



Bertolino, Gisela
Carazay, Cristina
Díaz, Teresa
Fernández, Analía
Nannini, María Susana
Suardi, Diana
Vázquez, Claudia

Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas de la Escuela de Contabilidad

EL CAPITAL INTELECTUAL. EL PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES

LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL

La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los activos más importantes de cualquier empresa y cumplen un papel fundamental en la creación de valor. Casi todas las empresas del siglo XXI se basan en el conocimiento, ha quedado atrás la era industrial y el papel de los activos físicos ha pasado a un segundo plano.

El impacto de la era de la información es aún mayor en las empresas de servicios que en las industriales. Sin embargo, tanto para las organizaciones fabriles como para las de servicios, se exige poseer nuevas habilidades para obtener éxito competitivo. Muchas de estas organizaciones no necesitan demasiados activos materiales para subsistir: las computadoras, las comunicaciones, y los conocimientos técnicos constituyen las herramientas básicas de las empresas del tercer milenio.

Estos elementos intangibles han producido un cambio radical en las empresas modernas, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables, y generar nuevos tipos de relaciones -con socios, clientes y proveedores- que permiten crear ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio cultural, y porque no, de filosofía en la gestión de las empresas.

En este sentido, Kaplan y Norton¹ expresan que los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos en tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en

¹ Robert Kaplan y David Norton. *Cuadro de mando integral*. Gestión 2.000. Barcelona. Octubre 2.000. Pág. 16.



sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

A la combinación de todos los activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa se le suele denominar "capital intelectual". Para la multinacional sueca SKANDIA, dedicada a servicios financieros y seguros y precursora del estudio de los valores ocultos de la empresa, "Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado"².

Otros investigadores incluyen en sus definiciones factores tales como liderazgo en tecnología, formación de empleados, marcas comerciales y patentes, lealtad de la clientela, rapidez y eficiencia en los procesos internos de la empresa, entre otros. Sin embargo, todos los autores coinciden en que el valor del capital intelectual radica en la capacidad de los activos intangibles para convertirse en rendimientos financieros para la empresa.

EL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS ESTADOS CONTABLES

Las empresas del tercer milenio basan su gestión en los activos inmateriales. Actualmente las organizaciones consideran que el desarrollo del denominado "capital intelectual" es algo fundamental para la creación de valor para las mismas, valor que no sólo debe ser percibido por quienes forman parte de la organización, sino también por todos aquellos que se relacionan con ésta (clientes, socios, proveedores). Es por ello que se plantea el interrogante de qué tipo de información brindan actualmente las empresas con relación a la gestión y/o medición de su capital intelectual en los estados contables.

La normativa vigente no admite el reconocimiento contable de los recursos intangibles autogenerados aduciendo la imposibilidad de medirlos en forma objetiva. Sin embargo, estas prohibiciones no obstan a la existencia de estos activos intangibles o al hecho de que los mismos son críticos para el éxito de algunos negocios. La revelación de información sobre los activos intangibles no reconocidos tales como investigación y desarrollo, recursos humanos, relaciones como los clientes e innovaciones, sería especialmente útil para los usuarios ya que permitiría reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Es por ello que una parte importante de la doctrina entiende que corresponde efectuar un replanteo del contenido y la forma de la información suministrada a terceros dado la necesidad de que los estados contables reflejen la realidad económica de las empresas. En otras palabras, entienden que sería mejor informar con un cierto grado de subjetividad, a que no se informe nada. De esta manera el usuario externo podría satisfacer de un modo más adecuado sus necesidades informativas con miras a la toma de decisiones.

LA INFORMACIÓN INCORPORADA A LA MEMORIA

Como se dijera anteriormente, existe consenso en que los estados financieros no alcanzan a satisfacer las expectativas de los usuarios. Esta situación es percibida por muchas empresas, prueba de ello es la creciente tendencia por parte de los administradores a incorporar información voluntaria sobre la gestión de los elementos inmateriales en las memorias que acompaña a los estados contables.

El Art. 66 de la Ley de Sociedades Comerciales establece: "Los administradores deberán informar en la memoria sobre el estado de la sociedad en las distintas actividades en que haya operado y su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad".

² Leif Edvisson y M. Mallone. *El capital intelectual*. Gestión 2000. Barcelona. 1999. Pág. 64.



La memoria no integra los estados contables, pero constituye información adicional elaborada por los administradores y que se presenta junto con los estados financieros. Presenta las siguientes características:

- a) Constituye un elemento indispensable para la interpretación de los estados contables.
- b) No versa exclusivamente sobre el ejercicio vencido o ejercicios anteriores. Por el contrario, debe contener necesariamente referencia a las perspectivas futuras de la empresa.
- c) Contiene información descriptiva, subjetiva, y sobre la cual no se requiere dictamen de auditoría.

RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN QUE COMUNICAN LAS EMPRESAS

Las memorias que actualmente presentan las empresas ponen de manifiesto el papel fundamental que sus administradores le asignan al capital intelectual. A fin de ilustrar esta situación, se han analizado memorias presentadas por empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, correspondientes a ejercicios finalizados en los años 2002 y 2003, con el objeto de identificar información vinculada con el "capital intelectual" (información detallada en el anexo adjunto).

La información relevada fue clasificada dentro de las siguientes once categorías:

1. Innovación en productos
2. Canales de distribución
3. Tecnología informática
4. Innovación en procesos productivos
5. Relaciones con proveedores
6. Calidad de productos y/o procesos
7. Recursos humanos
8. Imagen corporativa
9. Alianzas estratégicas
10. Relaciones con clientes
11. Participación en el mercado

Son ejemplos de información relevada sobre innovación en productos:

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Diversificación en productos para satisfacer necesidades de distintos segmentos de mercado.
- Desarrollo de productos sustitutos de importaciones.

Son ejemplos de información relevada sobre canales de distribución:

- Mejoras en la eficiencia y el control de los canales de distribución.
- Descripción de los canales de distribución.
- Apertura de nuevos canales de venta en zonas de baja penetración.

Son ejemplos de información relevada sobre tecnología informática:



- Desarrollo e implementación de redes de comunicación interna (intranet).
- Desarrollo de páginas web.
- Implementación de servicios a clientes mediante el uso de internet.
- Utilización de internet para mejorar la comunicación con proveedores.

Son ejemplos de información relevada sobre innovación en procesos productivos:

- Obtención de patentes.
- Desarrollo de nuevos procesos.

Son ejemplos de información relevada sobre relaciones con proveedores:

- Asistencia financiera a proveedores

Son ejemplos de información relevada sobre calidad de productos y/o procesos:

- Obtención de certificaciones de calidad.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad de servicios.

Son ejemplos de información relevada sobre recursos humanos:

- Implementación de programas de capacitación.
- Descripción de la política de beneficios al personal.
- Cambios en la política de remuneraciones.
- Mejoras en la comunicación interna.
- Implementación de sistemas de gestión del desempeño.

Son ejemplos de información relevada sobre imagen corporativa:

- Desarrollo de campañas publicitarias.

Son ejemplos de información relevada sobre alianzas estratégicas:

- Acuerdos corporativos tendientes a la ampliación de los mercados.
- Celebración de contratos de gerenciamiento.
- Acuerdos con empresas internacionales.

Son ejemplos de información relevada sobre relaciones con clientes:

- Estrategias para lograr la retención y fidelización de clientes, reconocimiento de marcas, satisfacción del consumidor.
- Indicadores de calidad en los procesos comerciales.

Son ejemplos de información relevada sobre participación en el mercado:

- Indicadores de participación en el mercado.
- Captación de nuevos mercados internos y externos.

COMENTARIOS FINALES

Los ejemplos listados permiten ilustrar como las empresas se están comunicando con los usuarios de la información financiera. En general, la información que brindan las empresas en sus memorias se refiere a aquellas cuestiones que, desde el punto de vista de los



administradores, resultan críticas para el éxito de los negocios. Consecuentemente, es de esperar que la cantidad de información que voluntariamente suministran las empresas sobre los elementos que conforman su capital intelectual aumente en el futuro debido a la importancia creciente de los activos intangibles como recursos generadores de valor para las empresas.

Las empresas líderes han empezado a percibir que la información que necesitan los usuarios externos es mucho más que "los estados financieros". Los inversores y prestamistas necesitan conocer la estrategia de la empresa, cuáles son los factores críticos para el éxito, el contexto competitivo en el que opera la empresa y los pasos que están llevando a cabo los administradores para asegurar resultados sustentables.

Sin embargo, un aspecto que no debe soslayarse es la desventaja competitiva que puede acarrear para la empresa la divulgación de información vinculada con sus estrategias y planes futuros. En este sentido, corresponde destacar que en las memorias analizadas se observa escasa información vinculada con renovación y desarrollo, probablemente debido a que las empresas generalmente no están dispuestas a informar a terceros sobre las actividades de investigación y desarrollo que tienen en curso hasta que las mismas no se transforman en nuevos productos, servicios, procesos o sistemas. Es innegable que la revelación de información acerca de las estrategias y planes futuros puede, en algunos casos, afectar adversamente a la empresa, ya sea ayudando a la competencia, o bien colocando a la empresa en una situación desventajosa a la hora de negociar con sus proveedores, clientes o empleados. Por lo tanto, resulta razonable suponer que una empresa no revelará información en la medida que esto implique una desventaja competitiva que exceda los beneficios derivados de la información voluntaria suministrada. En general, la posibilidad de que una determinada información pueda crear desventajas competitivas se relaciona con el tipo de información a suministrar, su nivel de detalle y la oportunidad de su revelación.

Otro aspecto a considerar es que para que la información relevada sea creíble es fundamental que ésta cubra no sólo buenas noticias sino también decepciones. Además, la utilidad de la información será mayor en la medida que incluya los resultados obtenidos en la consecución de los planes y objetivos previamente revelados.

La incorporación en las memorias de las empresas de información relacionada con su capital intelectual debe ser considerado sólo como un primer paso. En el futuro, será necesario establecer reglas que permitan homogeneizar los criterios empleados para la identificación, medición y presentación de los activos intangibles a fin de que los usuarios puedan contar con información confiable para la toma de decisiones.



ANEXO

1. INNOVACION EN PRODUCTOS

ALPARGATAS S.A.I.C.

Durante el ejercicio 2002, la empresa ha hecho un gran esfuerzo comercial en el área deportiva, reflejado en la racionalización de productos existentes y un plan agresivo de nuevos lanzamientos y actualización de todas sus líneas.

