

PRENSA ECONOMICA

AÑO XLVI
N° 353 - 2021

LOS N°1



Los CEOs de las empresas revelan como ven:

- *Las perspectivas para 2021*
- *Como cambian los negocios en la pandemia*
- *Los desafíos del nuevo liderazgo*
- *Claves para la salida del país*



CARLOS MELCONIAN:

*“La economía rebota sólo
para volver a la estanflación”*

8 — PAVEL DUROV
EL MILLONARIO NÓMADA

El fundador de la red social Instagram, debió exiliarse debido a la persecución de que fue objeto en su país, Rusia, por parte de las autoridades. A pesar de ser multimillonario, no vive en un lugar fijo por razones de seguridad.



12 — 5G LLEGA A LA ARGENTINA

Todavía en forma incipiente, algunas de las principales empresas del sector comenzaron a operar con la nueva tecnología. Ya hay celulares 5G en el mercado local. Hace falta que las autoridades procedan a ordenar el espectro.



78 — JORGE GIACOBBE
RODRÍGUEZ LARRETA Y PATRICIA BULLRICH, PAREJOS

El analista político se refirió a los temas que preocupan a los argentinos, la imagen pública del Presidente y los principales dirigentes del oficialismo y de la oposición, así como a las chances electorales en los comicios de este año.



98 — JORGE CASTRO
LA ECONOMÍA MUNDIAL SE RECUPERA A GRAN VELOCIDAD

El prestigioso consultor y analista de temas estratégicos y geopolíticos, afirmó que el principal ordenador actual del panorama internacional es la rápida recuperación económica de China y también de Estados Unidos.



18 — CARLOS MELCONIAN
“LA ECONOMÍA REBOTA SOLO PARA VOLVER A LA ESTANFLACIÓN”

Para el economista preferido por los CEOs, el programa económico es electoralista y reprime inflación que se expresará después. Cierta rebote estadístico de la actividad económica este año, no es crecimiento.



33 — LOS NÚMERO UNO
PREOCUPAN COSTOS, PRECIOS Y PRESIÓN IMPOSITIVA

La encuesta tradicional de Prensa Económica detectó expectativas de una recuperación acotada de las ventas en las empresas. Los directivos consultados evidenciaron preocupación por el aumento de los costos y de los impuestos.

STAFF

DIRECTOR
JORGE AMORÍN

JEFE DE REDACCIÓN
Javier Amorín

COLABORAN EN ESTA EDICIÓN-
Laura Andahazi, Ángel Berlingieri, Andrea Catalano, Agustín Cerolini, Corina Festa, Alicia Giorgetti, Emiliano Iglesias, Guido Minerbi, Carlos Navia, Johanna Schvindlerman, Gastón Solimano, Martín Toletti, Alejandro Zocal y Carlos Zufriategui.

ESTADÍSTICAS
Paula Achenbach

COORDINACIÓN GRÁFICA
Wanda Pecile

DISEÑO GRÁFICO
Agustina Tumini

FOTOGRAFÍA
Fernanda Devincenzi
Rodrigo Trado
(Mapple Studio)

ILUSTRACIONES
Javier Fürer

COORDINACIÓN DIGITAL
Emiliano Tedesco

Nº 353
Abril 2021

PRENSA ECONÓMICA
Información para Decidir en Economía y negocios.
Av. Julio A. Roca 546 3er. Piso 3, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Tel. 4342-0151 y líneas rotativas
E-mail: info@prensaeconomica.com.ar

IMPRESIÓN
Mariano Más
México 651 (CABA)

Registro nacional de la Propiedad Intelectual Nº 20.776.
Precio del ejemplar: \$ 250

Miembro de la Asociación Argentina de Editores de Revistas. Adherida al Centro de Información de Publicidad (CIP)
Distribuidor en Capital Federal: Distribuidora Jacqueline

17 BATERÍAS DE LITIO ARGENTINAS

Existe intención oficial y proyectos para impulsar la fabricación en el país de baterías de litio. Pero surgen dudas.

24 LOS CEOs PONEN NOTA

En la encuesta de Los N° 1, los directivos calificaron la actuación del gobierno actual y de la gestión económica.

26 LOS MÁS INFLUYENTES

Los directivos de empresas opinaron sobre cuáles son los personajes más influyentes del país.

28 LOS GURÚES

Los CEOs eligieron a los economistas a los que prestan más atención en la actualidad.

30 LOS PERIODISTAS

La encuesta determinó cuáles son los periodistas más prestigiosos para los directivos de empresas.

39 PERSPECTIVAS 2021

Las expectativas de las empresas para el año actual en cuanto a ventas, producción y rentabilidad.

51 NUEVA FORMA DE HACER NEGOCIOS

Los profundos cambios producidos en las empresas por la pandemia, generan un antes y un después.

66 CLAVES PARA EL PAÍS

CEOs de grandes empresas opinan sobre los caminos que podrían conducir al país a salir del estancamiento.

82 SUPERMERCADO LIBRE

El gigante del retail ahora va tras el nicho que deja Falabella con venta directa de variedad de artículos.

86 FICHAP

La start up que tuvo que reinventarse sobre la marcha y ampliar sus servicios para bancos y empresas.

90 SATELLOGIC

La empresa argentina se propone mapear el mundo entero todos los días con sus satélites.

94 DEBMEDIA

El emprendimiento que comenzó proveyendo turneras y hoy ayuda a mejorar la atención a los clientes.

102 MARK MOBIUS

El pionero de los fondos emergentes en el mundo vuelve al ruedo a los 83 años.

106 SARA BLAKELY

La emprendedora que se hizo millonaria vendiendo fajas para mujeres.

110 EL CASO ANT

El gobierno chino castigó a la fintech del magnate Jack Ma, que incluso llegó a desaparecer un tiempo.



El auge del social commerce

No es un concepto nuevo. De hecho las marcas vienen usando hace años las redes sociales para promocionar sus productos, pero el auge del social commerce se dirige fuertemente ahora no solo a usar a las redes como vehículo de marketing, sino directamente para vender.

Como se sabe la pandemia y las cuarentenas, provocaron un boom de las compras por internet. En la Argentina, el comercio electrónico creció un 110% en el primer semestre del año pasado. Según los especialistas, en pocos meses se avanzó en el desarrollo que estaba previsto se concretara a lo largo de los próximos cinco años.

La potencia de esta tendencia, que sin duda va a perdurar e incrementarse, hace que las empresas pongan foco en generar nuevos canales y servicios para los consumidores a través de internet. Uno de los esfuerzos estará dirigido a lograr la expansión del social commerce, o sea las compras por medio de redes sociales. **Ya en 2020 el mercado mundial de esta modalidad fue de casi 90.000 millones de dólares y se prevé un ascenso vertical**

hasta los 600.000 millones de dólares para 2025.

WhatsApp e Instagram han sido las redes favoritas para las marcas a la hora de concretar transacciones. Desde ya Facebook viene siendo un vehículo usado para la venta desde hace tiempo. La estrategia es sencilla para Pinterest: para vincularlo al ecommerce basta crear "pines" para los productos y asociarlos al enlace correspondiente. Pero también Tik Tok viene asomando como una plataforma de ventas que pronto captará la atención de los más jóvenes. O sea que las marcas buscan al usuario en la pantalla que utilizan más regularmente.

De cara a la venta online, esta tendencia supone abrir nuevos canales y flexibilizar el ciclo de compra. En el ecommerce "tradicional", el usuario llegaba o bien a través de una búsqueda proactiva del producto o bien a través de publicidad digital -social ads, anuncios en buscadores, display-. En cambio, aquí la conexión se produce a través de las propias relaciones sociales entre usuarios.



WhatsApp e Instagram han sido las redes favoritas para las marcas a la hora de concretar transacciones. Las marcas buscan al usuario en la pantalla que utilizan más regularmente.

La nueva red social solo audio

Ya pasaron cuatro años desde el lanzamiento mundial de Tik Tok, así que ya es hora de esperar la aparición de otra gran red social de alcance global. Algunos desarrollos están apuntando a convertirse en masivos, pero con características distintas a los conocidos.

Es el caso de Clubhouse. A un año de su lanzamiento ya comienza a ser motivo de un interés que seguramente se convertirá en viral.

Se trata de una aplicación para relacionarse con otras personas, pero con una particularidad: solo a través de la voz, es decir, nada de compartir mensajes escritos, tampoco fotos, ni videos, ni memes. Los promotores de la iniciativa la definen como un chat de audio directo, en el cual participan varios o muchos usuarios en tiempo real.

Para poder intervenir en un debate o en una conversación no es necesario tener una cita previa, simplemente basta con ingresar. Una de las personalidades más conocidas que se encuentra en esta red social es Elon Musk, creador de Tesla.

Al abrir la aplicación el usuario se encuentra con "salas" llenas de gente hablando, todas abiertas para que se pueda entrar o salir, explorando diversas conversaciones.

Al igual que en otras redes sociales, hay seguidores y seguidos. El número de seguidores y de cuentas seguidas aparece al lado del nombre del perfil, donde también hay una breve reseña de cada miembro de la red.

La aplicación está disponible solo para dispositivos con sistema operativo iOS, es decir, de la marca Apple. Se especula que podría estar disponible para Android dentro de pocos meses, aunque todavía

no es algo seguro.

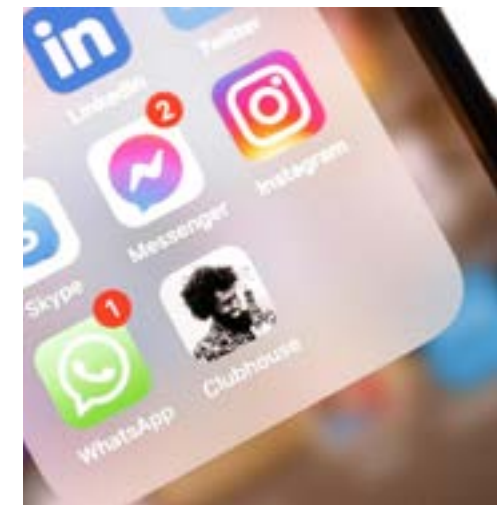
Otro punto importante a tener en cuenta es que en Clubhouse solo se puede acceder con una invitación. **Cada persona que ingrese dispone de dos invitaciones, que se hacen a través del número de teléfono.** Pero a no desesperar porque alguna vez Facebook y Gmail fueron solo por invitación y hoy superan los 1.500 millones de usuarios.

La aplicación pertenece a la empresa Alpha Exploration, de California. Los fundadores son Rohan Seth y Paul Davison, este último egresado de la universidad de Stanford.

Cuenta con más de 180 inversores grandes y chicos, incluyendo al fondo de capital de riesgo Andreessen Horowitz, especializado en criptomonedas. A pesar de ser gratuita para los usuarios y no tener al momento ingreso alguno, su valoración según los especialistas se acerca a los 1.000 millones de dólares.



Clubhouse es una aplicación para relacionarse, pero con una particularidad: solo a través de la voz, es decir, no se comparten mensajes escritos, tampoco fotos, ni videos, ni memes



Sustentabilidad a la China

El año pasado China fue responsable de casi el 30% de las emisiones globales de carbono. Su tardío, pero imparable proceso de industrialización provoca que su consumo de energía sigue creciendo con desmedida fuerza. De hecho China ha recibido fuertes críticas por su desaprensión con el medio ambiente en su modelo de desarrollo industrial a marchas forzadas.

El plan quinquenal que acaba de vencer contenía un objetivo de reducción de la participación de la energía fósil de un 13%, que inclusive fue superado al llegar al 15%. Pero dada la gigantesca magnitud de su tasa de crecimiento económico, en números absolutos el uso de esa energía siguió aumentando.

En el nuevo plan quinquenal lanzado este año, se busca reducir el uso de energía fósil en un 13,5%, iniciativa que se inscribe en la meta lanzada por Xi Jinping, de alcanzar la emisión neta cero para 2060.

Más allá de estas buenas intenciones, **en el mismo plan quinquenal se incluye el objetivo de aumentar la producción de combustibles fósiles como el carbón y el petróleo.** Esto parece una flagrante contradicción con el objetivo de reducir el uso de energía fósil, sin embargo otra vez hay que considerar que China seguirá creciendo a altas tasas y pese a bajar la

participación de esas energías, en términos absolutos seguirá creciendo.

Al igual que en el uso de energía, el enfoque de China hacia las emisiones es reducir la intensidad en lugar de establecer un objetivo general.

El carbón es el combustible fósil más contaminante y China extrae y quema la mitad del suministro mundial. En los últimos años, Beijing ha logrado disminuir la participación del carbón en su combinación energética, pero eso ocurrió a medida que aumentó el consumo total de energía, lo que significa que la cantidad de carbón que se quema no ha cambiado mucho desde principios de la década de 2010.

No obstante, las autoridades chinas pretenden reducir la dependencia del carbón. Para eso se **proponen dar un fuerte impulso al desarrollo de las fuentes alternativas de energía, para que representen el 20% del total generado para 2025.** El país ha tenido un notable éxito en cuanto a instalaciones de capacidad solar y eólica en los últimos años. También se impulsará la energía nuclear, cuya expansión no alcanzó las metas que se habían propuesto en el anterior plan quinquenal. De esa forma China pretende lograr un modelo de desarrollo más amigable con el medio ambiente. ¿Lo logrará?



La presión del ser humano sobre su entorno aumenta el riesgo de la difusión de enfermedades infecciosas por el planeta.

Taxi espacial argentino

Parece un gigantesco cigarrillo de 10 metros de alto, pero es un cohete espacial. Más precisamente es un vehículo lanzador ultraliviano, capaz de poner satélites en órbita y fue desarrollado por argentinos: es el Aventura-1, diseñado por una empresa de nombre borgiano, Tlon Space.

Los responsables son Pablo Vic y Gerardo Natale, uno economista y el otro ingeniero en sistemas, pero ambos apasionados desde chicos por la temática espacial. Se conocieron trabajando para una empresa multinacional, pero los unió la misma pasión por lo sideral.

Después de muchos años de soñar, diseñar e inclusive fracasar, llegaron a concretar cuatro lanzamientos exitosos del Aventura-1, todos para probar distintos mecanismos y fases de la operación.

La idea arranca de las características de la nueva generación de satélites, que tienden a ser cada vez más livianos y compactos. Son puestos en el espacio para los más diversos usos, desde comunicaciones, a relevamiento de datos, entre otros, por lo que cada vez más empresas y entidades de diverso tipo quieren tener su propio satélite.

El problema que afrontan estos pequeños satélites es que su puesta en órbita no justifica lanzar un cohete de gran tamaño, como los de Space X, de Elon Musk. Por eso tienen que anotarse en lista de espera hasta juntar un determinado número de satélites que serán puestos en el espacio en un solo viaje. En cambio el concepto de los argentinos de Tlon Space es el de utilizar cohetes ultralivianos –su diámetro es de 35 cm– capaces de colocar en órbita un solo satélite compacto en una operación muy económica. La comparación sería entre un colectivo y un taxi espacial.

El Aventura-1 es un cohete de dos fases: una vez puesto en órbita el satélite, la parte del cohete que se desprende re-ingresa a la atmósfera y se desintegra, sin peligro para el medio ambiente. Y el resto del cohete regresa y es recuperado. Puede transportar satélites de hasta 22 kilos y colocarlos en una órbita distante 800 kilómetros de la tierra.

Tlon Space tiene su propia base e instalaciones en la zona norte de la provincia de Buenos Aires y espera ponerse en funcionamiento comercial durante el año que viene.



PAVEL DUROV
Fundador de TELEGRAM

El MILLONARIO ERRANTE

Su nombre no dice nada a la mayoría de los más de 300 millones de usuarios en todo el mundo de su plataforma, Telegram. Sin embargo, la vida de Pavel Durov, hoy un magnate de internet, con una fortuna calculada en 3.400 millones de dólares, es digna de una película. En su Rusia natal es considerado como uno de los abanderados de la libertad de expresión, por no ceder a la presiones del gobierno de ese país sobre su primer emprendimiento, una red social usada por 400 millones de personas, que finalmente debió vender a compradores afines al régimen. El enfrentamiento le valió el exilio y extremar medidas de seguridad, como no vivir más que pocas semanas en la misma ciudad.

Pavel Valeryevich Durov nació el 10 de octubre de 1984 en San Petersburgo. Su padre Valery Semenovich Durov, es doctor en ciencias filológicas, autor de numerosos artículos científicos y, desde 1992, director del departamento de filología clásica de la Facultad de Filología de la Universidad Estatal de San Petersburgo.

Por el trabajo de su padre, Pavel pasó la mayor parte de su infancia en Turín, Italia. Después de regresar a Rusia en 2001, asistió al Academy Gymnasium en San Petersburgo.

Desde temprana edad dio muestras de una inteligencia superior. En la escuela en la que estudió, en San Petersburgo, le tuvieron que prohibir que accediera a los ordenadores porque los hackeaba para insultar a los profesores que peor le caían. Junto a su hermano, Nikolai, un

Es el cerebro detrás de Telegram, la segunda mensajería instantánea del mundo, después de WhatsApp, con más de 300 millones de usuarios. Su fortuna se estima en US\$ 3.400 millones, pero no tiene casa propia. Debe vivir cambiando de ciudad en ciudad, por razones de seguridad, debido a sus enfrentamientos con el gobierno ruso. Una vida de película.

avanzado estudiante de matemáticas, aprendió pronto a codificar.

