

30 pesos

# www.mercado.com.ar

# Mercado

# DecelInflation

Mayo 2012  
**YPF: de gran empresa global al corto plazo y la sobreexplotación**

En España hay probabilidades de *default*

Comunicación interna, una herramienta clave

La inseguridad es buen negocio

Estrategia de la medicina privada: ampliar escala y sumar más actividades

desaceleración  
+  
inflación



# Mayo 2012 |

## Director-editor

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

## Secretaría general de redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Redactora

Florencia Pulla | fpulla@mercado.com.ar

## Rankings

Luis García | lgarcia@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

Leandro Africano

Florencia Álvarez

Gustavo Baiman

Martin Boerr

Rubén Chorny

Yuri Doudchtizky

María Teresa Lavayén

Francisco Llorens

Mauro Maciel

Hernán Murúa

Leticia Pautasio

Florencia Pulla

Javier Rodríguez Petersen

## Diseño general

Lorenzo Shakespear | www.shakespearweb.com

## Portada

Lorenzo Shakespear

## Diagramación

Diego Gorzalczy

## Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

## Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

## Atención al suscriptor

Magalí Pérez | mperez@mercado.com.ar

## Gerente de publicidad

Miguel Larzábal | mlarzabal@mercado.com.ar

5254-9470

## Ejecutiva de cuentas

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

5254-9471

## Centro de información

info@mercado.com.ar

Bartolomé Mitre 648, 8° piso B, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C1036AAL). Tel. (54-11) 5218-9400.

## 3 Anticipo

Las 1000 de *Mercado*.

## 4 Contenidos

## 6 Mercado digital

## 8 Foco

## 13 Opinión

Maravillosa promesa del *shale* y *tight gas*.

## 16 Ideas y debates

El tiempo de las megaciudades.

## 18 ANÁLISIS Entrevista

Hay probabilidades importantes de *default* en el caso de España.

## 20 Perspectiva

20 | Casi dos décadas de gestión privada en YPF (1993-2012). De la gran empresa global a la sobreexplotación y el corto plazo.

26 | La Argentina y Canadá. ¿Un mismo punto de partida?

30 | Expectativas en baja.

## 38 PORTADA

"Decelinflation" = desaceleración + inflación.

## 46 DOSSIER

46 | Comunicación interna, una herramienta clave.

47 | Una exitosa implementación.

48 | Unilever. Cómo dar sentido al trabajo de cada uno.

50 | El sentido de pertenencia.

50 | Santander Río. La comunicación, alineada al negocio.

52 | Recurso estratégico.

54 | Grupo Telefónica. Colaboradores comunicados.

54 | Herramienta esencial.

56 | Coca-Cola. Cuando el medio es siempre el mensaje.

58 | Banco Galicia. Más compromiso y satisfacción.

60 | AB Comunicaciones. Liderazgo al servicio de generar confianza.

62 | BW Comunicación Interna. Crear los mejores lugares para trabajar.

63 | Grupo Oxean S.A. Creativos en comunicación.

## 64 ESTRATEGIA Empresas

64 | La biomedicina nacional se prepara para el gran salto.

70 | La basura de la Capital, o la crónica de una crisis anunciada.

74 | Cámara minera.

76 | Protagonistas.

## 80 INFORME

80 | Medicina privada. La estrategia es ampliar la escala e incorporar nuevas actividades.

82 | Julio Fraomeni, de Galeno. Servicios que se agregan al crecimiento conjunto.

84 | Claudio Belocoppit, de Swiss Medical. Sustentabilidad y calidad del servicio.

86 | Jorge Aufiero, de Medicus. Cartera, plantel y camas, en alza.

88 | Jorge Piva, de Medifé. Mejor la prestación propia que alquilada.

90 | Hugo Maconza, de Cemic. Un fondo solidario: a mayor costo, más aporte.

92 | Pablo J. Pescie, de Mapfre. Camino inverso: de ART a salud.

94 | Diego Tillous, de Staff Médico. Alianzas y mecanismos para sortear riesgos.

