

Buenos Aires, 26 de noviembre de 1998.-

Estimado colega:

Nos ponemos en contacto con Ud., a través de la Dirección de Recursos Humanos de su empresa, para hacerle llegar la nueva edición de la Guía para la Acción del Grupo Clarín. Esta versión (2.0) fue presentada en el marco del Quinto Encuentro Gerencial realizado en Mar del Plata, y constituye la primera actualización de la edición original de 1996.

Como se señaló entonces, la Guía es la “constitución” del Grupo Clarín: constituye el documento básico donde están expresados los objetivos, los valores y el modo como encaramos los distintos aspectos de nuestros negocios. No ha sido concebida como un reglamento, sino como una orientación básica para la toma de decisiones. Sus principios reflejan los valores y la cultura de la organización.

Esta segunda edición contiene modificaciones formales –hemos renovado el diseño y jerarquizado la información, con el fin de facilitar búsquedas y agilizar la lectura- y también de contenidos: se ha realizado una revisión y actualización del texto a la luz del desarrollo de la organización y de los objetivos estratégicos del Grupo.

Una organización “es” su gente, y las 10.000 personas que trabajan en el Grupo Clarín deben sentirse parte del mismo. Para ello es fundamental que los canales de comunicación sean cada vez más fluidos y abiertos. Que cada uno de nosotros se sienta responsable de transmitir la visión, las metas y los valores del Grupo así como de recibir las inquietudes, aportes y críticas de nuestra gente. Sólo si todos nos sentimos protagonistas y artífices del futuro del Grupo podremos afrontar el desafío de consolidar su liderazgo.

Sobre estos conceptos se coincidió e insistió en el marco del 5° Encuentro Gerencial. La distribución de la Guía es una buena oportunidad para promover este proceso de comunicación permanente, de “ida y vuelta”, en todas las empresas y áreas de la organización. La Guía para la Acción está para ser cumplida, pero antes que nada para ser conocida, compartida y enriquecida. Esperamos con sinceridad que así sea.

Cordialmente,

Dirección de Control Corporativo

Dirección de Asuntos Corporativos
Gerencia de Comunicaciones



Grupo Clarín

Guía para la Acción

Versión 2.0

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1. Objetivos

El Grupo Clarín desarrolla sus actividades en el área de las comunicaciones con el fin de servir a distintos públicos. Es esencial que sea percibido por la gente con una identidad clara y definida. El elemento básico para lograrlo es que seamos creíbles.

Para ello es imprescindible que toda nuestra gente aporte su grano de arena a través de las tareas que desarrolla para que se hable bien de nosotros. En cada cosa que hagamos. Todos los días.

Todos tenemos un amplio espacio para nuestro desarrollo y crecimiento dentro del Grupo. Haciéndolo mejor mientras nos hacemos mejores, creciendo al mismo tiempo.

Para ayudarnos a cumplir y a profundizar estos propósitos, se ha preparado la presente ...

GUÍA PARA LA ACCIÓN

Todos los que trabajamos en las empresas del Grupo, podemos encontrar en estas páginas una orientación elemental para tomar las decisiones más adecuadas en nuestra actividad diaria. Por lo tanto, esta guía no contiene respuestas para todas y cada una de las situaciones de trabajo. Constituye sólo una orientación general para permitir un accionar común y coherente, por lo que, en modo alguno reemplaza el buen criterio de cada uno. Salvo lo que en ella se encuentre explícitamente limitado, todo lo demás está librado a la responsabilidad, buen juicio, discreción y lealtad de quienes trabajamos en el Grupo Clarín. Si considera que tiene alguna duda sobre su uso o sobre la interpretación de sus contenidos, no vacile en consultar a su superior inmediato o, si éste todavía tiene dudas al respecto, debido a la importancia del tema, debe consultar al área de Asuntos Corporativos.

Además, cada una de las unidades de negocios y áreas corporativas deben desarrollar, en la medida de sus posibilidades y como una herramienta de administración básica, políticas específicas y procedimientos operativos, de acuerdo con las políticas generales y específicas del Grupo, siguiendo los lineamientos metodológicos del área de Control Corporativo y con la participación de las áreas corporativas que pudieran corresponder.

2. Contenidos

Dado que el objetivo del presente manual es el de proveer un marco de referencia que guíe nuestro accionar a lo largo del tiempo, hemos incluido aquellos documentos que describen las ideas y comportamientos que la Dirección Corporativa, sin ser inflexible, pretende que se apliquen ahora y en el futuro, y que representan la base sobre la que se sustentan todas nuestras decisiones.

Estos documentos son:

- I. **La misión y los principios**, que describen la razón de ser del Grupo (definiendo cual es su “negocio” en términos de clientes, necesidades a satisfacer, productos y áreas geográficas de actuación) y las ideas fuerza y valores que guían nuestra acción en todo momento y a lo largo del tiempo.
- II. **La visión y los valores**, que resumen lo que el Grupo quiere lograr en un horizonte de tiempo dado, y la forma en que acordamos actuar para alcanzarlo.
- III. **El modelo de gestión**, que es un esquema en el que se intenta reflejar la forma en que el Grupo conduce sus negocios para alcanzar los objetivos de cada área y/o unidad de negocios.

En él se pretende mostrar los medios para lograr la integración entre la misión, los principios, la visión y los valores del Grupo con el análisis del entorno y las distintas herramientas utilizadas en la gestión.

- IV. **La organización y los roles**, que muestran la forma en que el Grupo despliega sus recursos y el rol y las responsabilidades de quienes integran la Dirección Corporativa, las áreas corporativas y las unidades de negocios.
- V. **Las políticas generales**, que reflejan el posicionamiento de la Dirección Corporativa con relación a los distintos temas que hacen al desarrollo de las actividades del Grupo. Estas políticas proveen el marco de referencia que deben tener en cuenta todas las unidades de negocios y las áreas corporativas para el manejo de las distintas cuestiones, complementándose con políticas específicas y procedimientos operativos de cada área y/o unidad de negocios.

3. Actualización

Si bien se espera que los documentos incluidos en esta Guía perduren en el tiempo, es obvio que el desarrollo de los negocios puede requerir algunas modificaciones en relación con las definiciones contenidas en la misión, las políticas generales o la organización del Grupo, o bien la incorporación de nuevas definiciones o políticas.

Como pretendemos que esta Guía sea un instrumento realmente útil en nuestro trabajo diario, es por consiguiente nuestra responsabilidad aportar ideas para mejorar constantemente su contenido. Todos debemos participar en este proceso de mejora continua. Para canalizar adecuadamente las ideas de cambios, incorporación o supresión de definiciones y/o políticas, hemos asignado la responsabilidad de recibir y procesar las mismas indistintamente a los responsables de las áreas corporativas de Asuntos Corporativos, Recursos Humanos y Control Corporativo, quienes las analizarán en conjunto y las pondrán a consideración de la Dirección Corporativa, para la aprobación de las eventuales modificaciones a esta Guía.

2. MISIÓN Y PRINCIPIOS

2. MISIÓN Y PRINCIPIOS

El Grupo Clarín tiene como interés central el área de las comunicaciones. Es un grupo argentino primordialmente dedicado a brindar información, opiniones, entretenimiento, educación, cultura y servicios a través de distintos medios.

El país es su ámbito principal, luego la región, luego el mundo. Como grupo de comunicaciones argentino difunde los valores culturales de nuestra sociedad y procura que estos sean percibidos regionalmente y en el mundo. De esta manera contribuye a preservarlos y los proyecta frente al proceso de globalización.

El Grupo Clarín tiene como objetivo permanente ser un medio idóneo para que la sociedad civil se informe, opine y pueda decidir sobre la cosa pública.

El núcleo estratégico de su accionar reside en la credibilidad que merece de los públicos a quien sirve.

Esta se nutre del respeto a sus públicos a partir del ejercicio y defensa de la libertad de prensa y la libertad de expresión.

El Grupo Clarín tiene claro que su actividad se estructura a partir del más fuerte y leal vínculo que sea capaz de generar con sus públicos: el lector, el oyente, el televidente, el espectador. Por lo tanto, hace el esfuerzo necesario para conocerlos y para percibir sus necesidades y demandas. Ellos son sus primeros clientes.

En los sistemas de comunicación que forman parte del Grupo, la publicidad es parte de la información. Los anunciantes y las agencias de publicidad encuentran en las empresas del Grupo Clarín tanto servicios comerciales de vanguardia para transmitir sus mensajes, como un trato caracterizado por la cordialidad y la cortesía. Esta relación comercial nunca debe afectar la credibilidad.

El respeto por sus públicos, el servicio a la comunidad y el compromiso con la creatividad productiva son valores básicos que impulsan la estrategia del Grupo Clarín.

La gente que forma el Grupo Clarín reviste una importancia fundamental; por ello, una preocupación constante es su desarrollo personal y profesional.

Es transparente su objetivo genuino de crecimiento con rentabilidad. Esto asegura su independencia frente a cualquier factor de poder.

3. VISIÓN Y VALORES

3. VISIÓN Y VALORES

1. Introducción

La visión es un sueño, una frase que resume sintéticamente lo que el Grupo quiere lograr en un horizonte de tiempo definido.

La mayor contribución de la visión, no está dada por su contenido, sino por lo que logra cuando la misma es compartida por quienes integran la organización. Una visión compartida clarifica el “norte” hacia el cual el Grupo dirige sus esfuerzos, y logra que todos sus integrantes se alineen en función de dicho objetivo.

Por su parte, es importante acordar el conjunto de valores compartidos que debe guiar nuestro accionar a toda hora. Tener claro los valores con que debemos operar nos facilita la elección del camino correcto en los momentos difíciles. Nos hace recordar que el objetivo es alcanzar la visión, pero no con cualquier medio, sino manteniéndonos fieles a la forma en que acordamos actuar.

En síntesis, la visión compartida nos motiva recordándonos qué queremos alcanzar, en tanto que los valores compartidos nos indican cómo debemos recorrer el camino hasta lograrlo.

2. Contenido

Un Comité conformado por los responsables de las áreas corporativas y de las unidades de negocios trabajará durante 1999 en la confección de una propuesta de Visión y Valores que contemple el trabajo y las conclusiones de procesos estratégicos y organizacionales actualmente en curso.

Dicha propuesta contemplará, entre otros, los valores que ya forman parte del texto de la presente Guía para la Acción, definirá el alcance de los mismos (para reducir las posibilidades de dudas de tipo semántico) y será representativa de la opinión de los integrantes del Grupo.

Una vez aprobada por el Comité Ejecutivo, se incluirá en el presente capítulo y se emitirá la versión 2.1 de la Guía para la Acción.

4. MODELO DE GESTIÓN

4. MODELO DE GESTIÓN

1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo enumerar y describir sucintamente los distintos elementos que conforman lo que denominamos Modelo de Gestión y mostrar su interrelación a efectos de facilitar el desempeño de nuestras tareas.

El Modelo de Gestión es un esquema dinámico en el que intentamos reflejar la forma en que el Grupo conduce sus negocios para alcanzar sus objetivos.