NOBLEZA PICARDO S.A.I.C.F.

Durante el transcurso del año Nobleza Piccardo lanzó dos nuevas marcas internacionales:

Pall Mall, en el segmento de precio medio, es la primera marca en el mercado en ofrecer tres alternativas de sabor en sus versiones full flavour; y Viceroy, es la primera marca internacional en el segmento de precio bajo.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

Diario de arquitectura. En el 2002, clarín renovó el suplemento arquitectura que comenzó a editarse como diario de arquitectura en 32 páginas a todo color, con nuevas secciones, más columnistas y un mayor despliegue de los temas habituales del suplemento.

Clarín Mundial. Mediante un acuerdo de Clarín Contenidos, durante los 31 días del Mundial de Fútbol, la cobertura de Clarín se editó en el diario deportivo más importante de China, Sports Weekly, que tiene una tirada de 2.800.000 ejemplares, y en un semanario especializado. Paralelamente y por medio de un convenio firmado con la cadena NewsPaper Direct, los lectores que se encontraban en hoteles de Corea y Japón, podían acceder a la amplia cobertura de Clarín y leer todas las notas sólo un par de horas después de que los diarios Clarín, Olé y La Razón cerraban sus ediciones en la Argentina. Clarín además publicó un Suplemento Mundial vespertino los días que jugaba el seleccionado argentino.

Revista Viva. La revista Viva acompaña la edición de Clarín los domingos con una amplia variedad de notas, investigaciones y entrevistas. En el 2002 editó números especiales conmemorando el Día de la Madre, el Día del Padre y ediciones dedicadas a la salud, moda, solidaridad y personajes famosos. También editó 4 obras con ideas, reflexiones y anécdotas de los próceres argentinos más ilustres: San Martín, Belgrano, Moreno y Sarmiento, "Textos de ayer para la argentina de mañana". Se entregaron gratis con Viva, a partir del 7 de abril, cada 15 días. El proyecto permitió en promedio un incremento de 25.000 ejemplares por domingo.

Diarios Zonales y Barriales Durante el 2002 empezaron a editarse a partir de septiembre de 2002, y con frecuencia mensual, en Caballito – Flores – Villa Mitre - Parque Chacabuco; desde octubre en Villa Devoto – Villa Pueyrredón – Villa del Parque – Agronomía – Villa Santa Rita; en noviembre en Belgrano – Coghlan – Núñez – Saavedra – Villa Urquiza, y en diciembre en Palermo - Barrio Norte – Recoleta - Retiro. Mientras tanto se continuaron publicando con éxito los seis diarios zonales semanales en Vicente López, San Isidro, Avellaneda - Lanús, Lomas de Zamora - Almirante Brown, San Martín - Tres de Febrero y Morón - Ituzaingó, en el conurbano bonaerense.

Otras propuestas editoriales y comerciales que se continuaron desarrollando durante 2002 fueron los suplementos especiales, de aparición periódica (quincenal, mensual, ocasional,



etc.) y destinados a públicos específicos o a temáticas de creciente interés para el lector y el anunciante. Así, se publicaron nuevas ediciones de Palabra Mayor –un producto enfocado en la realidad y demandas de las personas mayores-, Bebés y Mamis –orientado a las temáticas propias del embarazo y la primera infancia-, Mascotas, etc. También se editaron productos especiales de venta opcional en ocasión de fechas trascendentes para la comunidad por su valor histórico o religioso, como Pascua, Navidad, Semana de Mayo, etc. Los mismos tuvieron una amplia aceptación en el mercado.

Con el objetivo de seguir brindando servicios y valor agregado a sus lectores, Clarín se actualiza constantemente y ofrece una variada gama de lanzamientos editoriales en paralelo al producto central, respondiendo a la necesidad de satisfacer una creciente segmentación entre los diversos grupos poblacionales: Guías Visuales de la Argentina; Enciclopedia Visual de la Argentina; Gran Libro del Tejido; Goal (un curso para aprender inglés de una manera moderna y entretenida, presentado en formato de video-book y producido especialmente para Clarín por la BBC); Gran Libro Clarín de Cocina Española; Gran Libro de la Moda y la Costura; Grandes Hechos del Siglo XX.

FERRUM S.A.

Como en otras oportunidades se participó en Expovivienda 2003 realizada en Junio en Bs. As., donde se presentaron nuevos productos en sanitarios e hidromasajes.

MASTELLONE HERMANOS S.A.

Durante el ejercicio la Compañía continuó lanzando nuevos productos al mercado, entre los que pueden destacarse las leches especiales para bebés y niños de corta edad, las que consideramos tienen interesantes perspectivas a mediano plazo...

GRAFEX S.A.G.C.I. Y F

Tal como se anticipó en la Memoria anterior, se ha continuado el desarrollo de productos sustitutivos de líneas importadas... Otro producto en desarrollo es una serie de tintas offset sobre base vegetal, encuadrada en la denominada línea ecológica. También se ha completado el desarrollo de los barnices de sobreimpresión con secado mediante rayos UV, anunciado en la Memoria anterior. Las primeras ventas ya se han concretado y se incrementarán en los próximos meses.

MOLINOS JUAN SEMINO S.A.

En el área de investigación se culminó el desarrollo de dos nuevos productos obtenidos a partir de modificaciones de las proteínas de trigo: a) Alvol HP, desarrollado especialmente para el mercado de E.E.U.U., se trata de un producto de rápida asimilación y con un alto contenido de glutamina para ser utilizado como suplemento en las dietas para deportistas; y b) proteína de trigo de fácil dispersabilidad para ser utilizada en sustitutos de leche para terneros. Además se comenzó el desarrollo de una proteína de trigo modificada para la industria cosmética.

METROVIAS

- Desarrollo de nuevos productos Subtepass combinados con productos de telefonía.
- Desarrollo e implementación del "Sistema de Información al Pasajero –Info Subte-" en toda la red del Subte.

PAPEL PRENSA S.A.

Tal como se informara en la Memoria del Ejercicio 2001, durante el mismo la empresa inició un programa de desarrollo de nuevos productos. Durante el presente ejercicio se inició la producción con destino al mercado de los mismos, habiéndose logrado una buena



aceptación en el mercado.

TELECOM ARGENTINA S.A.

Las acciones de Telecom ... estuvieron focalizadas en:

- fortalecer el posicionamiento de la Tarjeta Telecom Global en el mercado de productos pre pagos
- lanzar la línea Plus Familiar con mayor límite de crédito y acceso a Internet
- adecuar los niveles de crédito de la Línea 1 Plus ajustándolos a las nuevas condiciones del mercado
- desarrollar la Línea Cuota para atender necesidades de financiación del segmento inferior.

Con la utilización de la más avanzada tecnología en telefonía móvil a nivel mundial, Personal continuó desarrollando nuevos productos y servicios orientados a beneficiar y fidelizar a sus clientes actuales y a captar nuevos. Entre los principales lanzamientos se destacan:

- Planes Optimo: Para clientes postpago cuyo precio del minuto incluye todos los conceptos: tiempo de aire, red pública y servicio de roaming.
- Nuevos Planes Prepagos: para incentivar el uso del servicio celular y mayor frecuencia en la carga de crédito.
- Persona a Persona: este servicio de valor agregado permite acceder a descuentos en el tiempo de aire en las llamadas que se efectúan a cinco números de destino previamente seleccionados por el cliente.
- Nuevos medios de carga de crédito para Personal Light: se incorporaron a los ya existentes las modalidades de recarga desde cualquier teléfono fijo, la carga automática mediante una programación anticipada y la recarga con nuevas tarjetas de crédito.
- Clearing de Mensaje Personal: permite efectuar una bolsa de mensajes cortos libres para las cuentas asociadas a un mismo cliente corporativo...
- El posicionamiento de la marca ARNET se basó en tres pilares: la calidad del servicio, la calidad de atención al cliente y el respaldo de Telecom. Para reforzar estos atributos, durante el ejercicio se realizaron dos innovaciones de importancia: el Chat on line, como complemento del servicio Arnet on line de atención al cliente que se había desarrollado durante el ejercicio anterior, y el cambio de tecnología de la plataforma de correo electrónico y mensaje.

2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

NOBLEZA PICARDO S.A.I.C.F.

Durante el año 2002 se realizaron esfuerzos para lograr el máximo nivel de efectividad y eficiencia en la operación de Ventas y Distribución.

El programa de reducción de costos incluyó la concentración de las operaciones en un único Centro de Distribución para Capital Federal y Gran Buenos Aires, lo que además de representar un importante ahorro operativo permite agilizar el manejo y control de inventarios y facturación.

A través de la combinación de los sistemas de Venta Directa en Capital Federal, Gran Buenos Aires y principales ciudades del interior y nuestra red de Distribuidores Exclusivos en el resto del país, se cumplió exitosamente con el lanzamiento de las nuevas marcas que



integran el portafolio de Nobleza Piccardo.

Por otra parte, se desarrollaron actividades y materiales innovadores para atender las necesidades de cada canal de distribución.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

A través de una extensa red de comercialización, Clarín trabaja para satisfacer a su diversidad de anunciantes, que incluyen corporaciones, sector público, pequeñas y medianas empresas, comerciantes y público en general. Las ventas se realizan a través de diversos canales, entre los que se destacan la sede central del diario, agencias de publicidad, oficinas propias en 12 ciudades del interior del país y una red de agencias independientes o "receptorías" distribuidas en la ciudad de Buenos Aires y alrededores.

En el 2002 se mantuvieron acuerdos para que la revista sea distribuida como opcional de distintos diarios del exterior. Así, Genios siguió estando presente en mercados extranjeros (como Perú y Uruguay), con propuestas adaptadas a los países específicos. También se mantuvo el acuerdo con más de 10 diarios del interior, distribuidores de la Revista en sus plazas y fuertes aliados en las ventas locales de Genios.

PETROLERA DEL CONOSUR SOCIEDAD ANONIMA

Proyectos: Corresponden a las inversiones y gastos de comercialización y administración necesarios para la concreción de proyectos relacionados con el desarrollo de la red de Estaciones de Servicio Sol. Se incluye en este rubro el "Proyecto 100 Estaciones", consistente en alcanzar la firma de 100 nuevos Contratos de Abastecimiento, el cual se ha concretado al 31 de diciembre de 2000.

TELECOM ARGENTINA S.A.

