A.
- Brindar un amplio panorama de las ventajas y desventajas de la gestión de traslado de la empresa Gestión Compartida S.A. al Polo Tecnológico de Parque Patricios.

Justificación:

Con la finalidad de fomentar el crecimiento de ciertas zonas geográficas de la capital de nuestro país, el gobierno porteño brinda una amplia variedad de beneficios de carácter impositivo y crediticio que se transforma en una importante oportunidad de inversión para todas las compañías y en especial aquellas que no poseen un edificio propio.

Por medio del presente trabajo, se busca poner de manifiesto el impacto que puede generar la aplicación de la política del gobierno porteño en una compañía que pretende adaptarse a la normativa y trasladar su sede a un barrio ubicado en una zona poco frecuente de la Capital Federal.

Resulta de vital importancia aclarar el panorama en el cual se encuentra inmersa la compañía para poder identificar los beneficios y desventajas que puede generar el traslado, tanto a nivel económico o financiero como también, organizacional.

Diseño Metodológico:

La metodología de este trabajo se basa en la revisión bibliográfica a través de la cual se contemplan diversos enfoques relacionados con la problemática del traslado de una compañía inmersa en ciertos beneficios impositivos y crediticios brindados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Para efectuar un análisis financiero se utilizará como herramienta un Cash Flow en el cual se confrontaran ingresos y egresos para conocer el flujo neto de fondos generados por el proyecto.

Se analizaran trabajos y posturas de distintos autores especializados en concentraciones económicas para llegar a una visión acertada y precisa de la realidad.

En cuanto al comportamiento organizacional, se hará hincapié en los datos empíricos, es decir aquellos obtenidos por medio de la experimentación y la observación del personal de la compañía ante una situación de estas características.

Adicionalmente, como estrategia para la obtención de información, se utilizará la herramienta de la entrevista a aquellas personas que se encargaron de la inscripción de la compañía al proyecto brindado por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y aquellas personas claves en el proceso de comunicación.

Universo:

Toda la normativa en la materia y su vinculación con la gestión de traslado de las compañías al Polo Tecnológico de Parque Patricios, en las que se destacan:

- Ley 2.972/09 “Promoción de empresas de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones en CABA”.
- Análisis del Decreto Reglamentario Nº 184/13.

Aplicación de las mismas a la empresa Gestión Compartida S.A.

Tipo de Investigación:

- Exploratoria: Se busca dar cuenta con mayor precisión, el impacto económico, financiero y organizacional del traslado de la empresa Gestión Compartida S.A. al Distrito Tecnológico de Parque Patricios. Sirve para aclarar conceptos, establecer preferencias y reunir información acerca de posibilidades practicas para llevar a cabo investigaciones sobre situaciones actuales.
- Sincrónica: Se realizara un corte en determinado periodo de tiempo. Durante los años 2009-2016.
- Secundaria: Se toma cierta información que se obtuvo de investigaciones anteriores, revistas especializadas o publicaciones del tema desarrollado.

Cronograma:

Fase de planeación:

- Formulación y revisión del Protocolo.
- Presentación del Protocolo a las autoridades.

Fase de ejecución:

- Revisión y selección de la información.
- Verificación de la información.
- Análisis e interpretación de la información seleccionada.
- Encuentro con el tutor y Departamento de Metodología de la Investigación.

Fase de comunicación y divulgación:

- Redacción del Informe Final.
- Encuentro con el tutor y Departamento de Metodología de la Investigación.
- Impresión del Informe Final.
- Divulgación de los resultados.

INTRODUCCIÓN

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el principal motor económico de Argentina. A su vez, es el centro del área metropolitana de Buenos Aires, una gran masa productiva, territorial, demográfica y al mismo tiempo de pobreza, inseguridad, desarticulación institucional y conflicto social. Su importancia para el país es relevante: es el lugar en el cual suceden las cosas más trascendentales de nuestro país. La realidad política, económica, social y cultural se define allí. Esta centralidad la convierte en el principal núcleo de generación de riqueza. Numerosos estudios demuestran la importancia de las ciudades y su aporte al crecimiento de los países y cómo contribuyen en forma notable al Producto Bruto Interno.

“Buenos Aires concentra un 35% de la población total de la Argentina, y produce un 53% del PBI. Es decir, su contribución a la generación de riqueza es más que proporcional a su contribución en términos demográficos. Sin dudas el aporte que realiza es sustancial y clave para el desarrollo del país.

Resulta evidente que las acciones que se desarrollen desde el Estado sobre esta región tienen un efecto relevante para el país. De esta forma se genera una doble necesidad: una vinculada al desarrollo de la zona sur de la Ciudad y otra con la de integrar a la Ciudad con su área metropolitana y por otro lado la de estimular las actividades productivas que generan alto valor agregado y que permitan el desarrollo económico no sólo de Parque Patricios, sino también contribuir al desarrollo de la región metropolitana y del país. Estas son las causas que estimulan la creación de un Polo Tecnológico en el barrio porteño de la zona Sur para aquellas empresas que se dediquen fundamentalmente a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).”¹

Hoy en día las grandes ciudades están pasando por procesos integradores que dan lugar a lo que se conoce como cosmópolis. La expansión de mancha urbana denota la necesidad de atacar las cuestiones urbanas desde un enfoque regional. En este sentido

¹ <http://articulatconsulting.com/desarrollolocal.pdf> “El cluster como herramienta de desarrollo. El caso del Distrito Tecnológico de Parque Patricios”

Buenos Aires junto a San Pablo se inscriben como unas de las cosmópolis más importantes de Sudamérica.

Asumir que las ciudades son los motores de las economías nacionales, es un buen punto de partida para identificar las necesidades que deben cubrir para incrementar su potencial tanto económico como demográfico.

Una buena manera de incrementar el potencial económico de una ciudad y de un país, es fomentar las industrias que producen alto valor agregado. Tal es el caso de las industrias de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), las cuales son capitales humanos intensivos y generan mucho valor agregado.

“Las industrias del software en Argentina exportaron en 2013 u\$s 900 millones, 3.650 millones de dólares en facturación, 78.500 empleados y una fuerte tendencia al alza. En cuanto a estas exportaciones, se estima que crecieron a un promedio anual del 20 por ciento en el período 2003-2012, con un acumulando del 414 por ciento, y los principales destinos de exportación en 2012 fueron Estados Unidos, Brasil, Chile y México.

En la actualidad hay más de 4.000 empresas de software (98 por ciento de las cuales son de capitales nacionales) que emplean a más de 69.500 trabajadores.”²

Sin dudas, las empresas que realizan este tipo de actividad están orientadas a la exportación como forma de generar riqueza. Y cuando una empresa exporta, exporta el país.

El desarrollo local busca:

- Fortalecer la capacidad económica de un área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores público, privado y no-gubernamental trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleos.
- El desarrollo local se puede comparar con una persona que va a buscar trabajo y se propusiera, para tener mejores posibilidades, destacar sus potencialidades para ser más competitivo. Lo mismo pasa con un territorio: tiene que saber quién es, cuáles son sus capacidades endógenas. Ahí descansa la oportunidad de innovación y competitividad que puede esperar una comunidad local. Para

² Diario TELAM. www.telam.com.ar. 15/09/2013

eso es necesario también saber quiénes son los demás, contra quienes compito.

Las industrias de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) son tan importantes en nuestro país que provocaron la creación de una concentración económica que las agrupe y permita aprovechar las fortalezas y ventajas competitivas de cada una de ellas.

LA EMPRESA

Gestión Compartida S.A. nació en Septiembre de 2000 como un Centro de Servicios Compartidos operando las áreas de Administración y Finanzas, Abastecimiento, Recursos Humanos, Sistemas y Servicios Generales del Grupo Clarín.

Con el desarrollo inicial consolidado, luego de haber probado el modelo de negocios de forma exitosa y habiendo ganado una amplia experiencia y especialización, Gestión Compartida S.A. comenzó la comercialización de los servicios de soporte a medianas y grandes empresas, con el firme objetivo de brindar a sus clientes una significativa reducción de costos, asegurar una óptima calidad de servicios y la aplicación de herramientas de gestión innovadoras. Trabajando con absoluta confidencialidad, los servicios de tercerización que ofrece Gestión Compartida S.A., combinan las ventajas de los patrones centralizados, basándose en economías de escala, y la fortaleza de los esquemas descentralizados, orientados al cliente.

La misión de la empresa es proporcionar a los clientes servicios de soporte a su operación central, a calidad y precios competitivos, que aportando soluciones integrales y efectivas, les permitan focalizarse en las actividades estratégicas de su negocio.

Con el fin de consolidar los servicios regionales, han afianzado la expansión dentro del Cono Sur, con representantes en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile. Asimismo y con el propósito de acelerar el crecimiento de la Compañía, se han iniciado contactos con diversas empresas locales y del exterior, procurando concertar alianzas estratégicas que posibiliten prestar servicios a un amplio y nuevo espectro de clientes, con alcance regional.

Sigue siendo importante la tendencia a favor de la tercerización, tanto en el ámbito nacional como internacional. Esto da un marco propicio que, junto a la existencia de una cartera de clientes más amplia y a un posicionamiento fuerte, les permitirá crecer considerablemente.

Localmente, es cada vez mayor el número de compañías, incluyendo a las de mayor envergadura, que se están inclinando por la tercerización, en particular de las funciones de liquidación de haberes y administración de personal.

También se observa un proceso de integración regional de este tipo de actividades de soporte.

Todo ello, considerando asimismo las acciones de conformación de alianzas que la Compañía está desarrollando, así como el posicionamiento de marca que han logrado en el mercado corporativo, les permiten ser sumamente optimistas en cuanto al crecimiento en el corto y mediano plazo de la operatoria.

Tienen como objetivo fundamental continuar desarrollando comercialmente nuevas áreas de servicios, como la de administración de cobranzas y telecomunicaciones. Se buscará, en suma, aprovechar las fortalezas y ventajas competitivas para la generación de nuevas avenidas de crecimiento.

Por último, continuaran trabajando en la mejora continua de procesos y en la eficientización de gastos y costos, y buscando incrementar aún más la satisfacción de los clientes y la competitividad en el mercado.

DISTRITO TECNOLÓGICO DE PARQUE PATRICIOS

Durante las últimas décadas, en las ciudades más importantes de los cinco continentes han surgido proyectos urbanos para albergar empresas dedicadas a producir valor en el campo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Se trata de iniciativas en las que intervienen el ámbito privado, gobiernos, instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales (ONGs), y que tienen como principales objetivos el desarrollo económico bajo el nuevo paradigma de la sociedad de la información, la inclusión social de ciertos sectores de la población y la revitalización urbana.

A su vez, estos nodos de innovación son diseñados con una orientación estratégica que combina la atracción de talentos y la producción de actividades relacionadas al arte, la cultura y la creatividad, que potencian la identidad social y el sentido de pertenencia. Junto con sistemas desarrollados de transporte e infraestructura, estas iniciativas se proponen configurar nuevos escenarios de integración, competencia y cooperación.

Existen diversos tipos de concentraciones espaciales de actividades económicas, algunas de ellos son: “Conjuntos productivos”, “sistemas locales de innovación”, “parques”, “polos”, “distritos” o “clusters”. A continuación haremos referencia a ciertas diferencias que existen entre ellas:

“Para sintetizar las diferencias entre cluster y distrito industrial, se puede empezar diciendo que el distrito es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial delimitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada; de una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente. Es una visión más territorial en el que se le da importancia al agrupamiento de empresas y personas en un ámbito local; está asociado a un modo de vida y relacionamiento sociolaboral de una comunidad.

Por su parte, los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, de proveedores especializados, organizaciones vinculadas y trabajo especializado. Se centra en las ventajas competitivas desde el punto de vista corporativo, no en una mirada de desarrollo e integración social; es un modelo más

microeconómico y administrativo de redes de relación para generación de competitividad.

Es decir, un análisis de “distrito” tiene en general un mayor protagonismo sociológico, histórico y hasta político (por las tendencias de sus habitantes a votar a determinadas fuerzas políticas, por ejemplo), mientras que un “cluster” se centraría en una mirada hacia las organizaciones productivas y sus ventajas competitivas en la economía global.

Para finalizar este apartado, hay que nombrar también a los llamados Parques o Polos, que en general están destinados a actividades industriales. En su mayoría, estos espacios se encuentran delimitados geográficamente en las afueras de alguna ciudad para la instalación de industrias, actividades productivas y de servicios.”³

A lo largo de las últimas dos décadas, el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires ha estado interesado en la creación de un distrito tecnológico que albergue a las empresas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) dentro de una misma zona. Para alcanzar el éxito era necesario tener en cuenta proyectos desarrollados en nuestro país para otras ramas y también proyectos internacionales como es el caso de 22@Barcelona.

Toda esta experiencia permitió que en el año 2008 se sancionara la ley N° 2.972 dando nacimiento al “Distrito Tecnológico de Parque Patricios”.