En él pretendemos mostrar el medio para lograr la integración entre la misión, los principios, la visión y los valores del Grupo con el análisis del entorno y las distintas herramientas utilizadas en la gestión:

- El proceso de planeamiento estratégico y sus productos primarios y derivados
 - *La propia misión y los principios que guían el accionar del grupo;
 - *Los objetivos, metas y estrategias;
 - *Las políticas generales;
 - *La estructura organizativa y;
 - *Los indicadores de desempeño.
- El planeamiento anual que incluye el plan de negocios y el presupuesto económico financiero de cada unidad de negocios, que constituyen el “contrato” entre el equipo gerencial de la unidad y la Dirección Corporativa del Grupo.
- Los mecanismos de toma de decisiones.
- El esquema de control.
- El accionar de todos los que desempeñan funciones de dirección y supervisión, quienes deben protagonizar un rol clave en la integración de todos estos elementos y en la transmisión de valores, objetivos y metas a sus colaboradores.

2. Misión/principios

La misión describe la razón de ser del Grupo y define cual es su “negocio” en términos de clientes, necesidades a satisfacer, productos y áreas geográficas de actuación.

Los principios describen las ideas fuerza y valores que guían nuestra acción en todo momento y a lo largo del tiempo.

Ambos constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales se asienta nuestra cultura empresarial y profesional, y representan un norte claro que nos orienta en cada una de nuestras decisiones.

3. Entorno

Está constituido por:

- El panorama político-social.
- El estado de la economía.
- Las tendencias de la industria.
- El comportamiento y las necesidades de nuestros públicos (lectores, televidentes, radioescuchas y espectadores).
- Los competidores actuales o potenciales.
- Las regulaciones que afectan nuestra actividad.
- El accionar de los otros clientes y proveedores.
- Los avances tecnológicos.

comprendiendo el presente y el futuro, y abarcando al país, la región y el resto del mundo.

Debemos prestarle cuidadosa atención, no sólo en nuestro rol de comunicadores sino para definir nuestras propias estrategias de largo plazo y tomar decisiones de corto plazo.

A tal efecto, cada unidad de negocios debe evaluar su entorno en base a información sistematizada obtenida en la propia unidad y/o proporcionada por el Grupo, para analizar el impacto de los distintos escenarios posibles sobre sus operaciones y su situación patrimonial y financiera.

4. Planeamiento estratégico

Es el proceso utilizado por el Grupo para orientar su accionar a través del tiempo.

Parte del análisis estratégico, que consiste en la revisión del entorno y de la situación interna del Grupo y de sus unidades de negocios a la luz de la misión y valores definidos.

Este proceso se apoya en información preparada por las unidades de negocios y las áreas corporativas y genera como producto terminado:

- La confirmación/redefinición de la propia misión del Grupo y de sus unidades de negocios, y de ciertos principios generales que guían nuestro accionar.
- Los objetivos y metas de largo plazo del Grupo y de sus unidades de negocios.
- Las estrategias definidas para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Las políticas generales para sostener las estrategias definidas y comunicar reglas específicas que orientan nuestra acción.
- La estructura organizativa y los perfiles del personal necesarios para llevar a cabo las estrategias definidas.
- Los indicadores de desempeño necesarios para medir el avance realizado por el Grupo y sus unidades de negocios en el logro de los objetivos y metas planteadas.

5. Plan de negocios y presupuesto

Son el producto del proceso anual de planeamiento llevado a cabo en cada unidad de negocios y a nivel del Grupo en su conjunto. Este proceso se alimenta de los resultados del proceso de planeamiento estratégico descrito en el párrafo anterior, por el análisis del entorno previsto para el período que comprende el plan de negocios y la situación de cada unidad de negocios y del Grupo al momento de realizar el planeamiento. Los resultados de este proceso son:

- Los objetivos y metas de cada unidad de negocios para el siguiente año.
- Las acciones que cada unidad planea desarrollar para alcanzar los objetivos y metas fijadas.
- La identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones planeadas.
- El presupuesto económico-financiero, que representa la expresión cuantitativa del plan de negocios.

El plan de negocios y el presupuesto constituyen el “contrato” entre el equipo gerencial de cada unidad de negocios y la Dirección Corporativa del Grupo y la base de referencia para medir su gestión.

6. Gestión

Es el conjunto de actividades desarrolladas por el equipo gerencial y la gente del Grupo para alcanzar los objetivos y metas fijadas en el proceso de planeamiento estratégico y en el plan de negocios del año.

Reglar todas las actividades que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos y metas resulta imposible. Cada decisión requiere el uso del criterio del que la toma, quien debe contemplar, al momento de decidir, la misión y los valores del Grupo, el entorno en que se desarrollan los negocios y las políticas y procedimientos definidos.

7. Control

Es el conjunto de mecanismos y procedimientos a través de los cuales la Dirección Corporativa monitorea las actividades desarrolladas por cada unidad de negocios y área corporativa para:

- Verificar en qué medida se siguen las políticas fijadas, se alcanzan los objetivos planteados y se contemplan los cambios en el entorno en las decisiones tomadas, y
- Poner en marcha las medidas necesarias para corregir desvíos.

Las principales herramientas utilizadas para este fin son:

- El Cuadro de Delegación de Autoridad, a través del cual la Dirección Corporativa identifica las decisiones que requieren su aprobación, define los límites de acción de las unidades de negocios, dando seguridad a la tarea gerencial, y a su vez constituye una herramienta de control preventivo que contrapesa la mayor delegación de responsabilidades en las unidades de negocios por parte de la Dirección Corporativa.
- Las reuniones mensuales de control de gestión, en las que cada unidad de negocios y área corporativa presenta la información que compara sus resultados reales con los

presupuestados y una explicación del origen de las variaciones entre ambos, teniendo en cuenta los cambios entre las actividades previstas en el plan de negocios y las efectivamente ejecutadas.

- Las auditorías (internas y externas) que no sólo verifican el cumplimiento de las políticas definidas, sino que deben revisar los distintos procesos de las unidades de negocios y áreas corporativas con un enfoque orientado a identificar oportunidades de mejora y asistir a las áreas y unidades involucradas en la efectiva implementación de las mismas.

8. Rol de los gerentes

El rol principal de quienes desempeñan funciones de dirección y supervisión dentro del Grupo Clarín es el de integrar los distintos elementos descriptos precedentemente (misión/principios, entorno, objetivos y metas, estrategias, políticas generales, organización, indicadores de desempeño, planes de negocios/presupuestos, gestión y mecanismos de control de gestión) orientando a sus equipos de colaboradores al logro de los objetivos y transmitiendo los valores del Grupo.

Para desempeñar adecuadamente esta tarea es necesario comprender que la organización es un sistema dinámico en el cual los ejecutivos deben mantener relaciones complejas, tanto internas como externas, y que el éxito del Grupo resulta de la ejecución de las siguientes funciones:

- Optimización del desempeño funcional, que implica desarrollar y aplicar las capacidades y juicios necesarios para seleccionar personas y organizaciones con las cuales trabajar, optimizar los procesos operativos y gerenciales e identificar los proyectos y programas a emprender.
- Maximización del flujo positivo neto de recursos, con el fin de generar los fondos para financiar el crecimiento del Grupo y de sus unidades de negocios.
- Mantenimiento de un equilibrio dinámico entre el ingreso y el egreso de recursos, de modo que el Grupo permanezca solvente y pueda crecer.

Los gerentes son evaluados no sólo por el logro de los objetivos y metas definidos, sino también por su integridad y compromiso con los valores de la organización, la coherencia de su accionar con la misión y los valores del Grupo y su capacidad para transmitir estos valores a sus colaboradores y ayudarlos en su desarrollo profesional.

5. ORGANIZACIÓN Y ROLES

5. ORGANIZACIÓN Y ROLES

1. Introducción

El Grupo Clarín está conformado por:

- **La Dirección Corporativa**, cuyo rol principal es el de definir el rumbo estratégico del Grupo, manejar el desarrollo corporativo y orientar, controlar y generar valor al equipo gerencial de las unidades de negocios.
- **Las unidades de negocios**, cuyos equipos gerenciales son responsables de proponer estrategias y planes de negocios a la Dirección Corporativa, y del desempeño de la unidad en relación con los planes aprobados por la Dirección Corporativa
- **Las áreas corporativas**, cuyos objetivos son:
 - Manejar cuestiones inherentes a todas las unidades en los casos en que se requiera un posicionamiento unívoco del Grupo;
 - Administrar aquellos recursos cuyo manejo centralizado genera claros beneficios, para el Grupo en su conjunto;
 - Concentrar tareas íntimamente relacionadas con el desarrollo del Grupo en su conjunto;
 - Proveer la asistencia requerida por la Dirección Corporativa para la toma de decisiones;
 - Establecer políticas corporativas específicas en relación con temas de estrategia, recursos humanos, administración y control, finanzas, comunicaciones, tecnología informática, etc.;
 - Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos tendientes a salvaguardar el patrimonio del Grupo y a la veracidad de la información contable y de gestión; e
 - Identificar oportunidades de mejora y asistir a las unidades de negocios en la implementación de las mismas.

2. Dirección Corporativa

Está integrada por:

- La Presidencia, a quien reporta la Dirección General.
- La Dirección General, que lidera los negocios del Grupo y conduce las actividades del Comité Ejecutivo.
- El Comité Ejecutivo, que es el organismo compuesto por los Directores Ejecutivos que:
 - Aprueba la estrategia del Grupo en su conjunto,
 - Aprueba las definiciones estratégicas y los planes y presupuestos de cada unidad de negocios y las decisiones cotidianas con alto impacto estratégico o financiero sobre el Grupo, y
 - Monitorea el desempeño de cada unidad en relación a los planes aprobados.
- Los Directores de Contacto, que son los mismos Directores Ejecutivos que integran el Comité Ejecutivo, quienes en virtud de este rol:

- Proveen frecuentemente guía al equipo gerencial de la unidad de negocios o área corporativa que les fuere asignada, sin que ella limite la responsabilidad de los gerentes involucrados sobre las decisiones tomadas.
- Representa al Comité Ejecutivo en aquellas cuestiones que éste le delega.

Las responsabilidades básicas de la Dirección Corporativa son:

- Definir la misión y las estrategias del Grupo.
- Determinar la misión básica y el alcance de cada unidad de negocios.
- Designar gerentes generales y aprobar nombramientos de gerentes de las unidades de negocios.
- Aprobar planes estratégicos y de negocios y presupuestos de cada unidad de negocios y área corporativa.
- Establecer políticas corporativas y niveles de autorización de decisiones.
- Definir la estructura organizativa del Grupo, incluyendo a las áreas corporativas, y aprobar las estructuras organizativas de cada unidad de negocios.
- Aprobar las decisiones con alto impacto estratégico o financiero, de acuerdo con lo definido en el Cuadro de Delegación de Autoridad.
- Monitorear el desempeño de las unidades de negocios y áreas corporativas y definir cursos de acción ante desviaciones.
- Planificar la carrera y el desarrollo gerencial para las áreas corporativas y los puestos de mayor nivel jerárquico de las unidades de negocios.
- Establecer mecanismos y procesos para facilitar vínculos y coordinación entre las distintas unidades de negocios y entre éstas y las áreas corporativas.
- Manejar el desarrollo de:
 - Nuevos adelantos tecnológicos de mercado y servicios comunes a distintas unidades de negocios.
 - Nuevos negocios en áreas que están fuera de las unidades de negocios ya existentes.
- Manejar las relaciones externas del Grupo con el gobierno, inversores y otros grupos sociales o económicos.