SU PRIMER UNICORNIO

En 2006 se licenció en filología por la Universidad estatal de San Petersburgo. Mientras se preparaba para ser intérprete y traductor creó una librería on-line para sus compañeros a fin de compartir apuntes y libros. El portal se hizo popular en la universidad y entonces lo amplió a un foro universitario. En 2006 el periódico Delovoy Peterburg publicó un artículo sobre dicho foro universitario. Su antiguo compañero Vyacheslav Mirilashvili, que estaba viviendo en Estados Unidos, leyó el artículo. Viendo su potencial se reunió con Pavel Durov y como resultado el padre de Mirilashvili financió en noviembre de 2006 un proyecto denominado VKontakte, luego conocido como VK. A finales de 2007 tenía 3 millones de usuarios. En su origen pretendía ser una red social estudiantil, pero pronto sumó millones de usuarios de todas las edades, por lo que Pavel fue apodado como "el Mark Zuckerberg ruso".

Junto con su hermano Nikolai, matemático ganador de varios premios en Rusia, llevaron a la plataforma a convertirse en una de las empresas con mayor proyección de su país, lo que le hizo alcanzar una valoración en el mercado de más de u\$s3.000 millones.

Antes de cumplir 25 años, Pavel ya controlaba un unicornio multimillonario. Para 2009 la plataforma ya alcanzaba los 50 millones de usuarios y era la más utilizada de Europa.

LA GUERRA CON APPLE

Hace poco, Pavel Durov aconsejó a los usuarios de celulares inteligentes cambiar de iPhone a Android, ya que según advirtió, Apple es más restrictivo en cuanto a la libertad de los usuarios al impedir el uso de ciertas aplicaciones. Android, en cambio, permite instalar cualquier aplicación aunque no esté en Google Play Store, por medio de un archivo APK.

Esto pasó luego de la eliminación de Parler, una red social popular entre los seguidores de Donald Trump, que fue acusada de fomentar la protesta que terminó con la toma del Congreso el 6 de enero.

Apple Store y Google Play decidieron eliminar esta aplicación de sus tiendas, restringiendo así su uso, y argumentando que con esto pretendían evitar la difusión de mensajes que inciten a la violencia.

"El duopolio Apple-Google plantea un problema mucho más grande para las libertades que Twitter. Pero Apple es el más peligroso de los dos porque puede restringir completamente qué aplicaciones usas", dijo el emprendedor ruso en su blog de Telegram.

Durov le ha dedicado varias publicaciones de su blog personal a explicar por qué los iPhones no serían recomendados para usuarios interesados en la seguridad y libertad de su información.

LAS PRESIONES POLÍTICAS

Pero los problemas comenzarían muy pronto. En 2010 la RIAA (Recording Industry Association of America) acusó a VKontakte de ser el segundo lugar de distribución de música ilegal en el mundo, debido a la libertad que otorgaba para el intercambio de archivos a los usuarios.

En 2011 fue incluida ente las bases de datos piratas más importantes por la USTR, de Estados Unidos. Pese a que las demandas no prosperaron un ataque más peligroso aguardaba a la empresa de los Durov por otro flanco.

El crecimiento de la plataforma fue visto con recelo por el gobierno ruso y comenzaron las presiones. Finalmente, el grupo Mail.ru, una empresa cercana al Kremlin, se hizo con una participación de casi el 40% de la firma y comenzó a amenazar con tomar el control total.

Los hechos se precipitaron después del 4 de diciembre de ese año, cuando se celebraron en Rusia las elecciones para la Cámara de Diputados. Menudearon las acusaciones de fraude en los comicios, difundidas sobre todo a través de la red social de los Durov.

La respuesta no se hizo esperar: el Servicio de Seguridad



Con el autoexilio, los Durov lanzaron su “plan B”: nada menos que Telegram, una aplicación de chat, que entre otras ventajas, ofreció mucho antes que Whatsapp la encriptación de los mensajes.

Federal –un sucesor de la KGB- ordenó a VK el cierre de una lista de cuentas, al tiempo que exigía la entrega de los datos que la plataforma tuviera de esos usuarios.

Durov se negó pero además publicó en su red social dos imágenes: la carta escaneada de la FSB y la foto de un perro echando la lengua.

De inmediato un contingente de Operaciones Especiales de la fuerzas de seguridad rodeó su casa durante varias horas. Finalmente, no fue detenido pero si llamado a declarar ante la fiscalía.

ÉXITO Y PERSECUSION

Estos incidentes no hicieron más que aumentar la popularidad de VK, que sumaba entonces 200 millones de usuarios y deparaba ingentes ingresos para sus propietarios. Pavel vio llegado el momento de darse su primer lujo: donó un millón de dólares a Wikipedia.

Pero las presiones del poder político continuaron. En 2013 Pavel Durov fue acusado de haberle pisado un pie con su auto a un policía de tránsito, algo muy extraño siendo que él afirma no saber manejar y siempre se mueve con chofer. Pero este fue el pretexto para el allanamiento de la sede de VK por parte de la policía, que derivó en la “desaparición” de Durov durante varios meses.

Al mismo tiempo, varios inversionistas –al parecer también presionados- vendieron su participación al fondo UCP, propiedad de Ilya Sherbovich, un empresario muy cercano a Putin.

El siguiente episodio ocurrió el 16 de abril de 2014, cuando Durov se negó públicamente a entregar datos de los manifestantes ucranianos a las agencias de seguridad rusas y a bloquear páginas en VK, por juzgar ilegales tales peticiones.

Solo cinco días después Pavel Durov fue despedido como CEO de VK, alegando el directorio que había aceptado una supuesta dimisión anterior del emprendedor.

Por su parte, Durov afirmó que la compañía había sido tomada por personeros de Vladimir Putin, debido a su negativa a entregar datos de usuarios a los servicios de seguridad.

Cuando los aliados al gobierno consiguieron el 88% de las acciones de VK, Durov vendió su participación en 300 millones de dólares. Abandonó Rusia enseguida y afirmó que no tenía planes de volver, ya que el país era incompatible con el negocio de internet en ese momento.

UN AS EN LA MANGA

La hora del exilio finalmente había llegado, pero los hermanos Durov no se fueron con las manos vacías. Ya en 2013, mientras todavía estaban al frente de VK, radicaron una nueva empresa en Buffalo, estado de Nueva York. Hacia allí marcharon llevándose a varios de sus mejores empleados para continuar el desarrollo de una nueva app.

El proyecto secreto de los Durov resultó ser nada menos que Telegram, una aplicación de chat, que entre otras ventajas, ofreció mucho antes que Whatsapp la encriptación de los mensajes enviados dentro de la plataforma.

El hermano Nikolai había desarrollado una tecnología de cifrado bautizada como MTProto, que hasta el momento no ha sido vulnerada en ninguna prueba de seguridad.

Esta fama de ultraseguro que logra que las comunicaciones realizadas mediante el servicio sean prácticamente imposibles de vulnerar, hizo que Telegram fuera adoptado rápidamente por millones de usuarios, deseosos de encontrar alternativas más seguras para chatear.

Pero el éxito comercial no esfumaba la sombra de amenaza que los hermanos Durov sentían cernirse sobre ellos. Son bien conocidos los casos de personas consideradas enemigos por el régimen ruso que sufren trágicos e inexplicados accidentes. Así, los Durov emprendieron una vida nómada por razones de seguridad.

ULTIMO CHOQUE CON PUTIN

Desde entonces decidieron no pasar más de diez semanas en la misma ciudad. En los primeros años de Telegram era habitual que junto a Pavel, viajaran varios desarrolladores, para seguir día a día el crecimiento de la app. Al tiempo, Telegram abrió una sede en Berlín, mientras que Pavel Durov resguardó su fortuna en Suiza y obtuvo la nacionalidad sancristobaleña (de San Cristóbal y Nieves, una pequeña nación insular caribeña).

Pero el autoexilio no evitó al emprendedor que las autoridades rusas volvieran al ataque para obtener información sensible de su red. Hace dos años, Durov se negó a entregar a los servicios de seguridad rusos las claves de cifrado de los usuarios de Telegram, pertenecientes a grupos opositores y medios independientes de ese país. La respuesta del Kremlin fue bloquear la aplicación en todo el territorio ruso.

Pero la medida no fue eficaz. La app se ocultó en servidores ajenos y siguió funcionando, ganando inclusive en popularidad. Ante el fracaso, el ente estatal de telecomunicaciones, Roskomnadzor, levantó el bloqueo y cerró el caso que había abierto con el argumento de que Telegram facilitaba la comunicación a terroristas.

En la actualidad Telegram está firmemente consolidada como la segunda mensajería instantánea del mundo,

después de WhatsApp. En tanto, Pavel Durov ya planea su próximo paso: abrir la empresa en la Bolsa para recaudar como mínimo dos mil millones de dólares.

QUIÉN ES PAVEL DUROV

Admirador del personaje de Neo, en Matrix, Pavel Durov siempre viste de negro. Es considerado un adalid de la libertad en internet y en uno de los poco reportajes que ha dado, afirmó que no le gusta el modo de vida de los ricos. Pero también ha protagonizado escenas de "nuevo rico" infantil. Como cuando en 2012, se divirtió haciendo aviones con billetes de 5.000 rublos (155 dólares en aquel momento), lanzándolos, junto a otros ejecutivos por la ventana de sus oficinas. Con la consiguiente rebatiña entre los transeúntes. Fue criticado por esto.

Durov dice ser taoísta, vegetariano, rastafari y es autor de un manifiesto anarcocapitalista -que recuerda a “El banquero anarquista”, de Pessoa-, que aboga por la desaparición del Estado. Lo cierto es que su vida es sigilosa, sin grandes lujos ni propiedades, no da reportajes, por seguridad no habla por teléfono y se borró de las redes sociales. Solo mantiene una cuenta en Twitter para opinar de cuestiones tecnológicas. Ultimamente estableció su sede –y la de Telegram- en Dubai, lo cual no impide que continúe su peregrinaje por el mundo. Los medios rusos lo han relacionado con Alena Shishkova, una supermodelo alta, estilizada y platinada, pero no hay confirmación alguna. Hasta hace un par de años solía estampar su atlética figura en Instagram, documentando su paso por exclusivas playas del mundo. Ahora prefiere el incógnito.



EL 5G LLEGA AL PAÍS

QUÉ ES Y CÓMO CAMBIARÁ NUESTRAS VIDAS

TELECOM EMPLAZÓ LAS PRIMERAS BASES PARA COMUNICACIONES MÓVILES 5G EN CAPITAL Y ROSARIO, DANDO LA SEÑAL DE PARTIDA DE LA NUEVA TECNOLOGÍA EN EL PAÍS. FALTA MUCHO POR IMPLEMENTAR, PERO YA HAY OFERTA DE MODELOS DE CELULARES DE QUINTA GENERACIÓN. REPRESENTARÁ UN GRAN SALTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE INDUSTRIA Y SERVICIOS.

Demorado, pero al fin llegó el 5G a la Argentina. Y en forma muy incipiente. Lo cierto es que el arribo se produjo a partir de que Telecom anunció la habilitación de las primeras diez bases móviles en la Ciudad de Buenos Aires y en Rosario. El impacto que producirá esta tecnología es más que significativo, ya que permite multiplicar por cien el ancho de banda actual de las redes de telefonía móvil. Quienes quieran dar el salto de inmediato contarán con oferta local: tanto Samsung como Motorola comenzaron a importar al país los primeros modelos de celulares aptos para el 5G.

Pero el uso más importante de esta tecnología no será el de los celulares, sino la conexión de objetos. De hecho en otros mercados ya se utiliza para conectar dispositivos, automóviles, maquinaria, industria y hasta en la minería. Sobrevendrán cambios en la vida diaria de las personas y las ciudades, pero también en las oficinas y las fábricas, potenciando la llamada Internet de las Cosas.

La importancia estratégica del 5G para el desarrollo futuro, lo grafica la guerra comercial entre Estados Unidos y China por la supremacía en ese terreno. Lo cierto es que la implantación de la red móvil de quinta generación cambiará la manera de comunicarnos, multiplicará la capacidad de las autopistas de la información y posibilitará que objetos cotidianos, desde la heladera hasta los automóviles, puedan conectarse (con nosotros y entre sí) en tiempo real. Su despliegue supone una auténtica revolución tecnológica que permitirá, por ejemplo, realizar intervenciones quirúrgicas teleasistidas, desplegar nuevas flotas de vehículos autónomos y coordinar los trabajos agrícolas a través de sensores instalados en distintos puntos de un campo de cultivo.

La denominación de 5G se refiere a la quinta generación de redes móviles que conocemos. Atrás quedó la antigua red de 1G, la de aquellos primeros teléfonos móviles que solo permitían hablar. La tecnología 2G introdujo los SMS, y poco a poco nuestro 'smartphone' se convirtió en una herramienta de comunicación cada vez más amplia. Primero se incorporó la conexión a Internet (3G) y después llegó la banda ancha (4G), lo que trajo consigo la reproducción de vídeos en tiempo real (streaming) o la realidad aumentada, algo a lo que ya estamos acostumbrados, pero que hace unos años eran completamente inviables.

CÓMO CAMBIARÁ EL MUNDO EL 5G

El avance más significativo vendrá de la mano de la velocidad. El 5G permitirá navegar hasta a 10 GBps (gigabytes por segundo), 10 veces más rápido que las principales ofertas de fibra óptica del mercado. A ese ritmo se podrá, por ejemplo, descargar una película completa en cuestión de segundos.

Además, la latencia (el tiempo de respuesta de la red) también experimentará un avance significativo. Según los operadores, esta podría reducirse a un período casi imperceptible para los humanos, lo cual nos permitirá conectarnos prácticamente en tiempo real. Este dato es especialmente importante, por ejemplo, para minimizar el tiempo de respuesta de un vehículo autónomo de cara a mejorar la seguridad.

Gracias a esta nueva tecnología podremos, por ejemplo, aumentar exponencialmente el número de dispositivos conectados. Vehículos, robots industriales, mobiliario urbano o cualquier dispositivo electrónico que tengamos en casa, desde la alarma del lavarropa, la heladera o el robot aspirador, podrán conectarse y compartir información en tiempo real.

PRIMEROS PASOS

Por supuesto estamos hablando a futuro porque las redes de quinta generación apenas están dando sus primeros pasos, tanto en la Argentina como en el mundo. Un dato clave en el país es la disponibilidad de frecuencias adecuadas y esto depende del Enacom. El ente regulador de las telecomunicaciones ya anunció que haría una prueba en el primer semestre del año con las tres operadoras, Telecom, Movistar y Claro. La primera de esas compañías ya habilitó 5G en la zona del Teatro Colón en la Ciudad de Buenos Aires y del Monumento a la Bandera en Rosario.

De gran importancia para esta implantación es el uso de la tecnología DSS (Dynamic Spectrum Sharing), la cual permite que además de conectar en 4G pueda habilitar indistintamente 5G a los dispositivos aptos -bajo demanda- compartiendo frecuencia.

Por supuesto para que las operadoras de telefonía puedan realizar el despliegue masivo de la tecnología 5G será necesario que antes las autoridades otorguen las frecuencias necesarias en el menor tiempo posible,

PARA QUE LAS OPERADORAS PUEDAN REALIZAR EL DESPLIEGUE DE LA TECNOLOGÍA 5G SERÁ NECESARIO QUE ANTES LAS AUTORIDADES OTORGUEN LAS FRECUENCIAS NECESARIAS

a pesar de que el espectro es acotado y su reordenamiento no es tarea sencilla.

La carrera del 5G se presenta más bien como una maratón de largo aliento, que llevará varias etapas, tal como ocurrió con las tecnologías anteriores. De todos modos, los cambios se procesan cada vez más rápido en este sector, inclusive en la Argentina. El 4G por ejemplo, tardó cinco años en llegar al país a partir de su lanzamiento comercial europeo en 2009. En cambio el 5G tardó solo dos años desde su lanzamiento inicial en Corea del Sur, en abril de 2019.

COREA PEGÓ PRIMERO

Además de picar en punta, Corea es hasta ahora el país en el que está más desarrollada la tecnología y su adopción en el mercado: alrededor del 20 por ciento de las conexiones tienen 5G. En cambio China es el país con mayor cantidad de usuarios: unos 200 millones y luego viene Estados Unidos. No obstante, casi la mitad de las 110 redes de 5G que existen en el mundo se concentran actualmente en Europa. En la región, mientras tanto, viene implementándose lentamente, aunque fueron pioneros en lo relativo a pruebas o licitaciones de frecuencia, Brasil, con varios operadores involucrados, Uruguay, con su compañía estatal Antel, Chile, Colombia y Perú.

La gran ventaja del 5G en relación con las generaciones anteriores es la inimaginable velocidad, la mucho mayor capacidad de conexiones y sobre todo la baja

latencia, es decir el tiempo de respuesta. Esto último es crucial en lo relativo a los usos industriales, que requieren “reflejos” más que instantáneos. Al respecto baste decir que el cerebro se toma de 10 a 2 milisegundos en responder a un estímulo, mientras que el 5G tarda apenas un milisegundo. En cuanto a la densidad de las conexiones, de algunos miles de dispositivos que es posible conectar a un mismo tiempo en el 4G, se pasa al millón de conexiones por kilómetro cuadrado.

En los países más avanzados comienzan a verse las primeras aplicaciones industriales y de servicios montados sobre redes de quinta generación. Desde ya, estamos ante la punta del iceberg, como es lógico dado lo reciente de la aprobación del primer estándar global de 5G.

LA FABRICA DEL FUTURO

Entre muchos casos de estas aplicaciones industriales, CB Insights menciona el de una fábrica de Ericsson en Tallin (Estonia) que, tras adoptar sistemas de realidad aumentada, logró incrementar su productividad en un 50%. Gracias al 5G, a través del uso de drones para monitorizar y gestionar la producción se puede mejorar el tiempo de actividad de la red; este cambio puede, por sí mismo, reducir los costos en un 30%.