“Como objetos urbanos, remiten a expresiones espaciales muy heterogéneas, teniendo en común sólo la creencia de que existe una “economía de la aglomeración” y un “derrame de conocimiento” generado por estos espacios.

Los años noventa marcan la expansión y consolidación de los “clusters” como uno de los ejes de la política de promoción industrial en Argentina y América Latina. En la actualidad, en cambio, las políticas argentinas tienden a identificar con el nombre de “polo” o “distrito” a este tipo de aglomeración; testigos de lo cual son tanto el “Polo Audiovisual” en Isla Demarchi que impulsa el gobierno nacional, como el “Distrito de las Artes” que promueve el gobierno de la ciudad de Buenos Aires ubicado entre los barrios de La Boca, San Telmo y Barracas.

³ Zona económica “Impacto de los Clusters del sector TIC en las economías regionales argentina”. Capítulo 1-3 “Polos, distritos y parques”. Juan Ignacio Zaballa.

En la historia de los “polos” urbanos en la Ciudad Autónoma, la creación de la “Corporación Buenos Aires Sur” en el año 2000 (Ley 470/00 de la Legislatura) constituye un punto de inflexión. En ella se gestaron numerosos “proyectos” públicamente anunciados, aunque muchas veces no concretados. Pues bien, ¿de qué objetos urbanos se hablaba cuando las autoridades usaban la palabra “polo”? Hacia 2001 estaba claro que las autoridades se referían a la instalación en un solo predio de una serie de empresas del mismo sector, con la finalidad de ahorrar costos fijos, siendo un elemento importante de esta política el hecho de que se cediera tierra pública.

En contraste con los intentos de construir un “polo” llevados adelante entre 2000 y 2008, el plan del Distrito Tecnológico en Parque Patricios fue en cambio descrito como un distrito urbano, buscando diferenciarse de los proyectos anteriores.

Un primer elemento de esta voluntad de distinguirse fue su marco legal. Por la magnitud del proyecto, requirió la sanción de una ley y la actuación de diversas dependencias estatales. La ley N° 2972/08 de Promoción de las Empresas de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), creó el Distrito Tecnológico bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Económico. El propósito era “promover la localización de empresas e instituciones ligadas a estos rubros a partir de una serie de exenciones impositivas e incentivos promocionales, como subsidios no reintegrables otorgados por el Banco de la Ciudad de Buenos Aires”. En 2010 se sancionó la Ley N° 3.516 que identifica la zona del Distrito Tecnológico como “Subárea de desarrollo Prioritaria N°1”, a través de la cual las empresas TIC’s obtienen el uso conforme del suelo, que les permite realizar las construcciones y tramitar las habilitaciones con independencia del código de zonificación del suelo donde se instalen. A su vez, para estos casos se amplía el límite del FOT (Factor de Ocupación Total) en un 25%, permitiendo ampliar la superficie cubierta total de metros construidos, multiplicando así el negocio inmobiliario.”⁴

Otro elemento distintivo fue su forma de “distrito” puesto que, como objeto urbano, el distrito constituye, según la definición brindada por los discursos de las autoridades,

⁴ VII Jornada de Sociología de la UNLP. “Gobernar Buenos Aires: un estudio sobre las racionalidades políticas en torno al desarrollo local a partir del caso del Distrito Tecnológico de Parque Patricios (2008-2012)” VII Jornadas de sociología de la UNLP. Páginas 4, 5 y 6.

un espacio abierto, que convive con el barrio generando una renovación del mismo. Al tener un impacto sociológico positivo es la que menos críticas recibe.

“A diferencia de los polos industriales, que son espacios cerrados situados fuera del tejido urbano por razones de Infraestructura y logística, y de los parques industriales, que aunque se encuentran generalmente dentro de la ciudad, también son espacios cerrados; los distritos son espacios abiertos donde conviven la identidad cultural del barrio con las empresas y la academia. En los distritos no sólo se piensa el desarrollo económico sino también el desarrollo urbano y social”.

“Hablamos de distritos y no de polos porque nuestra propuesta intenta generar convivencia con el tejido urbano’, agregó en relación al distrito tecnológico y los otros proyectos relacionados al sector audiovisual y de diseño.”⁵

Como señalamos anteriormente, a nivel internacional, unos de los principales modelos que se tomaron para la creación del Polo Tecnológico de Parque Patricios es el proyecto @22 que se desarrollo en el barrio Poblenu en la ciudad española de Barcelona.

“El proyecto 22@Barcelona transforma 200 hectáreas de suelo en un importante Distrito productivo, dotado de excelentes infraestructuras, que ofrece mas de 3 millones de metros cuadrados de espacios modernos, tecnológicos y flexibles en el centro de Barcelona para la concentración estratégica de actividades intensivas en conocimiento.

El proyecto @22 Barcelona es, por un lado, un proyecto de renovación urbana y, como tal, un plan urbanístico. Pero también, de manera muy destacada, es un nuevo modo de hacer ciudad, que afronta los retos de Barcelona ante la actual sociedad del conocimiento.

Como proyecto de renovación urbana, culmina el proceso de transformación del barrio Poblenu, después de las importantes realizaciones llevadas a cabo en este sector en los últimos años, y se enmarca en la estrategia de renovación del Levante de Barcelona, donde se concentran las operaciones mas importantes.”⁶

⁵ VII Jornada de Sociología de la UNLP. “Gobernar Buenos Aires: un estudio sobre las racionalidades políticas en torno al desarrollo local a partir del caso del Distrito Tecnológico de Parque Patricios (2008-2012)” VII Jornadas de sociología de la UNLP. Página 7.

⁶ “Proyecto 22@ Barcelona”. Barcelona, Septiembre de 2005.

Es fundamental que el crecimiento de todo distrito sea acompañado de políticas sociológicas como son la creación de establecimientos educativos, construcción de viviendas para aquellos que deseen vivir en el barrio, áreas de esparcimiento, etc.

“Fue un éxito. El gobierno catalán llevo a varias universidades que se alojaron ahí y puso mucha plata en calificación urbana. Con la gente que iba a trabajar aparecieron los barcitos, las librerías, etc...”

“Le llevan 10 años de ventaja al Distrito Tecnológico y consideran que aun no han terminado. Para ellos, la medida del éxito es que el tipo que trabaja ahí se termine comprando una casa a un kilómetro del trabajo. Entonces se cambia la población. Yo creo que hay como una simplificación del modelo. Conozco el equipo que trabajo en el @22 y había mucha reflexión sobre edades, modelos de consumo, modelos de acceso a vivienda.”⁷

El Distrito Tecnológico esta ubicado en Parque Patricios y abarca 200 hectáreas que se extienden hasta los barrios de Boedo, al norte, y Nueva Pompeya, al sur. El perímetro esta marcado por: Avenidas Sáenz, Boedo, Avenida Amancio Alcorta, en ambas aceras. Uno de los principales fundamentos utilizados para justificar la creación del Distrito Tecnológico en el barrio de Parque Patricios es considerar que esa zona de la capital se encuentra abandonada, deteriorada y desequilibrada con respecto al norte por lo que ha sido el eje de diversas políticas de revitalización urbana. Otro de los fundamentos esta dado por el intento de integrar el barrio con el resto de la ciudad de Buenos Aires además de considerarse un tejido urbano cercano al área central lo que puede llegar a interpretarse como una continuación del microcentro mas que como un nuevo centro.

“Por su amplia disponibilidad territorial y su ubicación geográfica privilegiada, ya que esta cerca del microcentro, lo cual facilita la conexión con toda la capital y el conurbano. También cuenta con una gran cantidad de vías de acceso y transporte, que valorizan aun más la zona. Por otro lado, cuenta con una gran cantidad de edificios desocupados, insertos en el tejido residencial, que hacen que el barrio tenga una amplia diversidad de superficies y terrenos, lo que permite cubrir la necesidad de empresas a diferentes escalas.”⁸

⁷ Noticiero Sur. www.noticiero-sur.com.ar. “Parque Patricios, la nueva meca de los negocios”. Fabio Quetglas, especialista en desarrollo local.

⁸ Diario Z. Entrevista a Francisco Cabrera, ideólogo del Distrito Tecnológico. Por Diego Sasturain.

La Ley Nº 2.972 prevé los beneficios que se citan a continuación para todas aquellas empresas que se radiquen dentro de la zona durante 15 años, en el caso de empresas PYMES y de origen nacional y 10 años, en el caso de empresas extranjeras, a partir de la entrada en vigencia de la Ley:

- Exención del pago del Impuesto a los Ingresos brutos.
- Exención de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras (ABL)
- Exención del pago de Derechos de Delineación y Construcciones.
- Exención del pago de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza para las propiedades de la zona que sean propias o alquiladas por los empleados en relación de dependencia de las empresas inscriptas en el régimen de la Ley.
- Subsidios no reintegrables para financiar hasta el 50 % del costo de obtención de certificaciones de calidad.
- Líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad de Buenos Aires para financiamiento de compra de inmuebles y construcciones, y para la adquisición de viviendas.
- Las Instituciones educativas, académicas y de capacitación que se establezcan en el Distrito Tecnológico gozarán de los mismos beneficios.
- Plan piloto de alfabetización bilingüe y tecnológica para escuelas públicas ubicadas dentro del Distrito Tecnológico.

La ley en su artículo N° 2, detalla cada una de las actividades consideradas TICs, con la finalidad de que los directivos de las empresas tengan la certeza de que si se radican en el barrio gozaran de los beneficios enunciados en la misma.

“Resultan beneficiarias de las políticas de fomento establecidas por la ley 2.972 las personas físicas o jurídicas que estén radicadas, o que se comprometan a radicarse en el Distrito Tecnológico, en tanto su "actividad principal" en el mismo se refiera a las TICs, a través de la realización de alguna de las siguientes actividades:

a) Desarrollo y puestas a punto de productos de software originales registrables como obra inédita o editada elaboradas en el país, o primera registración, en los términos de la Ley Nº 11.723.

- b) Implementación y puesta a punto a terceras personas sobre productos de software propios o creados por terceros, o de productos registrados en las condiciones descriptas en el inciso a) del presente artículo.*
- c) Desarrollo total o parcial de sistemas, módulos, rutinas, procedimientos, documentación y similares, destinados para uso propio o para ser provistos a terceros, siempre que se trate de desarrollos integrables o complementarios a productos de software registrables en las condiciones del inciso a) del presente artículo.*
- d) Desarrollo de software a medida.*
- e) Prestación de servicios informáticos orientados a mejorar la seguridad de equipos y redes, la confiabilidad de programas y sistemas de software, la calidad de los sistemas y datos, y la administración de la información y el conocimiento en las organizaciones, entre otros.*
- f) Prestación de servicios informáticos vinculados a procesos de negocios, tanto para uso de terceros como para uso propio (Centros de Servicios Compartidos).*
- g) Desarrollo de productos y servicios de software, existentes o que se creen en el futuro, que se apliquen efectivamente a actividades tales como e-learning, marketing interactivo, e-commerce, Servicio de Provisión de Aplicaciones (ASP), edición y publicación electrónica de información, y similares –siempre que se encuentren formando parte de una oferta informática integrada, y agreguen valor a la misma–, portales web.*
- h) Servicios de diseño, codificación, implementación, mantenimiento, soporte a distancia, resolución de incidencias, conversión o traducción de lenguajes informáticos, adición de funciones, preparación de documentación para el usuario y garantía o asesoramiento de calidad de sistemas, productos de software.*
- i) Desarrollo y puesta a punto de software embebido o insertado.*
- j) Producción de hardware, entendiéndose por tal la fabricación de partes, piezas o componentes de equipos informáticos.*
- k) Prestación de servicios de contact centers, incluyendo atención al cliente, asistencia técnica remota, ventas y otros.*
- l) Actualización, perfeccionamiento y capacitación de docentes, y alumnos y alumnas del sistema educativo.*

Se entiende que se desarrolla como actividad principal en el Distrito alguna de las precedentemente enumeradas cuando no menos de la mitad de la facturación total de las empresas radicadas en el distrito, proviene del ejercicio de las mismas.”⁹

Es importante tratar de ubicar a la empresa Gestión Compartida S.A. dentro de algunos de los incisos enunciados en los párrafos anteriores. Podemos afirmar que si bien no es una empresa que podamos incluir dentro de la rama de las industrias de tecnología de la información y las comunicaciones, utiliza recursos indispensables para realizar la actividad que nos permite ubicarla dentro del inciso “F” del artículo N° 2 de la Ley.

Para aclarar este aspecto se cito un párrafo de la entrevista realizada a Chistian Da Costa, empleado y responsable de la inscripción de la empresa al programa lanzado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

“Si tenemos que ubicar a la empresa Gestión Compartida S.A. en alguno de los incisos enumerados anteriormente, deberíamos decir que es una empresa dedicada a la prestación de servicios informáticos vinculados a procesos de negocios, tanto para uso de terceros como para uso propio (Centros de Servicios Compartidos), ya que para la realización de su actividad principal utiliza diversos programas informáticos con la finalidad de brindar un servicio de excelencia y para brindar información certera y ayudar a los clientes en el proceso de toma de decisiones.”¹⁰

Empresas instaladas:

“El distrito tecnológico de Parque Patricios acumula proyectos de inversión y está cada vez más cerca de alcanzar las 200 empresas instaladas y en funcionamiento.