3. Unidades de Negocios

Las unidades de negocios son las empresas a través de las cuales el Grupo sirve los distintos mercados específicos en los que opera. Una unidad de negocios puede agrupar varios entes jurídicos.

La conformación de las unidades de negocios puede cambiar cuando se incorporan nuevas empresas, se decide vender alguna de ellas o cuando las circunstancias aconsejen una agrupación distinta.

En todos los casos, el rol y las responsabilidades de los equipos gerenciales de las empresas que conforman cada unidad de negocios son los siguientes:

- Hacer propuestas para cualquier cambio deseado en su misión básica y en el alcance de su negocio.
- Proponer el nombramiento de gerentes de la unidad a la Dirección Corporativa.
- Proponer planes estratégicos y de negocios y presupuestos a la Dirección Corporativa.
- Manejar la unidad de negocios siguiendo las políticas generales definidas por la Dirección Corporativa o políticas específicas emitidas por las áreas corporativas, y teniendo en cuenta los planes y presupuestos aprobados por ésta.

- Proponer políticas, procedimientos y niveles de autorización específicos para su unidad, en línea con las políticas y el modelo de delegación de autoridad del Grupo.
- Proponer la estructura organizativa de su unidad.
- Informar mensualmente a la Dirección Corporativa sobre el cumplimiento del plan de negocios y presupuesto aprobado y temas nuevos que surjan durante el desarrollo de los negocios.
- Planificar la carrera y el desarrollo de la gente de su unidad.
- Proponer el desarrollo de nuevos negocios dentro de los límites de competencia de su unidad de negocios.
- Maximizar el retorno a los accionistas en el corto y largo plazo, mediante el mejor uso posible de los recursos disponibles.

4. Áreas Corporativas

Se encargan de asuntos cuyo manejo centralizado la Dirección Corporativa considera beneficioso para el Grupo.

En el Apéndice se sintetiza la organización descrita en los puntos anteriores y se describen las funciones y responsabilidades de las áreas corporativas.

6. POLÍTICAS GENERALES

6.1 INTRODUCCIÓN

Las políticas generales constituyen una orientación elemental sobre los aspectos mínimos a tener en cuenta en la ejecución de ciertos procesos y sobre la forma en que debemos relacionarnos entre nosotros y con el mundo exterior.

Tal como su denominación lo indica, son de aplicación a todas las unidades de negocios y áreas corporativas del Grupo. Las mismas se complementan con políticas corporativas sobre temas específicos (ej. Política de viajes y reembolso de gastos) que serán emitidas por las áreas corporativas, previa aprobación de la Dirección Corporativa.

A su vez, las unidades de negocios deberán emitir sus propias políticas en los casos en que la presente Guía y el Cuadro de Delegación de Autoridad lo indiquen, así como en los casos en que lo consideren necesario para normar la operatoria de las áreas que las componen, las que no podrán contrariar las políticas corporativas (generales o sobre temas específicos).

Sólo forman parte de la presente Guía para la Acción las políticas generales.

6.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1. Objetivos

La presente política tiene por objetivos:

- Asegurar una sólida posición financiera del Grupo.
- Optimizar las estructuras de financiamiento de las distintas unidades de negocios, minimizando los costos de financiación.
- Optimizar el rendimiento de los activos financieros, sin comprometer su recuperabilidad.

2. Posición financiera

Procuramos mantener a lo largo del tiempo una relación entre capital propio, pasivo (financiero y operativo) y resultados tal que, unida a otras consideraciones cualitativas, nos permita tener como mínimo, una calificación igual al riesgo país de Argentina, de acuerdo con el juicio de una calificadora de riesgos internacional.

A efectos de asegurar el cumplimiento de los criterios definidos por las calificadoras de riesgos y los objetivos de rentabilidad y solidez financieras del Grupo, las estructuras de financiamiento y los presupuestos económico-financieros de las distintas unidades de negocios deben ser aprobados por el Comité Ejecutivo.

Finanzas Corporativas definirá y acordará con las unidades de negocios los procedimientos para lograr una eficiente administración de los recursos financieros del Grupo bajo un enfoque de administración centralizada de dichos recursos.

Asimismo, las unidades de negocios deben suministrar a Finanzas Corporativas la información sobre posición bancaria y financiera y de ingresos y egresos de fondos que ésta les solicite para poder alcanzar una administración más eficiente de los recursos financieros del Grupo.

3. Entidades financieras autorizadas para operar con el Grupo

Procuramos mantener relaciones a largo plazo con un acotado número de instituciones financieras que:

- Puedan proveer la financiación y los servicios requeridos por nuestra operación a costos razonables.
- Nos permitan optimizar el rendimiento de nuestros excedentes financieros, sin comprometer la recuperabilidad de los activos involucrados.
- Tengan una buena reputación en plaza y una sólida posición financiera.
- No afecten nuestra credibilidad como grupo de comunicaciones.

Las unidades de negocios del Grupo sólo pueden abrir cuentas corrientes y operar con entidades incluidas en la Lista de Entidades Financieras Autorizadas para Operar con el Grupo.

4. Aprobación de proyectos de inversión

Consideramos proyecto de inversión a:

- El desarrollo de un nuevo negocio (ya sea desde su creación o a través de la compra de una participación accionaria en una empresa ya constituida).
- Las inversiones en bienes de capital en unidades de negocios existentes.
- El desarrollo de nuevos productos o servicios o de un proyecto de investigación para la aplicación de nuevas tecnologías.

Procuramos emprender sólo aquellos proyectos de inversión que sean estratégica y económicamente beneficiosos para el Grupo, estén dentro de su campo de interés, y no generen riesgos significativos.

Para el desarrollo de un proyecto de inversión se requiere un plan preliminar con estudios globales de factibilidad técnica y económica y de riesgos estratégicos que debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo.

5. Financiamiento de operaciones

El financiamiento de las operaciones de cada unidad de negocios se basa en una estructura financiera (capital propio y de terceros, tipo de financiación, moneda, plazos, costos, garantías, etc.) aprobada por el Comité Ejecutivo.

Dentro de ese marco, Finanzas Corporativas coordina y supervisa la toma de fondos de las distintas unidades de negocios (de corto y largo plazo), las cuales sólo pueden efectuarse a través de entidades autorizadas a operar con el Grupo y siguiendo las provisiones del Cuadro de Delegación de Autoridad.

Procuramos utilizar las formas de financiación disponibles en el mercado financiero que resulten más convenientes para el Grupo en su conjunto desde el punto de vista de costos totales de financiación, riesgos cambiarios y utilización de líneas de crédito.

Es nuestra política separar el costo de los créditos del de otros servicios que se reciban y de la retribución de eventuales colocaciones en una misma entidad financiera.

La emisión de obligaciones negociables y commercial papers y el otorgamiento de garantías debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo.

6. Otorgamiento de créditos a clientes y gestión de cobranzas

Las condiciones comerciales que fijan los requisitos para la aceptación de clientes, los plazos y las modalidades de cobranza se rigen por las prácticas corrientes en las unidades de negocios al momento de la edición de la guía. En los casos que existan modificaciones significativas a las prácticas habituales o no existan antecedentes de tales prácticas en virtud de tratarse de productos o servicios que se implementan por primera vez, es necesaria la aprobación por parte del Comité Ejecutivo.

La aplicación de esas condiciones y la gestión de cobranza es responsabilidad de cada unidad de negocios.

Se otorgarán créditos a clientes de acuerdo a las condiciones de aceptación de clientes que fije el Comité Ejecutivo.

7. Pagos a proveedores, impuestos, cargas sociales y otros gravámenes

Cada unidad de negocios es responsable de la negociación de plazos de pago con proveedores y de la liquidación de impuestos, cargas sociales y otros gravámenes.

Nuestra política es tratar de pagar estas deudas a su vencimiento, evaluando la conveniencia financiera de aprovechar eventuales descuentos por pronto pago ofrecidos por los acreedores.

Las deudas impositivas, previsionales y las originadas en otros gravámenes tienen prioridad de pago sobre el resto. El acogimiento a planes de pago ofrecidos por organismos de recaudación impositiva, previsional, aduanera o de otros gravámenes requiere la aprobación del Comité Ejecutivo.

Cada unidad de negocios es responsable de hacer frente a los compromisos contraídos y del manejo de sus relaciones con proveedores, para lo cual debe procurar contar con los recursos financieros necesarios a la fecha de vencimiento de las respectivas obligaciones. Sólo deben efectuarse anticipos a proveedores cuando las circunstancias comerciales lo hagan imprescindible o cuando resulte beneficioso desde el punto de vista financiero.

8. Inversiones temporarias

Consideramos inversiones temporarias aquellos activos del Grupo o de sus unidades de negocios que exceden las necesidades de capital de trabajo y que representan una acumulación de capital financiero a utilizar en el futuro (para financiar la operación o proyectos de inversión o para retribuir a los accionistas). Dentro de esta categoría incluimos:

- Colocaciones financieras en certificados de depósito a plazo fijo y otros instrumentos.
- Títulos públicos.
- Acciones, fondos comunes de inversión y obligaciones negociables con cotización.

Es política del Grupo mantener el mayor nivel de liquidez posible evitando inmovilizaciones innecesarias o especulativas.

Es nuestra política separar la retribución de los activos financieros del costo de servicios provistos por instituciones financieras.

9. Inversiones permanentes

Consideramos inversiones permanentes a aquellas participaciones en empresas efectuadas con la voluntad de controlarlas o ejercer una influencia significativa en la toma de decisiones. En esencia son las participaciones accionarias en las distintas unidades de negocios del Grupo.

Todas las decisiones relacionadas con este tipo de inversión (compra, venta parcial o total) son tomadas por el Comité Ejecutivo.

En el caso de adquisiciones, son de aplicación las políticas relacionadas con la aprobación de proyectos de inversión.

10. Operaciones financieras entre unidades de negocios

Sólo se pueden efectuar operaciones financieras entre unidades de negocios cuando su realización es beneficiosa para cada una de las unidades y para el Grupo y no genere contingencias o problemas de relación con otros accionistas.

En todos los casos, las tasas aplicables son las vigentes en el mercado para operaciones similares en el momento de realizarse la operación.

11. Relaciones de funcionarios del Grupo con entidades financieras

Quienes mantengan relaciones con entidades financieras en nombre del Grupo deben informar a sus superiores cualquier relación particular que tengan con dichas entidades. No se aceptan condiciones especiales en el marco de dichas relaciones particulares.

6.3 RECURSOS HUMANOS

1. Generalidades

Quienes orientan y dirigen el esfuerzo de los distintos grupos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de nuestra organización son conscientes de que la gente es de vital importancia para lograr el cumplimiento de los objetivos del Grupo.

2. Principios

El futuro de nuestra organización depende de quienes trabajamos en ella. Es por ello que es objetivo central de la política de recursos humanos del Grupo crear las mejores condiciones para el desempeño laboral y el desarrollo de nuestra gente.