Durante 2002 se desarrolló la apertura de nuevos canales de ventas masivos en el mercado minorista (kioscos, polirubros, almacenes, estaciones de servicios, etc.) mediante el desarrollo de los distribuidores existentes y la captación de nuevos para cubrir zonas específicas con baja penetración. La fortaleza de la venta por medio de canales propios (Telecentros) sumada a la cobertura del mercado minorista con estos nuevos puntos de venta, permitió incrementar las ventas netas en un 73% respecto del 2001 y convertirse en la principal tarjeta, sobre líneas de Telecom.

3. TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.

AEROPUERTOS ARGENTINA 2000 S.A.

El 24 de julio se lanzó la Intranet, un medio de comunicación interno de la empresa que llega a todos los aeropuertos del país. La Intranet funciona como un escritorio de trabajo, desde el cual se puede tener acceso a información de los distintos aeropuertos, a los reportes de rampas y a los distintos manuales de la empresa.

NOBLEZA PICARDO S.A.I.C.F.

Se llevaron adelante distintos desarrollos de tecnología informática para Ventas y Trade Marketing que representarán ventajas sustanciales con respecto a nuestros sistemas actuales.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

Clarín.com. Clarín.com, la versión del diario en internet, continúa siendo el sitio líder en el tráfico argentino de la red. con el concepto "periodismo en internet", clarín.com brinda información actualizada y de último momento las 24 hs., ofreciendo además distintos servicios integrados y herramientas personales.

En el 2002, el sitio presentó cambios y algunas novedades. Su página de inicio (www.clarin.com) fue rediseñada para ofrecer una mejor jerarquización de los contenidos periodísticos, en especial los de la sección de Último Momento, y una mayor simpleza en la



navegación.

De lunes a viernes, además, y en coincidencia con el cierre de los mercados, se publica una "Videocolumna" a cargo de los periodistas especializados de la Sección Economía del diario Clarín, quienes ofrecen su análisis de los hechos más sobresalientes de la jornada.

El Equipo de Investigación de Clarín también se hace presente de manera muy significativa en la nueva oferta del sitio. Por otra parte, la encuesta on-line, con una creciente y notable cantidad de adherentes (en promedio cuenta con unos 20 mil votos al día), se ha consolidado como un espacio de participación y opinión.

Actualmente, la página Clarin.com recibe un promedio de 700.000 visitas diarias, lo que representa un crecimiento del orden del 600 por ciento en apenas dos años.

De acuerdo a la medidora Alexa.com, Clarin.com es el tercer diario online de habla hispana más leído en el mundo, después de los españoles El Mundo y El País, y el más leído en toda América Latina.

Clarín edición electrónica .por primera vez en argentina, clarín lanzó un novedoso servicio periodístico on-line que reproduce fielmente el diseño del diario tal como aparece en papel, con el mismo diseño, fotos, infografías y avisos publicitarios, y aprovechando los beneficios de la tecnología digital.

A través de Clarín Edición Electrónica (www.ee.clarin.com), el nuevo servicio que se ofrece por suscripción, se puede acceder a todas las ediciones diarias de Clarín. Permite, entre otras cosas, guardar, enviar por correo electrónico e imprimir notas o páginas. Posee, además, un poderoso motor de búsqueda por número de página, título, autor o palabra clave.

AUTOPISTAS DEL SOL S.A.

Además, hemos continuado trabajando en el rediseño de nuestra página web en la cual los clientes pueden realizar una gran variedad de consultas, entre las que se pueden mencionar: a) adhesión al sistema P.A.S.E., b) visualizar en tiempo real el estado de la autopista, c) contar con planos detallados de la Concesión que lo guiarán fácilmente a los puntos más frecuentados ubicados en los alrededores de la autopista y d) consultar el detalle de los viajes realizados e incluidos en la facturación mensual.

SOL PETROLEO S.A.

Con el objetivo de reducir costos y lograr comunicaciones mas eficientes, con la asistencia de una empresa especializada en el tema, se está llevando a cabo un análisis integral en materia de comunicaciones, tanto en telefonía fija y móvil, como informática (correo electrónico e Internet) pues el hecho de haber dejado de procesarle a PCSA en el equipo de Campana, requirió disponer de una salida para Internet en forma independiente y re-vincular nuestras oficinas administrativas de la Capital Federal, diseñándose un nuevo esquema de la red informática de la Compañía.

A la fecha de presentación de estos Estados Contables se encuentra en etapa previa a su implementación en línea, una página web para Sol Petróleo S.A., herramienta diseñada en tres idiomas (castellano, portugués e inglés) y desarrollada en Genexus, un lenguaje de cuarta generación, totalmente modular, que puede ser administrada por personal no técnico, para permitir a través de este sitio la vinculación con Sol de clientes y proveedores.

En materia de la solución informática J.D.Edwards, se llevaron a cabo entre otras, tareas de:

Depuración en la base de datos, aumentando la capacidad de almacenamiento en disco, y adaptación en entorno de producción, para la aplicación del ajuste por inflación, diferencias de



cambio, Acumulativa 10, (nueva versión del software básico), así como la localización para la implementación del régimen de factura de crédito

TELECOM SA

El crítico escenario que se ha descripto para el ejercicio 2002 determinó para el área tecnológica un contexto caracterizado por la complejidad y la incertidumbre. La variación en el número de los clientes ha incrementado situaciones tanto de vacancia como de saturación en diversos puntos de las distintas redes.

En respuesta a la situación, Telecom continuó con el proceso de reingeniería de redes iniciado en el ejercicio anterior, cuyo objetivo es incrementar la eficiencia y mejorar la calidad del servicio, lo cual posibilita reducir costos y contener el nivel de inversiones, limitándolo a lo estrictamente imprescindible.

En particular, durante 2002 se ha completado la implementación de los cambios previstos en las redes de datos, los cuales incrementaron su seguridad. También se inició el reordenamiento de los sistemas satelitales Vsay y SCPC, que permitirá reducir los pagos a los proveedores de capacidad satelital a partir del tercer trimestre del próximo año.

Se definió y ejecutó la desafectación de enlaces de radio innecesarios para reducir los gastos en tasas de uso de frecuencias. Del mismo modo, se definieron los planes para recuperar y reinstalar equipos de transmisión SDH, que permitirán ampliar la capacidad real de la red de transporte sin requerir nuevas inversiones en 2003.

4. INNOVACIÓN EN PROCESOS PRODUCTIVOS

SIDERAR SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

En la colada continua de desbastes se verificó un incremento de producción de similar magnitud, alcanzando también un nuevo récord de 207 miles de toneladas. En diciembre comenzaron los trabajos de instalación del Segmento 15, inversión que mediante el alargamiento de la zona de contención del acero líquido en la colada continua de desbastes permite lograr una mejora en el nivel productivo de 80 miles de toneladas por año. La producción de los laminadores en frío y caliente también experimentaron un aumento del 7% y 3% respectivamente.

En el centro siderúrgico General Savio se realizó el montaje y puesta en marcha de seis bases de recocido por hidrógeno de alta convección; las mismas están básicamente destinadas a optimizar las características de la chapa laminada en frío utilizada para la hojalata. Se incorporó un equipo de aplanado bajo tensión para la línea de estañado del centro siderúrgico General Savio, que implicará mejorar la planitud de la hojalata; un mandril debobinador para la línea de acondicionamiento de chapa laminada en caliente del centro siderúrgico General Savio destinado a mejorar la calidad del producto y un cabezal pintador para la línea de pintado en continuo de planta Canning, cuya instalación posibilitará un importante incremento de la capacidad de prepintado.

CELULOSA

Tal como se anunciara en la Memoria del ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2001, el sistema de corte para resmitas fue puesto en marcha durante el mes de febrero de este año. La inversión realizada en este nuevo equipo productivo está dando excelente resultado, permitiéndonos tener una importante presencia tanto en el mercado local como en el de exportación, destacándose en este último un importante afianzamiento de nuestra presencia vendedora.

- Se continúa con el montaje de un nuevo precipitador electrostático. Esta inversión, que fue demorada temporariamente, se reanudó en este ejercicio y es parte del



Plan Maestro de Tratamiento de Efluentes presentado ante la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia de Santa Fe. Su instalación se estima quedará concluida a fines del ejercicio 2002-03.

- Las inversiones en la máquina II tendientes a mejorar calidad y velocidad continúan implementándose previéndose su finalización en el tercer trimestre del ejercicio 2002-03. Como resultante de este proyecto habrá una mejora en la calidad del papel y se logrará un incremento de capacidad del orden del 14%.

- También se prevé instalar una nueva capota en la máquina II, estimándose concretarla en el tercer trimestre del ejercicio en curso.

- Para el cuarto trimestre se proyecta implementar una nueva etapa del proceso de blanqueo que permitirá elevar el nivel de blanco de nuestros papeles.

- Se lanzará la primera etapa de la nueva digestión que tiene por objetivo final incrementar en un 40% la capacidad de producción de fibra corta de eucalipto.

NOBLEZA PICARDO S.A.I.C.F.

Nuevos sistemas electrónicos de control de producción permitieron integrar todos los datos de planta al sistema integral de negocio "SAP", y a su vez contar con un sistema que permite el seguimiento de todas las materias usadas en la fabricación del cigarrillo, desde el productor de tabaco hasta el distribuidor y comercio minorista.

En 2002 se profundizó la reestructuración y racionalización de la estructura del departamento y su integración a los procesos del área de operaciones, reflejada en el último trimestre con la exitosa transferencia de las responsabilidades de planeamiento de producción y administración de almacenes a la cadena de abastecimiento.

ATANOR S.A.

Durante el transcurso del año se han obtenido importantes logros tanto en tareas de puesta en marcha y optimización de ritmos de producción como en el desarrollo de nuevos procesos. Se logró la aprobación por parte de las autoridades de Estados Unidos de Norte América de la patente de elaboración, con proceso propio desarrollado por la Compañía, del herbicida Glifosato. Se continuó con la tarea de optimización de procesos productivos de las demás unidades productivas así como la mejora de las plantas de tratamientos de efluentes en las diferentes fábricas.

MASTELONE HERMANOS S.A.

Ante los desarrollos negativos producidos en la economía argentina, las inversiones de capital se redujeron exclusivamente a las de mantenimiento de las facilidades productivas existentes. Las mismas pueden estimarse en el orden del equivalente al 1,5% de las ventas. Destacamos el compromiso de la Compañía para mantener estructuralmente intacta la capacidad productiva de la Compañía, a fin de que se pueda captar las mejoras en la demanda que eventualmente se registren.