La zona delimitada por las avenidas Sáenz, Boedo, Chiclana, Sánchez de Loria y Brasil, y las calles Alberti, Manuel García y la avenida Amancio Alcorta, totaliza 176 compañías radicadas, de las cuales 115 ya trabajan en el área y 61 restantes están en proceso de mudanza.

Dentro de las 200 hectáreas que suma el distrito, operan empresas de los más variados segmentos de actividad, desde Telefónica hasta Despegar.com, pasando por CMD S.A. y Gestión Compartida S.A. (ambas del Grupo Clarín) o firmas como Iron Mountain.

⁹ Ley N° 2.972: “Promoción de las empresas de tecnologías de la información y las comunicaciones en la ciudad de Buenos Aires”. 4 de Diciembre de 2008.

¹⁰ Entrevista a Christian Da Costa. Encargado de la inscripción de la empresa Gestión Compartida al programa.

Desde el Ejecutivo de la Ciudad aseguran que las radicaciones han derivado en la creación de hasta 11.000 puestos de trabajo vinculados con la producción de software o el desarrollo de diferentes tipos de soluciones o servicios tecnológicos.

Ahora, el Gobierno porteño se prepara para iniciar las obras del Centro Metropolitano de Tecnología (CMT), en cuya sede funcionarán representaciones del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y la Universidad de El Salvador (USAL).

El Centro Metropolitano de Tecnología se emplazará sobre un predio situado en dos manzanas del barrio, una delimitada por las calles Uspallata, Lavardén, Los Patos y Zavaleta (13.900 metros cuadrados) y otra por las calles Los Patos, Lavardén, Coronel Pedro Chutro y Zavaleta (21.700 m²).

De acuerdo con lo informado a iProfesional, las dos sedes universitarias estarán funcionando para finales de 2015.

Además de ITBA y USAL, en el Centro Metropolitano de Tecnología se levantarán espacios de oficinas disponibles para uso de las cámaras de las industrias de las comunicaciones (300 metros cuadrados), áreas comunes (600 m²), un auditorio (300 personas), aulas y sala de reuniones y eventos disponibles para las empresas, además de locales comerciales.

También, se planea edificar departamentos para estudiantes y profesores, entre otros proyectos.

¿A cuánto ascienden los desembolsos en esa zona? Desde Desarrollo Económico de Buenos Aires precisaron que la inversión pública en Parque Patricios supera holgadamente los u\$s 260 millones, mientras que la inyección de capital privado ronda los 200 millones.”¹¹

Para alcanzar un notable éxito en la implementación del proyecto es fundamental la realización de un seguimiento tanto en el crecimiento del barrio como en la opinión de las empresas radicadas, para lo cual Francisco Cabrera comenta “Si, se hace un seguimiento periódico mediante un sistema de gestión que arroja datos que permiten evaluar el crecimiento y desarrollo del Distrito, entre ellos el aumento de recursos humanos, valores de exportación, etc. Así mismo se efectuaron numerosas encuestas a directivos de las empresas radicadas para que nos comenten la situación actual de las

¹¹ Diario iProfesional. “El distrito tecnológico ya sumo a casi 200 empresas y destacan el potencial de suba del metro cuadrado” 10 de Mayo de 2014.

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

mismas. Estas nos permiten conocer el nivel de satisfacción que experimentan al haberse trasladado al barrio.”¹²

¹² Diario Z. Entrevista a Francisco Cabrera, ideólogo del Distrito Tecnológico. Por Diego Sasturain.

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

“Para valorar cualquier proyecto de inversión, el elemento clave es el Cash Flow o flujo de caja que genera. Se entiende por tal el valor neto que arroja la suma de las entradas y salidas de caja que genera el proyecto a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Es decir, para valorar un proyecto de inversión, se utiliza el concepto financiero de flujo de caja en lugar de los conceptos contables de beneficios o pérdidas, ya que se considera que el beneficio contable está afectado por una serie de normativas o reglas que no reflejan necesariamente la verdadera situación patrimonial de la empresa derivada del proyecto, en este caso, bajo el prisma de futuro y de planificación.

En conclusión, si quisiéramos hacer un análisis económico, deberíamos considerar las ventas y los costos (transacciones económicas), mientras que si quisiéramos hacer un análisis financiero deberíamos considerar solo los ingresos y egresos (flujos reales de dinero hacia y desde la empresa).

Por lo general, los flujos de caja de un proyecto se calculan en forma anual, aunque para proyectos más cortos se pueden calcular de forma mensual o trimestral. El horizonte temporal por el cual extenderemos dependerá igualmente del tipo de proyecto, siendo entre 3 y 5 años los plazos más habitualmente usados, extendidos hasta 7 y más años para proyectos con periodos de maduración elevados.

El Cash Flow o flujo de caja se calcula, por tanto, para el periodo de tiempo durante el cual el proyecto va a generar rentas.

El Cash Flow de un proyecto es, para cada año en el que el proyecto va a estar vigente, el valor neto que registran las entradas y salidas de fondos que ese proyecto va a generar a la empresa.”¹³

Con la realización del estudio financiero se pretende conocer con exactitud la viabilidad de la construcción del nuevo edificio para la empresa Gestión Compartida S.A., edificio que albergara a más de 450 empleados.

¹³ Escuela de organización industrial. “Análisis de inversiones y proyectos de inversión” Dra. Maite Seco Benedicto. Noviembre 2011.

Existen varias formas de construir el flujo de caja de un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener, en nuestro caso se medirá la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad de los recursos propios invertidos.

Estos recursos están dados por los créditos obtenidos por entidades financieras y los beneficios impositivos que el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires brinda a aquellas compañías que se radiquen en el Distrito Tecnológico de Parque Patricios en contraposición de los costos que demandan la construcción de un edificio de gran envergadura los cuales surgirán de un presupuesto realizado para tal fin.

Un factor de mucha relevancia, es la determinación del horizonte de evaluación, que en una situación ideal debería ser igual a la vida útil real del proyecto, activo o del sistema que origina el estudio; es por eso que en el proyecto de la construcción del edificio para la empresa Gestión Compartida S.A. el horizonte de evaluación va a ser igual a 7 años, periodo que abarca desde el 2010 hasta el 2016 inclusive. Para el mismo se han incluido montos anuales expresados en miles de pesos excepto el año 2012 para el cual se ha decidido expresar valores mensuales por las considerables alteraciones que han sufrido las variables mes a mes.

De esta forma, la estructura de costos y beneficios futuros de la proyección estará directamente asociada con la ocurrencia esperada de los ingresos y egresos de caja en el total del período de 7 años que tiene previsto la construcción del edificio cómo horizonte de evaluación.

Estructura general del flujo de caja del proyecto

El flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios del proyecto. Cada momento refleja dos cosas:

- Los movimientos de caja ocurridos durante el período, generalmente de un año, pero para obtener un resultado de la evaluación más certero, en el proyecto de Gestión Compartida S.A. y para el año 2012 en lugar de considerar la suma de los flujos durante un año, estos se capitalizarán mensualmente, tomando de referencia el costo del capital utilizado dentro de un año. Se usa fundamentalmente en la construcción y en Argentina debido a la existencia de variaciones estacionales significativas durante el año, como por ejemplo por causa de la inflación, montos invertidos en la ejecución de la obra, etc.

- Los desembolsos que se deben realizar para que los eventos del período siguiente puedan ocurrir.

Es importante agregar en el Cash Flow, además de las columnas relacionadas con el plazo del proyecto, una para reflejar los desembolsos previos a la iniciación del proyecto como por ejemplo la compra del terreno, esta debe ir antes que las demás y se conoce como “momento cero” e incluye lo que se denomina “calendario de inversiones”. En nuestro caso la inversión en el terreno está incluida en todas las columnas por un monto anual de \$1.500 anuales (cifras expresadas en miles de pesos) generando un total de \$10.500 (cifras expresadas en miles de pesos) a la finalización del proyecto. Es importante aclarar que en el precio del terreno se incluye una construcción que al momento de la transferencia no estaba finalizada y cuyos cimientos forman parte del actual edificio.

Total de Ingresos

Los principales ingresos que obtiene la compañía están dados por los servicios que le presta tanto a las empresas del Grupo Clarín, como a terceros. Los principales servicios brindados por la empresa son:

- Liquidación de haberes y administración del personal.
- Liquidación de impuestos.
- Servicio de administración y finanzas.
- Tecnología de la información.
- Compras y abastecimiento, etc.

Todos estos servicios le permiten obtener ingresos que, para el periodo analizado, alcanzan \$ 884.739 (cifras expresadas en miles de pesos). Del total de las ventas el 75 % corresponde a empresas del Grupo Clarín mientras que el restante 25 % corresponde a ventas a terceros.

La tasa de variación de los ingresos de un año al otro es del 20 % ya que se considera esa variación en el Índice de Precios al Consumidor informado por INDEC.

Además, debemos incorporar a nuestro análisis ciertos ingresos adicionales que se pueden obtener independientemente de los ingresos propios de la actividad de la empresa como pueden ser la venta de algunos bienes o los compromisos de los accionistas los cuales se pueden dar en cualquier momento del proyecto. En el caso de

la construcción del edificio se produce la venta de un inmueble sito en la calle San Juan de la Ciudad de Buenos Aires, la cual genero ingresos adicionales por un monto de \$13.365 (cifras expresadas en miles de pesos) durante el año 2010 y 2012.

Adicionalmente, a lo largo de todo el proyecto se han hecho efectivos los compromisos de los accionistas de los años 2013 y 2014 y se espera uno para el año 2015, los cuales generaron ingresos adicionales por \$13.400 (Cifras expresadas en miles de pesos).

En cuanto a los ahorros que surgen del Programa de “PROMOCIÓN DE LAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES AL POLO TECNOLÓGICO DE PARQUE PATRICIOS”, el principal de ellos esta dado por la exención al Impuesto a los Ingresos Brutos que para nuestro proyecto de referencia ascenderá, hasta el año 2016, a \$23.888 (cifras expresadas en miles de pesos), sumado a la exención al Impuesto de Sellos que surja de las escrituras publicas o cualquier otro instrumento, de cualquier naturaleza u origen, por el que se transfiera el dominio o se otorgue la posesión de inmuebles ubicados dentro del Distrito Tecnológico. Es importante destacar que la exención solo alcanza a impuestos provinciales administrados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esto deriva en la imposibilidad de aplicarlos a los impuestos nacionales como son el Impuesto al Valor Agregado o el Impuesto a las Ganancias.

La empresa Gestión Compartida S.A., para poder hacer frente a los costos de la construcción, se financió con una serie de préstamos del Banco Ciudad de Buenos Aires por un monto de \$38.249. Esto fue necesario ya que resulto imposible la construcción del edificio solo con una financiación interna o aportes de los accionistas y por sobre todo, el momento específico en el cual se debían hacer las erogaciones necesarias para cancelar las deudas contraídas.

Dichos préstamos fueron obtenidos como consecuencia de otro de los beneficios brindados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y plasmados en la Ley 2.972.

“Art. 20.- El Banco de la Ciudad de Buenos Aires adopta las medidas necesarias para implementar líneas de crédito preferenciales tendientes a promover la relocalización de empresas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones hacia el Distrito Tecnológico.

A tales fines, financia:

a) La compra de inmuebles, realización de construcciones, mudanzas, reciclado y acondicionamiento de edificios y equipamiento, por parte de beneficiarios inscriptos en el Registro de Empresas TIC.

b) La adquisición de vivienda única familiar por parte de los empleados en relación de dependencia, docentes y estudiantes, de beneficiarios inscriptos en el Registro de Empresas TIC, o de las instituciones educativas referidas en el Artículo 22 de la presente Ley, respectivamente, siempre que la vivienda se encuentre ubicada dentro del Distrito.”¹⁴

Y por último, otros de los beneficios que derivan del proyecto, esta dado por renunciar al alquiler del inmueble sito en Chile 760 de la Ciudad de Buenos Aires en el cual la empresa desarrollaba su administración.

Dicho inmueble se dejo de alquilar en el año 2012 y evito egresos de fondos por un monto de \$ 16.488 (Cifras expresadas en miles de pesos).

Total de Egresos

Los principales egresos que tiene la compañía y, al ser una empresa que brinda servicios, son los sueldos y jornales abonados a sus empleados sumados a todos los gastos que derivan de estos. En el periodo analizado, dichos gastos ascienden a la suma de \$ 858.197 (Cifras expresadas en miles de pesos). Es importante aclarar que, para las ventas a empresas del Grupo Clarín se proyecta una rentabilidad del 5 %, mientras que para las ventas a terceros, la rentabilidad proyectada asciende a un 12 %. La operatoria normal de la empresa genera un considerable gasto impositivo, que a la hora de efectuar un análisis económico-financiero es fundamental que sean tenidos en cuenta. Los impuestos de mayor relevancia son Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias e Impuesto a la Ganancia Minima Presunta cuyos montos para el periodo de referencia ascendieron a \$ 26.215 (Cifras expresadas en miles de pesos). Del total, \$23.888 (Cifras expresadas en miles de pesos) corresponden al impuesto provincial, mientras que los nacionales ascienden a \$ 2.327 (Cifras expresadas en miles de pesos).