Los principios generales que orientan la relación entre la gente del Grupo son los siguientes:

- Tratarlos con respeto y cortesía.
- Dar a todos las mismas oportunidades.
- Aplicar el principio de equidad a las cuestiones disciplinarias.
- Construir y mantener un ambiente limpio, alegre y adecuado.
- Optimizar el desarrollo y la capacitación de todos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

Reconociendo las características propias de cada actividad, el Grupo alienta que las unidades de negocios adopten sus propios usos y prácticas en materia de recursos humanos, alineándolos con las políticas aquí expuestas y dándoles amplia difusión.

3. Incorporación

Los niveles de exigencia que se aplican para la cobertura de un puesto son los mismos, tanto para un postulante externo como para uno que trabaja en la empresa.

No reconocemos prejuicios o discriminación en cuanto a raza, color, religión, procedencia o sexo.

No es política del Grupo que una unidad de negocios perteneciente al mismo incorpore una persona que haya sido desvinculada de otra unidad por decisión de su cuerpo gerencial.

El Grupo no promueve el empleo de parientes del actual personal que trabaja dentro de él o de sus empresas. Cualquier excepción a este principio debe ser autorizado por el Comité Ejecutivo.

4. Condiciones de trabajo

La preservación de la salud psicofísica de todos es un factor relevante de la gestión organizacional.

Es nuestro principio que todos los accidentes pueden ser prevenidos, que la seguridad y las condiciones y ambiente de trabajo son tan importantes como la producción, la calidad y los costos de producción.

Es nuestra obligación proveer ambientes de trabajo seguros que contribuyan a preservar la salud psicofísica de nuestros colaboradores, así como también es necesario que exijamos a estos últimos el cumplimiento de las normas y principios de salud, higiene y seguridad, como una condición de empleo.

Para ello es necesario que cumplamos con los principios y normas de seguridad por el bien individual y grupal como una condición de empleo.

5. Remuneración

Nuestra política salarial se basa en el nivel de capacitación profesional de cada uno de nosotros, la complejidad de la tarea asignada, el rendimiento, la experiencia personal, y los niveles de remuneración vigentes en el mercado objetivo de cada unidad de negocios en particular.

6. Relación de trabajo

Las tareas, deberes y responsabilidades asumidas por quienes formamos el Grupo deben corresponderse con las capacidades individuales, esto es formación profesional, mérito e integridad, con el fin de asegurar el mayor grado de compromiso y la mejor contribución personal posible que permitan un alto grado de productividad en la labor desempeñada, al mismo tiempo que constituyan un desafío para el crecimiento personal.

Es preocupación permanente de nuestra organización que cada uno sepa qué se espera de nosotros y ser compensado adecuadamente por el cumplimiento de nuestras tareas. Todo trabajo debe contar con objetivos prefijados.

El Grupo alienta y promueve el trabajo en equipo dentro de distintas unidades de negocios, así como entre los miembros de las diferentes empresas y/o los integrantes del área corporativa.

7. Capacitación

Consideramos el desarrollo profesional como uno de los compromisos básicos mutuos con nuestra gente. Instrumentos para cumplir tal fin son la capacitación profesional, la educación permanente, la promoción de la rotación laboral y la creación del ámbito y de objetivos de trabajo desafiantes.

8. Desvinculaciones

En el caso de producirse desvinculaciones de personal, estas son llevadas a cabo bajo las normas elementales de respeto y cortesía aceptando el cumplimiento de la normativa legal que correspondiere en cada caso.

9. Sindicatos

Buscamos asegurar una relación con los sindicatos dentro del marco previsto por las leyes laborales vigentes y de acuerdo a los criterios definidos por la gerencia respectiva.

El trato directo entre la empresa y sus colaboradores no limita el reconocimiento de las asociaciones sindicales, sino que constituye un elemento primordial en la relación con su gente.

Constituye una obligación irrenunciable de cada unidad de negocios el cumplimiento estricto de todas las leyes, regulaciones y reglamentaciones vigentes en materia laboral, previsional e impositiva.

La orientación estratégica del Grupo y las unidades de negocios, así como el contenido y forma de sus productos y servicios, no están sujetos a negociación alguna con las organizaciones sindicales.

6.4 DESARROLLO GERENCIAL

1. Introducción

El desarrollo gerencial como actividad deliberada permite un crecimiento personal de quienes actualmente tienen responsabilidades en la toma de decisiones en nuestro Grupo. Pero, fundamentalmente, apunta a la formación de aquellos que tomarán las decisiones en el futuro.

2. Principios

El desarrollo de nuestros gerentes y sus eventuales sucesores tiene como finalidad otorgarle una fluida continuidad a la organización de modo de garantizar su expansión en el futuro, así como enriquecer y potenciar las habilidades de nuestros colaboradores más capaces.

Para el Grupo es de gran importancia el desarrollo profesional y personal de sus gerentes, en particular, y de todos sus miembros que participan en mayor o menor medida en el proceso de toma de decisiones.

El desarrollo de quienes ejercerán posiciones gerenciales en el futuro es responsabilidad directa de todos aquellos que desempeñan funciones de supervisión tanto en las unidades de negocios como a nivel corporativo.

3. Objetivos

Los objetivos del Grupo en esta área son:

- Buscar e identificar talentos, en lo posible en las etapas más tempranas de formación personal.
- Proveer la oportunidad para el cuerpo gerencial presente y futuro para desarrollarse en las tareas gerenciales, permitiéndoles adquirir la comprensión cabal sobre las actividades del Grupo y el campo de negocios de éste, de tal modo que se concrete el potencial gerencial de cada uno.
- Formar personal calificado de reemplazo para posiciones gerenciales de relevancia.
- Orientar hacia éstas a los miembros mejor calificados.

4. Capacitación

A efectos de mantener y transmitir criterios comunes para el desarrollo de las habilidades gerenciales en todas las unidades de negocios y áreas corporativas, la planificación de contenidos, alcances y ejecución de los programas de formación y actualización gerencial se centralizan en la Dirección Corporativa del Grupo.

Los cursos de actualización de conocimientos y perfeccionamiento de habilidades técnicas son responsabilidad de las respectivas unidades de negocios.

En caso de duda, dirigirse al área corporativa de Recursos Humanos.

6.5 COMPRAS Y CONTRATACIONES

1. Generalidades

El objetivo de la presente política es establecer un marco que asegure transparencia y equidad en los procesos de compras y contrataciones y permita obtener el mejor beneficio económico para el Grupo en su conjunto.

A tal efecto, el Grupo procura que cada unidad de negocios utilice las mejores prácticas en materia de compras y contrataciones, dentro de un marco de control y transparencia.

2. Modalidades de compra

La política general es utilizar la modalidad de compra y contratación que asegure el menor costo total para el Grupo en su conjunto, en relación con el bien o servicio objeto de la compra o contratación.

El costo total incluye, entre otros, el precio pagado al proveedor o contratista, los fletes, los seguros, los intereses y otros costos financieros, los costos generados por falta de funcionalidad o deficiencias de calidad, el costo de mantener inventarios (financieros, de almacenaje, seguros, etc.), los costos administrativos de procesar la solicitud de compra o contratación, otros costos operativos asociados, tales como movimiento de materiales o control de calidad, los costos impositivos y de instrumentación de las respectivas operaciones y los eventuales costos de rescisión de otros contratos.

El Grupo considera conveniente realizar acuerdos de largo plazo con los proveedores de bienes y servicios que se compran o contratan en forma recurrente, cuando:

- Sea estratégica y económicamente beneficioso.
- Los proveedores involucrados sean confiables y tengan el perfil de proveedores descriptos en el punto 3 de esta política.
- Las circunstancias externas no evidencien riesgos de asumir compromisos que en el largo plazo puedan generar pérdidas económicas o excesiva dependencia para el Grupo.

Los proveedores con los que se realizan acuerdos de largo plazo deben ser seleccionados a través de un proceso licitatorio competitivo y evaluados en su desempeño, de acuerdo con lo indicado en el punto 3.

Ante la inexistencia de alguna de las condiciones descriptas en el párrafo precedente, es política del Grupo obtener ofertas competitivas, cuya instrumentación depende del monto involucrado en la compra o contratación en cuestión.

Del mismo modo, debe procederse con compras y contrataciones no recurrentes.

Es política del Grupo tratar de mejorar la oferta ganadora. A tal efecto, puede efectuarse una segunda ronda de licitación para aquellos proveedores cuyas ofertas se encuentran a una diferencia inferior al 5% de la oferta ganadora. Sólo se puede otorgar el derecho a igualar la mejor oferta a otras unidades del Grupo.

Deben anularse los concursos de precios cuando:

- Se produzcan cambios importantes en las especificaciones brindadas por las áreas solicitantes, que obliguen a reformular los pedidos de cotización.
- Se identifiquen conductas inapropiadas de alguno de los proveedores o del personal del Grupo, tanto antes como después de la adjudicación de la compra o contratación.
- No se cumplan con los procedimientos específicos fijados para el tipo de compra o contratación en cuestión.

3. Proveedores aceptados

Sólo pueden adjudicarse compras a proveedores homologados. Dado que el Grupo trata de establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores, es clave efectuar una minuciosa evaluación de antecedentes antes de concretar los respectivos acuerdos. En el proceso de adjudicación deben ser priorizados los proveedores con quienes el Grupo posea acuerdos corporativos, teniendo en cuenta las políticas específicas que las áreas corporativas emitan al respecto.

En tal sentido, en adición a la evaluación de la oferta técnica y económica presentada, debe evaluarse al potencial proveedor en los siguientes aspectos:

- Confiabilidad.
- Vocación hacia la calidad, la productividad y la mejora continua.
- Disposición para trabajar conjuntamente con el Grupo.
- Compatibilidad de sus valores con los del Grupo.
- Imagen en la comunidad de negocios y ante la opinión pública.
- Solvencia técnica y económica.
- Habilidad legal para celebrar contratos y/o órdenes de compra.
- Respeto por el medio ambiente.
- Cumplimiento de obligaciones legales y previsionales.

A tal efecto, los responsables de la evaluación deben solicitar los antecedentes que juzguen necesarios para fundamentar su decisión, tales como estados contables auditados, referencias de clientes, referencias bancarias y financieras, etc., sin perder de vista la relevancia de la contratación en cada caso.

Debe efectuarse una evaluación del desempeño de los proveedores que abastecen de bienes y prestan servicios a cada unidad de negocios del Grupo. Dicha evaluación debe contemplar el cumplimiento de todos los compromisos contraídos por el proveedor (por ejemplo calidad, tiempo de entrega, servicios post-venta, etc.), así como su disposición para resolver inconvenientes y atender otras inquietudes presentadas por el Grupo.

Los casos de proveedores que sean rechazados o discontinuados en su relación comercial por una unidad de negocios, deben ser comunicados a las restantes unidades de acuerdo con los lineamientos del área de Control Corporativo.

Las áreas corporativas del Grupo pueden efectuar sus propias compras y contrataciones siguiendo las provisiones de la presente política.

6.6 COMERCIALIZACIÓN

1. Generalidades

Como principio general, cada unidad de negocios es responsable de proponer a la Dirección Corporativa las estrategias comerciales para su unidad, de implementarlas, una vez aprobadas por ésta, y de medir sus resultados.

Las actividades desarrolladas a tal efecto (desde la investigación de mercado hasta la medición de la satisfacción de los clientes) deben realizarse dentro del marco de esta política general.