Ford y la operadora telefónica Vodafone anunciaron la instalación de una red móvil privada 5G en una nueva planta de producción de vehículos eléctricos en Inglaterra, para mejorar la producción de baterías. De este modo lograrán reducir los retrasos en la fabricación y aumentar la productividad.

Una aplicación muy llamativa es la de la compañía minera china Yangquan Coal Group, la cual junto con la operadora China Mobile, construyeron por primera vez en el mundo una mina de carbón subterránea basada en 5G. Emplazada a más de 500 metros de profundidad, permite —a través de la transmisión de datos en tiempo real— la operación remota de la mina desde la superficie.

Según los especialistas, la “fábrica del futuro” será un entorno inalámbrico en el que todo se monitoriza y optimiza constantemente. Al permitir comunicaciones inalámbricas de alto rendimiento, el 5G ofrece un potencial considerable para casos de uso tales como la automatización de la línea de montaje, la toma de decisiones de vehículos guiados automatizados, y la recopilación de datos de sensores para impulsar las soluciones de aprendizaje automático y las aplicaciones de realidad aumentada y virtual. Además, aunque cada uno de estos casos de uso puede tener requisitos diferentes en términos de velocidad, latencia o ancho de banda, el 5G permite manejar todos ellos como parte de una sola red.

CELULARES: NUEVO IMPULSO

La alborada del 5G viene a dar nuevo impulso a la industria de celulares. En la Argentina ya se lanzaron tres modelos de teléfonos móviles de quinta generación, ofrecidos por las dos marcas líderes: Samsung y Motorola,

¿ES PELIGROSO EL 5G?

La OMS calificó la tecnología inalámbrica como cancerígeno del nivel 2B, una catalogación muy genérica que, según la propia organización sanitaria, hace referencia a los compuestos “posiblemente carcinógenos para los seres humanos, esto es, cuando se considera que una asociación causal es creíble, pero el azar, los sesgos o los factores de confusión no pueden descartarse con una confianza razonable”, una categoría en la que se incluyen sustancias que se tienen como poco nocivas, como el café.

Sin embargo, a pesar de que la OMS haya afirmado que “los estudios realizados hasta la fecha no indican que la exposición ambiental a los campos de RF (radiofrecuencia) aumente el riesgo de cáncer o de cualquier otra enfermedad”, desde ciertas organizaciones alertan de los potenciales peligros para la salud de las ondas de telefonía móvil. Por ejemplo, la ONG Ecológicos en Acción emitió recientemente un comunicado en el que alertaba de que la implantación del 5G se había llevado a cabo “sin evaluar sus posibles efectos sanitarios y ambientales, a pesar de los contundentes y numerosos llamamientos científicos a aplicar el principio de precaución”. No obstante, hasta el momento no hay evidencia científica de peligro grave para la salud por la implantación del 5G.

esta última perteneciente al grupo chino Lenovo.

Samsung sacó en el mercado local su “último modelo”, el Galaxy S21 en tres versiones, compatible con la tecnología 5G. Sin duda es uno de los lanzamientos más relevantes del año, con precios que van desde \$ 120.000 el modelo clásico, \$ 140.000 el plus, hasta \$ 180.000 en la versión ultra. Mientras tanto, Motorola ya había presentado el año pasado en el país dos modelos 5G: el Edge, a un precio de \$ 89.000 y el Razr 5G, a \$ 149.000.

La venta total de celulares en la Argentina llegó en 2020 a las 6,5 millones de unidades. En ámbitos del sector esperan para este año incrementar las ventas en un 15%. Tanto Samsung como Motorola anticiparon que durante 2021 realizarán nuevos lanzamientos de modelos 5G.

En todo el mundo se vendieron el año pasado 1.350 millones de celulares, un 10 por ciento menos que el año anterior, lo cual es explicable por la pandemia, que afectó la producción. Dentro de este panorama, lo destacable es que los dispositivos aptos para el 5G aumentaron su participación hasta un 18% de las ventas totales, desde el 1% que representaban en 2019. ■



BIENESTAR
PARA ESTAR
BIEN.



SALUD - SEGUROS - ART - CRÉDITOS - TURISMO

gruposancorsalud.com.ar

ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD inscrita en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Prepaga (R.N.E.M.P.) bajo el número 1137. Superintendencia de Servicios de Salud - Órgano de Control de Entidades Sociales y Entidades de Medicina Prepaga - 0800 222-SALUD (72583) - www.sssalud.gob.ar. Seguros Agente Institorio de Trayectoria Seguros ART: Agente Institorio de Provincia ART y Berkley ART.

BATERIAS DE LITIO ARGENTINAS, ¿SUEÑO O REALIDAD?

EL GOBIERNO QUIERE IMPULSAR INDUSTRIAS VINCULADAS CON LA ELECTROMOVILIDAD Y DENTRO DE ELLO LA FABRICACIÓN DE BATERÍAS DE LITIO EN EL PAÍS. ARGENTINA CUENTA CON ABUNDANTES RECURSOS DEL MINERAL Y YA HAY PROYECTOS CONCRETOS. PERO SURGEN DUDAS.

Más allá de que hoy en día el clima de negocios no es el mejor en la Argentina, el gobierno se espera con iniciativas puntuales que puedan suscitar inversiones en el país. Una de ellas es la del litio y más específicamente el agregado de valor industrial a ese mineral, abundante en la Argentina, con el proyecto de incentivar la fabricación nacional de baterías de litio.

Desde hace tiempo opiniones del ámbito académico e industrial insisten en que la mera actividad extractiva de ese material no es un negocio tan atractivo para el país, teniendo en cuenta lo pequeño que

es hasta ahora su mercado, el muy bajo porcentaje de impuestos que dejan las empresas y las dudas que genera su explotación por los ingentes volúmenes de agua dulce que requiere. En lugar de ello se viene pregonando que para justificar esa producción se requeriría la industrialización local del litio. Y como se sabe el uso más extendido y prometedor del mineral es la fabricación de baterías para celulares, computadoras y los autos eléctricos.

La idea suena lógica desde el punto de vista de la disponibilidad de litio en el territorio nacional. Argentina tiene la segunda reserva

de litio más grande del mundo y está ubicada en el llamado "triángulo del litio", que también incluye a Bolivia y Chile.

Incluso ya hay proyectos concretos en tal sentido, como el impulsado por el gobierno de Jujuy en sociedad con una compañía internacional. También existen otros proyectos de empresas locales de pequeña envergadura, pero que no han completado los pasos necesarios para su aprobación y puesta en marcha.

Es que no se trata de algo tan sencillo. En primer lugar está la ecuación económica, que no es tan clara en cuanto a la factibilidad de la

fabricación en el país. Especialistas del Conicet que han estudiado el tema, aceptan que el propósito de que el país tenga producción propia en el negocio de las baterías de litio es muy loable, pero los números fríos generan dudas en cuanto a la rentabilidad de tales proyectos.

BARRERAS ALTAS

Hay datos muy elocuentes: por ejemplo en una batería de litio, solo el 11% de los materiales involucrados es litio, el resto son componentes que no existen o no están desarrollados en el país, por ejemplo cobre, hierro, cobalto, grafito y níquel. Pero eso no es todo, porque además se necesita tecnología de altísimo nivel, que hasta ahora no se ha desarrollado en ningún país latinoamericano. Por otra parte, se requieren inversiones del orden de los 100 a 200 millones de dólares para instalar una fábrica de este tipo, para un producto que reditúa márgenes muy pequeños y requiere de un elevadísimo volumen de producción. La altísima rotación que exige este negocio hace que sea muy complicado competir con gigantes de la talla de China o Corea, que tienen la primacía en este mercado. Según analistas del Conicet, lo máximo que Argentina podría hacer en este rubro es el ensamblado a partir de celdas compradas en el exterior.

En su discurso del 1º. de marzo en el Congreso Nacional de apertura de sesiones ordinarias, el presidente Alberto Fernández mencionó como uno de los ejes de las políticas activas del gobierno, la ley de electromovilidad, cuyo proyecto ya ha sido enviado. Según el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, con esa iniciativa "queremos incorporar a la Argentina al mundo de la movilidad sustentable y por eso pretendemos fabricar lo necesario para lograrlo. Trabajamos para que la Argentina produzca baterías de litio y vehículos eléctricos".

Para eso, el proyecto oficial instituye una serie de incentivos a la inversión para el desarrollo de ba-

LAS METAS OFICIALES SON DE QUINTUPLICAR LA PRODUCCIÓN DE LITIO EN TRES AÑOS, PARA LOGRAR EXPORTACIONES POR UN VALOR DE MIL MILLONES DE DÓLARES ANUALES.

terías y buses eléctricos en el país, con la mayor cantidad posible de componentes nacionales. Las premisas sobre las que se asienta el proyecto son, la industrialización del litio, la mayor participación de los fabricantes de autopartes y la renovación de la flota del transporte público. De todo ello quizás lo más difícil es justamente la parte de fabricación de baterías de litio en el país.

En la Cámara de Empresarios Mineros, en tanto, consideran que lo primero que habría que hacer es generar las condiciones necesarias para la llegada de inversiones para la exploración y producción minera, a fin de tener en el país los minerales necesarios que aún faltan como componentes de las baterías. Además por supuesto de las alianzas imprescindibles para la transferencia de tecnología. Recuerdan, por otra parte, que el litio que hoy exporta el país contiene un cierto grado de valor agregado, ya que no es salmuera concentrada de litio sino carbonato de litio, que es un producto industrial y además que hoy existen no menos de 40 proyectos de extracción de químicos de litio, lo cual proyecta al país como líder de la región en el rubro.

JUJUY PICO EN PUNTA

En el año 2017, el gobernador de Jujuy, Gerardo Morales, anunciaba la creación de una alianza estratégica entre JEMSE (Jujuy Energía y Minería Sociedad del Estado) y la compañía italiana SERI para la producción de baterías de litio. Si bien el proyecto sufrió demoras, igualmente presenta algunos avances.

Hace poco ha dado comienzo la construcción para la planta de ensamblaje de baterías. La asociación prevé que la provincia va a proveer el carbonato de litio extraído de sus yacimientos a SERI, en tanto que la empresa italiana producirá las celdas y las enviará nuevamente a Jujuy para el armado de baterías. Los volúmenes de producción dependerán de la demanda, aunque

la idea de la provincia es poner foco básicamente en baterías para electrificar el transporte público, así como para la acumulación de energía renovable, eólica y solar. Quiere decir que inicialmente la planta de Jujuy será de ensamblaje de baterías, aunque las autoridades provinciales se esperan en que habrá una segunda etapa en la que se realizará la producción de material activo y la planta de celdas, para finalmente cerrar el circuito con la producción integral de baterías.

Desde ya, la pandemia de coronavirus y la delicada situación financiera del país, son factores de retardo a superar.

PLANES AMBICIOSOS

Los planes de la Secretaría de Minería de la Nación, a cargo de Alberto Hensel, son los de multiplicar la producción anual de carbonato de litio a más de 230.000 toneladas para fines de 2023, contra las 40.000 toneladas redondeadas el año pasado. Si se lograra quintuplicar de esta forma la producción, las exportaciones de litio de Argentina ascenderían a más de mil millones de dólares, desde poco más de 200 millones el año pasado. La ambiciosa meta depende de que se concrete una inversión de mil millones de dólares en los próximos tres años.

Para ello el gobierno estudia implementar incentivos a la inversión, incluyendo ventajas impositivas y una posible garantía a las empresas para el acceso a los ingresos por exportaciones.

Argentina está entre los cuatro principales productores de litio del mundo, junto con Australia, Chile y China. El año pasado el crecimiento proyectado se vio ensombrecido por las restricciones pandémicas y el sombrío panorama económico. Así las exportaciones mineras, que incluyen litio, oro y plata, disminuyeron un 25 por ciento, sumando algo menos de 2.500 millones de dólares, mientras que las inversiones cayeron de 240 millones de dólares a alrededor de 160 millones. ■

**CARLOS
MELCONIAN**

“La economía rebota sólo para **VOLVER A LA ESTANFLACIÓN**”

El actual es un programa represor de la inflación de neto contenido electoral. Cuánto mejor salga peor será el problema posterior. Melconian definió las perspectivas del dólar, la inflación, la actividad económica para este año. Las claves para bajar la pobreza y cómo salir del estancamiento económico.

Carlos Melconian logró una vez más imponerse en la encuesta de Prensa Económica, cuyos resultados se entregan en esta edición, como el economista más atendido por empresarios y directivos de empresas. En una extensa conversación con esta publicación, Melconian desgató sus opiniones siempre contundentes, sobre los tópicos más candentes de la actual coyuntura económica.

El gobierno se planteó como meta llegar con el dólar controlado hasta abril. ¿Cómo lo logró?

Llegar con el dólar controlado significa en este caso devaluar en forma gradual, sin que haya un salto devaluatorio adicional a lo que viene ocurriendo. La explicación es clara: hoy casi que no se puede demandar un dólar en Argentina, excepto una importación y está controlada. Es decir que el gobierno inventó un cepo mucho más fuerte del que nunca tuvo el país. Y aun con semejante control

el gobierno no podía parar la pérdida de reservas hasta noviembre pasado. Entonces apareció un hecho totalmente fortuito, que nos va a acompañar a lo largo del año, que es lo que nosotros llamamos el “Loto 1”. Esto es, que explotaron los precios de los commodities que Argentina exporta y el país empezó a tener una oferta adicional de dólares. Esto posibilitó el uso de un conjunto de dólares, que el gobierno en forma muy oscura y solapada, terminó vendiendo en parte en los mercados paralelos de cambio para que no presionaran hacia un salto devaluatorio o una continuidad de pérdida de reservas.

El gobierno se gastó entre 800 y 900 millones de dólares en un mecanismo muy oscuro, donde vende bonos, absorbe pesos y luego vende dólares y vuelve a comprar los bonos. Todos mis colegas y el propio ministro se metieron en la discusión de que le colocaban bonos al 18 por ciento anual y la verdadera discusión era que terminaban vendiendo dólares contra pesos.

La mezcla de un cepo más fuerte, el “Loto 1” que pagó la cuenta y vender dólares en el mercado cambiario, le permitió al gobierno llegar a abril “exitosamente”, devaluando pero sin salto.

La segunda parte de la meta cambiaria del gobierno es llegar sin un sobresalto del dólar hasta las elecciones legislativas. ¿Podrá lograrlo?

Primero está claro que se trata de un programa represor de la inflación de neto contenido electoral. Ese programa viene ahora y hasta las elecciones con un cambio en la política cambiaria, que implica un relativo atraso en el tipo de cambio. Técnicamente es hacer un crawling peg inferior a la tasa de inflación. Este gobierno criticó el 4% de inflación mensual que generó el salto devaluatorio de Fábrega-Capitanich, el salto devaluatorio Sturzenegger-Prat Gay y el salto Dujovne-Sandleris. Pero terminó con una inflación también del 4% mensual devaluando aunque sin saltos. Entonces se evidencia que el problema es monetario y fiscal, más allá de que se ha puesto de moda “el origen multicausal de la inflación”, que queda progresista y heterodoxo.

En esta fase el gobierno cambia y se propone devaluar

menos que la inflación. Llegar a fin de año con un tipo de cambio de 102 pesos nominales, que es la meta electoralista y del Presupuesto de Guzmán, implica devaluar al 1,5 % mensual en aras de bajar la inflación. Se pueden dar el lujo de atrasar el tipo de cambio oficial porque el que rige hoy de 90 y pico de pesos por dólar es más que alto para el patrón histórico del país, solo superado por el dólar de 2003 de Néstor Kirchner, el 2002 de Duhalde, el 1989 de la hiperinflación. Pero el atraso hasta ahí. Hay que tener cuidado. Se está al límite. Siempre hay que recordar que cuanto más represión inflacionaria se necesite, peor va a ser después de octubre.

¿Lo pueden lograr con el “Loto 1”? En vez de usarlo para acumular reservas, puede ser usado para mantener la brecha cambiaria. Es dilapidarlo, pero las cabezas políticas van a decir bienvenido.

Además, cada vez se confirma más la aparición del “Loto 2”, que es la emisión de los Derechos Especiales de Giro del FMI, que podría usarse para el pago de capital e intereses a organismos internacionales. Ahí se cerraría el segundo problema en materia de dólares que es pagar lo que va quedando de deuda sin bonistas.

“ **Cuanto mejor les salga la represión de precios del programa sietemesino más grave será el problema que dejan para después de las elecciones** ”

EL SEUDO AJUSTE

Algunos analistas ven un intento de manejo más ordenado de las variables monetarias y fiscales por parte de Guzmán, que llaman el “ajuste invisible”. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Guzmán se sintió cómodo al principio, viniendo de Colombia, chapeando con Stiglitz que le daba pátina progresista, con sus reuniones con Verbitsky y la vicepresidente a las que él denominaba “espacios de reflexión”, todo sin sacar los pies del plato. Ahora, incipientemente cuando apareció el Presupuesto 2021 y un poco más cuando se tiene que meter en la negociación con el Fondo, las balas le empezaron a pasar cerca. Está claro que carece de poder de decisión. Es hasta de mala educación el formato con el que se dirigen los funcionarios de Energía al ministro del cual formalmente dependen, respecto de lo que puede o no hacer en materia de tarifas. En la negociación con el FMI el ministro hace de mensajero, llevando y trayendo las posiciones de acá y las de allá. Entonces, a un Ministerio de Economía disminuido en cuanto a su organigrama y poder de decisión, se le ha agregado un ministro que hace honor a esa disminución, porque carece de peso como tal.