¹⁴ Ley N° 2.972: “Promoción de las empresas de tecnologías de la información y las comunicaciones en la ciudad de Buenos Aires”. 4 de Diciembre de 2008.

La construcción del nuevo edificio, motivo por el cual se está realizando el presente análisis, tiene un costo que en el Cash Flow se dividió entre el costo de adquisición del terreno y el costo de la construcción en sí. El primero ascendió a \$ 10.500 y el segundo a \$ 44.943 generando un total de \$ 55.443 (Cifras expresadas en miles de pesos).

Por último, se deben cancelar los préstamos que fueron solicitados para proceder a la construcción del nuevo edificio. Dichos préstamos fueron cancelados a partir del año 2012 generando egresos de fondos por un total de \$ 17.712 (Cifras expresadas en miles de pesos). Esta deuda financiera abarca comisiones, intereses y amortización de los préstamos solicitados.

El resto de la deuda financiera contraída con la finalidad de la construcción de dicho edificio será cancelada en los años subsiguientes al período analizado.

Capital de trabajo

El capital de trabajo neto de una empresa es la diferencia entre su activo y el pasivo circulante. Los activos circulantes incluyen artículos como dinero en efectivo y cuentas por cobrar, y los pasivos corrientes incluyen conceptos como cuentas por pagar. Una empresa utiliza su capital de trabajo para sus operaciones diarias. Se puede calcular el cambio en el capital de trabajo neto entre dos períodos contables para determinar su efecto sobre el flujo de efectivo de la empresa. Un incremento en el capital de trabajo neto reduce el flujo de caja de la empresa debido a que el dinero no puede ser utilizado para otros fines mientras está invertido en capital de trabajo. Una disminución en el capital de trabajo neto aumenta el flujo de efectivo de una empresa. El cálculo del capital de trabajo surge de los valores expuestos en los Estados Contables históricos y proyectados de la empresa Gestión Compartida S.A.

Capital de Trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO (ACTIVO CTE - PASIVO CORRIENTE)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Cte	10.134	13.912	18.641	23.992	30.122	35.276	43.446
Caja	4500	7.245	10.716	14.544	18.867	21.890	27.548
Cred x vtas	5.237	5.237	6.232	7.425	8.857	10.576	12.639
Vtas + IVA		99.462	119.354	143.225	171.870	206.244	247.493
Cobranza		-98.467	-118.161	-141.793	-170.152	-204.182	-245.018
Cred x vtas	5.237	6.232	7.425	8.857	10.576	12.639	15.113
Inversiones Corrientes	397	435	500	590	679	747	784
Pasivo Cte	13.643	15.068	17.266	20.604	24.235	26.442	31.167
Ds Com	5.296	5.296	5.944	7.137	8.559	10.255	10.195
Compras + IVA		19.813	23.790	28.530	34.184	40.780	48.696
Pagos		-19.165	-22.597	-27.108	-32.488	-40.840	-46.717
Ds Comerciales	5.296	5.944	7.137	8.559	10.255	10.195	12.174
Ds sociales	7.065	7.065	7.696	8.453	9.362	10.452	11.760
Sueldos		63.097	75.716	90.859	109.031	130.837	157.005
Pago Sueldos		-62.466	-74.959	-89.951	-107.941	-129.529	-155.435
Ds Sociales	7.065	7.696	8.453	9.362	10.452	11.760	13.330
IVA Vtas		-17.262	-20.714	-24.857	-29.829	-35.794	-42.953
IVA Compras		3.439	4.129	4.952	5.933	7.078	8.451
Posición IVA		-13.823	-16.586	-19.906	-23.896	-28.717	-34.502
GMP		-276	-294	-318	-349	-370	-452
Ganancias				-706	-1.187	-1.723	-2.336
Ds fiscales	1.282	1.428	1.676	2.683	3.528	4.487	5.663
CT \$	-3.509	-1.156	1.375	3.388	5.887	8.833	12.278

Fuente: Estados contables. Gestión Compartida S.A.

Inversiones corrientes

La empresa Gestión Compartida S.A. tiene la política, para todas las empresas que administra e incluso para si misma, colocar los excedentes de fondos en un Fondo Común de Inversión del Banco Mariva S.A. Dicha inversión tiene la particularidad de que los fondos puedan ser utilizados en el momentos que se los precise mediante una nota firmada por el representante financiero de cada una de las compañías. Esta particularidad hace que la rentabilidad de la inversión no sea tan importante en relación a los fondos que se están colocando. Durante el periodo de referencia, las inversiones corrientes ascienden a un total de \$ 4.132 (Cifras expresadas en miles de pesos).

Mediante el análisis económico realizado, podemos concluir en que resulta rentable la ejecución del proyecto ya que el Flujo Neto de Fondos al año 2016 asciende a \$ 55.529 (Cifras expresadas en miles de pesos).

Un tema no menor esta dado por el valor actual de mercado que tiene el edificio sito en Patagones 2550 del barrio de Parque Patricios el cual, a principios del año 2015 ya superaba los 100 millones de pesos.

Cash Flow- Gestión Compartida S.A.

AR\$ en miles	2010	2011	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	2012	2013	2014	2015	2016	Total	
Ingresos	68.500	82.200	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	8.220	98.640	118.368	142.042	170.450	204.540	884.739	
Var		20%													20%	20%	20%	20%	20%		
Ventas Grupo	51.375	61.650	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	6.165	73.980	88.776	106.531	127.837	153.405	663.555	
Ventas Terceros	17.125	20.550	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	24.660	29.592	35.510	42.612	51.135	221.185	
Costo de Ventas	(68.295)	(81.953)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(8.195)	(98.344)	(118.013)	(141.615)	(169.939)	(203.926)	(882.085)	
Var		20%													20%	20%	20%	20%	20%		
Nómina	(66.445)	(79.734)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(7.973)	(95.681)	(114.817)	(137.780)	(165.336)	(198.404)	(858.197)	
IIBB	(1.850)	(2.219)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(222)	(2.663)	(3.196)	(3.835)	(4.602)	(5.523)	(23.888)	
EBITDA OPERACIÓN	206	247	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	296	355	426	511	614	2.654	
EBITDA Margín	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	
Impuestos (IIGG, GMP)	(268)	(276)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)	(294)	(318)	(349)	(370)	(452)	(2.327)	
Capital de Trabajo	(3.509)	(1.156)	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1.375	3.388	5.887	8.833	12.278	27.098	
Inversiones Corrientes	(397)	(435)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(42)	(500)	(590)	(679)	(747)	(784)	(4.132)	
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	(3.969)	(1.620)	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	878	2.836	5.285	8.227	11.657	23.293	
Ahorros Polo Tecnológico																					
IIBB	1.850	2.219	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2.663	3.196	3.835	4.602	5.523	23.888	
Alquileres	-	-	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2.843	3.411	3.411	3.411	3.411	16.488	
Inversión Inmueble																					
Terreno	(1.500)	(1.500)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(10.500)	
Ejecución Obra	-	-	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(2.159)	(25.909)	(10.841)	(8.193)	-	-	(44.943)
Venta Inmueble San Juan	5.865	-	-	7.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.500	-	-	-	-	-	13.365
Compromiso Accionistas	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.000	5.000	2.000	-	-	13.400
FLUJO DE FONDOS a/FINANCIACIÓN	2.646	(901)	(1.752)	5.748	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(1.752)	(13.525)	3.102	7.839	16.741	19.090	34.992	
Toma Préstamo	-	-	26.832	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.832	11.417	-	-	-	38.249	
Comisión s/Préstamo	-	-	(765)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(765)	(125)	(100)	(100)	(100)	(1.190)	
Amortización e Intereses de Préstamo	-	-	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(248)	(2.981)	(4.729)	(4.665)	(3.019)	(1.128)	(16.522)	
FLUJO DE FONDOS NETO	2.646	(901)	24.066	5.499	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	(2.001)	9.561	9.665	3.074	13.622	17.862	55.529	
FONDOS ACUMULADOS	2.646	1.745	25.811	31.311	29.310	27.310	25.309	23.309	21.308	19.308	17.307	15.307	13.306	11.306	11.306	20.971	24.044	37.666	55.529	153.906	

Fuente: Gestión Compartida S.A.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nunca la sociedad había estado tan interesada por el cambio como actualmente. El cambio es algo inherente a la persona y a la sociedad. Se cambia constantemente porque la vida misma es un sistema cambiante. Sin embargo, también es cierto que no gusta demasiado el cambio y por eso se acostumbra a ser bastante reticentes, sobre todo cuando se ve como algo ajeno y se siente como una realidad que se impone. Esta resistencia nace del miedo a la novedad y al punto de vista distinto al propio, unos reaccionan positivamente ante ello y otros con un cierto espíritu catastrofista.

“Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- *Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.*

- *Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.”¹⁵*

La empresa es una organización social que, como todas, se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El primer paso es reconocerlo y admitirlo y el segundo es dirigirlo, conducirlo, para conseguir que se convierta en progreso.

Actualmente, las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados han introducido modificaciones significativas sobre las bases en que se desarrollaba la actividad empresarial, lo que obliga a procesos de adaptación. Procesos que, generalmente, no pueden quedar a medio camino, sino que deben llegar hasta el final, ya que, en buena parte, la supervivencia de las empresas depende de la capacidad de culminar con éxito

¹⁵ todosobrecambioorganizacional.blogspot.com “Gestión de cambio organizacional”

el proceso de cambio emprendido. El cambio existe y para conducirlo hay que reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir, compartida por todo el conjunto empresarial.

Pero para culminar con éxito cualquier proceso de transformación o adaptación es necesario un buen gestor, un gerente que cumpla una serie de requisitos. Entre los diferentes roles necesarios, merece la pena destacar la capacidad para aunar y dirigir equipos, tarea no siempre fácil y aún más compleja hoy en día debido al elevado nivel de información y a la dificultad para poder manejar individualmente y saber dar prioridades a todos los posibles criterios y estrategias empresariales.

En definitiva, se necesita una organización capaz de aprender por sí misma, con un alto grado de reflexión sobre todo lo que le rodea, en la que sus directivos se impliquen de verdad, que sepa reciclarse permanentemente y que sepa fomentar el entusiasmo y la motivación y al mismo tiempo exigir a cada uno de sus miembros lo mejor de sí mismo. Para ello, la clave es la participación y la comunicación. Es importante conseguir la participación del mayor número posible de sus integrantes y lograr un nivel de entendimiento y de comunicación en ambas direcciones (de arriba abajo y de abajo arriba) que fomente el feedback.

Para gestionar este traslado, se creará un equipo que se encargará de planificar, ejecutar, comunicar y coordinar dicho traslado junto a otras áreas de la compañía. Para ello, se define una metodología de trabajo donde las tareas propias de la gestión del traslado son acompañadas por una gestión del cambio.

Las tareas englobadas dentro de la gestión del traslado se centran en los espacios (análisis de sede acorde a objetivos, distribución de espacios, análisis de recursos físicos y tecnológicos, etc.) y en las personas de la compañía (definición de objetivos y profundidad del cambio, sesiones de trabajo, valoración de impacto geográfico, etc.), y se dividen en diferentes fases en función del punto del proyecto en el que nos encontremos. Todos estos trabajos deben tener como único objetivo, el de minimizar el impacto que el traslado de la compañía puede generar en los empleados de la compañía.

Como herramienta de medición se utilizara la “Matriz de impacto organizacional”. La misma es utilizada para vislumbrar el impacto que diversas variables pueden generar en el personal de la compañía.

La matriz permite hacer una medición de cada proceso básico de los empleados, así como también obtener una medición total de la gestión del personal. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación cualitativa (Alto, Medio o Bajo) que permiten determinar la importancia que cada una de las variables pueden tener en el impacto total del proceso de mudanza.

Finalmente, la última columna incorpora una serie de acciones que se utilizaran para mitigar el efecto generado por cada una de las variables.

La estructura de la matriz esta compuesta por cuatro procesos básicos:

- Personas.
- Imagen comercial.
- Procesos.
- Cambios en políticas y procedimientos.

Matriz de Impacto organizacional.