2. Productos y servicios

El lanzamiento de un nuevo producto y servicio representa un proyecto de inversión que debe:

- Estar orientado a cubrir una necesidad probada de nuestros clientes (actuales o potenciales);
- Alinearse con la estrategia del Grupo y de la unidad de negocios en cuestión, y
- Contar con los análisis y aprobaciones indicadas en el capítulo 4 de la Política de Administración Financiera.

La discontinuación de un producto o servicio requiere un análisis estratégico, comercial y económico que la justifique, y la aprobación del Comité Ejecutivo.

3. Promoción y publicidad

Cada unidad de negocios define e implementa sus estrategias de promoción y publicidad, las cuales deben contemplar las políticas de Posicionamiento de Imagen.

La contratación o canje de espacios publicitarios en medios que no pertenecen al Grupo debe ser aprobada por el Director de Contacto, en tanto que debe ser aprobada por el Comité Ejecutivo cuando implique un impacto político o de imagen.

4. Condiciones de venta de productos, servicios y espacios publicitarios

Nuestro propósito en esta materia es ofrecer a nuestros clientes claras condiciones de venta de productos, servicios y espacios publicitarios, sin dar ventajas a la competencia.

La fijación de condiciones generales de venta de productos, servicios y espacios publicitarios a terceros y a unidades de negocios del grupo (que incluyen, entre otros, precios, descuentos, bonificaciones y plazos de pago) debe ser aprobada por el Comité Ejecutivo.

Las modificaciones que no constituyen cambios significativos en relación con las prácticas habituales son responsabilidad de la unidad de negocios. Las modificaciones que impliquen cambios significativos a dichas prácticas deben ser aprobadas por el Comité Ejecutivo.

La aplicación de dichas condiciones es responsabilidad de la unidad de negocios en cuestión.

5. Altas y bajas de clientes

Las políticas específicas para la aceptación y baja de clientes son propuestas por cada unidad de negocios y aprobadas por el respectivo Director de Contacto.

No se pueden aceptar clientes dados de baja por incobrables o enjuiciados por cobro de crédito por otra unidad de negocios del Grupo.

Las bajas de clientes que conlleven cargos a pérdida por incobrabilidad u otro motivo deben ser aprobadas de acuerdo con lo prescrito en el Cuadro de Delegación de Autoridad y comunicadas a las restantes unidades de negocios de acuerdo con los lineamientos del área de Control Corporativo.

6. Servicio al cliente

Nuestro objetivo es brindar a nuestros clientes la más alta calidad de servicio posible, dentro de un marco de rentabilidad. Para lograrlo, cada unidad de negocios debe establecer procesos sistemáticos para:

- Identificar necesidades de clientes actuales y potenciales.
- Satisfacer las necesidades identificadas.
- Tratar a los clientes con respeto y cortesía.
- Medir el grado de satisfacción de sus clientes.

Procuramos mantener buenas relaciones con anunciantes y agencias de publicidad y brindarles nuestros mejores servicios en la medida que éstos no afecten nuestra credibilidad como grupo de comunicaciones.

Cada unidad de negocios administra los reclamos y devoluciones de sus clientes observando las provisiones establecidas en el Cuadro de Delegación de Autoridad.

7. Créditos y cobranzas

Cada unidad es responsable de la gestión de créditos y cobranzas relacionadas con sus ventas, y como tal establece sus procedimientos para fijar límites de crédito a otorgar a clientes, aceptar pedidos, facturar y gestionar cuentas a cobrar, los cuales deben observar los niveles de aprobación requeridos por el Cuadro de Delegación de Autoridad.

6.7 RELACIONES INSTITUCIONALES

1. Generalidades

Esta política define los supuestos básicos que guían la relación del Grupo con su entorno social, en particular la relación con el poder político y los diversos sectores de la sociedad y el modo previsto para asumir compromisos con la comunidad.

2. Principios

Los principios de libertad de prensa, de línea editorial independiente, de participación privada en el campo de las telecomunicaciones, y de la importancia del papel de los grupos de comunicaciones nacionales son constitutivos a la existencia del Grupo Clarín. La relación frente al poder político y los diversos sectores que integran la sociedad está sustentada en estos principios necesarios para preservar el valor credibilidad en nuestros públicos.

Es prioridad del Grupo asegurar la vigencia efectiva y permanente de los principios mencionados.

3. Relación con el poder político

En el Grupo Clarín no se hace ningún tipo de contribución, directa o indirecta, a partidos políticos, agencias gubernamentales, o en relación a la elección de candidatos a cargos públicos o el nombramiento de cualquier persona en algún cargo gubernamental.

4. Entidades y cámaras

La participación del Grupo Clarín o de sus unidades de negocios en entidades de medios o cámaras empresarias debe tener como requisito previo la defensa y el respeto por parte de éstas de los principios mencionados en el punto 2 y la aprobación por parte del Comité Ejecutivo. Bajo estas condiciones, se alienta la participación activa de los miembros del Grupo en este tipo de entidades o cámaras.

5. Actividades comunitarias

Las actividades relacionadas con el servicio a la comunidad, ya sea del Grupo o sus unidades de negocios se implementan con la coordinación de la Fundación Roberto Noble. El ámbito de acción de la misma está enmarcado por su estatuto de fundación.

Todo pedido de contribución comunitaria, caritativa o de cualquier índole que exceda los objetivos de la Fundación debe contar con la aprobación del Comité Ejecutivo.

6. Responsabilidades

El sector encargado de cumplir la política de relaciones institucionales dentro del Grupo es el área de Relaciones Externas. Las unidades de negocios coordinan con este área sus necesidades y acciones en relación a los temas incluidos en esta política.

Del mismo modo, nuestra participación en acontecimientos políticos, sociales e institucionales específicos y en iniciativas conjuntas de los medios de comunicación del país tienen como requisitos el respeto por los mencionados principios, la participación del área de Relaciones Externas y la aprobación del Comité Ejecutivo.

6.8 COMUNICACIÓN INTERNA

1. Principios

La comunicación interna es esencial para que todos quienes trabajamos en el Grupo Clarín seamos parte de él y al mismo tiempo estemos al tanto de qué es lo que está sucediendo en la organización. Esto se logra a partir de una comunicación de ida y vuelta basada en las normas elementales de respeto y cortesía.

2. Objetivos

El objetivo de la política de comunicaciones es transmitir en forma clara, transparente y precisa la filosofía, cultura y objetivos del Grupo de manera que quienes lo formamos, independientemente del área a la que pertenezcamos, seamos efectivamente partes del mismo.

Por ese motivo, promovemos la práctica de una comunicación bidireccional en todos los niveles. Este tipo de práctica contribuye a construir un ambiente de trabajo de equipo que redunde en un mejor desempeño de la empresa y en un mayor crecimiento de quienes integramos el Grupo.

El buen trato es un elemento esencial en toda interacción humana, sin el cual no puede haber una buena comunicación.

La práctica de esta actitud en la comunicación bilateral es responsabilidad de cada miembro de nuestra empresa, sin distinción del cargo que ocupe dentro de la misma.

Frente a cualquier tipo de dudas es posible consultar a nuestro superior inmediato dentro de la organización o a los compañeros de trabajo, colegas y colaboradores. Preguntar sobre puntos que no parecen claros respecto de tareas a realizar no implica cuestionar la tarea en sí misma ni tampoco es un síntoma de debilidad.

Cada actividad requiere del tipo de comunicación que sea necesaria de acuerdo con las políticas y procedimientos usuales en la misma.

3. Opinión interna

La opinión de quienes formamos parte del Grupo sobre temas vinculados a nuestra actividad como parte de la organización es de vital importancia para mantener políticas o corregir las mismas con el fin de mejorar nuestra comunicación interna. Los instrumentos necesarios para medir tal opinión requieren de la participación del área de Relaciones Externas y la aprobación del Comité Ejecutivo.

4. Comunicación entre las unidades de negocios

Para facilitar, apoyar y otorgar marco institucional a la comunicación entre las diferentes unidades de negocios y entre éstas y el Grupo, las áreas corporativas implementarán los mecanismos que evalúen convenientes tales como comités temáticos, encuentros periódicos, reuniones específicas y otros canales pertinentes.

6.9 POSICIONAMIENTO DE IMAGEN

1. Principios

En todas y cada una de las actividades que emprendemos como Grupo Clarín ponemos de manifiesto que somos gente de comunicación.

Quienes formamos parte del Grupo Clarín somos conscientes que la percepción que la sociedad tenga de nosotros es tan importante como nuestro desempeño económico.

En nuestro caso, el valor clave a partir del cual construimos una imagen positiva es la credibilidad.

2. Perfil de imagen

En el Grupo Clarín comunicamos nuestros objetivos y logros con el fin de posicionarnos como un grupo creíble provisto de una agenda clara y transparente.

Nuestra imagen de empresa a ser difundida es la de una compañía seria, austera, honrada y laboriosa que desarrolla exitosamente sus negocios para beneficio de sus públicos, en primer lugar, y de los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes y la comunidad en general. En toda acción que conlleve representación del Grupo debemos reforzar estos valores mediante una relación fundada en la cortesía y el respeto.

Todas las acciones emprendidas por las unidades de negocios o las áreas corporativas deben estar orientadas a reforzar el perfil de imagen descripto. Estas incluyen los contenidos de los productos realizados por las unidades de negocios, los contratos y asociaciones con terceros, el trato con clientes y proveedores, y las relaciones con los diferentes sectores de la sociedad.

A tal efecto aspiramos a un discurso público que sea simple, claro, coherente, consistente y constante orientado a reforzar nuestra identidad como grupo de comunicaciones. Si bien las diferentes unidades de negocios tienen un alto grado de independencia para el desarrollo de sus actividades, su pertenencia al Grupo les otorga un grado de interdependencia entre sí y con la organización madre, que repercute sobre la percepción que la sociedad tiene de ellas y del Grupo.

3. Activos de imagen

Nuestro activo de imagen más importante, como señalamos en el enunciado de nuestra Misión, es la aceptación por parte de nuestros públicos fundada en la credibilidad, el liderazgo en cuanto a participación en el mercado, el éxito empresarial, la seriedad y el profesionalismo. Estos supuestos deben - de modo constante - ser preservados, perfeccionados y ampliados, en lo posible, con nuevos activos.

4. Responsabilidades

El cuidado de la imagen del Grupo recae, sobre todo, en quienes tienen a cargo la conducción de los negocios, y en todo aquel que tenga una exposición pública, cualquiera sea su nivel dentro de la organización.

La exposición pública ante distintos eventos y/o situaciones requiere de la participación de voceros específicos; a tal efecto, nuestro Grupo prevé la implementación de un manual que designa quiénes son los portavoces del Grupo y las situaciones en las que asumen tal función.

Con el propósito de mantener la coherencia en los mensajes y el necesario cuidado de la imagen del Grupo como un todo, la publicidad institucional y las comunicaciones de carácter público comercial y/o solicitadas, deben contar con la participación del área de Relaciones Externas, contemplando las instancias previstas en el Cuadro de Delegación de Autoridad.