- Queda pendiente la realización de una inversión puntual, para ampliar la capacidad de producción de quesos duros y semiduros... El sentido básico de esta inversión es balancear la capacidad de producción de esos tipos de quesos, con la finalidad de ser un operador con presencia significativa en todas las diferentes familias de productos lácteos de consumo masivo, al mismo tiempo que reducir apreciablemente los actuales costos de producción de los productos mencionados...

5. RELACIONES CON PROVEEDORES

MASTELLONE HERMANOS S.A.



Consciente de la gravedad de la situación, la Compañía actuó con decisión para producir un cambio en la tendencia. Entre las principales acciones, se pueden enumerar las siguientes:

- Mejoras en los precios pagados a los productores: en la medida de las posibilidades, se incrementaron los precios reconocidos a los productores. Estimamos que, tras una recomposición de precios superior al 170% entre el promedio del ejercicio 2001 y el valor reconocido en marzo de 2003, la situación económica de la producción ha mejorado apreciablemente

- Asistencia financiera para recuperar la productividad: una parte de la merma en la producción de leche se origina en la falta de financiación para que el productor constituya las reservas alimentarias para mantener la productividad de sus rodeos. Dada la imposibilidad de acceder a préstamos bancarios, la Compañía ha destinado fondos a un programa de asistencia de US\$ 4 millones para sus productores, específicamente orientado a aquellos aspectos con mayor incidencia en la mejora de la productividad por animal

6. CALIDAD DE PRODUCTOS Y/O PROCESOS

SIDERAR

La Sociedad validó el funcionamiento de su sistema de calidad, oportunamente certificado por Det Norske Veritas (1997), superando las Auditorías Anuales de Validación interna y externa según los requisitos de la nueva edición de la Norma ISO 9001/2000, con alcance a todos los productos que fabrica, plantas y unidades de negocios asociadas.

Durante el ejercicio, la Sociedad alcanzó los requerimientos de la Certificación Q1/2002 de Ford, que implicó ser considerado Proveedor global y comparable con Proveedores internacionales equivalentes.

Las auditorías IRAM/INTI, según Resolución 404, de productos estructurales para la construcción, relevaron resultados satisfactorios en las familias de productos laminados en caliente y galvanizados, según las especificaciones técnicas acordadas con los clientes.

Continuaron las auditorías externas para mantener el Sistema de Gestión Ambiental en todas las plantas certificadas. Se realizaron las auditorías necesarias para la renovación de los certificados de Aptitud Ambiental de las plantas de San Nicolás, Haedo y Ensenada, así como las correspondientes a la renovación del Permiso de Vuelco de Emisiones Gaseosas.

ALPARGATAS

En otro orden de cosas, se pasó con éxito la auditoría del sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9002 (recordemos que Alpargatas cuenta con dicha certificación desde el año 2000), la que alcanza a la producción y comercialización de telas planas y denim producidas en la planta de Corrientes. Durante el 2003 se prevé certificar con la nueva norma internacional que entró en vigencia, ISO 9001:2000.

AEROPUERTOS ARGENTINA 2000 S.A.

Durante 2002 la sociedad concretó con éxito la certificación de las operaciones según la norma iso 9001 (versión 2000) en los aeropuertos de bariloche, esquel, viedma, puerto madryn, comodoro rivadavia, río gallegos y río grande.

NOBLEZA PICARDO S.A.I.C.F.

El año 2002 se vio caracterizado por trabajos asociados a la mejora continua de nuestros procesos y productos. Las inversiones en nuestra gente y tecnología se tradujeron en una mejoría significativa de los indicadores de calidad de producto, tanto de manufactura como de mercado, alcanzándose los más altos índices dentro del indicador de calidad de producto utilizado por el grupo British American Tobacco.

Durante el año 2002, la empresa internacional Bureau Veritas Quality International BVQI,



realizó dos auditorías de vigilancia del cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 que fuera alcanzada en 2001, verificando los controles establecidos para asegurar y gestionar la calidad de nuestros productos y procesos. El resultado de dichas auditorías fue sumamente satisfactorio. De esta forma, BVQI mantiene a Nobleza Piccardo certificada y acreditada ante el United Kingdom Accreditation Service (UKAS), de total conformidad con dicha norma. Esta certificación abarca las áreas de Diseño y Desarrollo de Productos, Manufactura de Cigarrillos y Tabacos, Mantenimiento, Aseguramiento de Calidad y Laboratorios, Almacenes de Tabaco y Materiales como así también nuestro Servicio de Atención al Consumidor y Departamento Gráfico.

ALGODONERA SAN NICOLAS.

Otro punto a destacar es la profunda reingeniería de los sistemas comerciales internos de la empresa en el área de tejidos, tendientes a poder atender con éxito un mercado creciente y diversificado, acostumbrado a recibir importación de distintos orígenes que se caracterizan por su alto nivel de satisfacción en la atención al cliente. Este proceso se encuentra avanzado y comenzamos a vislumbrar excelentes resultados en su aplicación.

Estos cambios de modalidades de trabajo tradicionales están soportados, como ya fue mencionado, por una inversión en capacitación y utilización de nuevos sistemas informáticos acordes con los citados desafíos, que en el futuro continuaremos con nuevos proyectos que se encuentran en la etapa previa de análisis, orientados a una reforma sustancial de las herramientas puestas a disposición de la fuerza de ventas comprometida en este empeño.

SOL PETROLEO S.A.

En diciembre de 2001, se produjo la renovación de la certificación del Sistema de Calidad otorgada por Bureau Veritas Quality International, según norma ISO 9002/94, homologada por el Reino Unido, Holanda, Alemania, USA, Brasil y Argentina, obteniendo resultados satisfactorios en las dos auditorías de mantenimiento del Sistema, realizadas a partir de enero de 2002.

Debemos recordar que dicha Certificación incluye la Producción, Comercialización y Asistencia Técnica para sus líneas de producción de Solventes Oxigenados, Alifáticos, Aromáticos y Mejoradores Octánicos (MTBE), y para su Sistema de Comercialización de Productos de Reventa.

FERRUM S.A.

Las inversiones realizadas en ejercicios anteriores permitirán a la empresa continuar con su política comercial de brindar al mercado la provisión de bienes de máxima calidad y variedad a valores razonables.

MASTELONE HERMANOS S.A.

Se mantuvieron y mejoraron los ya elevados niveles de calidad de la materia prima láctea, siguiendo así una permanente política de la Compañía.

GAS ARGENTINO S.A.

En función del contexto económico y las disposiciones emitidas por el Gobierno Nacional que incluyen la modificación de las normas del Marco Regulatorio de MetroGAS para el próximo año, MetroGAS prevé centrar sus esfuerzos en asegurar la continuidad del negocio, mantener la calidad y confiabilidad del suministro de gas, cumplir con las Reglas Básicas de la Licencia, y finalmente en base al resultado de la renegociación del contrato de Licencia, MetroGAS definirá su estrategia hacia el futuro.

Las medidas programadas por MetroGAS impactarán en forma directa en la Sociedad, haciéndola partícipe de los beneficios que ellas aporten.



GRAFEX S.A.G.C.I. Y F

Se continuarán los esfuerzos por brindar una mejor calidad de producto y servicio, en el marco de la Norma ISO 9000.

HIDROELECTRICA PIEDRA DEL AGUILA S.A.

En lo que respecta a la producción de energía, durante el año 2002 se continuó avanzado en el cumplimiento de las metas de mayor eficiencia, confiabilidad de las instalaciones y en el mejoramiento de la seguridad operativa... Estos resultados en la gestión del área de producción se lograron, manteniendo un especial interés en la protección del medio ambiente, la higiene y seguridad, áreas éstas sobre las cuales se han realizado tareas relevantes como el proyecto del Sistema de Gestión Ambiental para la Central que ha culminado con la certificación ISO 14001:1996 en el mes de noviembre, de los Procesos Técnicos y Administrativos de Generación de Energía Eléctrica.

Adicionalmente se avanzó en la implementación del Sistema Integrado de Gestión, en lo referente a las Normas ISO 9001/2000 en Calidad, y OHSAS 18001/1999 en Seguridad y Salud Ocupacional, cuya certificación está prevista para mayo de 2003.

MOLINOS JUAN SEMINO S.A.

La campaña de trigo 2002/2003 se presentó con un volumen cosechado de 12.3 millones de toneladas con una drástica caída frente a las 15.3 millones de toneladas cosechadas la campaña pasada. En lo que respecta a la calidad, los niveles de la misma fueron algo superiores a los de cosechas anteriores, principalmente en lo que se refiere a Peso Hectolítrico y el hecho de la no aparición de la Fusariosis de la espiga (*Fusarium*), lo cual aseguró el aprovisionamiento de los trigos necesarios para garantizar la calidad de nuestras harinas durante el empalme de cosecha. También se vio reflejado en la obtención de un mayor rendimiento en la molienda.

PAPEL PRENSA S.A.

Como se comentara en la memoria pasada Papel Prensa S.A. obtuvo durante el presente ejercicio la certificación de la Norma ISO 9001-2000 de Gestión de Calidad.

TARJETA NARANJA

... Asimismo, durante este ejercicio comenzamos a desarrollar el Proyecto de Calidad de los Procesos, con el objetivo de lograr circuitos operativos más eficientes, documentados y actualizados en forma permanente, y mediciones objetivas de la calidad de cada proceso, bajo el concepto de la mejora continua. La finalidad es que esto repercuta positivamente en el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

TELECOM ARGENTINA S.A.

Durante el ejercicio 2002 continuó consolidándose el compromiso con la calidad como uno de los ejes estratégicos del negocio.

Con la premisa de mejorar permanentemente el servicio escuchando la voz del cliente, se continuó poniendo especial énfasis en la eficiencia de los procesos de atención a clientes, a partir del análisis de los indicadores de calidad referidos a la reiteración de reclamos. Como consecuencia de esto se logró una disminución del 20% en el total de reclamos entre los meses de febrero y setiembre.

Por otro lado, hacia fines del ejercicio se relanzó el plan de encuestas e investigaciones de mercado, con el objeto de conocer la opinión y expectativas de los distintos segmentos de clientes respecto del servicio brindado por la empresa, previendo para comienzos del año 2003 el diseño e implementación de los planes de acción que surjan del análisis de dichos



estudios.

Telecom pretende, a través de encuestas específicas, mejorar el servicio que reciben los empleados en relación directa con los clientes por parte de las distintas áreas de servicios internos, de manera de mejorar el servicio brindado al cliente final.