MATRIZ DE IMPACTO ORGANIZACIONAL MUDANZA DISTRITO TECNOLÓGICO					
PERSONAS	<i>Tipo de Impacto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Plan de Mitigación</i>
	1. Selección:				
	Rotación del personal	X			<ul style="list-style-type: none"> . Benmarck en el mercado sobre promedio de rotación de compañías por tema mudanza. . Relevamiento de personal clave de acuerdo a la zona en que vive y acciones específicas con cada Gerencia. . Trabajo mancomunado entre todas las empresas de Distrito para incentivar a los empleados y evitar la rotación.
	Dificultades en reclutamiento para trabajar en Distrito	X			<ul style="list-style-type: none"> . Se participará en conjunto con otras empresas de la zona dentro del Distrito Tecnológico. Participación en los Comités de RRHH. . Se trabajará para potenciar la marca empleadora de Gestión Compartida S.A.
	Documentación en el legajo del personal			x	<ul style="list-style-type: none"> . Relevamiento textual de donde aparece la dirección y cambio en la redacción.
	2. Capacitación:				
	Reorganización de las salas para Inglés y cursos informáticos.			x	<ul style="list-style-type: none"> . Relevamiento de las salas y nueva organización de clases. . Nuevos Cronogramas para dictado de cursos informáticos: Word, Excel, SAP, etc.

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

	Comunicación de las salas que se dispondrá			x	. Se comunicará a todo el personal las salas que se utilizaran para cada uno de los cursos.
	3. Beneficios:				
	Nuevo sistema de buffet			x	. Selección del proveedor y estrategia de comunicación. . Subsidiar a los empleados de la compañía para la obtención de los productos.
	Estacionamiento para empleados		x		. Relevamiento de estacionamientos por la zona para mantener beneficio.
	Armado del SUM y política de su uso			x	. Selección de juegos y estrategia de comunicación. . Establecer políticas claras para el uso de la sala de juegos.
	4. Comunicación:				
	Reorganización de los listados de distribución			x	. Relevamiento y organización con IT.
	5. Otros:				
	Percepción del barrio como inseguro	X			. Se trabajará en una campaña de comunicación. . Mayor cantidad de agentes de seguridad en los horarios de ingreso y egreso. . Seguridad brindada por la Policia Metropolitana en los horarios de ingreso y egreso del personal.
IMAGEN COMERCIAL	Imagen Institucional:				
	Imagen del logo en el nuevo edificio			x	. Reunión con Sector Comercial. . Difusión en diversos medios de comunicación.
	Material pre-impreso			x	. Reunión con Sector Comercial e Impuestos (domicilio fiscal).

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

	Dirección en tarjetas personales		x		. Se proveerá un mes antes la impresión con el nuevo domicilio para profundizar el conocimiento.
PROCESOS	1. Contacto con proveedores:				
	Cambio de Domicilio para entrega de facturas y cheques		x		. Impuestos lo está trabajando para no generar dilataciones en las entregas o pérdida de documentación.
	Atención a proveedores		x		. Campaña de comunicación segmentada a proveedores. . Información en la página Web de la compañía.
	2. Contacto con clientes:				
	Cambio de Domicilio para reuniones		x		. El Área de Comercial comunicará del cambio a clientes externos. . Se utilizaran diferentes canales de comunicación para informar el nuevo domicilio.
	3. IT:				
	Logística de Armado de puestos de trabajo	X			. Se trabajará en la campaña de comunicación y acompañará el armado de layout con cada Gerencia. . Los líderes de cada uno de los sectores serán los nexos entre los empleados y los encargados de la logística.
Servidores durante mudanza	X			. Previsión del trabajo y esquema de acción ante contingencias para minimizar los inconvenientes en todo el proceso de traslado. . Detección de las necesidades de los trabajadores para brindar rápidas soluciones.	

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

	4. Servicios Generales:				
	Distribución de cajas armadas por persona		x		<ul style="list-style-type: none"> . Campaña de comunicación y coordinación de la logística con el proveedor de la mudanza. Coordinación de sistema de colores por piso. . Entrega de etiquetas numeradas para evitar extravíos de documentación correspondiente a cada puesto de trabajo. . Creación de un área de objetos perdidos para ubicar todas aquellas cajas que no estén identificadas o etiquetadas.
CAMBIOS EN POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Procedimiento Imagen Comercial			x	<ul style="list-style-type: none"> . Área Comercial se encargara de la Imagen de la empresa Gestión Compartida S.A.
	Política de Uso de Terraza			x	<ul style="list-style-type: none"> . Modificación de acuerdo al nuevo espacio. . Cronograma de uso de terraza para cada uno de los sectores. . Utilización por parte de todos los empleados de la compañía.

Fuente: Agustina Solessio. Analista Senior RRHH. Gestión Compartida S.A.

COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE MUDANZA

La comunicación se considera, en la mayoría de los casos, el factor que mayor influencia tiene en el éxito de la implantación de un cambio en una organización. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como una parte integral de cualquier estrategia global de gestión de cambio.

Aunque la comunicación por sí sola no es suficiente para crear y mantener los cambios requeridos en el comportamiento de la organización, se considera un elemento crítico que favorece los mismos. Una comunicación efectiva no puede ser medida considerando únicamente la frecuencia y el número de mensajes emitidos.

Para crear estas condiciones necesarias para la consecución del cambio con éxito, es imprescindible disponer de una planificación detallada de las acciones que se realizarán. Esta información queda recogida en el Plan de Comunicación.

La aplicación del Plan de Comunicación debería ser capaz de crear el grado de compromiso requerido para el éxito del cambio en la organización, de liderar acciones coherentes y de manejar los cambios en actitud y comportamiento del personal implicado.

Principios de comunicación:

La comunicación es un proceso bidireccional entre las personas. Emitir mensajes, escuchar y responder a la realimentación de información son elementos vitales de la comunicación y tienen como objetivo que las personas actúen tomando como base la información que reciben. Para ser efectivo, un *“Plan de Comunicación debe estar guiado por una serie de principios fundamentales:*

- *Los mensajes deberían estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa del cambio. Uniendo claramente la necesidad del cambio al propósito estratégico se facilitará el entendimiento del primero, se mantendrá a la gente motivada y en marcha durante el proceso de cambio, y se dotará de credibilidad a la iniciativa.*
- *La comunicación necesita ser dirigida y adaptada a los intereses y necesidades de cada audiencia seleccionada, desde los usuarios hasta la Alta Dirección. La*

audiencia objetivo es el primer determinante del modo y contenido de los mensajes que van a ser emitidos.

- *La comunicación debe ser realista y honesta. Si se encubren las noticias negativas se generará la impresión de que los mensajes no están siendo honestos. Adicionalmente, se previene que la gente se precipite y concluya con peores pronósticos si se explican los parámetros, límites y objetivos de esfuerzo de cambio; es decir, se tienen que gestionar correctamente las expectativas.*
- *La comunicación debe ser simple y directa. Todos los mensajes son interpretados por los receptores que tienen una variedad de expectativas y de reacciones que tiñen su percepción de los mismos. Los mensajes claros y directos son interpretados más fácilmente y pueden ser diseminados a través de más canales.*
- *La comunicación deberá ser proactiva y no reactiva. Deberá ser planificada con antelación y deberá comenzar pronto dentro del proceso de cambio; no debería ofrecerse como ocurrencia tardía o como reacción a las clamorosas protestas de las personas afectadas. Una comunicación proactiva ayudará a evitar tener que adoptar una posición defensiva durante el proceso.*
- *La utilización de diferentes canales de comunicación refuerza el mensaje y acomoda los diferentes estilos de aprendizaje/comunicación existentes a los diferentes estados de aceptación.*
- *La comunicación debe continuar a lo largo del proceso de cambio incluyendo la implantación. Es un error frecuente el reducir o eliminar los mensajes una vez que se ha alcanzado el proceso de implantación, lo que provoca una vía para volver a los métodos antiguos y para no institucionalizar el cambio.*
- *Se necesitan vías de comunicación en dos direcciones (mecanismos de realimentación) para ayudar a asegurar el éxito en la implementación de los cambios. Un Plan de Comunicación debe ser lo suficientemente flexible como para poder ser modificado según avanza el proyecto.”¹⁶*

Para crear estas condiciones será necesario involucrar en la comunicación tanto a los directivos como a los mandos intermedios y a los empleados de la compañía. Para ello, los directivos deben de ser patrocinadores del cambio, percibidos por toda la

¹⁶ “La cara humana del cambio” Capítulo “Fundamentos de la comunicación”. Timothy Galpin.

organización como transmisores con credibilidad que canalicen la comunicación proveniente de una fuente única con una visión global de la organización, hacia los mandos intermedios, para que éstos hagan lo propio con el resto de los empleados, repitiendo los mensajes que se van enviando en cascada desde los cuadros superiores, evitando en todo momento el “efecto paraguas” que provoca que el mensaje no llegue a todos los receptores o que si lo hace, llegue de manera distorsionada.

Al ser la comunicación una herramienta de uso continuo, se refleja también en su planificación, que a excepción de algunas acciones puntuales, se extiende a lo largo de todo el proyecto desde el principio hasta el final.

Las acciones que van definiéndose en cada una de las etapas para minimizar el impacto del cambio en la empresa tienen una repercusión en la comunicación.

Para generar un eficiente proceso de comunicación es fundamental definir de forma clara un Plan de Comunicación que establezca el contenido de los mensajes, el medio utilizado, los comunicadores, los canales de comunicación y los mecanismos de realimentación requeridos para recibir información acerca de todo el proceso. También es necesario establecer los responsables de realizar y supervisar cada tarea de comunicación como así también su planificación.

Para el caso del traslado de la sede de la empresa Gestión Compartida S.A. al Distrito Tecnológico de Parque Patricios los medios de comunicación mas utilizados fueron:

- Reuniones individuales.
- Reuniones informales como por ejemplo desayunos.
- Mails a los empleados de la empresa para evacuar las dudas que podían llegar a surgir. Los mismos son enviados a través de una casilla exclusiva para canalizar los temas de mudanza.
- Site de experiencia de mudanza: un site en la intranet donde se cuenta con información de interés, novedades, se muestran imágenes y se generan instancias de participación on line.
- Visitas guiadas al nuevo edificio, recorridos por la zona del Distrito Tecnológico para familiarizarse con el lugar.
- Reuniones grupales y con los lideres en cada uno de los sectores.
- Encuestas para que los empleados participen enviando sus ideas y votando para tomar decisiones vinculadas a la mudanza: temáticas y nombres de salas

de reunión, herramientas de salas de esparcimiento, colores de paredes e imágenes.

- Microsite de traslados: brinda información on line para consultar diferentes formas de traslado.
- Blog de transformación: para comunicar novedades del Distrito y permitir comentarios.
- Focus Group: actividades con grupos de cada uno de los sectores donde se comunican las novedades, se relevan sugerencias, inquietudes, y se responden consultas.
- Red de facilitadores de mudanza: consisten en representantes de todos los sectores que funcionan como nexos entre los directivos y los empleados.

Además de los medios de comunicación utilizados, al momento de hacer efectiva la mudanza, el sector de Recursos Humanos de la empresa Gestión Compartida S.A. emitió un comunicado en el cual brindaba al personal la información necesaria para que se desenvuelva sin inconvenientes en el nuevo lugar de trabajo. El mismo incluyó la siguiente información:

- Comunicar los medios de transporte disponibles (charters, medios públicos, generar pool entre compañeros, etc).
- Manual de bienvenida con características de las nuevas instalaciones (horarios, ingresos, espacios comunes, visitas de proveedores, etc).
- Oferta gastronómica de la zona (deliverys, restaurants, rotiserías, etc).
- Servicios generales en el barrio (bancos, comercios, espacios verdes, estacionamientos, etc).

Todo suma a la hora de destacar las características del nuevo lugar, y quizá es con un pequeño detalle que logramos satisfacer al personal con la finalidad de que el cambio no impacte negativamente a la hora de ejercer sus funciones.

Los objetivos que se pretende alcanzar mediante la implementación de un correcto Plan de Comunicación son los siguientes:

- Alinear las expectativas de todos los empleados con los objetivos del cambio.
- Mitigar los riesgos inherentes al cambio.

- Generar una comunicación fluida de todo el personal involucrado dentro de la iniciativa, informando acerca de los objetivos, alcances, plan de trabajo, beneficios y cambios que traerá consigo el traslado a la Nueva Sede.
- Conseguir el compromiso de todas las partes involucradas, mediante el acercamiento del proyecto y de las actividades realizadas a cada una de las áreas afectadas.
- Evaluar y gestionar las habilidades y capacidades de las personas para llevar a cabo los cambios requeridos de manera efectiva.
- Detectar y anticipar posibles necesidades y demandas.
- Facilitar la transición y presentar el nuevo barrio a nuestros colaboradores.
- Contribuir a la mejora del clima.

ANEXO I- Ley Nº 2.972.

PROMOCIÓN DE LAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

CAPÍTULO I

DISTRITO TECNOLÓGICO

Artículo 1º.- Créase el Distrito Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante “el Distrito”, dentro del área comprendida por las Avenidas Sáenz, Boedo, Chiclana, Sánchez de Loria y Brasil, las calles Alberti y Manuel García y la Avenida Amancio Alcorta, en ambas aceras.