6.10 POSICIONAMIENTO EDITORIAL

La definición y posición de la línea editorial del Grupo Clarín es una responsabilidad directa de la Dirección General, en cualquier circunstancia y sin excepción; en un sentido amplio, alcanza a todos los medios a través de los cuales el Grupo se comunica con sus diferentes públicos.

En el mismo sentido, requieren de la aprobación del Comité Ejecutivo la contratación o rescisión de contratos con colaboradores, periodistas, talentos artísticos y/o corresponsales con alto impacto político o de imagen, los contratos o compra de derechos de eventos deportivos del país o del exterior, las participaciones como sponsor en eventos de alto impacto político o de imagen, la definición de producciones con alto impacto político o de imagen, como también los cambios en el diseño o contenidos de los productos y servicios brindados por las unidades de negocios del Grupo cuando impliquen una alteración del perfil de los mismos.

6.11 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

1. Principios

Nuestra política en relación con la protección del medio ambiente está orientada a jugar un rol constructivo en la solución de los problemas ambientales.

En dirección al logro de este propósito propugnamos el respeto de las normas ambientales y promovemos la difusión de las actividades que favorecen la preservación del medio ambiente.

Por lo tanto, apoyamos la asimilación de nuevos procesos o tecnologías aplicables a nuestras actividades que tiendan a preservar o mejorar la calidad del ambiente.

Nuestra actitud frente al tema es:

- Cumplir con todas las disposiciones en materia de preservación del medio ambiente que tengan que ver con nuestras actividades.
- Tomar las medidas razonables destinadas a minimizar efectos adversos sobre el medio ambiente que puedan producir las empresas del Grupo.
- Mantenernos actualizados sobre los cambios sociales, regulatorios y tecnológicos relacionados con este tema a nivel nacional, regional y mundial, y prever en qué medida pueden estos afectar el futuro desenvolvimiento de las actividades del Grupo.
- Promover a través de los mensajes de nuestros medios una actitud ciudadana más consciente y responsable de la necesidad de preservar el medio ambiente así como también de evitar su deterioro.

6.12 ASUNTOS LEGALES

Es propósito central del Grupo el cumplimiento de toda regulación vigente. En el eventual caso de que la misma altere en esencia el principio de libertad de prensa o cuestione severamente la actividad de los medios independientes, se debe consultar con el área de Relaciones Externas la forma específica de proceder.

El tratamiento de aspectos legales, tanto del Grupo como de las unidades de negocios, es una facultad de las áreas corporativas, de acuerdo a lo establecido en el Cuadro de Delegación de Autoridad.

6.13 PROTECCIÓN DE ACTIVOS

1. Objetivo

El esquema general para la protección de activos del Grupo y de sus unidades de negocios describe las políticas que debemos observar para minimizar los riesgos asociados con cada tipo de activo, tales como robos, fraudes, destrucción, uso indebido de información, recuperabilidad, etc. Si bien las normas incluidas en esta política son en muchos casos imprescindibles para efectuar un uso eficiente de los activos en cuestión, la optimización del uso de las mismas sólo puede lograrse a través de la apropiada e inteligente aplicación de las políticas de administración de cada activo en particular, teniendo en consideración las circunstancias específicas que afectan cada decisión de negocio.

2. Enunciación General

La protección de los activos del Grupo es un objetivo permanente para la Dirección y el personal del Grupo. Estos activos son:

- Los clientes.
- El personal.
- El nombre.
- Los bienes o activos físicos de su propiedad.
- Los activos financieros.
- La propiedad intelectual.
- La información.

3. Los clientes

Los clientes constituyen uno de los principales activos ya que sin ellos el Grupo no podría subsistir.

El término cliente se utiliza aquí con un sentido amplio, e incluye a todos aquellos terceros que compran los productos generados por el Grupo Clarín a través de sus unidades de negocios. Por lo tanto, son clientes:

- Los públicos (lectores, televidentes, radioescuchas, abonados, usuarios de servicios de audiotexto, etc.)
- Los anunciantes, las agencias de publicidad y las receptorías
- Los compradores de señales y programas producidos por las unidades del Grupo
- Aquellos que utilizan los servicios de impresión.

El principal riesgo a cubrir es el de pérdida de clientes, que en muchos casos es el resultado de la insatisfacción de éstos con los productos o la atención.

4. El personal

El personal constituye uno de los activos más importantes ya que su labor es la que nos permite generar valor para los clientes y construir diariamente la credibilidad del público y de la comunidad de negocios en la que se desarrollan las actividades.

5. El nombre

El nombre es uno de los activos más importantes del Grupo, puesto que, además de permitir su identificación en la comunidad, transmite sus valores y representa su compromiso con el tema en cuestión al que se lo vincula. Por tal motivo, la protección del nombre es una responsabilidad permanente de todos los integrantes del Grupo.

El nombre comprende la expresión Grupo Clarín, el nombre de cada una de las unidades de negocios que lo forman y sus marcas, por cuanto la comunidad reconoce al Grupo a través de los mismos.

Los riesgos que deben evaluarse permanentemente son:

- Uso indebido por terceros.
- Asociación perjudicial para el nombre.
- Pérdida de prestigio.

Cada uno de nosotros debe comunicar a la Gerencia General de su unidad de negocios y al área de Asuntos Corporativos del Grupo cualquier uso indebido por parte de terceros, así como consultar con éstas cualquier duda con relación al uso del nombre.

La asociación de nuestros nombres con terceros se rige por lo establecido en la política 6.15.

La aparición del nombre Grupo Clarín, del nombre de sus unidades de negocios y de sus marcas (o de los correspondientes logos identificatorios) en productos generados por el Grupo, piezas publicitarias, papelería comercial u otro medio, debe efectuarse siguiendo las políticas de comunicación específicas relacionadas con el uso de nombres, logos, colores, ubicaciones, etc., incluidas en el Manual del Isologo del Grupo Clarín y/o en las normativas que al respecto existan en las unidades de negocios.

6. Activos físicos

En esta categoría se incluyen bienes y valores tangibles de propiedad del Grupo, tales como:

- Dinero en efectivo.
- Valores en custodia (cheques propios y de terceros, títulos públicos, certificados de inversiones en entidades financieras, acciones en cartera, documentos a cobrar de terceros, títulos recibidos en garantía -por hipotecas, prendas o cauciones-, etc.).
- Bienes de cambio en general (materias primas, materiales, productos en proceso y terminados, material en tránsito, etc.).

- Bienes de uso (inmuebles, maquinarias, instalaciones, rodados, muebles y útiles, equipos de computación, etc.).

Los riesgos a cubrir en relación con estos activos son:

- Robo o hurto.
- Incendio.
- Destrucción o inutilización total o parcial por mal uso, accidentes o fenómenos naturales no controlables.
- Obsolescencia.
- Desvalorización.

Es política del Grupo minimizar la cantidad de dinero en efectivo y valores en custodia en sus instalaciones y el movimiento físico de los mismos.

Cada unidad de negocios debe emitir y hacer respetar normas específicas para resguardar adecuadamente los activos físicos.

7. Activos financieros

Los activos incluidos en esta categoría representan inversiones y derechos del Grupo cuyo respaldo se instrumenta por diversa documentación que ampara la propiedad y/o los derechos del Grupo. Se incluyen en esta categoría:

- Los depósitos en instituciones financieras
- Los créditos de todo tipo
- Las inversiones en títulos públicos y privados con cotización
- Los derechos de transmisión
- Las participaciones accionarias en sociedades.

Todo el personal que participa en transacciones con terceros que involucra alguno de los activos incluidos en este capítulo es responsable por la protección de tales activos de los riesgos de:

- Fraude o estafa por terceros (por inadecuada instrumentación de los derechos del Grupo)
- Recuperabilidad (por falta de solvencia del deudor o la entidad involucrada en la transacción o falta de cumplimiento de las acciones comprometidas por el Grupo y/o de las formalidades correspondientes para poder efectivizar sus derechos)
- Desvalorización.

La instrumentación de operaciones recurrentes (tales como venta de publicidad, otorgamiento de anticipos a proveedores, etc.) debe efectuarse sobre la base de modelos de documentos aprobados por los asesores legales del Grupo, quienes también deben participar en la instrumentación de todas las operaciones no recurrentes u extraordinarias.

El otorgamiento de créditos a clientes y proveedores, así como las inversiones financieras de corto o largo plazo y la compra y venta de paquetes accionarios deben realizarse de acuerdo con lo estipulado en las políticas de Administración Financiera del Grupo y obteniendo las aprobaciones necesarias, de acuerdo con el Cuadro de Delegación de Autoridad.

8. Propiedad intelectual

Los activos comprendidos en este capítulo son los “copyrights” de las producciones gráficas, radiales y televisivas, las marcas, las patentes de invención, los softwares desarrollados por el Grupo y otros derechos registrables de acuerdo con las leyes que protegen la propiedad intelectual, que deben ser registrados por cada unidad de negocios.

Asimismo, cualquiera de nosotros que identifique un uso indebido de la propiedad intelectual por terceros debe comunicarlo a la Gerencia General de su unidad de negocios y al área de Asuntos Corporativos del Grupo. En todos los casos es el Comité Ejecutivo quien decide las acciones a seguir.

9. Información

Los activos incluidos en este capítulo son:

- La información periodística, incluyendo sus bases de datos.
- La información operativa, financiera y contable.

Las mismas deben ser protegidas de los riesgos de acceso y uso indebido, destrucción, pérdida y difusión (cuando la información en cuestión revista el carácter de confidencial).

Toda la información comprendida en este capítulo debe ser resguardada según las políticas de seguridad informática del Grupo.

Los archivos del Grupo deben contener información correspondiente a los períodos que exigen las normas legales vigentes y deben clasificarse de acuerdo con los requerimientos de dichas normas.

Las políticas de archivo y destrucción de material periodístico deben ser aprobadas por el Director de Contacto respectivo.

10. Responsabilidades por la seguridad

Sin perjuicio de lo enunciado en los capítulos anteriores, cada unidad de negocios debe designar uno o más responsables de las siguientes funciones:

- Apoyar, en conjunto con el área de Auditoria y Mejora de Procesos de la unidad de negocios, a las distintas áreas de la misma en la interpretación de las políticas emitidas por las áreas de Control Corporativo e Informática y Telecomunicaciones en relación con aspectos de seguridad, en el entrenamiento del personal y en el diseño de normas específicas de la unidad.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad de la unidad relacionadas con el acceso a los activos físicos, la seguridad informática, el archivo y la destrucción de información y la protección de propiedad intelectual y otros activos.

6.14 INFORMÁTICA y TELECOMUNICACIONES

1. Generalidades

Nuestro propósito en esta materia es explotar las ventajas de una administración eficiente de los recursos informáticos, que debe permitirnos:

- Analizar las tecnologías más convenientes para los negocios actuales del Grupo, así como para aquellos previstos en su agenda estratégica.
- Coordinar esfuerzos entre las distintas unidades de negocios para generar economías de escala sin generar burocracia y lograr una estandarización de los sistemas integrales de gestión.
- Dar a cada unidad las soluciones que mejor satisfagan sus necesidades y las del Grupo.
- Generar una comunicación eficiente entre las distintas unidades de negocios y áreas corporativas.
- Optimizar los costos relacionados con procesos tecnológicos de informática y telecomunicaciones.