En realidad, el único ajuste que hay acá es lo siguen-

te: primero que la inflación, superior a la que está establecida en el Presupuesto, ayuda a recaudar y a licuar gastos; lo han hecho todos los ministros. Fijan las metas en términos de PBI, que sube con la inflación y entonces cumplen. Yo trataba de convencerlo a Macri de que fijara las metas en pesos nominales, que es la única forma de que se cumplan las reglas, no en términos de PBI.

Y en segundo lugar más recaudación real que proviene de: un tercio del “Loto 1” —cuando suben los precios internacionales un tercio se lo queda el gobierno— y otro tanto, aunque con signos de interrogación, del impuesto a la riqueza. Más todos los impuestos que han subido, poniendo contra la pared al sector privado. Esa es la pseudo-ortodoxia. Pero eso no es Guzmán, eso le encanta al ala dura kirchnerista.

LA NEGOCIACIÓN CON EL FMI

En la negociación con el FMI el oficialismo dice que quiere estirar plazos, bajar intereses. ¿Eso es factible?

Lo de estirar plazos no, salvo que venga en un programa. El Fondo tiene sus programas estandarizados y pre establecidos. La demanda política de “inventame algo a 20 años” no corre. Los paquetes de plata van contra compromisos. Gran parte del costo del financiamiento del Fondo está ligado a tasas de mercado, entonces veo perfectamente posible que el Fondo pueda modificar las tasas, no la sobretasa de 200 puntos que usa con Argentina por ser un país altamente endeudado. Pero porque lo puede hacer, no para declarar una victoria argentina, que es lo que va a hacer este gobierno.

¿Cómo podría utilizar Argentina los DEG del FMI en caso de que sean acordados?

Los DEG tienen un uso muy limitado porque es una moneda del Fondo que puede distribuir entre los países socios. Argentina los va a usar no para comida y vacunas. Le va a pagar al FMI su propia deuda. Y además ya a alguien del oficialismo ventajero se le ocurrió que todos los países que no los usan los vuelquen a un fondo para los países que sí los usan. Porque los DEG son baratos. El propio Guzmán reconoce que esos papeles son para países caribeños y africanos de low income, que no pueden pagar las vacunas, porque tienen problemas de hambre estructural, porque debieron afrontar el ébola, por ejemplo. Ningún país del G20 usa esto, excepto Argentina que los usaría para pagarle al mismo FMI los vencimientos de 2021. Como en 2022 no hay otro “helicopter money” y a la Argentina le vencen 18.000 millones de dólares ese año, entonces ya ahí habría que discutir qué se hace: si países como España, Canadá o México no usan estos DEG, ¿no se podrá armar un fideicomiso y que me los presten a mí?, porque Argentina quiere sacarse a los “impagables” del Fondo de encima, diría la vicepresidenta.

LA PERSPECTIVA INFLACIONARIA

¿Cómo puede evolucionar este año la inflación?

Lo más seguro es que 29% no va a dar. En segundo

lugar, hay que ver el ciclo de inflación de la Argentina que viene así: 42% en 2018, 53% en 2019, 36% (más 10 o 12% de represión según nuestros cálculos suman 48% en 2020) y lleva ahora seis meses al 4% por mes. O sea, la tasa de inflación en la Argentina no está más ni en el cero de la década del 90, ni en el 20 a 25 % kirchnerista, ahora está en el 40/50% macrista-kirchnerista. La pregunta es si va a seguir en ese régimen de 50% o va a poder encontrar una cifra menor. En el programa sietemesino querrán demostrar que bajan ese número, en forma totalmente irrelevante. Y como tienen más o menos la mitad de los precios reprimidos, otra vez van a acumular un 10 o 12% de inflación reprimida como mínimo para el post noviembre. Aun así, el único precio al que no le entraron en un desvío escandaloso, amenazante, fue el tipo de cambio, pero después en tarifas, colegios, salud, transporte, un montón de productos alimenticios tienen un problema. Cuanto mejor les salga la represión de precios del programa sietemesino más grave será el problema que dejan para después de las elecciones.

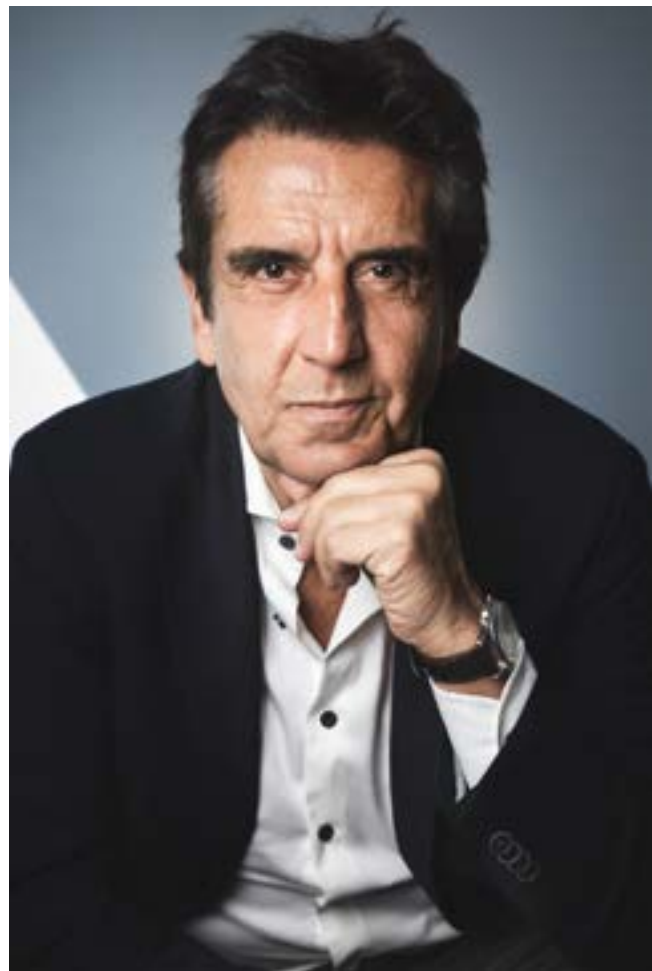
¿Qué están previendo en términos de actividad económica para este año?

Proyectando el nivel de diciembre último, por arrastre estadístico como decimos los economistas, nos da un aumento promedio anual del 6% para 2021. Viendo lo que pasó en los dos primeros meses del año podríamos agregarle a eso algo más de un punto, o sea un 6,5%. El problema es que el crecimiento económico tiene determinantes, como el empleo fomal, el capital, la tasa de inversión y Argentina en términos de capital tiene 1.600 puntos de riesgo país, la tasa de inversión se derrumbó

“ **A un Ministerio de Economía devaluado se le ha agregado un ministro que hace honor a esa disminución, porque carece de peso como tal** ”

por debajo de los niveles de reposición, en cuanto a empleo lo que sube es el empleo público y los informales. Entonces los determinantes del crecimiento genuino no están actuando, lo que hay es rebote y esto lleva en el mejor de los casos a la situación estanflacionaria que existía antes de la pandemia. No es que rebotando Argentina vuelve a su sendero de crecimiento natural como otros países. Argentina cursaba desde 2011 hasta la pandemia un estadio estanflacionario y ahora está 6 puntos debajo de eso. Entonces no se puede llamar crecimiento económico a volver a un estadio estanflacionario.

Por ejemplo el sector automotriz llegó a vender 900.000 unidades en un año, ahora vende 400.000 y hay empresas que ganan más plata. ¿Por qué? Porque vende a corto plazo, porque no tiene que hacer esfuerzos para colocar



el último stock, porque aumenta el precio, en fin, porque se acomodan a una economía que no es de expansión, ni de volumen, que es una economía berreta.

INESTABILIDAD Y POBREZA

Dentro de este panorama, ¿cómo ven los temas de salario y ocupación para este año?

La población económicamente activa suma 21 millones de personas. De eso, trabajadores formales son menos de 7 millones, informales son 7 millones, monotributistas, sector público, trabajadores sociales y afines son el otro 7. Las paritarias rigen para los formales sindicalizados. Para todo el resto, que son 14 millones, ¿qué es el salario? El gobierno dijo arranquen paritarias con 29% y cláusula gatillo, para tratar de balizar todo a ese nivel. ¿Qué dará el salario después de eso? No se sabe, una heterogeneidad muy grande y muy poco predecible.

En cuanto a la ocupación, el empleo informal tuvo una expulsión inmediata con la cuarentena del año pasado de 3 a 4 millones de personas, de lo cual no se recuperó todo.

“ **Lo más grave es que la actual situación no es por una crisis puntual, sino que está ligada a un estancamiento con inflación instalado y sin miras de revertirse** ”

El único stock de trabajadores que sube es el de empleados públicos. Da vergüenza decirlo.

En cuanto a los trabajadores formales, cuando a una empresa se la va uno –salvo que sea alguien de primerísimo nivel– festeja. La ley laboral de la Argentina es arcaica. Esto es anticompetitividad. Pero hay algunos que dicen que gracias a la asistencia social la pobreza no da 50%, pero da 42% y festejan eso.

Y por el momento, ¿no se puede pensar que esos niveles de pobreza se puedan reducir?

Si Argentina fuera una país estable en lo macroeconómico tendría 18 a 20% de pobreza –que es un montón– en lugar de 42%. Es lo que teníamos en los momentos de estabilidad, es decir con el gobierno de Menem y un poco con el de Kirchner, aunque después se va al 25%. La inestabilidad y la estanflación le agregó a este país 22



puntos de pobres. Si volviéramos a 20% de pobreza ahí ya me pierdo como economista profesional. No creo que con la teoría del derrame siga bajando ese nivel de pobreza. Ahí habrá que ver como se focalizan las políticas para seguir bajando. Pero el hecho es que estamos en 42 puntos y de la única manera que se baja de ese porcentaje es creciendo y dando empleo. Y para eso hay que invertir. Y lo más preocupante es que esta situación no es producto de una crisis puntual, sino que está ligada a un estancamiento con inflación instalado y sin miras de revertirse. Entonces tenemos que ver como es la convivencia con esa situación durante un tiempo. Se necesita un debate esclarecedor, no puede ser politizado.

¿SIRVE EL GRAN ACUERDO?

A propósito, son muchos los que hoy reclaman un gran acuerdo político y multisectorial para fijar las principales vías para la salida del país. ¿Concuerda con esa opinión?

Ese tema me tiene muy confundido. Soy anti-grieta, no creo en la avenida del medio electoralmente hablando, creo perfectamente en una centroizquierda y una centroderecha moderada, donde cada uno tiene sus ingredientes y se van trocando en el gobierno, como demócratas y republicanos. Las economías funcionan o no y a posteriori de que las economías funcionan se arman los consensos. Peo el camino al revés no lo conozco. El que ocupa el centro de la cancha es el que tiene que mostrar resultados. Y si hay que ir a un consenso, yo preguntaría que me nombren seis personas en este país, unos algo inclinados a la centroizquierda o algo a la centroderecha, pero que son lo mismo en términos de racionalidad económica. Y un jefe de cada lado que se puedan llamar Sanguinetti y Tabaré, o Aylwin y Bachelet. Pero acá hay un campeonato al revés, a ver quién hace las cosas peor.



Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

Los CEOs *Le ponen nota al gobierno*



Formando parte del informe exclusivo de Los N° 1, que se publica en esta edición, se incluyó una pregunta dirigida a obtener la percepción de los principales directivos de empresas sobre el desempeño del gobierno durante la primera parte de su gestión.

Los empresarios suelen guardar un perfil muy bajo en cuanto a opiniones que rocen lo político, por lo menos en la esfera pública. Hay excepciones, como la de dirigentes del campo, con una historia de fuertes enfrentamientos con los gobiernos kirchneristas, que hacen públicas sus críticas abiertamente.

Muchos empresarios consultados no se animaron a pronunciarse ni siquiera en una encuesta anónima, como la del informe de Prensa Económica. Sin embargo, la mayoría sí lo hizo. De los resultados cabe interpretar que no existe muy buena opinión entre los CEOs y principales directivos de empresas acerca del desempeño gubernamental de la actual administración.

En primer lugar los empresarios sienten que existe un prejuicio sobre su actividad por parte de una parte esencial de la actual coalición de gobierno: el kirchnerismo duro. Así ven una tendencia de culparlos por todos los males, incluyendo el proceso inflacionario, sin asumir la cuota parte que le corresponde a las políticas oficiales. También se los castiga positivamente, no solo por la carga sobre las empresas sino también en lo individual con el impuesto a la riqueza.

Por otro lado, se ve con preocupación la falta de un rumbo claro del gobierno en áreas fundamentales e inclusive la anomalía que presenta la el funcionamiento de la coalición política del oficialismo, donde la vicepresidente irrumpe sobre los temas, las áreas y los cargos del gobierno, afectando severamente la figura del Presidente, lo cual es muy complicado en un país netamente presidencialista. Y sobre todo cuando surgen contradicciones entre las principales figuras de la coalición, determinando que la incertidumbre reinante se vea

agravada, con un efecto funesto sobre las perspectivas de crecimiento sostenido en base a la inversión.

Otro flanco débil de la actual gestión es el afrontamiento de la pandemia de Covid-19. Las principales críticas apuntan a la instalación de una cuarentena desmesuradamente larga y severa, que destruyó empresas, dejó maltrechas a otras, elevó la desocupación, agravó el déficit fiscal y la emisión, ocasionó un derrumbe histórico de la actividad económica y para peor ni siquiera logró evitar que la cantidad de contagios y de muertes fuera altísima.

Por último, pero no menos importante, preocupa a los empresarios la falta de claridad en cuanto a la inserción internacional del país, en las que se verifica un rumbo errático o peor aun, una ausencia de rumbo. Inclusive se observan posiciones que acercan al país al chavismo de Venezuela, algo que no puede menos que espantar a inversores actuales o potenciales.

De modo que no extraña el resultado

de la encuesta en la pregunta por el desempeño general del actual gobierno en lo que va de gestión. Los números indican que un 79% de las opiniones puntuaron cinco o menos de cinco, sobre un mínimo de 0 y un máximo de 10. Realmente un resultado muy pobre para el oficialismo.

Dentro de ese porcentaje, el 59% se inclinó por puntuar con un 5, el 23% lo hizo con una nota de 4, mientras que porciones menores indicaron 3 y 2 puntos. Los que mejor calificaron la gestión de gobierno, fueron el 21% del total, que apenas le acordaron un 6 al gobierno. No hubo ni un solo encuestado que asignara un número mayor a 6 para evaluar el desempeño gubernamental.

LA GESTIÓN ECONÓMICA

En lo que hace a la parte de la acción de gobierno que afecta más directamente a las empresas, los CEOs fueron más críticos aún que con el accionar general de la actual administración.

En efecto, la gestión económica

¿Cómo calificaría la gestión general del gobierno, transcurrido el primer año?

Puntuar de 1 a 10

3	3
4	17
5	59
6	21

¿Cómo calificaría la gestión económica del gobierno en este primer año?

Puntuar de 1 a 10

2	3
3	6
4	23
5	52
6	14
7	2

cosechó peores calificaciones que las del gobierno en general. Sin duda, la actual conducción recibió apenas asumir, al enorme cisne negro de la pandemia y el encare que el gobierno hizo de ella, disponiendo una cuarentana de enormes alcances y duración, que derrumbó la economía.

El ministro Guzmán, nunca explicitó ningún plan económico; quizás no pudiera hacerlo teniendo en cuenta la composición de la coalición política que sustenta al actual gobierno.

Pero al principio trató silenciosamente de ir encauzando las variables fiscales y monetarias. Todo eso quedó desbaratado por la cuarentena, que puso a las empresas en graves dificultades o en situación terminal, debiendo salir el Estado en ayuda de las mismas y de las personas más afectadas, con subsidios que solo podían ser solventados con emisión monetaria, preludio de presiones inflacionarias.

A las dificultades que se generaron para las empresas –que para muchas fueron insalvables– se agregó

una presión de los costos en permanente alza y en el comercio y otros sectores regulados, precios máximos, que impidieron trasladar a los mismos la incidencia del aumento de costos.

Otros factores que complicaron a las empresas fue el cepo cambiario y las restricciones al comercio internacional, complicando severamente el acceso a divisas para la operatoria normal, así como el abastecimiento de insumos.

En la parte impositiva, que desde hace mucho pesa gravosamente sobre las compañías, no hubo alivio, sino por el contrario agravamiento de ese peso en varios casos.

Finalmente, en lo que fue la bandera de la actual gestión económica, la renegociación de la deuda externa, se prolongaron excesivamente las conversaciones, para al final acordar en una posición muy cercana a las pretensiones iniciales de los acreedores. Acto seguido, el valor de los bonos argentinos se derrumbó a niveles de default.

La negociación con el Fondo sigue el mismo largo derrotero sin que exista ninguna precisión sobre la marcha de la misma y su eventual definición. Todo conforma un panorama de demasiada incertidumbre para los planes de las empresas y ni que hablar de posibles inversores. Más bien, por el contrario, cada vez son más las compañías internacionales que levantan la operación en Argentina.