Artículo 2º.- Son beneficiarias de las políticas de fomento previstas por la presente ley, las personas físicas o jurídicas radicadas o que se radiquen en el Distrito, cuya actividad principal en el mismo se refiera a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), a través de la realización de alguna de las siguientes actividades:

Desarrollo y puesta a punto de productos de software originales registrable como obra inédita o editada elaborada en el país, o primera registración, en los términos de la Ley Nº 11.723.

Implementación y puesta a punto a terceras personas sobre productos de software propios o creados por terceros, o de productos registrados en las condiciones descriptas en el inciso a) del presente artículo.

Desarrollo total o parcial de sistemas, módulos, rutinas, procedimientos, documentación y similares, destinados para uso propio o para ser provistos a terceros, siempre que se trate de desarrollos integrables o complementarios a productos de software registrables en las condiciones del inciso a) del presente artículo.

Desarrollo de software a medida.

Prestación de servicios informáticos orientados a mejorar la seguridad de equipos y redes, la confiabilidad de programas y sistemas de software, la calidad de los sistemas y datos, y la administración de la información y el conocimiento en las organizaciones, entre otros.

Prestación de servicios informáticos vinculados a procesos de negocios, tanto para uso de terceros como para uso propio (Centros de Servicios Compartidos).

Desarrollo de productos y servicios de software, existentes o que se creen en el futuro, que se apliquen efectivamente a actividades tales como e-learning, marketing interactivo, e-commerce, Servicio de Provisión de Aplicaciones (ASP), edición y publicación electrónica de información, y similares –siempre que se encuentren formando parte de una oferta informática integrada, y agreguen valor a la misma–, portales web.

Servicios de diseño, codificación, implementación, mantenimiento, soporte a distancia, resolución de incidencias, conversión o traducción de lenguajes informáticos, adición de funciones, preparación de documentación para el usuario y garantía o asesoramiento de calidad de sistemas, productos de software.

Desarrollo y puesta a punto de software embebido o insertado.

Producción de hardware, entendiéndose por tal la fabricación de partes, piezas o componentes de equipos informáticos.

Prestación de servicios de contact centers, incluyendo atención al cliente, asistencia técnica remota, ventas y otros. (Derogado por Art. 1º de la Ley 2.995, BOCBA Nº 3101 del 22/01/2009)

Actualización, perfeccionamiento y capacitación de docentes, y alumnos y alumnas del sistema educativo.

Se entiende que se desarrolla como actividad principal en el Distrito alguna de las precedentemente enumeradas cuando no menos de la mitad de la facturación total de las empresas radicadas en el distrito, proviene del ejercicio de las mismas.

Artículo 3º.- Los beneficios que surgen de la presente Ley no se aplican al autodesarrollo de software, entendiéndose por tal el realizado por las empresas cuya actividad no encuadre en el primer párrafo del Artículo 2º, para uso propio por parte de sus titulares y/o de personas vinculadas a ellos.

CAPÍTULO II

AUTORIDAD DE APLICACIÓN

Artículo 4º: El Ministerio de Desarrollo Económico es la Autoridad de Aplicación de la presente Ley, quien articulará conjuntamente con el Ministerio de Educación las cuestiones inherentes en el Cap. V.

Artículo 5º.- Corresponde a la Autoridad de Aplicación:

Promover la radicación en el Distrito Tecnológico de personas físicas y jurídicas comprendidas en los términos del Artículo 2º.

Fomentar y gestionar el pleno desarrollo y evolución del Distrito Tecnológico, coordinando las acciones necesarias a tales fines con los demás organismos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y con el sector privado.

Coordinar e implementar la estrategia de internacionalización del Distrito Tecnológico.

Desarrollar, coordinar e implementar la estrategia de atracción de inversiones al Distrito Tecnológico.

Promover un incremento sostenido del número de empleados que sean incorporados al mercado de trabajo por las Empresas de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones.

Actuar como órgano de consulta y asesoramiento permanente en lo relativo a la aplicación de la presente Ley.

Llevar el Registro de Empresas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (Registro de Empresas TIC), otorgando y cancelando las inscripciones de los beneficiarios, de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos exigidos en la presente Ley y la reglamentación.

Coordinar con la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos el intercambio de información relevante a los fines del mejor cumplimiento de las facultades y objetivos de ambos organismos, en lo que a la presente Ley respecta.

CAPÍTULO III

REGISTRO DE EMPRESAS TIC

Artículo 6º.- Créase en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Económico el Registro de Empresas TIC.

La inscripción en el Registro es condición para el otorgamiento de los beneficios que establece la presente Ley.

Artículo 7º.- Las personas físicas o jurídicas comprendidas en el artículo 2º deben inscribirse en el Registro de Empresas TIC, a cuyo efecto deben acreditar:

Su efectiva radicación en el Distrito, en la forma y condiciones que determine la reglamentación.

Que las actividades promovidas se desarrollan en el Distrito, con excepción de aquellas que por su propia índole deban ser preponderantemente ejecutadas en establecimientos de terceros.

En caso de que el beneficiario posea su establecimiento principal, o uno o más establecimientos, sucursales, oficinas o instalaciones de cualquier tipo fuera del Distrito, los beneficios de esta Ley sólo son aplicables en la medida en que las actividades promovidas sean desarrolladas dentro del mismo.

CAPITULO IV

INCENTIVOS PROMOCIONALES PARA EL DISTRITO TECNOLÓGICO

Artículo 8º.- Sin perjuicio de los efectos derivados de la adhesión a las Leyes Nacionales Nº 25.856 y 25.922, las empresas radicadas en el Distrito Tecnológico reciben el tratamiento tributario establecido en el presente Capítulo, siempre y cuando se encuentren en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas locales y nacionales.

Asimismo, se clasificará a dichas empresas según lo establecido en la Ley Nacional Nº 25.300, Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa, y sus modificaciones respectivas. Los plazos establecidos en el presente capítulo se verán incrementados en un cincuenta por ciento (50%) para aquellas empresas que encuadren en dicha norma o sean de capitales nacionales.

Sección 1ª Impuesto sobre los Ingresos Brutos

Artículo 9º.- Los ingresos derivados del ejercicio en el Distrito de las actividades enumeradas en el Artículo 2º están exentos del Impuesto sobre los Ingresos Brutos durante un plazo de diez (10) años contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley.

La exención se aplica, en cada caso particular, en la medida resultante del cumplimiento de los requisitos previstos en la presente Ley y en el Código Fiscal, y en la reglamentación, con la condición de que mantengan o incrementen el número de trabajadores con que cuenten al momento de la inscripción en el registro de empresas TIC.

Artículo 10.- Las personas físicas y jurídicas que desarrollen alguna de las actividades mencionadas en el Artículo 2º y decidan radicarse y desarrollar dichas actividades dentro del Distrito, pueden diferir el pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

A tal fin, deben inscribirse provisionalmente en el Registro de Empresas TIC, acreditando en la forma que disponga la reglamentación:

El desarrollo de alguna de las actividades mencionadas en el Artículo 2º.

La decisión de radicarse y desarrollar dichas actividades dentro del Distrito Tecnológico, y

La celebración de un boleto de compraventa de un inmueble ubicado dentro del Distrito, siempre que haya sido pagado al menos el treinta por ciento del precio convenido, la celebración de un contrato de locación o concesión de un inmueble ubicado en dicha área, u otros medios que la reglamentación autorice.

Artículo 11.- A partir de la inscripción en el Registro de Empresas TIC, los beneficiarios pueden diferir durante los primeros dos (2) años el monto del Impuesto sobre los Ingresos Brutos resultante de las declaraciones juradas que deban presentar, hasta el límite que resulte de computar, según sea el caso:

El precio pagado por la adquisición del inmueble ubicado dentro del Distrito, o

El precio pagado, en el respectivo período fiscal, en virtud del contrato de locación del inmueble ubicado dentro del Distrito. Si los precios pagados por los beneficiarios resultasen superiores al monto del impuesto a pagar, tales diferencias no generarán créditos de ningún tipo a favor de los beneficiarios.

Artículo 12.- El monto del impuesto susceptible de ser diferido, en cada período fiscal, debe ser cancelado por el beneficiario a los dos (2) años, contados desde el vencimiento general para pagar el impuesto correspondiente a cada período fiscal, aplicando sobre las sumas diferidas la tasa activa que corresponda del Banco de la Nación Argentina.

En caso de incumplimiento se aplicarán sobre las sumas diferidas las actualizaciones, intereses y multas correspondientes.

Sin perjuicio de ello, en la medida en que el beneficiario cumpla con los requisitos necesarios y haya obtenido su inscripción definitiva en el Registro de Empresas TIC a los fines de gozar de la exención establecida en el Artículo 9º, y mientras se mantenga dicha situación, los montos de impuesto diferido se irán extinguiendo a medida en que se produzca su respectiva exigibilidad.

Sección 2ª Impuesto de Sellos

Artículo 13.- El plazo para ingresar el Impuesto de Sellos correspondiente a las escrituras públicas o cualquier otro instrumento, de cualquier naturaleza u origen, por el que se transfiera el dominio o se otorgue la posesión de inmuebles ubicados dentro del Distrito Tecnológico, es de tres (3) meses, contados desde la fecha de otorgamiento del instrumento respectivo.

Si dentro del plazo referido en el párrafo anterior, el adquirente obtiene la inscripción en el Registro de Empresas TIC, y el inmueble se encuentra destinado principalmente al desarrollo de alguna de las actividades establecidas en el artículo 2º, el impuesto devengado se extingue:

Totalmente, si el instrumento es otorgado dentro de los primeros tres (3) años contados desde la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley:

En un setenta y cinco por ciento (75%), si el instrumento es otorgado entre el tercer y el séptimo año desde la entrada en vigencia de la presente Ley.

En un cincuenta por ciento (50%), si el instrumento es otorgado entre el séptimo y el décimo año desde la entrada en vigencia de la presente Ley.

Artículo 13 bis.- A partir del ejercicio fiscal 2012, los actos y contratos de carácter oneroso otorgados por sujetos inscriptos en el Registro de Empresas TIC, están exentos del pago del Impuesto de Sellos, en la medida que:

Tengan por objeto el desarrollo efectivo de alguna de las actividades contempladas en el artículo 2º de la presente Ley; y

Las prestaciones a su cargo se ejecuten dentro o desde el Distrito Tecnológico. (Incorporado por el Art. 1º de la Ley N° 4.115, BOCBA N° 3844 del 31/01/2012)

Artículo 13 ter.- El plazo para ingresar el Impuesto de Sellos correspondiente a las escrituras públicas o cualquier otro instrumento, de cualquier naturaleza u origen, por el que se otorgue la tenencia de

inmuebles ubicados dentro del Distrito Tecnológico es de seis (6) meses, contados desde la fecha de otorgamiento del instrumento respectivo.

Si dentro del plazo referido en el párrafo anterior el solicitante obtiene la inscripción en el Registro de Empresas TIC, y el inmueble se encuentra destinado principalmente al desarrollo de alguna de las actividades establecidas en el artículo 2° de la presente Ley, el impuesto devengado se extingue:

Totalmente, si el instrumento es otorgado dentro de los primeros tres (3) años contados a partir del ejercicio fiscal 2012;

En un setenta y cinco por ciento (75%), si el instrumento es otorgado entre los ejercicios fiscales 2015 y 2017; y

En un cincuenta por ciento (50%), si el instrumento es otorgado en los ejercicios fiscales 2018 y 2019.

Asimismo, es condición para gozar del referido tratamiento que los respectivos contratos se mantengan vigentes por el plazo mínimo de tres (3) años previsto en el primer párrafo in fine del artículo 2° de la Ley Nacional N° 23.091 de Locaciones Urbanas. En caso de terminación anticipada por cualquier causa, renacerá la obligación tributaria, tornándose exigible la totalidad del impuesto, más los intereses que correspondan. (Incorporado por el Art. 2° de la Ley N° 4.115, BOCBA N° 3844 del 31/01/2012)

Artículo 14.- A los fines de gozar del beneficio contemplado en los artículos 13 y 13 ter, el solicitante debe comprometerse, en la forma que determine la reglamentación, a desarrollar las actividades comprendidas en el régimen de la presente Ley en dicho inmueble, dentro del plazo máximo de dos (2) años de otorgado el instrumento. En caso de incumplimiento, se considerará como no producida la extinción de la obligación respectiva, tornándose exigible la totalidad del impuesto con relación al solicitante, más los intereses resarcitorios que hubieran correspondido. (Conforme texto Art. 3° de la Ley N° 4.115, BOCBA N° 3844 del 31/01/2012)

Artículo 15.- El régimen establecido en la presente Sección rige por el término de diez (10) años a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley.

Sección 3ª Otros tributos

Artículo 16.- Están exentos del pago de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras establecidas en el Título III del Código Fiscal, durante un plazo de diez (10) años contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, los inmuebles ubicados dentro del Distrito Tecnológico, sobre los cuales se realicen obras nuevas o mejoras, que se destinen principalmente al desarrollo de alguna de las actividades comprendidas en el artículo 2º, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 1º de la Ley N° 499 (BOCBA N° 1014).