2. Organización y responsabilidades

Cada unidad de negocios define sus propias necesidades e inversiones en informática y telecomunicaciones.

Se considera que informática abarca tanto los sistemas administrativos como los de producción y operación de los centros de cómputos de las unidades de negocios. Las decisiones de las unidades de negocios deben seguir las políticas generales establecidas en materia de aprobación de proyectos de inversión en sistemas, seguridad, procesos de contingencia, equipamiento, desarrollo y mantenimiento de software, operación de centros de cómputos, etc., definidas por el área corporativa de Informática y Telecomunicaciones y aprobadas por la Dirección Corporativa.

Los responsables de Sistemas de las unidades de negocios, juntamente con los responsables de las áreas corporativas de Informática y Telecomunicaciones y Control Corporativo integran el Comité de Sistemas del Grupo Clarín.

Se considera que telecomunicaciones abarca los procesos de telecomunicaciones de las unidades de negocios y áreas corporativas tanto hacia el exterior como entre ellas, utilizando todos los medios posibles para permitir la interconexión de los sistemas informáticos y de comunicaciones telefónicas, vídeo y datos.

Los responsables de las áreas Técnicas involucradas en los procesos de telecomunicaciones de las unidades de negocios, juntamente con el responsable del área corporativa de Informática y Telecomunicaciones integran el Comité de Telecomunicaciones del Grupo Clarín.

Los procesos de análisis de tecnologías consideradas estratégicas en el campo de las telecomunicaciones que afecten negocios actuales o futuros del Grupo serán coordinados por el área corporativa de Informática y Telecomunicaciones.

6.15 ASOCIACIONES CON TERCEROS

1. Principios

La asociación con terceros responde a la estrategia de consolidar y permitir un crecimiento del Grupo o de sus unidades de negocios en el campo de interés que le es propio, sin dañar los supuestos básicos a partir de los cuales se constituye el Grupo.

2. Efectos de las asociaciones

En cada asociación, el Grupo o sus unidades de negocios ofrecen no solamente activos materiales sino su nombre y prestigio. Es por ello que cualquier asociación afecta potencialmente, de modo positivo o negativo, la imagen y la credibilidad del Grupo. Una asociación que las afecte negativamente, implica un disvalor para el Grupo o sus unidades de negocios que repercute necesariamente en su actividad.

Es en función de esto que toda asociación con terceros o tratativa hacia ella presupone necesariamente la ponderación de los costos y beneficios que trae aparejada. Esta evaluación está enmarcada por :

- La repercusión positiva o negativa en los públicos a los cuales servimos.
- El impacto sobre la estrategia de negocios del Grupo y de otras unidades de negocios del Grupo.
- El campo de interés del Grupo.
- El impacto socio-político de tal asociación.
- La rentabilidad económica.

3. Responsabilidades

Cualquier asociación con terceros o participación en organismos gremiales locales o internacionales o en eventos políticos, sociales o institucionales específicos y en iniciativas conjuntas de medios de comunicación debe ser aprobada con anticipación por el Comité Ejecutivo.

6.16 RELACIONES ENTRE UNIDADES DE NEGOCIOS

1. Generalidades

Es política del Grupo que al definir la realización de una transacción entre sus unidades de negocios observemos los principios de conveniencia económica y transparencia instrumental, a efectos de evitar transacciones que no generen valor agregado al Grupo y que puedan ser cuestionadas por los organismos gubernamentales de control o la opinión pública o que distorsionen la adecuada medición de los resultados de cada unidad. En especial debemos evitar la transferencia artificial de utilidades entre unidades del Grupo.

2. Categorización de las unidades de negocios

El grupo esta integrado por las siguientes categorías de unidades de negocios:

- a) Totalmente controladas, que son aquellas en las que el Grupo posee el 100% del capital accionario y ejerce la dirección de sus operaciones.
- b) Controladas, que son aquellas en las que el Grupo, sin contar con el 100% del capital de las sociedades que forman la unidad, posee la participación accionaria necesaria para formar la voluntad social de dichas sociedades y en las que ejerce la dirección de sus operaciones.
- c) Administradas, que son aquellas en las que el Grupo no posee la participación accionaria necesaria para formar la voluntad social, pero tiene a su cargo la gestión de sus operaciones.
- d) Participaciones en empresas no controladas, que son aquellas en las que el Grupo posee una participación accionaria que no le permite formar la voluntad social y en las que no ejerce directamente la dirección de las operaciones (aún cuando representantes del Grupo participen del equipo gerencial o de dirección de la unidad).

3. Condiciones de las transacciones entre unidades de negocios

Las transacciones entre unidades de negocios controladas por el Grupo deben realizarse aplicando condiciones comerciales y financieras similares a las aplicadas para la concertación de operaciones similares con terceros. En casos de competencia con terceros para la concertación de una operación, puede otorgarse a la unidad de negocios proveedora del bien o servicio la opción de igualar la mejor oferta recibida y resultar adjudicataria de la operación. Si subsiste la adjudicación al tercero, la misma podrá ser efectuada, pero el Comité Ejecutivo deberá ser informado de la situación ya que se trata de información valiosa sobre la competitividad de la unidad de negocios en cuestión.

Los descuentos y otras condiciones generales a aplicar por cada unidad de negocios a las ventas a otras unidades del Grupo, las condiciones especiales aplicables a una transacción en particular, como las garantías a otorgar por una unidad del Grupo a otra, deben ser aprobadas por el Comité Ejecutivo.

Los eventuales préstamos entre unidades de negocios deben efectuarse de acuerdo con las políticas de administración financiera del Grupo.

Las operaciones con unidades en las que el Grupo no ejerce el control se consideran similares a las efectuadas con terceros. En ellas también debemos preservar los principios generales de conveniencia económica y transparencia.

4. Transferencia y distribuciones de gastos

Las transferencias y distribuciones de gastos entre unidades de negocios deben efectuarse en base a criterios de distribución que reflejen razonablemente los recursos destinados a la provisión del servicio. Cuando dicha asignación de recursos resulte dificultosa, debemos utilizar criterios razonables utilizados por la comunidad de negocios.

5. Instrumentación legal y tratamiento fiscal

La instrumentación legal y el tratamiento fiscal de las operaciones entre unidades de negocios del grupo debe ajustarse a la realidad económica y jurídica de las mismas. En todos los casos, debe consultarse al área Finanzas Corporativas.

6. Tratamiento contable

El tratamiento contable de las operaciones entre unidades de negocios del Grupo debe responder a la realidad económica y jurídica de las mismas.

7. Publicidad de las operaciones

Debemos cumplir con todas las normas relacionadas con la publicidad de las transacciones entre compañías vinculadas requeridas por los organismos de control de las unidades de negocios del grupo.

8. Responsabilidad de los funcionarios involucrados

Los funcionarios involucrados en transacciones entre unidades de negocios del Grupo son responsables del cumplimiento de todas las políticas descritas precedentemente y de obtener la aprobación explícita del Comité Ejecutivo antes de apartarse de alguna de ellas.

6.17 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Principios

Como grupo de comunicaciones no podemos prescindir del desarrollo y aplicación de tecnología de avanzada, ya que consideramos la investigación como uno de los factores claves para la competitividad y el crecimiento del conjunto de empresas y de los servicios que brindamos.

2. Objetivos y modalidades

Alentamos la puesta en práctica de programas de investigación tanto como herramienta para mantener y ampliar nuestro liderazgo en materia de comunicaciones, como para estimular, motivar y capacitar a nuestra gente. Estamos convencidos que ambos desarrollos se retroalimentan mutuamente.

Estimulamos el desarrollo e investigación en las siguientes áreas:

- La captación de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos y servicios acordes con el campo de interés de las unidades de negocios y del Grupo como tal.
- El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías que afirmen la posición de vanguardia en el área de las comunicaciones.
- El posicionamiento de imagen y el compromiso social que trae aparejada la identidad como grupo de comunicaciones.

A la vez que se busca promover la iniciativa, se cree también importante evitar la redundancia de esfuerzos entre las diferentes unidades de negocios sobre programas de investigación, así como su inclusión dentro de las estrategias del Grupo. A tal efecto, se arbitrarán los medios para la coordinación de tales programas con participación de las áreas corporativas, según al grado de afinidad que guarden con las mismas.

6.18 PAUTAS DE CONDUCTA Y MANEJO DE CONFLICTOS DE INTERESES

1. Generalidades

Las Pautas de Conducta y las Políticas de Conflicto de Intereses proporcionan criterios para la toma de decisiones en el trabajo.

Todos los que trabajan en el Grupo Clarín deben evitar situaciones en las cuales los intereses personales pueden estar en conflicto o aparentar hallarse en conflicto con los intereses del Grupo Clarín. El criterio comercial al negociar con terceras partes en nombre del Grupo Clarín o de una de sus unidades de negocios no debe estar influido por el interés personal de la persona involucrada.

Es su política mantener el más alto nivel de integridad y aplicarlo uniformemente. Para salvaguardar la integridad, se debe aspirar a tratar con clientes y proveedores cuyas normas de integridad también sean altas. Ningún plan de negocios o propuesta individual puede ser aceptada si existe un riesgo de dañar esa integridad.

2. Cuestiones individuales

2.1 Conflicto de intereses

Se considera que existe un posible conflicto de intereses cuando alguno de nosotros tiene un interés directo o indirecto en cualquier transacción, propuesta de transacción o decisión que incluya al Grupo Clarín, y cuando dicho interés es de tal magnitud o naturaleza que pueda afectar la objetividad de nuestra decisión.

Para determinar si existe o aparenta existir un conflicto de intereses debe existir alguna base objetiva para creer que:

- Se ha violado la naturaleza comercial de la relación comercial.
- Se hacen negocios con el Grupo Clarín sobre la base de amistad, vínculos familiares, dando y recibiendo regalos o favores.
- Los recursos del Grupo Clarín están disponibles para mantener las actividades personales de un empleado o un grupo de empleados.

2.2 Obsequios

Como norma, no debemos aceptar obsequios o gratificaciones que puedan afectar o puedan ser interpretados como afectando nuestro discernimiento en el proceso de toma de decisiones comerciales, financieras, informativas o de otra índole.

2.3 Soborno e invitaciones al soborno

Toda invitación a recibir soborno, o cualquier propuesta o sugerencia de similar naturaleza, debe ser informada de inmediato al supervisor de la persona comprometida, quien a su vez debe informar al área de Control Corporativo.

La falta de información de una propuesta o rechazo de soborno por parte de un colaborador es considerada como una seria falta de colaboración.

2.4 Gastos de negocio reembolsados

No se autoriza ningún reembolso por los gastos de un empleado a menos que pueda establecerse que el mismo está directamente relacionado o asociado con la conducción activa de los negocios del Grupo Clarín o de sus unidades de negocios.

2.5 Viajes

Quienes deban viajar en cumplimiento de sus funciones deben respetar la política corporativa específica sobre viajes y reembolso de gastos.

3. Información confidencial

Todo colaborador debe tomar conciencia que:

1.Los negocios del Grupo y de cada unidad de negocios son altamente competitivos, y que sus estrategias, métodos, libros, registros y documentos, información técnica sobre productos, equipos, servicios, procesos, procedimientos, nombres o cualquier otra información de clientes y afiliadas, es información confidencial y constituye un secreto comercial de gran valor y bien único que el Grupo usa para sus negocios.