En consecuencia, el resultado de la opinión solicitada a los encuestados sobre la calificación a la gestión económica no fue para nada favorable. En este caso, el 84% de los consultados le asignó una calificación de 5 o menos. La gran mayoría de estas opiniones se concentró en los cinco puntos, un 52% del total. Mientras que el 23% le puso un 4 y porcentajes menores apenas le reconocieron un 3 e incluso un 2. Mientras tanto, en la parte alta de las calificaciones, un 14 % puntuó con un 6 y apenas un 2% con un 7. Como se ve, no aparecieron las buenas notas en la percepción empresarial para el gobierno. ■

Los más INFLUYENTES

1



2



3



4



5



Los CEOs y principales directivos de empresas que participaron en la actual edición del informe “Los N° 1” también fueron consultados sobre un tópico de mucho interés, como es quiénes son las personas que juzgan más influyentes en la actual coyuntura del país.

El resultado no es para nada sorpresivo. Las dos principales figuras del gobierno acapararon el mayor porcentaje de las opiniones. Pero el mayor interés radicaba en el orden. Y bien, revirtiendo el resultado del año pasado, **Cristina Fernández de Kirchner** pasó al primer puesto, relegando al segundo al presidente **Alberto Fernández**. Es notorio que en los últimos meses hubo un avance de la vicepresidenta, que decidió jugar su peso político específico, imponiendo su criterio en designaciones, y decisiones de diversa índole, influyendo también en el área económica. Al tiempo que cayó su imagen pública, el presidente cedió espacio a su mentora y de ahí que es esperable su ubicación en el ranking.

El jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, **Horacio Rodríguez Larreta**, ascendió notablemente en este ranking, siendo el político opositor mejor ubicado. Su trabajo en el plano de la gestión es bien valorado

y crece su figura como referente del arco político de Juntos por el Cambio, apuntando desde ya como uno de los más firmes precandidatos presidenciales de ese espacio.

Transcurrido más de un año desde que dejó la Presidencia, con un perfil bastante bajo en la mayor parte de ese período, **Mauricio Macri** volvió a la palestra con definiciones públicas y con su libro, convertido en best seller. Sigue siendo una figura decisiva en filas opositoras y por todo ello recuperó lugares en este ranking, quedando ahora en el cuarto.

El **Papa Francisco** es sin duda, el argentino más influyente en el mundo, quizás de todos los tiempos. En la Argentina por supuesto también tiene la posibilidad de ejercer su enorme influencia. La controversia sobre su rol en la política interna, se diluyó bastante en los últimos tiempos, con el cambio de gobierno.

A partir de su alianza con Alberto Fernández, **Sergio Massa** recuperó mucho su cuota de poder. Su cargo de presidente de la Cámara de Diputados le otorga un rol protagónico y además se propone como articulador entre el gobierno nacional, los legisladores de distintos partidos y otros espacios de poder.

El gobierno de la provincia de Buenos Aires otorga de por sí una gran

influencia. Por eso **Axel Kicilloff** ocupa un lugar destacado en este ranking. Tiene el apoyo irrestricto de Cristina Fernández, a quien responde y en quién influye con su pensamiento y sus recetas económicas.

Un personaje ineludible en este listado es **Máximo Kirchner**. Hijo de dos presidentes y referente indiscutido de la agrupación La Cámpora, jefe de la bancada de diputados del Frente oficialista, sigue acumulando gradualmente poder.

María Eugenia Vidal desde que finalizó su periodo en la gobernación de Buenos Aires, bajó totalmente su perfil. No obstante, sigue activa en la política aunque no en forma pública y es una de las principales ofertas electorales que tiene la oposición.

Ingresa en esta edición en el top ten de los señalados como influyentes **Eduardo De Pedro**. El ministro del Interior cumple relevantes tareas en el gobierno y tiene la rara virtud de ser a la vez hombre de confianza de Alberto y de Cristina Fernández.

Santiago Cafiero tiene como principal activo su cargo de jefe de gabinete y su cercanía política con el presidente. El primer empresario que aparece en este ranking es **Héctor Magnetto**. El líder del multimédios Clarín tiene una amplia experiencia en moverse entre los hilos del poder

PORCENTAJE DE MENCIONES EN EL TOTAL DE ENCUESTADOS
(Cada encuestado pudo hacer hasta tres menciones)

1	Cristina Fernández de Kirchner	84
2	Alberto Fernández	63
3	Horacio Rodríguez Larreta	32
4	Mauricio Macri	21
5	Papa Francisco	18
6	Sergio Massa	16
7	Axel Kicilloff	13
8	Máximo Kirchner	12
9	María Eugenia Vidal	12
10	Patricia Bullrich	9
11	Santiago Cafiero	7
12	Hector Magnetto	7
13	Martín Guzmán	6
14	Marcos Galperin	5
15	Eduardo De Pedro	5
16	Paolo Rocca	5
17	Hugo Moyano	4
18	Ricardo Lorenzetti	3
19	Elisa Carrió	3
20	Juan Schiaretti	2

y es tenido como uno de los grandes enemigos por el kirchnerismo.

Por su cargo, **Martín Guzmán** tiene una tarea fundamental como timonel de la economía. No obstante, las internas políticas y las interferencias de la vicepresidenta, a veces lo desdibujan.

Es el empresario más exitoso de la Argentina. **Marcos Galperín** llevó a Mercado Libre a un fenomenal suceso, llegando su empresa a un valor de mercado que supera al de todos los bancos juntos del país.

Patricia Bullrich se ha convertido en un referente importante de la oposición, sobre todo de aquellos partidarios de una línea confrontativa con el oficialismo.

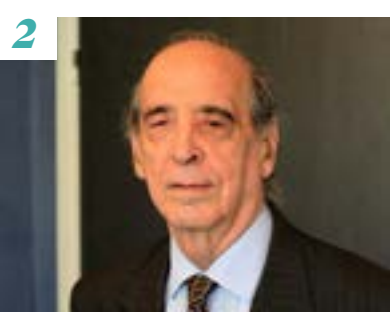
6



7



El ranking de *Los "GURÚES"*



La economía es siempre un tema que convoca la atención y también la preocupación de los argentinos. La inestabilidad es una condición permanente de la economía local y por eso se da un fenómeno que no existe en otros países: los problemas macroeconómicos son debatidos en los medios masivos a diario, aunque sin mayores efectos positivos en cuanto a los rumbos elegidos.

En este contexto, los economistas son cada vez más requeridos, sobre todo los que analizan la coyuntura. Asesoran a empresas de todo tamaño, dan conferencias, son consultados por los medios con frecuencia, e inclusive algunos se convierten en figuras de la radio y la televisión o en políticos que lideran o son candidatos de espacios de la política. Sobran los ejemplos.

El año pasado la pandemia y la cuarentena hizo que los infectólogos eclipsaran en cierto grado a los economistas en la atención de los medios, pero estos últimos volvieron por sus fueros este año, ya que si bien la salud no bajó de las preocupaciones públicas, la economía

en igual grado está al tope en las inquietudes de la ciudadanía.

Desde hace años, Prensa Económica incluye en su tradicional encuesta de "Los N° 1" una pregunta destinada a saber cuáles son los economistas que gozan de mayor reconocimiento dentro del ámbito de los CEOs y principales directivos de empresas. En esta oportunidad, como en la mayoría de los últimos años, **Carlos Melconian** resultó ser el economista al que los empresarios y ejecutivos prestan mayor atención.

Pese a su adscripción a Cambiemos y al macrismo en su momento, su posición crítica frente a la gestión económica del anterior gobierno, lo preservó del calamitoso desenlace de dicha gestión. Ante el nuevo gobierno y su desempeño económico mantiene una posición marcadamente crítica, expresada con sus caracterizaciones tan gráficas como accesibles y contundentes, que lo hacen un favorito de los programas televisivos y de los medios en general.

En segundo lugar aparece un economista de muy extensa trayectoria, como lo es **Ricardo Arriazu**, que sigue conservando un indudable

predicamento por la reconocida solidez de su nivel académico y la profundidad de sus análisis, tanto de la economía local como internacional. Arriazu mantiene desde siempre un perfil muy bajo en lo mediático, solo matizado con ocasionales columnas en alguno de los principales diarios locales.

A muy escasa diferencia se situó en tercer lugar en este ranking **Miguel Kiguel**, un economista que en los últimos años siempre ha estado en el podio de este listado o muy cercano a él. Kiguel se ha forjado un sólido prestigio, no solo en el tema financiero, del que es especialista, sino como experto en el análisis de la coyuntura a través de la consultora que dirige, EconViews.

En cuarto lugar se ubica otro analista tradicional, como es **Juan Carlos De Pablo**. Lleva décadas atrapando a los auditorios con su

PORCENTAJE DE MENCIONES EN EL TOTAL DE ENCUESTADOS (Cada encuestado pudo hacer hasta tres menciones)

1	Carlos Melconian	24
2	Ricardo Arriazu	17
3	Miguel Kiguel	16
4	Juan Carlos De Pablo	13
5	Martín Redrado	13
6	Roberto Lavagna	11
7	Hernán Lacunza	10
8	Martín Lousteau	9
9	Orlando Ferreres	9
10	Daniel Artana	8
11	Alfonso Prat Gay	7
12	Marina Dal Pogetto	7
13	Fausto Spotorno	6
14	Martín Guzmán	5
15	Miguel Angel Broda	5
16	José Luis Espert	4
17	Guillermo Calvo	3
18	Martín Tetaz	3

estilo coloquial, pero provisto de un sólido arsenal conceptual. También se desempeña como consultor de empresas y profesor universitario. En los últimos dos años ha logrado un reverdecer en las convocatorias de los programas periodísticos.

Martín Redrado es otra figura del ámbito de los economistas que sigue captando la atención de calificadas audiencias en el plano local e internacional. También es mediático y se mueve con fluidez en los espacios políticos.

Roberto Lavagna es respetado como economista en amplios sectores de la ciudadanía y el empresariado, más allá de su actuación política. **Hernán Lacunza** piloteó con razonable aptitud la última etapa de la gestión económica macrista, salvándose por eso del desastre y emergiendo como una figura a tener en cuenta.



Los PERIODISTAS más reconocidos



María O'Donnell, con una importante formación académica, tiene una extensa trayectoria como comentarista de la realidad política y entrevistadora tanto en la radio como en la televisión. Ha trabajado con los más importantes periodistas y se ha venido destacando con un perfil propio, alejado de las posiciones políticas enfrentadas.

María conduce actualmente un programa en CNN en español junto con Ernesto Tenenbaum, otro periodista que cultiva un perfil independiente y equidistante, en sus análisis políticos y entrevistas. Con recorrido en radio y televisión, también se destaca con sus columnas escritas con muy buena prosa y con enfoques originales y también medulares.

Hugo Alconada Mon es uno de los más respetados periodistas de investigación de los medios escritos y del periodismo en general. Ha revelado en forma detallada y con abundancia de pormenores, sonados casos de corrupción. Escrupuloso en cuanto a las formas y las exigencias de la ética periodística.

Otro de los varios periodistas del diario La Nación que integran este listado es **Jorge Liotti**. Es un fino analista político, que se destaca por sus columnas de enfoques profundos y precisos.

Visceral, sin pelos en la lengua, **Eduardo Feimann** se ha ganado un lugar en el periodismo local con su estilo directo y muchas veces confrontativo, pero también con

LOS PERIODISTAS MÁS RECONOCIDOS

PORCENTAJE DE MENCIONES EN EL TOTAL DE ENCUESTADOS
(Cada encuestado pudo hacer hasta tres menciones)

1	Carlos Pagni	26
2	Marcelo Longobardi	23
3	Joaquín Morales Solá	18
4	Jorge Lanata	14
5	Jorge Fernández Díaz	10
6	Nelson Castro	10
7	María O'Donnell	9
8	Ernesto Tenenbaum	8
9	Hugo Alconada Mon	7
10	Jorge Liotti	5
11	Eduardo Feimann	5
12	Jonatan Viale	5
13	Antonio Laje	4
14	Luis Novaresio	4
15	Alfredo Leuco	3



En la presente edición del informe “Los N° 1” se agregó una nueva pregunta a los CEOs y principales directivos de empresas encuestados: cuáles son los periodistas de los medios masivos de comunicación a los que presta mayor atención. Los resultados marcaron una preferencia por los periodistas de opinión, todos con una extensa trayectoria. El más votado resultó ser **Carlos Pagni**, columnista del diario La Nación y conductor de un programa político en el canal de televisión del mismo diario. Con una sólida formación académica, profesor de historia y de medios de comunicación, Pagni se destaca por sus análisis agudos e informados de la actualidad política argentina.

En segundo lugar aparece **Marcelo Longobardi**, un periodista de amplia trayectoria en la radio, donde ha logrado conducir los programas de mayor audiencia en la Argentina durante varios años.

No aparece en la televisión local, pero sí conduce un programa de entrevistas en la CNN en español. Sus opiniones son siempre contundentes y claramente alineadas con el pensamiento liberal.

Joaquín Morales Solá completa el podio de los periodistas más respetados. Tiene un extenso recorrido como uno de los principales columnistas políticos del país desde hace muchos años. Sus columnas de los domingos, en alguna época en el diario Clarín y luego en La Nación, son un verdadero clásico. También conduce un programa político de televisión.

La carrera de **Jorge Lanata** es una de las más brillantes del periodismo argentino. Fundador de diarios, conductor de programas de radio y televisión, ha realizado impactantes investigaciones sobre corrupción. Irreverente, provocador, pero siempre atendido.

Otro columnista del diario La Nación, **Jorge Fernández Díaz**, ocupó el quinto lugar. También con actuación en la radio, además de prolífico escritor y novelista. Sus análisis políticos siempre son medulares. **Nelson Castro**, por su parte, es un periodista multifacético, con trayectoria en radio y televisión, tanto en informes locales e internacionales de actualidad, como conduciendo temas desde el ángulo de la medicina y escribió libros sobre la salud de los Presidentes y los Papas.

indudable destreza periodística. Acredita una intensa actuación en radio y televisión.

Jonatan Viale es uno de los más destacados exponentes de la nueva camada de periodistas. Con sólida formación, se ha venido destacando últimamente como conductor de espacios televisivos y en especial con sus análisis editoriales de indudable contundencia.

Con mucha experiencia periodística, primero en la prensa escrita y luego conduciendo noticieros y programas televisivos, **Antonio Laje** se destaca por su oficio para presentar noticias muchas veces acompañadas por opinión propia.

Luis Novaresio, con intensa actividad en radio y televisión, es un buen entrevistador y conductor de paneles de información y opinión. **Alfredo Leuco**, profesional de dilatada trayectoria en medios escritos, radiales y televisivos, en los últimos años ha conducido programas con un perfil netamente crítico a los gobiernos kirchneristas.



PREOCUPAN *costos, precios y carga impositiva*



Los CEOs esperan un crecimiento de sus ventas y producción en 2021, sobre los magros niveles del año pasado. Condicionado además, a lo que ocurra con la pandemia y las medidas sanitarias. Por otra parte, expresaron su preocupación por el incremento de los costos, en muchos casos la dificultad para trasladarlos a los precios, así como la gravosa carga impositiva.



Morixe te acompaña de generación en generación desde 1901 elaborando alimentos con los mejores ingredientes para que puedas hacer los platos más ricos.

@morixeoficial


Morixe
CALIDAD Y SABOR
— DESDE 1901 —

RECUPERACIÓN ACOTADA

Este año la economía crecerá con respecto al año pasado y también lo harán la producción y las ventas de las empresas. Estas son las expectativas que transmiten los No. 1 de las compañías encuestados por Prensa Económica, quienes, además dejaron en claro la preocupación existente por el aumento de los costos y la adecuación de los precios.

Después de un 2020 desastroso, en el que la prolongadísima cuarentena paralizó muchas actividades y el PBI cayó casi un 10 por ciento, se espera que este año habrá cierta recuperación. De todos modos esta evolución está nuevamente condicionada por lo que ocurra con la pandemia, que tiene en vilo al país, la región y el mundo. Aun sin considerar este factor, la recuperación no sería completa, ya que aun persisten actividades que están funcionando a media máquina o menos, al tiempo que una gran cantidad de pymes cerraron sus puertas, aumentó la desocupación y la alta inflación no permite la recomposición plena de los salarios, lo cual sofrena la demanda interna.

La incertidumbre general también afecta a los empresarios, más allá de que casi tres cuartas partes esperen que este año les vaya mejor que en 2020 a sus respectivas compañías. Sin duda, pesa el hecho de que la comparación parte de un punto de referencia marcadamente bajo.

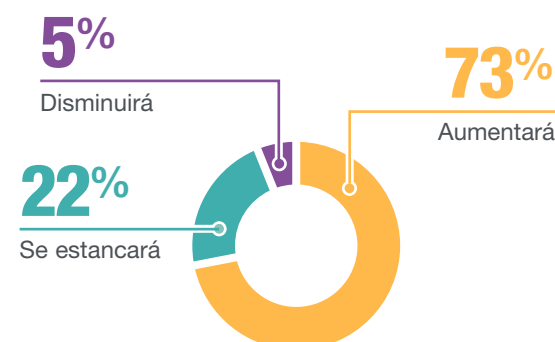
Inclusive, esa incertidumbre hizo que una buena cantidad de líderes optaran por aportar su respuesta al cuestionario multiple choice, que sirve para confeccionar los cuadros estadísticos que acompañan esta nota, pero en cambio no lo hicieron a la hora de dar su opinión con nombre y apellido.

Quedaron claras asimismo a través de la encuesta los motivos más importantes que llevan a opacar las perspectivas empresariales. El 57% de los opinantes afirmó que el principal problema de su empresa es el aumento de los costos y muy relacionado con lo anterior, un 42% mencionó como dificultad importante de la compañía, la imposibilidad de trasladar a los precios esos mayores costos.