En este sentido, los resultados de la denominada encuesta de satisfacción al cliente inteno ayudaron a generar planes de acción específicos para cada uno de los servicios evaluados, lo cual se tradujo en acuerdos entre áreas. Durante el ejercicio se trabajó en la identificación de las causas de insatisfacción y se elaboraron planes de acción para 25 servicios que resultaban críticos y cuyos proveedores internos trabajaron para superar el nivel de satisfacción obtenido.

Como consecuencia, se verificó un importante acercamiento entre áreas y una mejora en la calidad de los servicios internos, con un impacto positivo en la atención del cliente final.

Tras la obtención del Premio Nacional a la Calidad 2001, en el transcurso de este año Telecom Personal desarrolló planes de acción sobre los aspectos a mejorar detectados, de manera de sostener y mejorar el trabajo desarrollado en los últimos años, bajo un esquema de mejora continua. Telecom Personal sigue siendo la única empresa de telecomunicaciones ganadora del Premio Nacional a la Calidad para el sector privado, en la categoría "Empresa grande de servicios".

Como parte de la estrategia de la compañía de utilizar normas ISO 9000 como herramienta para la mejora y aseguramiento de la calidad de sus procesos, se destacan algunos hechos relevantes del año 2002:

- Afianzando las mejora obtenidas tras la certificación ISO 9001:2000 en la atención telefónica y personalizada de grandes clientes de Telecom Personal, concluyó con éxito en noviembre la tercera auditoría externa de mantenimiento para este proceso.
- Ampliando el alcance del certificado ISO 9001:2000 para el proceso de Integración de soluciones para grandes clientes de Telecom, se incorporó la totalidad de los productos y servicios brindados por la empresa y se sumó al segmento Pyme. De esta forma el alcance del sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2000 involucra los servicios que la empresa brinda a alrededor de 50.000 clientes del segmento empresa.
 - A fines del 2002 se comenzó a trabajar en la implementación de un sistema de gestión de calidad de los servicios de Call Center que brinda el Grupo, que prevé certificar con la norma ISO 9001:2000 a comienzos de 2003. Esto permitirá acrecentar la venta de estos servicios en el mercado local y posibilitará su comercialización en mercados del exterior, aprovechando las ventajas competitivas que ofrece el país en términos de costos y de calificación profesionales de sus recursos humanos.

AUTOPISTAS DEL SOL S.A.

A pesar del marco económico negativo del país, el ejercicio económico en análisis implicó un año muy activo para la Sociedad, ya que durante el mismo se realizó un esfuerzo muy significativo en la ejecución de obras, que han permitido mejorar aún mas la seguridad y la calidad de los viajes de los clientes.

Durante el ejercicio, se continuó con el plan de calidad, habiéndose realizado tres auditorías por parte del I.R.A.M. y 53 auditorías internas. A la fecha, contamos con 46 procedimientos generales y 44 particulares de calidad que nos permiten realizar nuestras actividades con orden y metodología probadas. Además, se ha realizado nuestra tercera evaluación interna siguiendo las bases del Premio Nacional de la Calidad, lo que nos ha permitido detectar puntos de mejora y las acciones a implementar.



Es oportuno señalar que durante el mes de agosto del presente ejercicio, la Sociedad ha superado con éxito el proceso de adaptación de su certificación bajo la norma ISO 9002 versión 1994 a la ISO 9001 versión 2000.

Las obras realizadas durante el año han contribuido a mejorar la calidad del viaje de nuestros clientes, tanto en tiempo como en la seguridad vial de los mismos. Durante el año, el índice de accidentología decreció con respecto a los años anteriores como consecuencia de las nuevas obras ejecutadas y del control que realizó la Sociedad a través de la policía contratada por el sistema "POLAD" (Policía Adicional) y de la actuación de la Gendarmería Nacional a partir del mes de febrero.

7. RECURSOS HUMANOS

SIDERAR

En la gestión de Recursos Humanos se continuaron desarrollando e implementando nuevas metodologías de trabajo y cambios en la estructura organizativa, con importantes ahorros de costos. Los cambios se orientaron a la obtención de una mayor flexibilidad operativa y una polivalencia funcional de las dotaciones. Además, se cambió la política de remuneraciones para el personal fuera de convenio, adoptando una metodología reconocida internacionalmente, basada en la evaluación de una serie de factores básicos que definen una escala de posiciones para asegurar un mayor equilibrio en la valoración de los puestos.

La Sociedad continuó con los programas de formación y desarrollo de Jóvenes Profesionales, y puso en marcha el plan de incorporación de Jóvenes Técnicos, que incluyó a 25 personas de distintas especialidades. Dentro del Plan Junior ingresaron profesionales que realizarán un programa de rotaciones en plantas y áreas asociadas a su perfil durante 9 meses, para luego finalizar con la asignación definitiva.

Asimismo, 23 jóvenes ingresaron en el Programa de Pasantías Rentadas de Verano; 10 alumnos del último curso de escuelas radicadas en la zona de influencia de la Planta San Nicolás participaron del programa de Pasantías Secundarias Administrativas, 27 estudiantes dentro del Programa de Pasantías Técnicas y 25 pasantes del Instituto Tecnológico Rafael de Aguiar de San Nicolás.

Durante el ejercicio se emplearon 130.000 horas/hombre en cursos de capacitación destinados a desarrollar conocimientos básicos y dominar nuevas tecnologías de producción. En materia de formación general, se destacaron los de idiomas, informática, temáticas técnicas y posgrados de especialización y gestión.

Con el fin de profundizar los conocimientos del personal sobre los procesos, productos y equipos de la industria siderúrgica se realizaron distintas actividades entre las que se destacan:

- Nuevo ciclo de la carrera de Especialización en Siderurgia, y continuidad de la Maestría en Siderurgia, en conjunto con otras sociedades de la Organización Techint, el Instituto Argentino de Siderurgia y la Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Programa de Ingeniería y Gestión del Mantenimiento, en conjunto con otras sociedades de la Organización Techint y la Universidad Austral.
- Participación en el Master in Advanced Metallurgy, de la Universidad de Sheffield, Gran Bretaña.

En materia de seguridad se continuó desarrollando el Sistema de Gestión de Seguridad (SGS) para el registro, seguimiento de los accidentes e incidentes ocurridos, reforzándose también las auditorías de comportamiento en todas las plantas, para reforzar los procedimientos y actitud del personal en los temas de seguridad, con el objetivo de reducir



los accidentes.

Se otorgaron 597 préstamos a dependientes por necesidades de refacción, remodelación y/o ampliación de viviendas. Se concluyeron, además, todas las unidades habitacionales con sistema Steel Framing, correspondientes al programa implementado en la planta de Ensenada.

Por intermedio de la Fundación Rocca se otorgaron 50 becas polimodales y 22 universitarias de interés empresario. Por otra parte, se entregaron 59 Becas Promoción Siderar para el nivel polimodal y 20 universitarias. Entre todos los estudiantes beneficiados se distinguió a 13 de ellos con Becas a la Excelencia, por su desempeño académico.

Se completó, asimismo, la asignación de 40 becas de Estudio para el Instituto Tecnológico Rafael de Aguiar de San Nicolás, que además de dependientes e hijos de dependientes tiene como destinatarios a estudiantes de la comunidad.

En las colonias y campamentos participaron 1.769 hijos del personal, al igual que 1.554 familiares en los eventos familigr@ma, abueloaventuras y cierre de colonia. En particular, continuó desarrollándose la Colonia para Niños con Necesidades Especiales, tanto en verano como en invierno.

CELULOSA

Durante el ejercicio se realizaron diversas actividades de Capacitación que abarcaron las áreas operativas y de conducción.

Se dictaron cursos a operadores y línea de supervisión sobre funcionamiento y operación del nuevo precipitador, perfeccionamiento de protecciones eléctricas en generadores, así como también sobre protecciones mecánicas en la turbina de generación.

Asimismo en el área de producción de celulosa se desarrollaron diversas actividades de perfeccionamiento en los procesos de Lavado y Blanqueo dirigidas a jefes de turno y operadores.

En diferentes áreas administrativas y de planta industrial se continuaron los cursos de computación.

En los niveles de conducción se viene realizando un seminario orientado a facilitar y optimizar la gestión, tanto de responsables de área como Gerentes. Dicho seminario le fue encomendado a una reconocida consultora externa. Esta actividad también se ha hecho extensiva a los segundos niveles de responsabilidad de la Compañía, estando previsto en un futuro incorporar a la misma a personal administrativo y supervisores de línea.

AEROPUERTOS ARGENTINA 2000 S.A.

Durante 2002, se llevaron a cabo distintas iniciativas entre las cuales cabe destacar la confección de un Programa de Plan de Carrera para todo el personal; la realización con éxito del Tercer Programa de Jóvenes Profesionales; la preparación del lanzamiento del Instituto de Capacitación Aeronáutica Internacional (ICAI), el cual tenemos previsto para 2003; y el mantenimiento y mejoramiento de la política de beneficios al personal.

Por otra parte, personal de todas las áreas de la empresa participó de diversos cursos de capacitación internos y externos tanto nacionales como internacionales, acumulando más de 11.000 horas de instrucción.

Asimismo se mantienen vigentes los acuerdos de cooperación firmados con las principales universidades e instituciones del país (UADE, ITBA, UTN, USAL, UB, etc.).



Por último, cabe destacar que como parte de nuestro compromiso con la sociedad, hemos realizado numerosas actividades de apoyo a la Asociación Civil "El Telar", que es una asociación de ayuda comunitaria.

NOBLEZA PICCARDO S.A.I.C.F.

Durante el ejercicio en cuestión, Nobleza Piccardo mantuvo sus prácticas de capacitación y desarrollo de su fuerza laboral. En este sentido pueden mencionarse los programas de entrenamiento técnico y gerencial y el análisis y discusión de planes de carrera.

Cabe destacar que Nobleza Piccardo sostuvo una política de remuneraciones de directores, cuadros gerenciales y empleados acorde al valor de sus servicios en el mercado y asimismo, contempla la responsabilidad en cada puesto de trabajo, el tiempo y dedicación en sus funciones y la competencia y reputación profesional.

En otro orden de ideas, en 2002 se llevaron adelante obras con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores: nuevos vestuarios, baños, instalaciones del servicio médico, áreas de esparcimiento y recreación, verjas perimetrales y control de acceso.