2.El Grupo Clarín cumple con las obligaciones sobre confidencialidad de la información emanadas de las regulaciones a las que está sujeto.

3.La protección de esta información confidencial y secreto comercial contra la divulgación y uso no autorizado es de vital importancia para el Grupo.

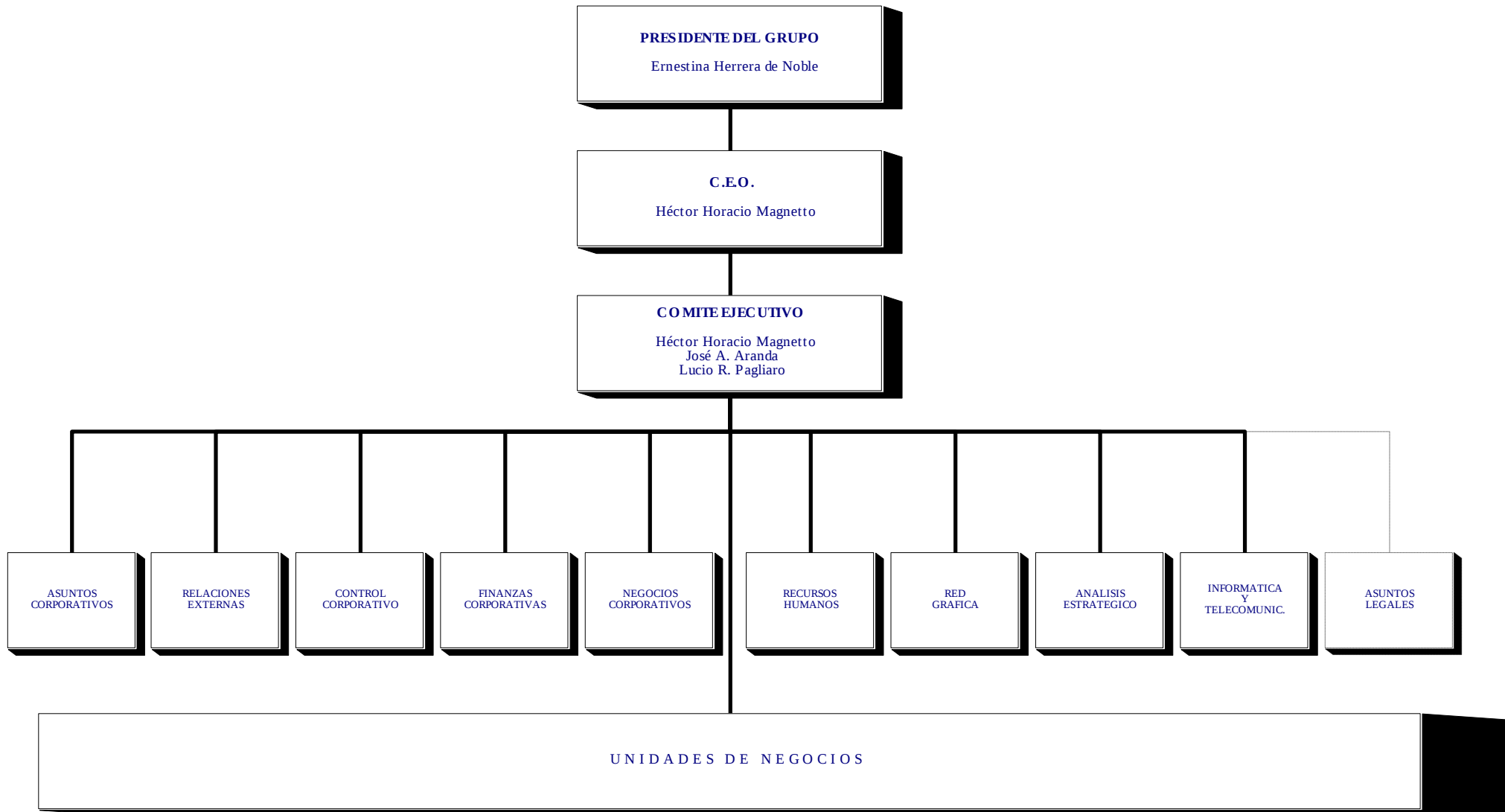
4.Ningún colaborador puede divulgar información confidencial o secreto comercial, o hacer uso de ella excepto al momento de cumplir con sus responsabilidades dentro del Grupo o de sus unidades de negocios.

5.En algunos casos, los colaboradores del Grupo tienen acceso o toman conocimiento de información confidencial o secreto comercial de clientes, proveedores, socios o accionistas. Cada colaborador debe preservar y proteger del mismo modo la confidencialidad de este tipo de información de terceros, a menos que ésta haya sido obtenida como resultado de una labor periodística profesionalmente realizada.

APÉNDICE

ORGANIZACIÓN DEL GRUPO CLARÍN

Organización del Grupo Clarín



APÉNDICE

ÁREAS CORPORATIVAS

Funciones y Responsabilidades

Actualmente se encuentran operativas las siguientes áreas, cuyas principales funciones y responsabilidades se describen a continuación:

Dirección de Asuntos Corporativos

- Asesora y asiste al Comité Ejecutivo y a la Dirección General, en todos los aspectos relacionados con su accionar.
- Mantiene y efectúa el seguimiento de la agenda del Comité Ejecutivo, ayudando a optimizar su funcionamiento, a través del seguimiento de los proyectos y coordinando la provisión adecuada de información para la toma de decisiones.
- Busca la mayor coherencia funcional de la estructura organizativa, procurando asegurar una articulación efectiva entre las áreas corporativas entre sí y su relación y apoyo a las unidades de negocios.
- Asume la representación externa de la Dirección General, como también su participación en proyectos especiales, cuando le sean solicitados por ésta.

Dirección Corporativa de Relaciones Externas

- Instrumenta las relaciones institucionales del Grupo con el gobierno, los demás medios de comunicación, las entidades de medios y otras instituciones de la sociedad.
- Administra la Fundación Roberto Noble y sus programas.
- Coordina las comunicaciones internas y externas del Grupo y la publicidad institucional.

Dirección de Control Corporativo

- Diseña el sistema integral de control del Grupo y coordina su ejecución, procurando la provisión de información adecuada para evaluar la marcha de los negocios, la efectividad de los controles internos y la eficiencia de los procesos.
- Coordina la emisión de políticas corporativas y controla su cumplimiento, incluyendo la actualización e instrumentación de la Guía para la Acción y el Cuadro de Delegación de Autoridad.
- Coordina la ejecución de auditorías (internas y externas) y la revisión y mejora de procesos.

Dirección de Finanzas Corporativas

- Propone a la Dirección Corporativa las políticas de administración financiera del Grupo, (ejemplo: entidades autorizadas para operar con el Grupo, colocaciones de fondos, compraventa de paquetes accionarios, distribución de utilidades, etc.).
- Coordina y supervisa el manejo de la administración financiera del Grupo, incluyendo la financiación de déficits y proyectos de inversión y la colocación de excedentes financieros del Grupo.

- Coordina el proceso de preparación de presupuestos, revisando los planes y presupuestos preparados por las unidades de negocios y la información mensual relacionada con su cumplimiento, suministrando al Comité Ejecutivo los comentarios surgidos de su revisión.
- Detecta, analiza y evalúa oportunidades de negocio, realizando recomendaciones al Comité Ejecutivo y monitoreando que las nuevas iniciativas se inserten en el plan estratégico del Grupo.
- Presta el apoyo técnico que le sea requerido por la Dirección Corporativa en relación con nuevas iniciativas que involucren a socios estratégicos.
- Participa en la selección de socios y negocia acuerdos de accionistas y operativos.
- Propone precios de compra y/o montos de inversión, realiza el plan de negocios inicial y coopera en el Take Over.

Dirección Corporativa de Recursos Humanos

- Formula las estrategias y políticas de recursos humanos del Grupo.
- Supervisa el cumplimiento de las mismas y procura crear las mejores condiciones para el desempeño y el desarrollo de las personas y la integración cultural de las distintas unidades de negocios.
- Propone y ejecuta los programas de desarrollo gerencial del Grupo.
- Coordina las acciones de las Gerencias de Recursos Humanos de las distintas unidades de negocios y la generación de información sobre la administración de los recursos humanos del Grupo.

Dirección de Estrategia Corporativa

- Asiste a las unidades de negocios, áreas corporativas y Comité Ejecutivo en la elaboración de estrategias de negocios de mediano y largo plazo, identificando oportunidades de negocio y desarrollando la agenda estratégica del Grupo.
- Coordina el análisis estratégico dentro de la organización.
- Establece una agenda para las reuniones de revisión de emergentes estratégicos, colaborando en el desarrollo analítico de los mismos.
- Propone planes de acción para avanzar en la resolución de las prioridades estratégicas definidas.
- Representa los intereses del Grupo en el desarrollo y manejo de la red de diarios del interior y exterior.
- Interactúa con los otros accionistas en la provisión de las empresas de asesoramiento y servicios comunes a la red.
- Realiza el análisis de las Tecnologías más convenientes a utilizar y evalúa la tendencia futura de las mismas, en el corto y en el largo plazo.
- Asiste a la Dirección Corporativa y a las unidades de negocios en la elaboración de planes que involucren procesos Tecnológicos.
- Coordina el accionar de las Áreas de Informática de las unidades de negocios utilizando un criterio común, estandarizando las soluciones a las necesidades básicas de Tecnología Informática y su adaptación a los cambios de cada negocio.

Asuntos Legales (asignación externa)

- Coordina todas las acciones atinentes a la protección jurídica del Grupo y/o sus unidades de negocios.
- Ejerce la representación legal del Grupo y/o las unidades de negocios cuando sea menester.
- Brinda asesoramiento y asistencia legal a la dirección del Grupo y a sus unidades de negocios cuando le sea requerida.

La Dirección Corporativa puede incorporar o suprimir áreas corporativas o modificar el alcance de las existentes, de acuerdo con las necesidades. También puede desarrollar funciones corporativas apoyándose en el trabajo de terceros, como ser asesores legales e impositivos, o de comités específicos formados por personal de unidades de negocios y áreas corporativas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. MISIÓN Y PRINCIPIOS

3. VISIÓN Y VALORES

4. MODELO DE GESTIÓN

5. ORGANIZACIÓN Y ROLES

6. POLÍTICAS GENERALES

- 6.1 Introducción.
- 6.2 Administración financiera
- 6.3 Recursos humanos
- 6.4 Desarrollo gerencial
- 6.5 Compras y contrataciones
- 6.6 Comercialización
- 6.7 Relaciones institucionales
- 6.8 Comunicación interna
- 6.9 Posicionamiento de imagen
- 6.10 Posicionamiento editorial
- 6.11 Protección del medio ambiente
- 6.12 Asuntos legales
- 6.13 Protección de activos
- 6.14 Informática y Telecomunicaciones.
- 6.15 Asociaciones con terceros
- 6.16 Relaciones entre unidades de negocios
- 6.17 Investigación y desarrollo
- 6.18 Pautas de conducta y manejo de conflictos de intereses

APÉNDICE

ORGANIZACIÓN DEL GRUPO CLARÍN

ÁREAS CORPORATIVAS