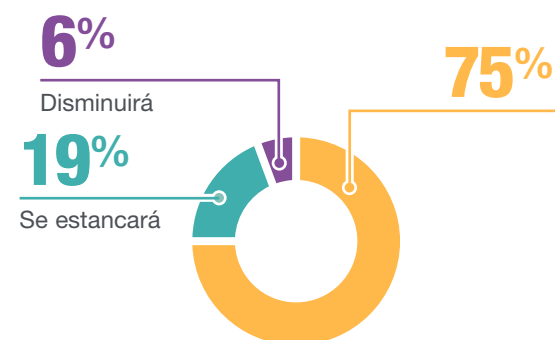
Sin duda el trasfondo de estos problemas es la inflación, un flagelo que distorsiona gravemente la marcha de la economía y de las empresas. Así lo ven los líderes empresarios consultados, para la mayoría de los cuales la prioridad en la agenda económica gubernamental debe ser controlar la inflación, vinculada en la mayor parte de los casos con la necesidad de reducción del gasto público. Esto a su vez se relaciona con otro tema que agobia a las empresas, según los resultados de la encuesta, que es la excesiva carga fiscal. Sin duda estamos lejos de que se recomponga la confianza y el clima de negocios imprescindible para que aumente la inversión y haya perspectivas de crecimiento sostenido.

Como siempre ocurre, fuera del contexto de las opciones ofrecidas en el multiple choice, muchos empresarios agregaron otras reflexiones, referidas en su mayoría a prioridades deseadas en la agenda pública. Así se solicitó una política económica consistente para el mediano

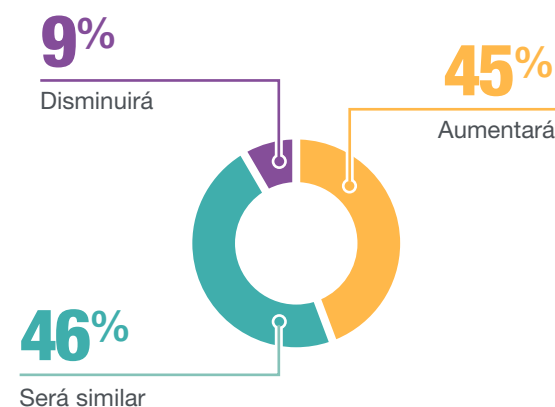
¿Cuál será la evolución de la actividad económica durante 2021?



¿Cómo cree que evolucionarán la producción y las ventas de su empresa en términos reales en 2021?



La inversión de su empresa en comparación con el año pasado:



y largo plazo, mayor previsibilidad en las reglas de juego, revertir el exceso de reglamentación, más seguridad jurídica y respeto a las instituciones. También se insistió en la necesidad de favorecer el diálogo y la búsqueda de consensos, así como en la necesidad de propiciar el aumento de la inversión privada.

OTRO AÑO INCIERTO

Habría que calificar de prudente la percepción de los CEOs consultados, viendo por delante un año bastante complicado y sobre todo incierto, con desafíos importantes para mantener la salud económica de las empresas. Así, por ejemplo un 39% de los opinantes, señaló como prioridad de la empresa para el presente año, bajar los costos operativos, un porcentaje desusadamente alto, que habla del predominio de una actitud cautelosa de los empresarios. Inclusive, en forma corcondante, un 58% destacó la prioridad de flexibilizar la empresa para responder a condiciones cambiantes, reforzando la percepción de incertidumbre dada por factores como la pandemia, los cambios en la operación de las compañías a partir de la nueva realidad, a lo que se suma la inestabilidad económica y el factor de la política en un año de elecciones.

Otro ítem muy significativo en las prioridades empresarias es el de “adecuar los precios a los mayores costos”, que fue señalado por el 35% de los opinantes. Esa dificultad en la adecuación proviene tanto de una situación de mercado, con una demanda floja en muchos rubros, como también en el sector comercial a las regulaciones de precios dictadas por las autoridades.

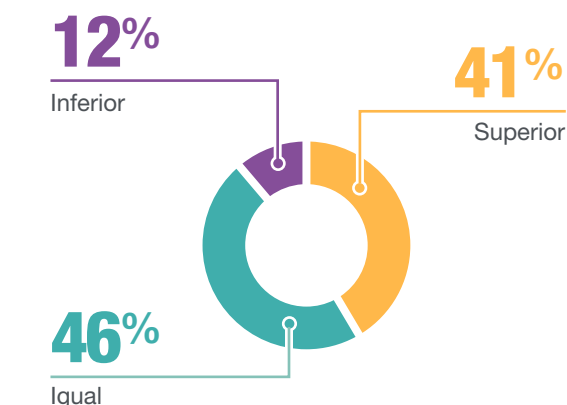
Las expectativas sobre la actividad económica de este año, con todo marcan una perspectiva de cierta recuperación. La mayoría de las opiniones fueron optimistas en este sentido, ya que el 73 % estimo que “aumentará”, mientras que el 22% señalo que “se estancará” y solamente el 5% considero que “disminuirá”.

Algo similar ocurre con las expectativas de las empresas sobre sus propias ventas. Luego del pronunciado descenso del año pasado, en esta ocasión un 75% espera mayores ventas, mientras que el 19% vaticina que no registrarán mayores variantes y un 6% cree que disminuirán sus ventas.

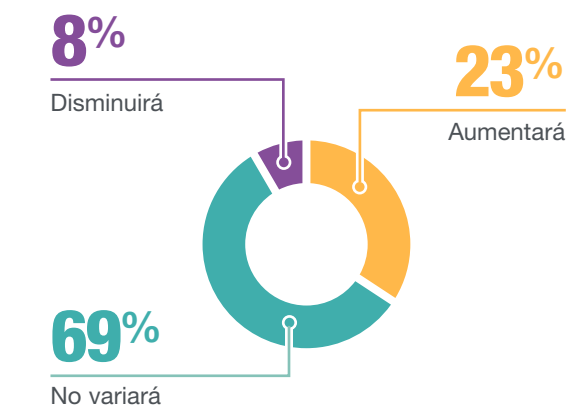
En lo que no hay demasiado optimismo es en lo relativo a la rentabilidad. En línea con los problemas señalados de aumentos de costos y dificultad para trasladarlos a precios, más la carga impositiva, el 46% de los consultados dice que la rentabilidad será igual que el año pasado, cuando no fue demasiado buena. Un porcentaje que se acerca bastante, el 41% aguarda una mejoría en la rentabilidad en 2021.

En lo referente a la inversión, también predomina la cautela, ya que la mayoría –aunque por muy poco- afirma que no variarán las inversiones de la empresa con relación al año pasado. Cabe recordar que en 2020 la inversión fue bajísima, al punto que en el global no alcanzó para la reposición del capital. Un número casi igual de opinantes, en cambio, informa que su compañía aumentará

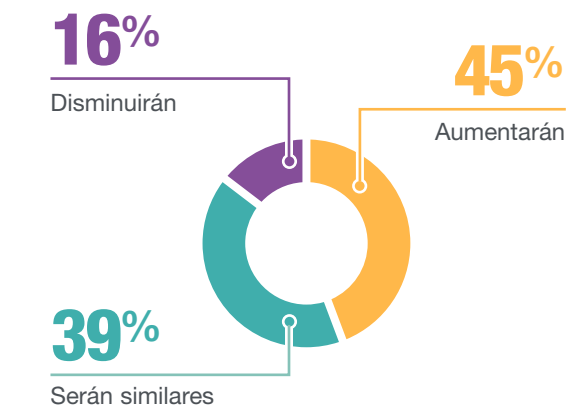
La rentabilidad de su empresa en relación al año pasado, será:



La dotación de personal de su empresa durante el presente año:



¿Cómo serán las exportaciones de su empresa en comparación con 2020?



las inversiones, en muchos casos para mantener la operación a flote, en otros por diversas adecuaciones a la nueva normalidad: en el mejor de los casos, adopción de tecnología para la operación y la relación con los clientes.

Algo similar ocurre en lo relacionado con la ocupación, ya que el 69% de los principales ejecutivos afirmó que no variará este año la dotación de personal de la empresa. Una proporción minoritaria -el 23%- anticipó que aumentará esta dotación, frente a un 8% que reconoció que disminuirá.

CRÉDITO ESCASO

El resultado de la carrera de los costos y el tipo de cambio es otra incógnita para este año, más allá de la aparente intención del gobierno de mantener sujeta la paridad cambiaria en un año electoral y el avance del ministro de Economía al anunciar cuál sería el tipo de cambio a fin de año. De todos modos las respuestas en lo referente a las ventas al exterior mostraron expectativas de un incremento en el nivel de las mismas -un 45%-, mientras que para el 39% de los CEOs no habrá mayores variaciones este año en sus ventas externas y para un 16% sus exportaciones disminuirán.

El muy escaso desarrollo del crédito para las empresas, sigue siendo una característica negativa de la economía argentina. La incertidumbre generada por medidas del propio gobierno hace que Argentina pierda la oportunidad de acceder a un mercado de capitales internacional que presenta condiciones excepcionalmente favorables para la región. Por otro lado, en el plano local, las tasas de interés han aumentado en forma nominal, pero también hay renuencia de las compañías a endeudarse por una actitud de prudencia y espera de definiciones políticas y económicas. Un 38% de los opinantes, señaló la carencia de crédito como uno de los principales problemas de su empresa. Por lo tanto, la tendencia al autofinanciamiento, que ha sido la constante desde hace mucho tiempo, continuará este año.

COSTOS Y PRECIOS: EL GRAN TEMA

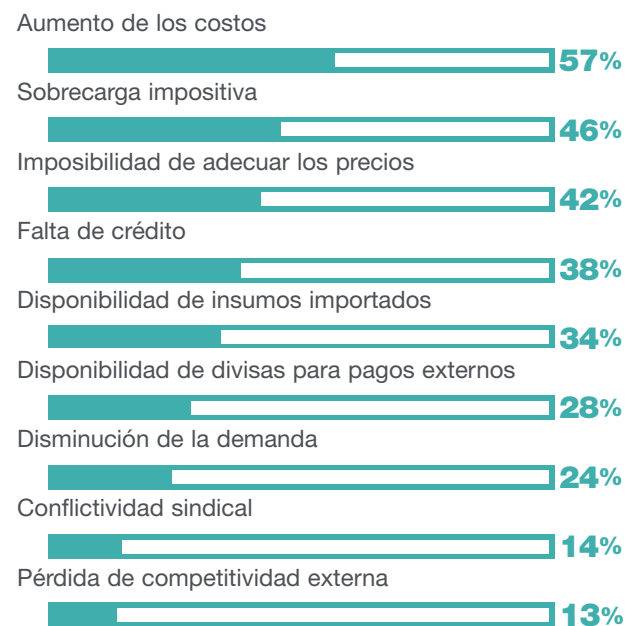
Una pregunta muy reveladora en lo que hace a la situación de las empresas y al enfoque con que afrontan este período, es la relacionada con las prioridades de la compañía para el presente año. En este caso, vale la pena aclarar, que la suma de los porcentajes da más que cien, porque algunos respondieron seleccionando más de un ítem y se quiso recoger de manera fidedigna esto en los resultados.

En realidad, la mayoría señaló varios ítems en la respuesta; pero en esta ocasión el más indicado fue netamente coyuntural: el 39% marcó "bajar los costos operativos". En la misma línea de cautela e incertidumbre, el 34% señaló "flexibilizarse para responder a situaciones cambiantes", mientras que el 35% priorizó "ajustar los precios a los mayores costos". Quedaron relegadas las opciones que van más allá de lo inmediato y que en anteriores encuestas eran las más votadas, como "desarrollar nuevos productos y servicios" y "buscar nuevos mercados".

PRIORIDADES DE LA EMPRESA EN 2021



PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA



En cambio fue importante el número de los que señalaron la necesidad de "flexibilizarse para responder a situaciones cambiantes", en la misma línea que otorga prioridad a las cuestiones coyunturales.

En esta ocasión apareció con bastante fuerza un ítem que no figuraba en anteriores ediciones de este informe, como es el asegurarse la provisión de los insumos necesarios para la producción y operatoria general. Esto es así en gran medida debido a las restricciones que el gobierno ha impuesto en el sector externo, por la escasez de divisas, que dificultan en diverso grado las importaciones.

La pregunta siguiente tiene que ver con las preocupaciones de la empresa y aquí también se evidencian claramente las dificultades del momento. Sin duda, el temor a los efectos de la inflación aflora en estas respuestas, así como en otras de la encuesta. El aumento de los costos es percibido como el mayor problema para las empresas: nada menos que un 57% así lo entendió. Pero además, un 42% también señaló como inconveniente la imposibilidad de adecuar los precios, lo cual explica que las expectativas sobre la rentabilidad en el presente año no hayan repuntado demasiado.

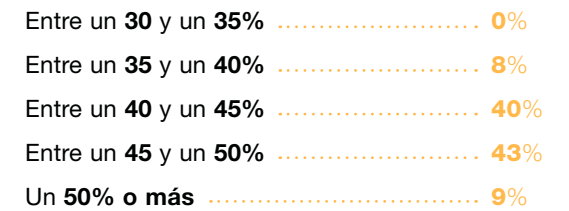
Asimismo, las restricciones y trabas burocráticas a las importaciones son percibidas como un grave problema por el 34% de los opinantes. Otro inconveniente en el que los empresarios, las asociaciones que los nuclean y los CEOs en este informe insisten, es el alto peso de la carga impositiva. Un tema que incide gravosamente sobre los costos y la competitividad desde hace muchos años y que lejos de mejorar tiende a agravarse.

Otro problema que aparece muy señalado en las respuestas, es el de la disponibilidad de divisas para los pagos externos. Nada menos que un 28% indicó ese factor negativo, que cada tanto vuelve a presentarse en el país, como consecuencia de la falta de divisas. Tampoco es despreciable la proporción de las opiniones que se mostraron preocupadas por el descenso de la demanda: un 24% del total.

ALZA DE PRECIOS

Para el presente informe se pidió a los encuestados que realizaran una estimación de cuál será la inflación durante el presente año, para lo cual se ofrecieron varios rangos porcentuales. El número calculado por el Ministerio de Economía en el Presupuesto 2021 quedó muy debajo de los pronósticos de los ejecutivos. En principio, no hubo ninguna respuesta que se estimara una inflación inferior al 35%. En realidad, la mayoría de las proyecciones señalaron que la inflación se ubicaría entre el 45 y 50%. Un porcentaje un poco menor de respuestas ubicó la inflación esperada en el rango de 40 a 45%. En los extremos, una proporción minoritaria, vaticinó una inflación de entre 35 y 40% (el 8% de las respuestas), mientras que los que esperan una inflación superior al 50% reunieron el 9% de las opiniones.

¿A CUÁNTO ESTIMA ASCENDERÁ LA INFLACIÓN ESTE AÑO?



UNA ENCUESTA TRADICIONAL

Es posible extraer muchas y muy valiosas conclusiones de los resultados de la tradicional encuesta de Los N° 1, que Prensa Económica realiza todos los años entre presidentes o principales ejecutivos de empresas grandes o mediano grandes, de diversos sectores de la economía.

Para realizar la encuesta se distribuyeron dos cuestionarios básicos. En el primero se consultó sobre las perspectivas que los CEOs vislumbran para su propia empresa en 2021, además de los cambios en las compañías, y el liderazgo por la pandemia. También sobre los problemas económicos de la coyuntura y las soluciones para salir del estancamiento.

Las respuestas a este cuestionario fueron conceptuales y personalizadas y permiten formarse una idea de la visión actual de los principales directivos, desde lo particular a lo general.

El segundo cuestionario, del tipo multiple choice, apuntó a recabar información estadística acumulable. En esta ocasión, este cuestionario recibió notoriamente más respuestas que el primero, con un total de 185. El resultado de la misma se presenta en los cuadros y gráficos que acompañan esta nota.

Una exportación
no tradicional
que nos enorgullece
de por vida...

Clínica Deseño



Miles de hogares en todo el mundo reciben con alegría el nacimiento de pequeños italianos, americanos, españoles, canadienses, brasileños, japoneses, turcos, suizos, ingleses, mejicanos, franceses, venezolanos, austríacos, israelíes, chilenos, iraquíes, coreanos...

Primer productor mundial de
Gonadotrofinas humanas.

 **Massone**
Especialista en medicina reproductiva.

Informe Exclusivo

LOS NÚMERO UNO

PERSPECTIVAS 2021

Nuevos desafíos para la empresa y el liderazgo

Los CEOs de importantes compañías aportan su visión sobre la realidad que les toca vivir en un momento de incertidumbre. Cuáles son las perspectivas para el desempeño de sus compañías en 2021, las nuevas formas de hacer negocios en medio de la crisis sanitaria, los grandes desafíos que surgen para el liderazgo y además, las claves para que el país se encamine al crecimiento sostenido.

Los temas planteados por Prensa Económica a los directivos, fueron los siguientes:

1. Cómo influye la pandemia en la actividad de la empresa.
2. Qué nuevos desafíos afronta el liderazgo a partir de la crisis sanitaria.
3. Cuáles son las expectativas en cuanto al desempeño de la empresa en 2021.
4. Cuáles son las claves para que el país salga de su largo estancamiento.

ANDRÉS LEONARD
CEO de Scania Argentina

Crecerán las ventas entre un 20 y un 25%

Desde Scania Argentina consideramos como expectativa para 2021 un crecimiento de las ventas entre el 20% y el 25% por sobre el año pasado.

Como proyección anual, apostamos a la comercialización de mayor cantidad de vehículos con combustibles alternativos, trabajaremos muy fuerte en el segmento de la minería, de la construcción, y de las operaciones urbanas.