PECOM ENERGIA S.A.

En Mayo, se llevó a cabo el Primer Congreso Técnico Pecom, en el que participaron más de 300 técnicos de diferentes negocios, locaciones y países, y cuyo foco fue el intercambio de conocimientos y experiencias extrapolables a otros lugares de la organización. El éxito de la iniciativa se reflejó en numerosas iniciativas para capitalizar sinergias que la calidad y la diversidad de nuestros negocios ofrecen.

La empresa fue distinguida con el premio EIKON a las comunicaciones, por sus programas de Chat y la Intranet Pecom. Este reconocimiento fue el resultado de un trabajo sistemático e integral de comunicación, buscando fortalecer la filiación y motivación de la gente, facilitar el acceso a información relevante, y promover un clima de credibilidad y transparencia en las comunicaciones.

El cambio de accionista controlante generó una serie de actividades relacionadas, tendientes a brindar información relevante sobre el capital humano, compartir políticas y prácticas de gestión, y la creación de espacios de comunicación e intercambio para facilitar el proceso de integración con otras operaciones de Petrobras en Argentina.

Continuamos trabajando en el desarrollo, motivación y retención del talento requerido para lograr nuestras metas de crecimiento y rentabilidad en un marco cultural caracterizado por el alto desempeño. En ese sentido, implementamos un sistema integrado de gestión del desempeño que permite la fijación, seguimiento y evaluación de objetivos de gestión, facilitando la incorporación de la práctica en la gestión cotidiana de colaboradores. Asimismo, se profundizó el análisis y diagnóstico de capacidad de la dotación gerencial, con el propósito de desarrollar estrategias efectivas que aseguren la continuidad de gestión y el crecimiento rentable del negocio.

AUTOPISTAS DEL SOL S.A.

Hemos avanzado en la mejora de los programas de recursos humanos destinados a alcanzar el objetivo estratégico propuesto. Los principales logros fueron:

a) Premio Sol

Durante el año 2001, se incrementaron las nominaciones en un 78% con respecto a las del año anterior, finalizando con un total de 222 nominaciones (grupales e individuales), entregándose 252 premios Sol de Plata en las siguientes categorías:

- 105 Brindar valor a nuestros clientes.



- 64 Generar compromiso y satisfacción en los empleados.
- 53 Generar valor para los Accionistas.
- 30 Impactar positivamente en la comunidad.

A fin de año se entregaron los Soles de Oro correspondientes a las 4 categorías.

b) Cuarta convención

En el mes de noviembre de 2001, se realizó la Cuarta Convención de la Sociedad con la participación de 45 empleados jerarquizados, en la que se presentó la redefinición de la Visión, Misión y Valores de la Empresa y los objetivos estratégicos de cada área para el año 2002.

También se expuso el puntaje otorgado según las bases del Premio Nacional a la Calidad, para lo cual contamos con la colaboración de especialistas de dicho premio que oficiaron como jueces de calificación.

c) Programas de capacitación

Se invirtieron durante el año 11.764 horas en la realización de cursos de entrenamiento y perfeccionamiento. Nuestro personal tuvo oportunidad como en otros años de participar en numerosos congresos, en el que se presentaron trabajos de diferentes especialidades.

d) Actividades sociales, culturales y deportivas

Como en años anteriores, durante el ejercicio se realizaron distintas actividades con el fin de afianzar el lazo entre los empleados, sus familias y la Empresa. Nuevamente se organizaron torneos deportivos de fútbol y voley y también el concurso de Tarjetas Navideñas. Además, nuevas actividades tuvieron lugar en el año entre las que podemos mencionar: a) la 1° muestra pictórica en la que los empleados interesados expusieron sus obras de arte, b) el 1° Torneo de Truco, c) el 1° concurso literario "Día del Niño" y d) el "Anecdotario Ausol" (recopilación de anécdotas acontecidas a los empleados durante sus jornadas laborales).

e) Plan de Comunicación Interna

Con motivo de seguir optimizando los canales de comunicación en la organización, se han realizado, durante el año 2001, más de 300 reuniones con la participación de empleados de las diferentes áreas, lo que significó un 70% de incremento respecto a las realizadas durante el año 2000. En particular se intensificaron las reuniones entre áreas, especialmente las áreas operativas (seguridad vial, operaciones y atención al cliente), las cuales permitieron, sobre la base del intercambio de experiencias, enriquecer las funciones de cada una de ellas.

SOL PETROLEO S.A.

Es de destacar la muy buena relación existente entre la empresa y todo su personal, reafirmando los principios de colaboración y buena fe en las relaciones con el Sindicato de Industrias Químicas y Petroquímicas, para posibilitar la formalización de acuerdos para obtener mayor flexibilidad en el desarrollo de las operaciones, disminuyendo la posibilidad de conflictos.

Durante este Ejercicio se realizaron 5.000 horas de capacitación, incluyendo tanto al personal en Convenio como fuera de Convenio. Nuevamente se priorizaron los temas relacionados con la seguridad, salud y medio ambiente, calidad, mejora continua y entrenamiento operativo, a fin de facilitar la polivalencia en la realización de las operaciones de la Compañía.

Existen acuerdos firmados con diferentes instituciones educativas de las ciudades de Campana, Zárate y Escobar para realizar pasantías en la Empresa que permiten a los



estudiantes enriquecer su formación, a la vez que afianza la relación de Sol Petróleo S.A. con la Comunidad y contribuye al desarrollo de la misma.

Adicionalmente, se continuó con el programa de Grupos de Mejora Continua, a través de equipos interdisciplinarios de participación voluntaria, aplicados a la resolución de problemas y mejora de procesos, tanto administrativos como productivos. El objetivo de estos grupos está centrado en la mejora del estándar, utilizando metodología técnica específica. Para exponer sus logros y experiencias, un equipo de Sol Petróleo S.A. se presentó en el 6to. Encuentro Argentino de Equipos de Mejora Continua "2001", realizado en Buenos Aires en octubre de 2001.

Asimismo y reforzando esta filosofía de trabajo, se organizó dentro de la Compañía la Tercer Jornada Anual " Grupos de Mejora- Sol Petróleo 2001", en donde distintos Equipos de la Planta mostraron sus trabajos al resto del personal, destacándose la dedicación y entusiasmo manifestado por los participantes.

PETROLERA DEL CONOSUR SOCIEDAD ANONIMA

Al 31 de diciembre de 2002 la dotación total de la empresa es de 218 empleados, de los cuales 119 corresponden a personal incluido dentro del convenio colectivo de trabajo de estaciones de servicios y del sindicato de Petróleo y Gas Privados, y 99 a empleados fuera de convenio, de los cuales 48 son profesionales.

Durante el transcurso del ejercicio, se han producido modificaciones en la Compañía, con el objeto de adecuar la gestión de la Empresa al nuevo entorno sectorial.

Es importante destacar la excelente relación de la Empresa con dichos sindicatos, lo que se traduce en distintos acuerdos tendientes al logro de una mayor flexibilidad en las operaciones, carencia de conflictos, buena comunicación con el personal y permanente espíritu de colaboración.

MASTELONE HERMANOS S.A.

La caída en el nivel de actividad de la Compañía generó la necesidad de adecuar apropiadamente la dotación de personal, reflejando las menores necesidades de mano de obra

Continuó durante el ejercicio 2002 el desarrollo de diversas actividades de capacitación, para mejorar la performance del personal de la Compañía. Consideramos que este es un proceso de mejora permanente que se debe mantener también en el futuro.

No hubo cambios significativos en las políticas de remuneraciones a los niveles superiores de la dirección y la gerencia de la Compañía. Tales remuneraciones – al igual que en el caso de las sociedades controladas – son establecidas de acuerdo con valores de mercado. No existen compensaciones adicionales a través de opciones para la compra de acciones de Mastellone Hnos. S.A. ni de ninguna de sus subsidiarias.

GRAFEX S.A.G.C.I. Y F

La remuneración de los Directores se rige por las normas de la Ley de Sociedades y de la Comisión Nacional de Valores. Actualmente no existen planes de incentivos sobre base de desempeño y utilidades, debido a los resultados deficitarios de los últimos ejercicios. Sin embargo se prevé en el futuro, implementar participaciones en las utilidades, para el personal directivo y superior, cuando las circunstancias lo aconsejen.

TELECOM ARGENTINA S.A.

En línea con los cambios producidos en el negocio de las telecomunicaciones y con el objeto de facilitar la adaptación de la organización al nuevo escenario, se completó el desarrollo de los programas de capacitación gerencial organizados en 2 áreas: la de no



especialización, con la Escuela de Negocios de Telecom, desarrollada junto con la Universidad de San Andrés y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires; y la de especialización, con los Posgrados de Ingeniería en Telecomunicaciones dictados por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires y la Universidad Nacional de Córdoba.

Continuando con la estrategia de capacitación integral, se desarrolló e implementó el programa Equipo, Conversaciones, Organización (ECO), orientado a fortalecer competencias gestionales tales como: trabajo en equipo, influencia y negociación, y orientación al resultado. Este programa incorpora desde lo conceptual nociones básicas de aprendizaje transformacional.

En relación con la capacitación operativa, la empresa continuó con las escuelas comerciales y técnicas, destinadas a optimizar la gestión y a brindar herramientas para el desarrollo de habilidades de los recursos humanos de los sectores comerciales y técnicos. Del mismo modo, se consolidó la aplicación del Simulador Interactivo Multimedial en la Escuela Comercial, dirigido a los Telemarketers del Call Center Telecom.

También la Escuela Virtual Telecom continuó durante el ejercicio finalizado ofreciendo capacitación para los empleados del Grupo mediante el e-learning, que ofrece la posibilidad de acceder a los contenidos en cualquier momento y lugar. Los cursos disponibles están relacionados con temas como: Internet, Negocios y Telecomunicaciones. El portal brinda a los visitantes canales de comunicación, chats con los docentes y especialistas, foros, artículos, entrevistas y noticias referidas al mundo de las telecomunicaciones.

Las actividades del programa de Formación de Formadores Internos también tuvieron continuidad durante el 2002, con el objeto de dar respuesta a las necesidades de capacitación detectadas en las distintas áreas con recursos propios de la compañía.

Una nueva versión del Programa de Análisis de Desempeño tuvo lugar en el ejercicio, para la cual se diseñó una manual de guías dirigido al personal de conducción para fortalecer y mejorar las competencias gestionales de los colaboradores detectadas a través del programa. En igual sentido se realizaron talleres de entrenamiento para el personal de recursos humanos con el fin de capacitarlos en el asesoramiento a la línea gerencial en el uso de las guías y la confección de los Planes de Acción.