95 | Ricardo Ernesto Bellagio, superintendente de Servicios de la Salud. Un coeficiente por enfermedad crónica se sumará a las cuotas.

## 96 Alta gerencia

Lo que hay que hacer si convoca la complejidad.

**98 Marketing**

98 | Marketing deportivo. La pasión también se gestiona.

101 | Los primeros pasos del negocio.

**104 MERCADOS VERTICALES**

104 | Seguridad y vigilancia, electrónica, caudales y seguimiento satelital. La inseguridad es buen negocio.

106 | Securitas. Capacitación y tecnología.

108 | Brinks. "La gente hace la diferencia".

110 | ADT. Crecimiento con integración IT.

112 | Megatrans. Los precursores del monitoreo satelital.

114 | KLT. Diagnóstico serio y análisis profundo.

116 | Intelektron. Es un buen complemento.

Level 3. "Gerenciados y profesionales".

Datco. 30 años de innovación.

118 | Ituran. Un mercado no explotado.

RSA. Los ilimitados puntos de riesgo.

Anixter. Cambio constante y tecnológico.

119 | Ubicar. Contrarrestar la piratería.

CertiSur. Administrar datos sensibles.

**120 TECNOLOGÍA**

120 | Sofrecom. Innovación y calidad son los pilares del negocio.

123 | Sugar CRM. Herramienta flexible para la gestión de las personas.

**126 REDES SOCIALES**

Para medir la digitalización.

**130 Colofón**

Cultura de codicia y engaño.

## Hay probabilidades importantes de default en el caso de España

**18** Muchos creen que en Atenas o en Madrid se está sacrificando a toda una generación en el empeño de mantener una moneda única –que parece ser una creación política problemática– que abarca a países muy diversos como para ser sustentable. Las explicaciones son pobres: ni la presunta irresponsabilidad fiscal ni el excesivo gasto en el estado de bienestar.

## "Decelinflation" = desaceleración + inflación

**38** Los datos muestran que la economía argentina entró en un período de menor crecimiento pero con alta inflación.

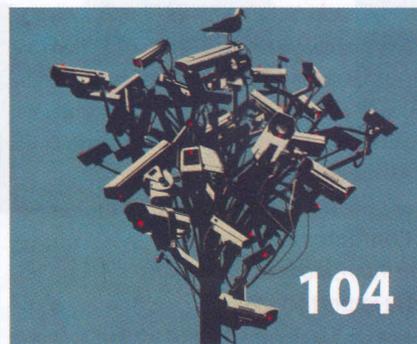
Para algunos, estanflación; para otros, no tanto. Herramientas que se agotan y una disyuntiva (actividad vs precios) potenciada. La desaceleración es evidente en los números, tanto en los de los estudios privados como en los del Indec.



## YPF: de la gran empresa global a la sobreexplotación y el corto plazo

**20** En estas dos décadas, la empresa tuvo dos etapas bien diferenciadas. La primera entre 1993 y 1999, en las cuales se sucedieron las gestiones de Estenssoro, Nells León y Roberto Monti. La segunda arrancó en 1999 cuando el Estado nacional y las provincias vendieron las acciones que tenían en su poder y la española Repsol pasó a controlar la petrolera.

## La inseguridad es buen negocio



Aunque la Argentina no lidera el ranking de los países más peligrosos de la región, la tasa de criminalidad ha disparado este particular negocio. Con un crecimiento anual de 10% y una facturación millonaria, las empresas de los diferentes segmentos de la actividad compiten por ofrecer servicios de alta tecnología a un costo que las haga redituables.

## Comunicación interna, una herramienta clave

La mayoría de las empresas que operan en el país reconocen lo central de este proceso. Son pocas sin embargo las que parecen satisfechas con los resultados. La mayoría reconoce que, pese a todos los esfuerzos, todavía se está en pañales y que será tema dominante de los próximos años. Todas confrontan problemas que hacen imperioso un mecanismo de *management* de este tipo.