En el caso de camiones urbanos estamos apostando a un tipo de aplicación esencial en las ciudades: los vehículos utilizados para la recolección de basura. En estas operaciones también estamos ofreciendo unidades propulsadas a gas, ya que impacta mucho menos en la calidad del aire, en las emisiones sonoras y en la rentabilidad.

Apostamos a vender más vehículos con combustibles alternativos y a los segmentos de la minería, construcción y operaciones urbanas.

Continuaremos brindando a los clientes no solo vehículos, sino también un completo portafolio de servicios que les permita incrementar la productividad de sus flotas, reduciendo sustancialmente el consumo de combustible y, por consiguiente, el impacto ambiental. Apostamos en este año a alcanzar la venta de una mayor cantidad de vehículos con combustibles alternativos, al transporte de carga para el sector de minería y de construcción, y al transporte urbano de pasajeros.

Asimismo, continuaremos trabajando en la venta de contratos, para fortalecer aún más los servicios de mantenimiento que brindamos a los clientes, y ofrecer las optimizaciones operativas en cuanto a posventa.

Con respecto a las inversiones, actualmente está en ejecución el Plan Trienal 2020-2022, que prevé invertir 45 millones de dólares en la fábrica que Scania tiene en la provincia de Tucumán, plan que abarca tanto la unidad productiva como la red de servicios. En marzo se cumplieron 45 años de la instalación de esta fábrica que exporta el 100% de lo que produce. Además, Scania está incorporando 150 nuevos colaboradores al staff de tra-



bajo de la fábrica para ampliar la capacidad productiva.

MATRIZ ENERGÉTICA

Vale la pena reiterar que en Argentina tenemos la gran oportunidad de cambiar la matriz energética tanto del transporte de cargas como de pasajeros. Nosotros estamos preparados, pero para eso es esencial el rol del Estado, para impulsar con políticas públicas este tipo de tecnologías más amigables con el medioambiente, como el gas natural y otros combustibles alternativos.

Con los camiones a gas y biogás de nuestra línea Green Efficiency, logramos reducciones de hasta un 50% en el costo del combustible, 90% de dióxido de nitrógeno, 99% de partículas y hasta 95% de dióxido de carbono cuando se utiliza biogás como combustible.

En cuanto al efecto de la cuarentena, cabe destacar que, con todas las normas y protocolos de salud necesarios para priorizar el cuidado de los colaboradores, nuestra fábrica de Tucumán retomó sus operaciones a fines de abril de 2020.

SECTORES CLAVE

El año pasado fue muy complejo, a causa de la pandemia del Coronavirus, pero está claro que si las políticas públicas a implementar a partir de este año se focalizan en el crecimiento de las diferentes industrias, el país podrá recuperarse positivamente. Es sumamente importante incentivar el desarrollo del sector privado, a través de medidas impositivas y crediticias favorables y razonables, y con un marco normativo con reglas de juego claras. Todas aquellas medidas tendientes a favorecer la financiación y el desarrollo de segmentos económicos como el agro, la obra pública, la minería y el petróleo serán sumamente positivas.

MARIA TETTAMANTI
Directora general de Camuzzi

Una política tarifaria que se sostenga en el tiempo

Sin lugar a dudas la inestabilidad económica y las consiguientes medidas del gobierno, afectan seriamente el desarrollo de nuestra operación y particularmente en un sector regulado como el nuestro, la primera influye siempre sobre la segunda. Estamos transitando 29 años de operación y lamentablemente la mayor parte de este recorrido ha sido en contextos de congelamientos tarifarios, herramienta que se utiliza para bajar la inflación producida por los desequilibrios macroeconómicos. Es decir, se confunde causa con consecuencia: la necesidad de los aumentos nominales de tarifas son la consecuencia de los procesos inflacionarios y no la causa.

Como actores relevantes para el desarrollo del país necesitamos que Argentina fije una política tarifaria en materia de servicios públicos que pueda sostenerse en el tiempo, independientemente de los ciclos de gobierno, como así también el cumplimiento del Marco Regulatorio, factores determinantes para garantizar la sustentabilidad de las operaciones en el tiempo.

INVERSIONES OPORTUNAS

La pandemia del COVID ha significado un gran desafío para todos. Sin embargo, en Camuzzi actuó también como un factor acelerador del proceso de transformación digital que comenzamos a transitar en los últimos años. En este sentido es importante resaltar que en el año 2017 y tras la aprobación de la Revisión Tarifaria Integral, el sector retornó a cierta estabilidad normativa, que en nuestro caso se materializó no solo en una actualización tarifaria, sino también en un plan de inversiones muy ambicioso en donde la incorporación de nuevas tecnologías tuvo un rol muy significativo. Gracias a estas inversiones, pudimos incorporar distintos desarrollos y plataformas tecnológicas que, frente al dictado del ASPO, garantizaron una adecuada atención a los más de dos millones de usuarios que a diario abastecemos, en un contexto sumamente adverso. El hecho de haber logrado implementar estas tecnologías de manera previa al ASPO nos ha permitido concentrar los esfuerzos en desarrollar más y mejores soluciones a medida que transcurría el 2020.



Hoy más del 63% de nuestros usuarios gestionan remotamente su suministro, lo que evidencia que el camino recorrido no ha sido en vano y que, durante la pandemia, significó un gran valor agregado para ellos.

NUEVOS PARADIGMAS

El Covid ha irrumpido en nuestra vida de forma abrupta, rápida y de manera simultánea tanto en el plano personal como en el laboral. Esta combinación de factores ha generado cambios profundos respecto a las formas en las que los seres humanos interactuamos, introduciendo nuevos paradigmas que nos han obligado a repensar el modo en el que veníamos haciendo las cosas, especialmente las formas de trabajar. Lo desafiante, para todos aquellos que tenemos la responsabilidad de conducir organizaciones, es que este escenario aún con el paso del tiempo, sigue siendo complejo, volátil e incierto.

Se confunde causa con consecuencia: la necesidad de los aumentos nominales de tarifas son la consecuencia de los procesos inflacionarios y no la causa.

Sin embargo, el Covid le ha dado una reivindicación al concepto de "trabajo en equipo". El líder, en este contexto de crisis, no solo debió contar con experiencia para guiar a un equipo, sino también tuvo que saber empatizar equipos de trabajo.

SALVADOR PERSICO

Gerente general de Coface Argentina

Recuperación condicionada

Si bien la cuestión sanitaria no está resuelta, éste será un año de recuperación; la magnitud de la misma dependerá del grado de vacunación en la población, impacto de las mutaciones del virus, etc. Los años de crecimiento suelen tener un efecto positivo en la actividad aseguradora en la que nos desempeñamos, por lo tanto nuestra expectativa es positiva.

CUANDO SE ACABE LA AYUDA

La pandemia es una situación extraordinaria que influye significativamente en la actividad comercial de las empresas. Dado que nuestro core business es la prevención y la protección de los riesgos de impago de crédito comercial, un suceso de esta naturaleza tiene gran influencia en la actividad de las aseguradoras de crédito comercial. Esto nos ha obligado a estar extremadamente vigilantes, ágiles y listos para enfrentar todos los impactos de esta situación. De cara al futuro tenemos que estar preparados para cuando se acabe la ayuda de los gobiernos a las economías de todo el mundo.

En lo que es particular de Coface Argentina, la crisis sanitaria fue encarada en primer lugar implementando el trabajo remoto. Nos adaptamos muy bien y pudimos sostener el negocio sin interrupciones manteniendo e incluso aumentando la productividad.

Debido al contexto del país, tuvimos que adoptar una estrategia más cautelosa que en el resto de los países, de manera de minimizar los riesgos que se presentaron.

Luego las medidas fundamentales adoptadas se basaron en tres pilares:

- Sostenibilidad financiera: Refuerzo de los controles de gestión del riesgo mediante un estricto seguimiento de la exposición; impulso del negocio en los sectores preferentes y mantenimiento de una fuerte disciplina en las prácticas comerciales de suscripción.
- Crecimiento del volumen de negocio: Aumento de los canales de distribución a través de asociaciones con instituciones financieras, compañías multiseguro y asociaciones comerciales, ampliando la cartera y centrándonos en servicios que añadan valor al mercado.



- Eficiencia operativa: Racionalizamos los procesos mediante la implantación de soluciones digitales y la automatización de los procesos manuales, mejorando la calidad de la información, para reducir los riesgos operativos y ganar agilidad y eficiencia.

ESTRATEGIA CAUTELOSA

Debido al contexto que nos tocó vivir en Argentina en los últimos años tuvimos que adoptar en el mercado local, una estrategia más cautelosa que en el resto de los países, de manera de minimizar los riesgos que se presentaron. Esos riesgos fueron extremadamente altos: tres años consecutivos de crisis, mega-devaluaciones, niveles record de inflación, pandemia y aislamiento obligatorio. A diferencia de lo que ocurre en Europa, tanto en Argentina como el resto de los países de América Latina las aseguradoras no han recibido el apoyo estatal directo interviniendo como reaseguradores lo cual nos hubiera permitido acompañar mucho mejor a nuestros clientes.

Esta crisis nos obliga a estar alertas y preparados. Para Coface estar preparados es foco en el cliente, expertise y más que nunca colaboración y agilidad, porque la cosas cambian muy rápido. Y coraje, porque no tenemos todas las respuestas, no sabemos todo; nosotros podremos poner nuestro mejor conocimiento, nuestros mejores cerebros, y hacer lo que haga más sentido.

En cuanto a la pregunta por las soluciones para salir del estancamiento prolongado, entiendo que es necesario resolver temas de fondo, estructurales, sin depender del calendario electoral y que las cuestiones políticas no enturbien la gestión económica.

NÉSTOR GARCÍA

Presidente y CEO de KPMG Argentina

Dar previsibilidad a las variables económicas

Que el país pueda salir de la actual situación implica un acuerdo económico, social y político amplio, que permita bajar la tensión general, darle previsibilidad a las principales variables macroeconómicas y destrabar las fuerzas productivas -especialmente las ligadas al comercio exterior- para reactivar la economía y mantener un crecimiento que pueda ser sostenido en el tiempo.

En lo que hace a nuestra compañía, las perspectivas son de continuar el crecimiento, fundamentalmente en lo relacionado al área de transformación digital, que se ha erigido en una necesidad ineludible para todas las empresas. Pensamos continuar llevando nuestro servicio de asesoramiento para el desarrollo de los modelos de negocios operativos, que incluyen robótica, ciberseguridad, inteligencia artificial, experiencia del cliente, análisis de datos. También y como ya ocurrió durante el 2020, estimamos crecer en nuestras áreas de Forensic, International Tax, Payroll, Legales y Asesoramiento impositivo corporativo local.

SUPERANDO OBJETIVOS

Desde hace un año -cuando hizo irrupción la pandemia de Covid 19- 1.250 personas que integramos KPMG Argentina estamos trabajando online, haciendo home office y manteniendo los estándares de trabajo y producción de la firma. Como es una organización de múltiples servicios hemos adaptado nuestros equipos profesionales y multidisciplinario para atender las demandas de nuestros clientes y del mercado, hoy ya muy influenciados por la llamada economía digital, esto es la tecnología aplicada a los negocios, al consumo, a mejorar la relación con empleados, proveedores y clientes. En este sentido, podemos decir que el año pasado hemos podido alcanzar las metas propuestas incluso en algunas industrias y servicios, hemos superado objetivos.

En esta etapa, todavía amenazada por la pandemia y sus consecuencias, la firma se propone avanzar firmemente en los procesos de transformación tecnológica, mantener y capacitar a nuestros recursos humanos, tener bajo control el flujo financiero, estar atentos a las nuevas oportunidades que aparecen y tener una visión regional y global de los negocios, que son los mercados desde donde se puede proyectar un crecimiento sostenido.

**PROBLEMAS COMUNES**

Desde ya, la inestabilidad económica del país, así como las medidas de todos los gobiernos influyen sobre la actividad económica de cualquier sector y nosotros no somos la excepción. Sin duda que hay problemas que venimos teniendo de hace tiempo y es muy importante su solución como ser entre varios, niveles de inflación altos, restricciones en cuanto a la disponibilidad de dólares y el aumento de la presión impositiva, esto quita competitividad e incentivos. Estos son problemas comunes y generales, que afectan a todas las empresas con sus más y sus menos.

Las perspectivas de la compañía son de continuar el crecimiento, fundamentalmente en lo relacionado al área de transformación digital.

Entendemos prioritario en estos momentos estar cerca de nuestra gente, que es el principal recurso de nuestra organización, para transitar estos tiempos de crisis que todavía se prolongarán durante un lapso prolongado. Asimismo, es sumamente importante entender los profundos cambios culturales y de management que se están produciendo en la actualidad y que tienen como principales protagonistas a los clientes, consumidores y usuarios de servicios, ahora mucho más exigentes que antes. Los nuevos liderazgos deben tener capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y saber tomar decisiones ágiles de corto plazo, con la mirada puesta en lo que viene.

JUAN MARTÍN DEVOTO

Gerente general de Compañía de Seguros Insur

Un año de lenta recuperación

Creemos que será un año de lenta recuperación económica, donde estimamos que podremos crecer sobre la inflación, manteniendo un resultado técnico positivo. Confiamos en que llegarán nuevos negocios y buscaremos mantener nuestro nivel de renovación en un 95% de todas las pólizas, porque tomamos como prioritario establecer relaciones a largo plazo. Esperamos que los mercados retomen niveles de ventas similares a 2019 y que el 2021 tenga una mejora en la actividad económica en general y que se complete el calendario de obras postergado, más que nada por ser un año de elecciones. Anticipamos que vamos a tener un año con el foco puesto en el consumo, porque la inflación y tasa de interés alta desalientan la inversión, poniendo en situación delicada a sectores que tienen un alto endeudamiento en el sistema financiero.

EL SEGURO DE CRÉDITO SE CONSOLIDA

La pandemia influyó para acelerar algunos procesos y generar otros, como una mayor inversión en digitalización de procesos o revisión de procesos de análisis ante la desactualización de la información de los balances corporativos. Nuevos elementos deben ser incorporados, como ser inteligencia artificial.

Anticipamos que vamos a tener un año con el foco puesto en el consumo, porque la inflación y tasa de interés alta desalientan la inversión.

El 2020 ha sido muy bueno para que el seguro de crédito se consolide como herramienta fundamental para muchas empresas ya que brindó protección contra impagos y quiebras a nivel nacional e internacional. Además, permitió la gestión, análisis, monitoreo y advertencias de los riesgos de las empresas tomadoras. De hecho, no hubo siniestros que hayan quedado sin cobertura a raíz del COVID.

En el caso de Caución, hubo un impacto fuerte en las obras con la caída en nuevos proyectos y muchas demoras en los existentes. Por otra parte, se aceleraron procesos de automatización que venían postergados como la firma digital que pasó a ser imprescindible.

**REINVENTARSE SOBRE LA MARCHA**

Debemos redefinir la forma de trabajo donde el foco está en los objetivos, la mejora de procesos, incorporación de tecnología y compromiso de los equipos. Implementamos la digitalización de las pólizas y estamos trabajando en modelos donde se suma la Inteligencia Artificial al momento del análisis de créditos. Siempre nos destacamos por estar cerca de los asegurados, antes con visitas por todo el interior del país, hoy con reuniones virtuales de buena calidad, eventos virtuales de fidelización adaptados a la modalidad "Home Office", etc.

Se impone reinventarnos rápido, con comités de crédito eficientes y toma de decisiones rápidas con escasa información. Si bien no estamos en la calle, debemos hacer todo lo posible para sentir la temperatura del mercado y tomar decisiones acertadas hacia adelante con un futuro incierto basado en el historial de sector y empresa que hoy está puesto en duda. Si bien en el análisis de una compañía se deben contemplar datos financieros, el carácter de los dueños y los directores ha pasado a ser fundamental en el análisis.

UN ESTADO EFICIENTE

El Estado debe hacer sus ajustes, bajar sus gastos y ponerse a disposición de las empresas. Hoy no está generando riquezas, sino más burocracia. Vamos a contramano del mundo en este aspecto. Principalmente, administrar mejor los fondos y dar un marco de certidumbre al inversor. Consideramos que es fundamental que se recupere la confianza en el país, prosperar en las negociaciones con el FMI, promover las exportaciones brindando herramientas y acceso al financiamiento a exportadores generando así más divisas y menos restricciones para el mercado interno.

MARÍA INÉS GUZZI

Gte. gral. de la Div. Vida y Retiro de Swiss Medical Seg

Mayor conciencia de la necesidad de asegurarse

Para 2021 estamos proyectando alcanzar valores de venta con crecimientos mínimos respecto del 2020, que alcancen a cubrir inflación y en algunos ramos como Vida Individual, lo superen. En cuanto a los niveles de producción, estimamos iguales porcentajes por ramo que los de las ventas, ya que los niveles de caída sufridos por baja de las actividades de ciertos sectores no deberían volver a repetirse, o al menos no, con la intensidad del 2020.

En cuanto a la rentabilidad de los ramos, se verá disminuida en aquellos donde la competencia por precio está más presente, como el caso de los productos colectivos, donde la intermediación opera en ese sentido. En general, los nuevos procesos electrónicos de gestión deberán traernos una eficiencia en el costo operativo que se verá reflejada en los próximos años, cuando se completen las implementaciones que permitan disminuir costos eficientizando los procesos de venta y administración.

La gestión de los equipos de trabajo en modalidad remota demanda de los líderes de la organización una coordinación diferente de los recursos físicos y una supervisión orientada a resultados de acuerdo con las posibilidades de cada colaborador, en función de los procesos de negocio que garanticen la mejor experiencia del cliente.