Adicionalmente y con el objeto de canalizar el estrés de la población de asesores comerciales tanto del servicio 112 de atención al cliente de Telecom, como el de Personal, se desarrolló el programa denominado Grupos de Contención, que trabaja mediante la realización de Focus Group orientados hacia la mejora de este segmento de empleados.

8. IMAGEN CORPORATIVA

AEROPUERTOS ARGENTINA 2000 S.A.

Se continuó trabajando en el management de la identidad y de la imagen corporativa, la comunicación y el branding de AA2000 y de otras empresas vinculadas. También se siguió desarrollando la campaña "Estamos donde querés llegar", con publicidad gráfica, vía pública, afiches y arquigrafía. Se hicieron videos institucionales y una serie de avisos y spots televisivos. Se diseñaron nuevas marcas y su branding, papelerías institucionales y comerciales, merchandising, vehículos y uniformes. Se desarrolló el nuevo site de internet de la empresa.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

...El prestigio de su línea editorial se fundamenta en su identificación con las necesidades y emociones de la gente, a través del ejercicio de un periodismo plural e independiente, donde tienen cabida las más diversas opiniones.

METROVIAS



...Campaña institucional "Tu tiempo vale", con la finalidad de posicionar a la empresa desde el principal atributo de su servicio y su mayor ventaja competitiva: la rapidez.

9. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ALTO PALERMO

La agresiva búsqueda de acuerdos corporativos, ha permitido a Altocity acceder relativamente rápido a una masa cohesiva de potenciales clientes, a los que se les ofrece la posibilidad de comprar con un descuento de hasta un 15%. En algunos casos, las empresas agregan descuentos adicionales de su propio presupuesto, lo que transforma el programa en una oferta muy tentadora.

Altocity ha logrado generar acuerdos y alianzas con los principales portales de Internet del país. Estas alianzas permiten capitalizar una oportunidad clave de sinergia de las capacidades de ambos tipos de compañías: los portales aportan una fuerte capacidad de generación de tráfico, mientras que la experiencia comercial, plataforma de marketing y servicios, y la estructura tecnológica de Altocity representan una interesante posibilidad de incrementar los resultados de ventas para estos portales. Algunos de los acuerdos alcanzados fueron con Terra y Ciudad Internet.

PETROLERA DEL CONOSUR SOCIEDAD ANONIMA

Gerenciamiento de ANCAP a PCSA

El 14 de febrero de 2000 entró en vigencia un Contrato de Gerenciamiento celebrado con la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland de la República Oriental del Uruguay (ANCAP), por el cual esta última acordó poner a disposición de y prestar a PCSA, en forma continuada, su experiencia administrativa y gerencial, desarrollando las actividades necesarias a tales efectos.

La última renovación de este contrato ha sido acordada con fecha 14 de febrero de 2003. En virtud de la prórroga, ANCAP continuará a cargo de la gestión, administración y control de los negocios de PCSA hasta el 14 de febrero de 2004.

GRAFEX S.A.G.C.I. Y F

...En tal sentido cabe informar que se ha logrado un acuerdo con la firma Foreco, Italia, para producir en la planta de Tintas y Barnices SA, Villa Mercedes, varios productos que hasta ahora se importaban, la empresa ha resuelto realizar la fusión de Tintas y Barnices SA con Grafex SA. Al respecto se están realizando los estudios preliminares, previéndose que el nuevo Ejercicio ya transcurrirá en forma unificada.

ATANOR S.A.

El incremento en el grado de integración de la producción en el área de negocios Químicos lograda con la incorporación del Ingenio Marapa a comienzos del año 2000 permitió que la línea del Ácido Acético, Anhídrido Acético y Acetatos tuviera una rápida y rentable reubicación en los volúmenes hacia los mercados externos y con ello se pudiera compensar la brusca retracción de la demanda doméstica.

ALPARGATAS

Con el objetivo de lograr un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva, desde el último trimestre del año se han establecido contactos con marcas internacionales como Fila y Puma, logrando la concreción de contratos iniciales de aprovisionamiento.

10. RELACIONES CON CLIENTES

ALTO PALERMO



La cantidad de tarjetas emitidas crecieron un 10% en el ejercicio, llegando a 152 mil. Esto se logró ya que la empresa hizo un esfuerzo para no disminuir el servicio a los clientes. Las medidas más destacadas, en comparación con el resto del mercado de tarjetas, fueron no reducir los límites de crédito, y mantener planes para compras en hasta seis cuotas.

Además mejoramos el área de atención a socios y ampliamos los medios de pagos disponibles para nuestros clientes.

Cabe destacar que las mejoras de servicio antes mencionadas, más un incremento del personal destinado al servicio del cliente, permitieron atender y en su mayor parte solucionar el gran incremento de reclamos de socios provocados por las medidas económicas de diciembre de 2001.

Para el ejercicio que comienza planeamos aumentar nuestro flujo de fondos, ingresos y el valor de nuestros activos aplicando la estrategia de:

- Ofrecer una amplia variedad de propuestas comerciales, acorde con las últimas tendencias. Ante el contexto recesivo sabemos que la gente tiene un comportamiento muy selectivo a la hora de elegir su lugar de compra y entretenimiento, es por eso que buscamos ofrecer más; más actividades, más promociones, más entretenimiento, enfocándonos en satisfacer los deseos de una exigente clientela.
- Continuar desarrollando el reconocimiento de marca y lealtad del consumidor hacia nuestros centros comerciales a través de eventos promocionales coordinados, de nuestro programa de fidelización Bonus\$ y de otros métodos destinados a diferenciar nuestros centros comerciales de los de la competencia.
- Continuar desarrollando nuestro negocio de emisión de tarjetas de crédito para facilitar la compra de bienes y servicios a los clientes de los centros comerciales de Alto Palermo S.A. y ampliando la propuesta a otros comercios fuera de ellos.
- Seguir ampliando las instalaciones de entretenimientos y restaurantes para fomentar visitas más largas y frecuentes por parte de los consumidores.
- Desarrollar nuevos centros comerciales en mercados estratégicos con oportunidades de crecimiento en toda la Argentina.
- Seguir canalizando el aumento del turismo hacia nuestros centros comerciales, para disminuir el impacto de la caída en la venta minorista.

AUTOPISTAS DEL SOL S.A.

A pesar del marco económico negativo del país, el ejercicio económico en análisis implicó un año muy activo para la Sociedad, ya que durante el mismo se realizó un esfuerzo muy significativo en la ejecución de obras, que han permitido mejorar aún más la seguridad y la calidad de los viajes de los clientes.

La incorporación de nuevas cámaras de video a nuestro sistema de Autopista Inteligente, nos ha permitido reducir los tiempos de atención a nuestros clientes, logrando con ello brindar un mejor servicio y mayor seguridad.

Durante el ejercicio, nuestros móviles de seguridad vial han brindado más de 140.000 servicios y se han recibido más de 119.700 consultas, personales, telefónicas y escritas de nuestros clientes. A raíz del nuevo dimensionamiento implementado en el mes de enero de 2001, hemos logrado atender un 34 % más de consultas respecto del año anterior, reduciendo asimismo el porcentaje de pérdida de llamados en un 73% en el presente ejercicio.

De igual forma, se han obtenido resultados muy satisfactorios en cuanto a los tiempos de



espera de nuestros clientes para ser atendidos en nuestra sede central. A tal fin, se han dimensionado los recursos humanos disponibles para la atención personal, logrando reducir los tiempos de espera de 7 a 4 minutos.

FERRUM S.A.

Se participó con éxito por primera vez y con un gran esfuerzo en la feria de Frankfurt en Alemania (ISH Frankfurt) logrando importantes contactos con posibles compradores de Europa.

METROVIAS

Análisis de desarrollo de acciones de marketing directo para fidelización de clientes.

Desarrollo y coordinación del site subte.com.ar con información útil al pasajero, mapa interactivo, consultas de viaje, puntos característicos del área de influencia del subte, registración personal de Subtepass, encuestas y sorteos.

Durante este ejercicio se llevó a cabo la encuesta de Satisfacción al Cliente que anualmente realiza Ibope OPSM. Los resultados de la misma han sido ampliamente satisfactorios: el 88,1% de los usuarios del subterráneo y el 86,3% de los usuarios de la Línea Urquiza consideran que el servicio es satisfactorio, lo que resulta ampliamente favorable considerando las actuales circunstancias por las que está atravesando el país.

TELECOM ARGENTINA S.A.

El servicio continuó consolidándose como uno de los diferenciales competitivos de Telecom. Fruto de los cambios de estructura implementados durante el ejercicio anterior se ha logrado la simplificación de los procesos comerciales, la reducción de costos operativos y el mejoramiento de los indicadores de calidad. Los siguientes índices permiten visualizar el impacto de las mejoras implementadas:

- reducción del tiempo de gestión del 27%
- reducción de la cantidad de llamadas abandonadas del 32%
- reducción del tiempo promedio de respuesta del 34%
- reducción del tiempo promedio de conversación del 4%

Telecom continuó llevando a cabo un ataque de las causas de insatisfacción, producto de lo cual los llamados reiterados se redujeron en un 63%.

Particularmente importante fue la implementación de un nuevo sistema para el tratamiento de los reclamos de facturación, el cual ha permitido a partir del segundo trimestre resolver en el primer contacto telefónico el 54% de los reclamos de este tipo. Esto, sumado a la migración de otros procesos comerciales permitió incrementar en un 63% la resolución de trámites en primera instancia.

Entre las principales iniciativas llevadas adelante en el ejercicio se destacan:

- ...
- desarrollo e implementación de un portal único de servicios al cliente que permite disponer de toda la información comercial actualizada on line para toda la empresa
- ...
- desarrollo de herramienta de seguimiento y monitoreo para la detección de desvíos en la operación comercial.