Se entiende que el destino principal referido en el párrafo anterior se cumple cuando más de la mitad de la superficie del inmueble se encuentra destinada específicamente al desarrollo de las actividades promovidas, en las condiciones que establezca la reglamentación.

Artículo 17.- Están exentas del pago del Derecho de Delineación y Construcciones establecido en el Título IV del Código Fiscal de la Ciudad, durante un plazo de diez (10) años, contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley, todas las obras nuevas que se construyan dentro del Distrito Tecnológico, y que se destinen principalmente al desarrollo de alguna de las actividades comprendidas en el artículo 2º, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 2º de la Ley N° 499(BOCBA N° 1014).

Se entiende que el destino principal referido en el párrafo anterior se cumple cuando más de la mitad de la superficie se encuentra destinada específicamente al desarrollo de las actividades promovidas, en las condiciones que establezca la reglamentación.

Artículo 18.- Están exentos del pago de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras establecidas en el Título III del Código Fiscal de la Ciudad, durante un plazo de diez (10) años, contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, los inmuebles ubicados dentro del Distrito Tecnológico que sean alquilados o pertenezcan en propiedad a los empleados en relación de dependencia de las empresas inscriptas en el Registro de Empresas TIC, siempre que se trate de la vivienda única y familiar de dichos empleados. La reglamentación establece las condiciones para acceder a este beneficio.

Artículo 18 bis.- Los generadores especiales de residuos sólidos urbanos definidos en el artículo 13 de la Ley 1.854, están exentos del pago del impuesto a la Generación de Residuos Áridos y Afines, establecido en el Código Fiscal, respecto de las obras a realizar en inmuebles ubicados en el Distrito Tecnológico y que se destinen principalmente al desarrollo de alguna de las actividades comprendidas en el artículo 2° de la presente Ley.

A partir del ejercicio fiscal 2012, el plazo de esta exención es de siete (7) años y de doce (12) años para aquellas empresas que sean de capitales nacionales o que encuadren dentro de la Ley Nacional N° 25.300, de Fomento para la micro, pequeña y mediana empresa, y sus modificaciones respectivas.

Sección 4ª Otros incentivos

Artículo 19.- Créase un Programa de Subsidios no reintegrables a favor de las empresas inscriptas en el Registro de las Empresas TIC, destinado a financiar hasta el cincuenta por ciento (50%) del costo de obtención de certificados de calidad a favor de las empresas comprendidas por la Ley Nacional N° 25.300, Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa y sus modificatorias. La reglamentación establece los requisitos y condiciones del Programa.

Artículo 20.- El Banco de la Ciudad de Buenos Aires adopta las medidas necesarias para implementar líneas de crédito preferenciales tendientes a promover la relocalización de empresas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones hacia el Distrito Tecnológico.

A tales fines, financia:

La compra de inmuebles, realización de construcciones, mudanzas, reciclado y acondicionamiento de edificios y equipamiento, por parte de beneficiarios inscriptos en el Registro de Empresas TIC.

La adquisición de vivienda única familiar por parte de los empleados en relación de dependencia, docentes y estudiantes, de beneficiarios inscriptos en el Registro de Empresas TIC, o de las instituciones educativas referidas en el Artículo 22 de la presente Ley, respectivamente, siempre que la vivienda se encuentre ubicada dentro del Distrito.

Artículo 21.- Autorízase al Banco de la Ciudad de Buenos Aires a realizar aportes a Sociedades de Garantía Recíproca de las que sea socio, a los fines del otorgamiento de garantías a favor de beneficiarios inscriptos en el Registro de Empresas TIC y que encuadren en la clasificación establecida por la Ley Nacional N° 25.300 y sus modificatorias, a los fines de la realización de alguna de las actividades promovidas por esta Ley, dentro del Distrito Tecnológico.

CAPÍTULO V

PLAN EDUCATIVO PARA PROMOVER LAS INDUSTRIAS TECNOLÓGICAS

Artículo 22.- Son beneficiarios de los incentivos previstos en la presente Ley las instituciones educativas establecidas o que se establezcan en el Distrito Tecnológico, cuyas actividades se concentren en el área de TIC.

Los beneficios alcanzan –en la medida en que las actividades educativas sean desarrolladas dentro del Distrito– a:

Universidades e Institutos Universitarios reconocidos en los términos de la Ley Nacional N° 24.521.

Centros académicos de investigación y desarrollo, Centros de Formación Profesional e Institutos de enseñanza, que estén incorporados a los planes de enseñanza oficial y reconocidos por el Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación lleva un registro de instituciones educativas en los términos del presente artículo.

Artículo 23.- El Distrito Tecnológico es área prioritaria para la implementación de proyectos pilotos de enseñanza del idioma inglés e informática en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo de gestión estatal, y para la radicación de nuevas escuelas de modalidad técnica.

Artículo 24.- El Ministerio de Educación elabora un programa de innovación curricular en las escuelas técnicas de gestión estatal, teniendo como referencia las necesidades formativas del desarrollo del Distrito Tecnológico.

Artículo 25.- El Ministerio de Educación, en forma conjunta con el Ministerio de Desarrollo Económico, administra y ejecuta los siguientes programas:

Programa de Becas a la Excelencia en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para graduados secundarios que deseen realizar estudios universitarios en áreas de ciencia y técnica en instituciones universitarias con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Programa de capacitación de formación técnico profesional que de respuesta a las diferentes necesidades de calificaciones del Distrito Tecnológico.

CAPÍTULO VI

INFRAESTRUCTURA URBANA Y SEGURIDAD

Artículo 26.- Dentro de los tres (3) meses de promulgada la presente Ley, el Poder Ejecutivo adopta las medidas necesarias para instrumentar los mecanismos legales que aseguren:

El diseño e instalación del cableado con fibra óptica dentro del Distrito.

La provisión del servicio de conexión a Internet por red inalámbrica (WiFi) en todas las áreas públicas del Distrito.

Artículo 27.- Se establece como prioridad la promoción de construcciones ecológicas dentro del Distrito Tecnológico.

El Poder Ejecutivo elabora e implementa un Programa de Promoción de construcciones bioclimáticas dentro del Distrito Tecnológico, que contemple el otorgamiento de un subsidio del cincuenta por ciento (50%) de la diferencia entre el costo de la construcción tradicional y el costo de la construcción bioclimática para edificios nuevos, y de un subsidio del cincuenta por ciento (50%) de la diferencia entre el costo de la instalación de sistemas de ahorro energético en construcciones existentes.

CAPÍTULO VII

INTERNACIONALIZACIÓN DEL DISTRITO TECNOLÓGICO

Artículo 28.- La estrategia de internacionalización del Distrito Tecnológico se orienta a generar acciones de inserción internacional, capacitación en comercio exterior, fomento a la asociatividad exportadora, provisión de inteligencia competitiva, planes de primera exportación, así como cualquier otra iniciativa que impulse el desarrollo de mercados externos.

CAPÍTULO VIII

ADHESIÓN A LA LEY NACIONAL Nº 25.922

Artículo 29.- La Ciudad Autónoma de Buenos Aires adhiere al Régimen de Promoción de la Industria del Software, en los términos de la Ley Nacional Nº 25.922.

CAPÍTULO IX

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 30.- El Poder Ejecutivo reglamenta la presente Ley dentro de los sesenta (60) días de su promulgación.

Artículo 31.- Sanciones: El incumplimiento de lo establecido en la presente Ley y su reglamentación, sin perjuicio de las infracciones previstas en el Código Fiscal, dará lugar a las sanciones que se detallan a continuación:

Baja de la inscripción provisoria o definitiva en el Registro de Empresas TIC.

Inhabilitación para volver a solicitar la inscripción provisoria o definitiva en el Registro de Empresas TIC.

La baja de la inscripción provisoria o definitiva en el Registro de Empresas TIC y/o la inhabilitación para volver a solicitar la inscripción provisoria o definitiva en el Registro de Empresas TIC, procederá también cuando la administración compruebe fraude a las leyes laborales vigentes.

Artículo 32.- Comuníquese, etc.

ANEXO II- ALGUNAS NOTICIAS.

Distrito Tecnológico: Parque Patricios se transforma, ya se radicaron 158 empresas

Viejo y nuevo. Con ruido a obra. Y en plena transformación. Parque Patricios está cambiando. Para los que nacieron, se criaron y crecieron en los bordes del gran parque que le da nombre al barrio, o más cerca de los hospitales, Patricios es el mismo de siempre: el arrabalero, el de Ringo Bonavena parado sobre el cordón frente al club Huracán. Pero para otros es el nuevo barrio que se abre al trabajo y también como un lugar para descubrir y para vivir. Desde 2008 hasta ahora, Patricios cedió 200 hectáreas para que el proyecto del Distrito Tecnológico de la Ciudad cobrara forma y transformara, o modernizara, una de las barriadas más antiguas de la Ciudad. Y casi cinco años después el impacto ya se nota: en ese contraste de lo moderno con lo tradicional y en los números. Hoy ya hay 158 empresas relacionadas a las nuevas tecnologías funcionando en la zona. Y pronto se sumarán dos universidades para agregar una pata educativa y la nueva y moderna sede del Banco Ciudad, un edificio verde frente al verde del enorme parque del barrio.

Así, como está ahora, Patricios es una doble postal. La de comercios antiguos, viejas ferreterías, edificios bajos, bares de habitués con décadas encima, de tardes de cafetín y parque, la de pacientes enfermos yendo y viniendo, pero también es la de un barrio pujante: con nuevos edificios, vanguardistas. Nuevas caras. Nuevas familias. Mary, “todos me llaman así, Mary”, dice, es una de las que están viendo el cambio con atención: cómo es que su barrio de siempre, el que habita y donde la conocen sin apellido, está cambiando. “El barrio está creciendo”, dice, y cuenta: “Yo trabajo desde 1999 en el Club Atlético Parque Patricios, que está en Alberti al 2100; es un club que ya pasó los 90 años y que se está acomodando a estos nuevos vecinos; ahora estamos trabajando con la gente del Distrito para armar torneos entre las empresas que se mudaron al barrio: nosotros les cedemos las instalaciones para que compitan en lo que sea, ajedrez, vóley, estamos en eso”.

Interoptics es una de las 158 empresas que tiene el Distrito. Está sobre Uspallata, a metros del Parque. Viviana Coquiara, gerenta de Recursos Humanos de esa firma que se dedica a dar servicios de software, opina que la mudanza, en su caso, fue positiva en varios puntos. Sobre todo porque vinieron de Lima y México, pleno Centro. “Nos vino bárbaro además porque la estructura que teníamos allá ya nos quedaba chica y la empresa fue creciendo. El hecho de trabajar en este barrio también facilitó llegar mejor a la oficina, los que venimos en auto podemos estacionar, aunque el subte ahora con las nuevas estaciones demora más”, detalla. Para ella el cambio de aire es notable, pero también faltan mejoras, por ejemplo, dice, en seguridad. “No veo tantos agentes como antes. Durante el día se veían más policías de la Metropolitana. Acá no tuvimos robos e ilícitos, pero sí sería bueno que vuelvan a verse más”. Y también más estructura: “Este es un lugar que todavía tiene negocios que cierran al mediodía, se sigue el ritmo barrial. Y hace falta más oferta de gastronomía. Cuando abran el Banco Ciudad la cantidad de empleados va a notar más la demanda”.

Hoy en Interoptics trabajan 35 personas en planta. Uno de ellos es John Vega, uno de los nuevos vecinos de Patricios. “Me mudé acá casi con la empresa. Antes estábamos en pleno Centro y yo vivía en Merlo, viajaba mucho, tenía que tomar el tren, perdía mucho en eso. Ahora alquilo justo al lado: y es perfecto”, dice. Y agrega: “Estoy a media cuadra del parque, es residencial, agradable, se puede salir a cualquier hora. De acá tomo el subte para ir a estudiar y voy a entrenar a Huracán caminando. Me ahorro lo que gastaba en viáticos y en tiempo. De la empresa, tres vivimos muy cerca, pero conozco muchos que están buscando, uno de ellos alquila y el otro compró con una línea de créditos”. ¿Qué falta? “Está creciendo, pero faltan –dice Vega–, por ejemplo, lugares para comer. Algunos tienen descuentos para empleados de las empresas del Distrito. También faltan lugares para estacionar. Antes sobran”.

Despegar.com también eligió sumarse al Distrito. Guido Glikin, gerente general de la firma, tiene 44 años y vive en Pilar, pero tiene varios empleados viviendo en Patricios y algunos que decidieron mudarse por la zona y que, asegura, “están felices”. La compañía está en Patricios desde diciembre del 2012, pero desde febrero 2011 estaban inscriptos. También llegaron del Centro: “Estábamos en pleno Microcentro, en la esquina con mayor densidad de gente de Argentina: Corrientes y Florida”, relata Glikin. Para él, la mudanza fue “positiva” porque pudieron diseñar las oficinas desde

cero, bien funcionales a su dinámica de empresa. “Estamos más cómodos, con más luz natural, ahora disfrutamos al caminar por la calle”, comenta. Para la empresa también impactó bien: “El beneficio impositivo implica una reducción de costos importante para que podamos seguir ofreciendo el precio más bajo a nuestros clientes”. Entre los cambios que más notan figura la accesibilidad: “Se puede estacionar en la calle”, y que no hay piquetes. Y también mencionan la falta de más propuestas gastronómicas.

Uno de los restaurantes que notan el cambio de los nuevos vecinos es el de “Rosi”: como conocen todos a El Nuevo Refugio, un cafetín de Caseros al 2700 devenido comedor para jóvenes emprendedores. Es un clásico del barrio y hoy se reparte entre hombres solos, mayores, habitúes y los nuevos que almuerzan para después volver a la oficina. Rosi es el dueño. Se llama Rosario, pero él dice que lo conocen así: “El cambio se ve hasta las siete de la tarde: hay más movimiento, ves gente por todos lados –revela–. Crecer, creció, asfaltaron todo. Yo vivo a seis cuadras, me mudé hace nueve años, y veo que hay obras por distintas calles. Enfrente van a hacer siete pisos de oficinas, y acá a la vuelta también, una empresa grande. Y a unas cuadras dicen que van a construir 200 departamentos”. Rosi acuerda con las nuevas apuestas, la llegada del subte, y apoya las mejoras. Dice que todo cambio es positivo si se atienden los pedidos de los vecinos. “¿Qué le falta ahora a Patricios? Que se convierta en Palermo Hollywood”, cierra, riendo.¹⁷

¹⁷ Diario Clarín. “Distrito Tecnológico: Parque Patricios se transforma, ya se radicaron 158 empresas”. 8 de Septiembre del 2013.

ANEXO III -INSTRUCTIVO MUDANZA.



10 TIPS QUE TENÉS QUE SABER.

¿Cuándo nos mudamos?

El viernes 30 de agosto será el día de la logística de la mudanza para el Edificio de Chile que se mudará en una primera tanda. Se trabajará hasta las 13 hs, luego de ese horario el edificio deberá permanecer vacío, sin excepción alguna.

OBJETOS PERSONALES

¿Cómo guardo mis objetos personales?

A partir del lunes 26/08, se comenzará con la entrega de dos cajas por persona para guardar los papeles y pertenencias del puesto de trabajo. Para ello se ha acordado una logística que estará liderada por personal de SSGG (Servicios Generales) y la mudadora. Es importante que no lo dejes para último momento y llenes la caja hasta el 80% para que no se desfonde. En cuanto a las llaves de los muebles, deberás dejarla pegada con cinta en la cerradura del cajón.

Los puestos de trabajo se desarman por completo para la mudanza.

¿Cómo identificó mis cosas?

Se han designado colaboradores de distintas áreas de la compañía (Red de facilitadores) que te entregaran etiquetas que deberás completar con un código.

Es importante que rotules y numeres según la cantidad de cajas que utilices todas las cajas que utilices, de acuerdo al criterio que te brindará tu facilitador.

Ejemplo:

P1-C3

P001/2

P1-C3 corresponde al código de identificación del sector (P1: Piso 1, C3: Sector C3); en tanto que P001/2 corresponde al puesto de trabajo y el numero de caja (P001: puesto 001, 2: caja #2).

Para el caso de los archivos, el código se forma como sigue:

P1-C3

MB001/2

P1-C3 corresponde al código de identificación del sector (P1: Piso 1, C3: Sector C3); en tanto que MB001/2 corresponde al mueble/archivo y el número de caja que contiene cosas que se deben guardar en dicho mueble (MB001: mueble bajo 001, 2: caja #2).

¿Qué hago con los objetos frágiles y/o de valor?

El material frágil te recomendamos llevártelo a tu casa. Si preferís embalarlo, sugerimos utilizar papel de diario para envolverlo. Las cosas de valor no deberán estar en la caja ya que la mudadora no se hace responsable de su pérdida y/o rotura.

¿Dónde dejen las cajas una vez armadas?

Arriba de tu escritorio y una vez que estemos en el nuevo edificio las tendrás en tu nuevo puesto de trabajo para desembalarlas.

MOBILIARIO E INFORMACIÓN

¿Y las cosas de los muebles compartidos, dónde los guardo?

Se entregarán cajas para el guardado de la información en estos muebles. Sugerimos designar un responsable por sector para esta tarea.

¿Qué hago con la documentación que tengo que guardar?

En el caso de que sea necesario archivar la información, podrás enviarla al sector de Archivo para su guardado. Para ello deberás solicitar cajas de archivo a tu facilitador.

En caso de que no sirva más, solicitamos destruirla y depositarla en los cestos de la Fundación Garrahan, para contribuir con su programa de reciclado. En caso de necesitar más cestos por favor solicitar a RRHH o Servicios Generales.

COMPUTADORAS Y DISPOSITIVOS

¿Qué tengo que hacer?

Deberás rotular hasta el martes 27 de agosto inclusive, tus dispositivos con las etiquetas que te serán proporcionadas por tu facilitador: PC, monitor, teléfono y otro tipo (como impresora personal, scanner, etc). El miércoles y jueves se realizará una inspección ocular por parte de IT/Seguridad para verificar que esté todo OK.

Solicitamos por favor cumplir con los plazos estipulados.

El día viernes 30 a las 13 horas deberás dejar tu PC apagada para su embalaje.

¿Y si tengo notebook?

Alaor Rana

Universidad F.A.S.T.A, Facultad de Ciencias Económicas, Contador Público.

Las notebook no serán transportadas por la mudadora y deberán ser transportadas por cada uno de los colaboradores al nuevo edificio, desde sus hogares, por un tema de seguridad.

Ante cualquier consulta comunícate con tu facilitador o RRHH.

ANEXO IV- GESTIÓN COMPARTIDA S.A. SE SUMA AL DISTRITO.



Contacto de Prensa
Daniela Mascaro
danielam@espositomarketing.com
(5411) 4774-5507
@espositomkt

Gestión Compartida S.A. se suma al Distrito Tecnológico

*La compañía, líder en la tercerización de procesos de negocios,
Inaugura oficinas en un edificio inteligente de última generación.*

Buenos Aires, Septiembre 2013 - Gestión Compartida S.A., compañía especializada en brindar soluciones integrales y estratégicas en Business Process Outsourcing (BPO) desde el año 2000, que opera en Argentina, Chile, Perú, Paraguay y Uruguay, estrena oficinas en su nuevo edificio ubicado en el Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires.

Las oficinas están emplazadas en un innovador edificio inteligente con espacios amplios y luminosos, localizado en Patagones 2550, Parque Patricios, y albergarán a los más de 450 profesionales que posee la compañía.

“En Gestión Compartida S.A. creemos fuertemente en llevar las políticas de calidad que ofrecemos al cliente hacia nuestros recursos humanos. Evaluando el crecimiento que hemos experimentado en los últimos años, vemos como una necesidad esencial proveer a nuestros profesionales de un espacio más confortable y especialmente adaptado”, afirma Valeria Czarnota Gerente de RRHH de Gestión Compartida S.A.

Desde esta nueva locación, la compañía continuará brindando servicios profesionales de soporte a más de 100 empresas de diferentes industrias y ofreciendo soluciones estratégicas integrales en Selección, Capacitación y Desarrollo de RR.HH., Impuestos, Administración y Finanzas, Liquidación de Haberes y Administración de Personal, Comercio Exterior, Facility Management y Tecnología de la Información, entre otros servicios profesionales.

CONCLUSIÓN

Como corolario de los estudios realizados en el presente trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

En función del análisis financiero realizado a partir del Cash Flow, podemos establecer que la realización del proyecto es considerablemente viable toda vez que el flujo neto de fondos obtenidos a la finalización del periodo de planeamiento supera los 50 millones de pesos.-

Lo hace aún más viable la situación actual del mercado inmobiliario, teniendo en consideración el notable incremento de precios que han sufrido los inmuebles. Actualmente el edificio sito en Patagones 2550 supera ampliamente los 100 millones de pesos.-

Ahora bien, aunque así no fuera un proyecto viable, sí consideramos que es un proyecto necesario para toda empresa que se encuentre en estas condiciones, fundamentalmente por dos motivos: primero, por la necesidad de la empresa de contar con un edificio propio que albergue a la totalidad de los empleados, evitando tener que contar con dos edificios apartados; y segundo para poder aprovechar los importantes beneficios impositivos brindados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.-

Una vez finalizada la ejecución de este proyecto, y tras los estudios llevados a cabo en relación al impacto organizacional generado por el traslado de la compañía, podemos analizar el éxito en la consecución de los objetivos fijados al inicio del proceso de mudanza.-

La empresa ha trasladado 450 personas de forma ordenada y asegurando en todo momento la disponibilidad de las herramientas necesarias para el desempeño profesional así como la optimización de las ubicaciones en el nuevo edificio. El objetivo se ha conseguido de forma notable, gracias a una adecuada planificación del traslado, facilitando así la resolución de incidencias e imprevistos. Sin embargo, el traslado ha sido complejo toda vez que se suscitaron ciertas restricciones e inconvenientes (tales como el fin de contrato del antiguo edificio, obras en el nuevo edificio, capacidad de

resolución de incidencias acaecidas, renuncia de ciertos empleados que no apoyaban el proyecto, entre otros). Pese a ello, la planificación realizada con anterioridad ha cubierto dichas contingencias, permitiendo así actuar de forma eficaz durante las fases de Mudanza y Post-Mudanza.-

Dicho traslado ha sido aprovechado para potenciar objetivos estratégicos de la compañía. Se ha trabajado intensamente para impulsar la cultura y los valores corporativos. Todo lo cual ha sido posible gracias al desarrollo de diferentes actividades, algunas enfocadas en las personas y otras en los espacios, las que han permitido diseñar un lugar acorde a los objetivos e inculcar los valores de la empresa en sus empleados.-

El diseño del nuevo edificio y la distribución lógica del espacio realizada durante la fase de planeamiento ha permitido asentar las bases para potenciar el intercambio de conocimiento entre áreas. Una vez realizado el traslado, no existen áreas de la compañía que se encuentren aisladas sino que, por el contrario, los diferentes sectores trabajan interrelacionados e intercambiando conocimientos y experiencias.-

Todo el proceso de traslado ha ido acompañado por una gestión del cambio, lo cual ha permitido concientizar a todos los empleados a través de un Plan de Comunicación muy ambicioso (sesiones de trabajo, encuestas, mailing, visitas al nuevo edificio, microsites, reuniones informativas, entre otros). De esta forma, se ha conseguido minimizar el impacto que este traslado suponía para muchas personas y así conseguir niveles de entendimiento y sensibilización considerablemente buenos, tal y como se puede concluir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada para evaluar la satisfacción de los empleados con el traslado.-

BIBLIOGRAFÍA

- Ley 2.972/09 “Promoción de empresas de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones en CABA”.
- Decreto Reglamentario N° 184/13.
- Libro “Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires” 2008-2011. Carlos Pirovano – Subsecretario de inversiones.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Ministerio de Desarrollo Urbano (2009) “Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Buenos Aires”.
- Universidad Torcuato Di Tella (2009) “El Distrito Tecnológico en la Ciudad de Buenos Aires”, Proyecto en el marco del Convenio de Asistencia Técnica entre la Universidad Torcuato Di Tella y la Subsecretaría de Planeamiento del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ramos, L.J. (2009), Informe del Mercado Inmobiliario en el Distrito Tecnológico de Parque Patricios.
- “Gobernar Buenos Aires: Un estudio sobre las racionalidades políticas en torno al desarrollo local a partir del caso del Distrito tecnológico de Parque patricios (2008-2012)” Universidad de La Plata.
- www.lanacion.com
- www.buenosaires.gob.ar
- www.districtotecnologico.com
- www.clarin.com
- <http://www.noticiario-sur.com.ar/titulos/destacados/parque-patricios-la-nueva-meca-de-los-negocios>
- “Gestión de traslado de la sede corporativa de una compañía multinacional del sector de la consultaría”. Pedro Egea Castejón.
- “Proyecto 22@Barcelona” Septiembre 2005.

AGRADECIMIENTOS

Una de las perspectivas que perseguía por medio de mi tesis de graduación era que una vez finalizada pueda servir de herramienta para aquellas empresas que necesiten afrontar un cambio tan relevante como lo ha hecho la empresa Gestión Compartida S.A. Es por eso que pretendo que este trabajo no solo sea un paso indispensable para mi formación profesional si no también una pequeña contribución para todas las empresas que atraviesen una situación similar.-

Este es el apartado en el cual quiero agradecer a todas aquellas personas que han contribuido a mi formación profesional, a la Universidad F.A.S.T.A. que junto a todos los profesores han sido un eslabón fundamental para desarrollarme profesionalmente. También me gustaría agradecer a la empresa Gestión Compartida S.A., por contribuir día a día a mi formación personal y profesional y por brindarme toda la información necesaria para desarrollar la tesis.-

Un agradecimiento muy especial merece el apoyo incondicional recibido de mi familia.-

A todos, muchas gracias.-