Entre las acciones de retención y fidelización de clientes más importantes efectuadas en el ejercicio, se cuentan:



- Proyecto C.R.M.: durante 2002 comenzó a desarrollarse este proyecto cuyo objetivo es gerenciar el vínculo con los clientes para desarrollar con ellos relaciones de largo plazo.
- Acciones segmento postpago: estas iniciativas se focalizaron en segmentos de Individuos y empresas, debidamente subsegmentados, y tuvieron como eje principal ofrecerle a los clientes premios y descuentos en distintos rubros.
- Acciones clientes prepagos: el objetivo fue mantener los niveles de satisfacción de este segmento de clientes, premiarlos por su nivel de consumo y por la periodicidad de la compra.
- Actualización del portal: se modificó el diseño del website de Personal y se anexaron nuevos servicios sobre el *111 on line. El mismo permite activar servicios desde la página de Internet, pagar facturas, consultas saldos de cuentas y chatear con un representante de atención al cliente a través de un sistema de chat on line.

11. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

ALTO PALERMO

A dos años del lanzamiento de Altocity.Com, una empresa dedicada al comercio electrónico minorista, en la cual detentamos el 50% de participación, hemos logrado consolidarnos como uno de los líderes de este canal de ventas, construyendo progresivamente una sólida posición en las preferencias del consumidor.

Si bien el porcentaje de ocupación de nuestros centros comerciales ha sido afectado por la crisis, se ha mantenido en niveles admisibles alcanzando un 92,41%. Este logro fue posible gracias a la readaptación de nuestra estrategia comercial a la coyuntura del país, acompañando en los momentos difíciles a nuestros locatarios y minimizando el impacto para la Compañía.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

AGEA publica Clarín, el diario de referencia de Argentina y el más importante en términos de circulación en el mundo hispanoparlante; Olé, el primer y único diario argentino dedicado íntegramente al deporte, fundado en 1996, y Genios, revista de alta penetración en el segmento de los chicos en edad escolar.

...Con un promedio de más de 2 millones de lectores diarios y un liderazgo periodístico y comercial que se ha ido consolidando a lo largo de sus 58 años de existencia, Clarín es el diario argentino de mayor relevancia en términos de llegada, influencia, circulación y publicidad.

Desde su nacimiento, Clarín se destacó por su llegada a todos los sectores de la sociedad, posicionándose como un diario multitarget, con los mayores índices de lectura en todos los niveles socioeconómicos. Su oferta editorial está dirigida a brindar la más completa y variada información a través de secciones diarias sobre política, economía, información general nacional e internacional, deportes, artes y entretenimientos, además de sus suplementos que responden a las múltiples inquietudes y necesidades del público: Espectáculos, La Guía del fin de semana, Cultura, Zona, Rural, Countries, Empleos, Económico, Clasificados, Autos, Arquitectura, Mujer, Informática, Sí, Viajes, Educación, Deportes y Ollas y Sartenes. La Revista Viva acompaña la edición de los domingos con una amplia variedad de notas, investigaciones y entrevistas. Durante 2002, Clarín revalidó sus antecedentes en materia de liderazgo periodístico.

La participación de Clarín en el mercado de diarios es del 50,8% en el ámbito de Capital Federal y GBA y del 15,6% en el interior del país. A nivel nacional la participación es del 35,7%.



PETROLERA DEL CONOSUR SOCIEDAD ANONIMA

El volumen de combustibles comercializados en el ejercicio ascendió a 328.000 m3.

Esta actividad se realizó en un mercado argentino de combustibles que experimentó en el ejercicio bajo análisis una fuerte reducción del volumen general comercializado. Dicha reducción de volúmenes, comparando las ventas totales del año 2002 con las del año 2001 fue del orden de: Nafta Súper 17% y Gas Oil 8%. En cuanto a las ventas de Nafta Común, en el año 2002 fueron un 3% mayores que las del año 2001.

En este contexto, Petrolera del Conosur S.A. (PCSA) bajó su participación de mercado de un 3,1% en el año 2001 a un 2,4% en el año 2002, medidos respecto al total de ventas de combustible en el año.

SOL PETROLEO S.A.

En la comercialización de solventes oxigenados, se lograron volúmenes de venta superiores a los del Ejercicio anterior, tanto en el mercado interno con un 14.5 %, como en el externo, incrementándose las exportaciones en un 40 %.

En el mercado interno, se logró una mayor participación de mercado en detrimento de los importadores locales tradicionales.

En las exportaciones, se incrementaron las ventas de Alcohol Isopropílico y Metil Etil Cetona a nivel regional, en aproximadamente un 15%, especialmente en los mercados de Brasil, Chile, Uruguay, y Perú. Las ventas de MTBE (Mejorador Octánico) al mercado uruguayo se incrementaron un 42% respecto del ejercicio anterior.

Se desarrollaron nuevos mercados como El Salvador, hacia el cual se concretaron por primera vez, operaciones de exportación de Metil Etil Cetona (MEK) y Metil Isobutil Cetona (MIBK), a la vez que a Singapur, Malasia y Japón se exportaron volúmenes de Alcohol Isopropílico superiores a las 1.500 Tns. con precios similares a los obtenidos en el mercado europeo.

Se expandió el negocio de colocación de productos en los Estados Unidos ingresando también en la Costa Este a través de un nuevo distribuidor, además del Golfo de México.

FERRUM S.A.

Durante el presente ejercicio nuestras ventas, tanto en volúmenes como en pesos, se han incrementado respecto al ejercicio anterior, aunque todavía lejos de los niveles alcanzados históricamente. En lo que hace al Mercado Externo, las políticas implementadas desde comienzos del año 2002 han comenzado a mostrar sus frutos con incrementos en los volúmenes exportados.

MASTELLONE HERMANOS S.A.

Dada la alta incidencia de la leche en el portafolio de productos de la Compañía, la caída total de nuestras ventas (expresadas en términos de litros de leche equivalentes) ha sido inferior al 10%, sustancialmente por debajo de la caída general del sector (que algunas informaciones públicamente disponibles ubican en el orden del 17%).

GRAFEX S.A.G.C.I. Y F

Las operaciones de Exportación crecieron en volumen, concentrándose en el área del Mercosur.

La Empresa continuará privilegiando toda acción tendiente a fortalecer su posición como proveedor líder nacional para la Industria Gráfica.

MOLINOS JUAN SEMINO S.A.



En el mercado interno logró mantener los volúmenes anuales proyectados, creciendo en la participación histórica, tanto en almidones como en harinas, manteniendo ciclos de cobranza muy cortos y con reducido índice de incobrabilidad.

En lo atinente a la fábrica de almidones y gluten, cabe destacar que en el caso de Gluten Vital de trigo la fuerte caída del consumo en el mercado interno afectó exclusivamente las importaciones, permitiéndonos mantener la colocación de los volúmenes históricos de los últimos años. Durante el ejercicio se amplió y diversificó la colocación de este producto en el exterior, consolidando negocios en el MERCOSUR y Chile y comenzando a exportar productos a E.E.U.U. , Japón y Taiwán. El objetivo de mejorar a futuro su posicionamiento competitivo en el exterior debe ser acompañado de políticas económicas y fiscales constantes. Si bien la empresa es la única fábrica de almidones y gluten de trigo de Sudamérica, debe competir con productos subsidiados de la Unión Europea, lo cual afecta sensiblemente sus márgenes.

TELECOM ARGENTINA S.A.

Durante el ejercicio 2002 Telecom Personal continuó manteniendo el liderazgo obtenido en 1999 como la empresa de telefonía celular más elegida del país. La empresa atiende en todo el territorio nacional a aproximadamente 2.2 millones de clientes, cifra que representa aproximadamente el 34.4% del mercado. El total de clientes postpago representan el 36% de mercado mientras que el total de clientes pre pago representa el 28.8%. Es de destacar que a pesar que el mercado total país bajó en el año 2002 un 5%, el parque total de Telecom Personal creció en el mismo período un 2,6%.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

La circulación de los diarios nacionales se concentra en la Ciudad de Buenos Aires y áreas suburbanas. Los diarios locales y regionales, por su parte, mantienen posiciones fuertes en la mayoría de las provincias. Dentro de este esquema, Clarín es el diario nacional de referencia con fuerte participación de mercado en el interior del país.

ATANOR S.A.

...En fábrica Baradero se puso en marcha la ampliación de la planta productora de Triacetina que posibilitó el desarrollo de un nuevo mercado con exportaciones a Estados Unidos de Norte América...

ACEITERA GRAL DEHEZA

En el aspecto comercial, como viene ocurriendo en los últimos ejercicios, las actividades se desarrollaron tanto en el mercado local como en el internacional. El mercado interno sufrió una marcada contracción originada en la brusca caída del poder adquisitivo de una porción importante de los consumidores. No obstante, la empresa mantuvo su participación en dicho mercado. En el orden mundial continuó una sostenida demanda de productos oleaginosos, especialmente las harinas proteicas. El Directorio ha desarrollado acciones permanentes para mantener los canales comerciales actuales y procurar incorporar nuevos clientes. La vinculación con las restantes sociedades que desarrollan actividades complementarias se ha mantenido y fortalecido en el presente ejercicio.

ARTE GRAFICO EDITORIAL ARGENTINO S.A.

Por su alto grado de correlación con la inversión, la publicidad (una de las principales fuentes de ingreso de la industria de medios), se vio particularmente afectada por esta situación. Prueba de ello es la evolución de la torta publicitaria de mercado a nivel país, que registrara en el año una contracción del 31% en pesos corrientes (casi el 80% en dólares). La citada merma redujo significativamente el grado de participación de esta industria en el PBI (0,2 puntos porcentuales, del 0,5% al 0,3%), retro trayéndolo al nivel que observara a



principios de la década pasada.

Por su parte, la crisis impactó seriamente en el consumo de bienes y servicios y en consecuencia afectó muy seriamente los presupuestos de marketing de los anunciantes, en su mayoría compañías de servicios y bienes de consumo masivo quienes redujeron drásticamente sus pautas de publicidad. En consecuencia, la industria de medios vio seriamente afectado el ingreso publicitario que, en algunos casos, llegó a caer más del 50% respecto del año anterior.

SIDERAR SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Durante el ejercicio la sociedad consolidó su estrategia exportadora. las ventas al exterior representaron el 65% de los despachos, marcando un cambio significativo en las proporciones históricas, permitiendo así compensar la fuerte caída del mercado local.

ALPARGATAS S.A.I.C.

El aumento del market share en la segunda mitad del 2002, se observa debido a la combinación de varios factores, entre ellos la sustitución de importaciones, la falta de oferta de productos de nuestros competidores locales y la fuerte presencia de marca sostenida a través de acciones de promoción y publicidad como el sponsoreo del Seleccionado Nacional de rugby, la selección Nacional de basquet, de los equipos de fútbol de Independiente y Racing y de los capitanes del equipo argentino de la Copa Davis.