Para aprovechar las oportunidades que brindan los contextos cambiantes, en Swiss Medical dimos lugar a nuevas competencias que inspiren y guíen el desempeño como la Gestión de equipos colaborativos, el Aprendizaje continuo, la Comunicación versátil, el Logro de resultados y la Mejora continua de procesos.

NECESARIA ESTABILIDAD

La inestabilidad macroeconómica y la debilidad de la moneda son factores que dañan los principios de los seguros y ralentizan el crecimiento del sector. Hoy ya no se discute la necesidad de un plan que atienda los impactos económicos y sociales que derivaron de la pandemia y los protocolos que se implementaron en el país. En el caso de los seguros de vida, la pandemia produjo una mayor conciencia de la necesidad de cobertura tanto por parte de las empresas como de los individuos, y esto generó un efecto compensador de la situación económica,



aunque no estaremos ajenos a los impactos de cualquier empresa que debe sostener y optimizar inmediatamente sus costos para lograr un nuevo equilibrio.

Ya iniciado el proceso de vacunación, se deben priorizar los trabajos que generen un entorno de negocios que permita la generación de empleo y la reconstrucción del consumo. Nuestro sector, si bien tiene una elasticidad menor en las bajas por la alta valoración del producto, necesita un horizonte de estabilidad y previsibilidad para crecer con nuevos segmentos.

En el caso de los seguros de vida, la pandemia produjo una mayor conciencia de la necesidad de cobertura, tanto por parte de las empresas como de los individuos.

Además, es fundamental seguir velando por el calce de las inversiones de las aseguradoras que conforman el mercado con los compromisos asumidos con los clientes. Esto debe estar presente en los instrumentos que se emitan para el sector y en la normativa que los regule. De esta manera poder proveer productos de calidad a través de un mercado con empresas rentables y solventes.

ACUERDO CONSISTENTE

Lo que necesitamos en el país, es un programa integral de mediano y largo plazo con acuerdo de los principales líderes políticos, intelectuales y agentes sociales, que se comprometan a ejecutarlo sin que los temas de la coyuntura de la política partidaria interfieran.

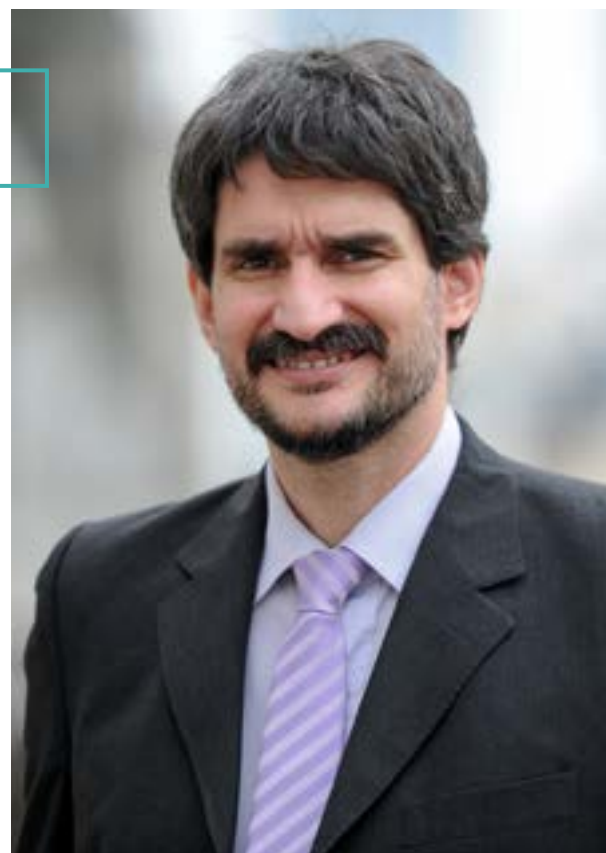
GASTON ROSSI
Director del Banco Ciudad

El crédito puede aumentar al compás de la economía

Desde el punto de vista de la evolución del crédito durante el presente año, su recuperación irá de la mano del repunte de la actividad económica. De no mediar nuevas restricciones a la movilidad por la pandemia, las perspectivas apuntan a un crecimiento de la economía de 6,2% en 2021, que debería favorecer un comportamiento más dinámico del crédito. Dicho esto, la contracción del spread entre las tasas activas y pasivas, a partir de las regulaciones que se han ido introduciendo en el último tiempo, comprime los márgenes de rentabilidad de las entidades financieras y obliga a alcanzar volúmenes de intermediación crecientes a fin de evitar una caída en el nivel de rentabilidad.

FOCO EN LAS PYMES

El aislamiento generado por la pandemia representó un auténtico desafío para el sistema bancario, ya que en tiempo récord tuvimos que adaptarnos a estrictos protocolos de bioseguridad, nuevas formas de trabajo y necesidades de nuestros clientes. Desde el Banco Ciudad planteamos las siguientes prioridades: preservar la salud de todos nuestros empleados y clientes, asistir crediticiamente a las MiPyMEs afectadas por la caída del nivel de actividad y a los sectores esenciales de salud y servicios de la Ciudad, y a las familias con líneas de financiamiento accesible, agilidad de otorgamiento y diferimiento de obligaciones. De esta manera, en el marco de la pandemia, durante el 2020 dispusimos líneas de financiamiento por más de \$40.000 millones, destinados principalmente a MiPyMEs, lo que significó un crecimiento interanual del crédito a empresas del 110%, esto es un 31% por encima del nivel promedio observado en el sistema. En el segmento Pymes el incremento del portafolio fue del 128%, y aquí los créditos estuvieron dirigidos prioritariamente a los sectores más impactados, con foco en hospitales, clínicas, sanatorios y empresas estratégicas que brindan servicios a la Ciudad. El esfuerzo también estuvo centrado en las MyPEs, cuya cartera aumentó un 86% con respecto a 2019. Entre las líneas que contribuyeron a este resultado se destacó la que dispusimos, con el apoyo del Gobierno de la Ciudad, para atender a



los sectores de CABA afectados por la pandemia y que contó con financiaciones de hasta 24 meses, a una tasa de interés fija, fuertemente subsidiada, del 12% anual; alcanzando con esta línea a más de 1.650 MyPEs.

NUEVAS OPCIONES DIGITALES

En lo que hace a la cultura organizacional, la pandemia aceleró el proceso de reconversión tecnológica y de las formas de trabajo en nuestra institución. A medida que las actividades vuelven a la normalidad seguiremos impulsando nuevas metodologías, con la tecnología como aliada para implementar esquemas de funcionamiento más eficientes y seguros.

Abrimos más de 112.000 cajas de ahorro en CABA para las poblaciones más vulnerables, además de talleres y jornadas de capacitación y bancarización.

Con foco central en la experiencia del cliente, avanzaremos en nuestra agenda de digitalización que involucra nuevas opciones automatizadas en todos los canales no presenciales y la posibilidad de acceder a nuestros productos y servicios de forma 100% digital. Se profundizará el desarrollo de nuevos canales de atención adicionales al call center, como el chatbot de atención en Facebook y Twitter para poder brindar una primera respuesta inmediata las 24 horas, los 365 días del año, a la vez que se

ampliarán los trámites que se podrán realizar telefónicamente de forma automática.

Las acciones en materia de digitalización nos ayudarán a desarrollar uno de los principales ejes de nuestro plan estratégico, que apunta al desarrollo de la comunidad, sus emprendedores y empresas, y en el cual la inclusión financiera juega un rol central. Ya abrimos más de 112.000 Cajas de Ahorro en CABA para las poblaciones más vulnerables, que fueron complementados con talleres y jornadas de capacitación y bancarización para hacer más simple el acceso.

RECUPERAR EQUILIBRIOS

En cuanto a soluciones para la salida del estancamiento de la economía en el país, diría que se necesita recuperar equilibrios macroeconómicos básicos, fundamentalmente en lo atinente a la política fiscal y su impacto sobre el ritmo de emisión monetaria. A lo largo de las últimas décadas, déficits fiscales recurrentes han sido fuente de

diversas crisis, bien a partir de un aumento de la deuda pública, o una aceleración en el ritmo de emisión monetaria. Volver a una senda de crecimiento sostenido requiere, entonces, en primer lugar, una política de consolidación fiscal que permita brindar un horizonte de mayor previsibilidad a futuro. Ello debería venir acompañado, a su vez, de una estrategia orientada a bajar la tasa de inflación a fin de alcanzar un contexto de estabilidad y previsibilidad que permita impulsar la inversión privada. Y esto solo será posible en un marco de mayor diálogo político que permita generar consensos básicos entre las principales fuerzas políticas.

En el sector bancario, en la actualidad lo esencial también pasa por estabilizar la macroeconomía para alcanzar un crecimiento sostenido del crédito, que deje, además, de estar concentrado en el muy corto plazo. También sería importante seguir trabajando en la agenda de digitalización de la banca, facilitando e impulsando desde el regulador este proceso, en especial tras la pandemia.

MASTELLONE HERMANOS



El consumo de leche se recupera

El directorio de Mastellone Hnos. respondió el cuestionario de Prensa Económica, con los siguientes conceptos:

Durante este año proyectamos una recuperación del consumo de leche asociado a los hábitos del desayuno por la vuelta gradual de la escolaridad presencial y el devenir propio de una nueva normalidad. Además, consideramos que se mantendrán los hábitos de cocina motivados por la restricción de la movilidad surgida el año pasado como consecuencia del COVID, lo que continuará traccionando el consumo de productos lácteos para las actividades culinarias. Así como también, prevemos que el canal online continúe creciendo y desarrollándose durante los próximos años.

Por el otro, entendemos que se dará un crecimiento en las exportaciones por el alza del precio internacional de leche en polvo y un aumento en la oferta de licitaciones de diferentes dependencias gubernamentales. A su vez, concebimos que se consolidará el crecimiento de las tendencias en nuevos productos de origen vegetal.

AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN

Durante el aislamiento social preventivo y obligatorio, la empresa incrementó su procesamiento de leche en un

16%, duplicando el crecimiento del mercado. En logística debimos incorporar en promedio más de 100 colaboradores nuevos por mes, ratificando nuestro compromiso de proveer a los argentinos de este alimento esencial que es la leche y sus derivados. Hemos logrado mantener nuestras plantas en funcionamiento todo el año, sin cerrar ni un solo día. Cabe destacar, que la empresa destina el grueso de su producción al mercado interno, por lo que este compromiso ocupó a toda la compañía.

RETRASO DE LOS PRECIOS

Los principales desafíos que observamos son el incremento de los costos de producción y el acelerado encarecimiento de nuestra materia prima. Cabe destacar, que en el tanto muchos de los insumos son en dólares. El retraso de los precios respecto a los costos es un asunto que merece especial atención. Confiamos en que se encontrará una solución en el corto plazo al Programa de Precios Máximos que garantiza la sustentabilidad del sector y que nos permita seguir manteniendo los volúmenes de producción.

MARCELO RODRÍGUEZ VALENTI
Presidente de RiskGroup Argentina

Prepararse para un país más difícil

Podría decir que para RiskGroup Argentina, la pandemia nos encontró “casi listos”, con la compañía 100% cloud y el personal motivado para salir adelante y colaborativamente.

Obviamente, la actividad de seguros y reaseguros se resintió y debimos extremar medidas para mantener la visibilidad, agregar valor y mantener la liquidez. Para eso, los directores de la firma actuamos como “coaches” del personal y como prudentes gerentes en la administración.

Los operadores y aseguradores del mercado están trabajando con un muy alto nivel de teletrabajo hasta que pasen las restricciones de la pandemia. Estimamos que ese porcentaje llega al 90%. Indudablemente, esto afectó la productividad y rentabilidad del sistema. No se notó en forma inmediata pero ya se ve claramente la dilatación de los pagos y el debilitamiento de la cadena de valor.

ESCENARIO A FUTURO

Desde el año 2009, algunos reaseguradores venían advirtiéndolo de este peligro y ahora qué sucedió, nos imaginamos que podrá repetirse en algún momento. La pregunta es si estaremos preparados.

De cara al futuro, RiskGroup Argentina se encuentra en un proceso de reforzar sus procesos mediante tecnología de avanzada, vinculándonos a las grandes prácticas internacionales, con asociaciones estratégicas de primer nivel y centrándonos en el desarrollo de los talentos que luego agregarán valor. La sociedad con Gallagher, para establecer una filial en Argentina, se encuentra muy avanzada y solo esperamos un poco de calma en los mercados financieros para que esto pueda culminar satisfactoriamente. Hace más de diez años que una marca de esta relevancia no entra al mercado.

NO HAY SOLUCIONES MÁGICAS

Entre los principales temas que el regulador – a mi entender – debería considerar, es la necesidad de mejorar las condiciones para el desarrollo de nuevas formas de coberturas que faciliten la ampliación del mercado doméstico de seguros. Ello incrementará el giro comercial de negocios en el sector, sus planes de inversión y expansión, los cuales, hasta hoy, están notablemente relegados en comparación con el resto del mundo.

En RiskGroup Argentina, no vemos soluciones mágicas.



Los operadores del sector hoy nos estamos enfocando en retener cartera y prepararnos para una Argentina pospandemia con más inflación, con menos empleo, con mayor desigualdad social y con menor poder adquisitivo. Ya se siente una presión sobre la cobranza y la liquidez.

Nos preparamos para una Argentina pospandemia con más inflación, menos empleo, mayor desigualdad social y menor poder adquisitivo. Ya se siente una presión sobre la cobranza y la liquidez.

Para el caso de las Aseguradoras, un tema central es la caída en las inversiones, primero de los Bonos soberanos y luego del mercado bursátil en general. No me extrañaría ver este año a algunas compañías con dificultades financieras, de liquidez y de solvencia y una concentración en la cantidad de operadores. En tiempos de crisis las compras y fusiones son siempre más accesibles.

UNA REFORMA TRIBUTARIA

Para salir de la decadencia económica, en mi humilde opinión, creo que es prioritaria una verdadera reforma tributaria. Es decir, eliminar los impuestos que traban a la economía, y reducir su cantidad a un número razonable. Caer fuerte sobre los dividendos de la empresa, pero liberar el proceso productivo de impuestos distorsivos. De esa manera, el empresariado invertirá sus dividendos y esto inmediatamente generará empleo. Al generar empleo, crece el consumo. Es un círculo virtuoso en lugar de este espiral descendente que nos lleva la actual maraña de casi 100 impuestos.

ANTONIO ARACRE
Pte. de Syngenta para Latinoamérica Sur

Estimular las exportaciones

Argentina necesita estimular la generación de exportaciones genuinas. Eso permitiría planificar un modelo de mercado cambiario sin sobresaltos y un crecimiento económico que no esté condicionado por la necesidad de restringir las importaciones por falta de dólares, que nos ponga un cepo a las ambiciones de crecimiento. Otro punto en el que necesitamos lograr una diferencia es buscar mitigar aspectos que preocupan al productor, como puede ser el otorgamiento de seguros por sequías o líneas de crédito para inversión.

Nuestro objetivo para este año es seguir desarrollán-



donos en el país. El propósito de nuestra compañía es lograr un cambio escalonado en la producción agrícola y en pos de ello, seguir brindando alimentos de manera sostenible y segura. Mediante las soluciones que implementamos, procuramos que la tecnología llegue a manos de los productores para que puedan hacer su trabajo de manera responsable, transformando la manera en que se producen los cultivos y mejorando los rendimientos de forma sustentable.

JUAN PABLO BASTERO
Socio gerente de Jidoka

Crecer en la crisis

Las expectativas son muy buenas para la empresa: proyectamos un crecimiento en volumen de trabajo del 30% mínimo en 2021 respecto del 2020. En cuanto a rentabilidad, seguiremos mejorando procesos internos que nos permitan aumentarla.

En realidad, durante la pandemia la compañía ha crecido debido a la necesidad de las empresas de optimizar costos, reducir riesgos y mejorar la operativa, cuestiones que son nuestra matriz principal.

Realmente no tuvimos que modificar muchas cosas de las que veníamos realizando, ya que nuestra filosofía siempre fue sacar jugo de las crisis, ver la luz en los momentos difíciles y convertirlos en oportunidades. En pandemia, hemos aplicado la misma filosofía, escuchando eso que los clientes necesitan, y luego trazando estrategias y planes de acción para llevarlos a cabo.

También, nuestra estrategia fue la de reinvertir y apostar más fuerte, ya que son momentos en donde la mayoría de las compañías hacen lo contrario y vemos una gran oportunidad de destacarnos del resto y anticiparnos.

Por último, hemos aprovechado también para reorgani-

zarnos en todas las áreas y tecnificarnos, ya que la pandemia hizo avanzar mucho el mercado y nuestro rubro en particular, llevándolo a un estado que se proyectaba para 2024 o 25.

COYUNTURA AMBIVALENTE

La coyuntura actual en nuestro sector es como la moneda, tiene dos caras. Una cara negativa, generada por la falta de productos debido a la administración del comercio exterior con las licencias no automáticas, que inclusive demoran en algunos casos más de lo esperado.

Una cara un poco más “positiva” derivada del nivel del tipo de cambio del comercio exterior y de una economía que se está manteniendo en niveles que aún hace tentador el importar y eso genera un buen volumen de operaciones para estudios de comex como el nuestro.



CAMBIÓ *la forma de hacer negocios*

Innovación
Compromiso
Personas

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Marzo, 2021. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



De golpe el contexto cambió radicalmente. Las empresas debieron poner en marcha nuevas estrategias, modalidades operativas y laborales, se aceleró la incorporación de tecnología, la forma de comercializar y de comunicarse. Hay una nueva forma de hacer negocios y el cambio llegó para quedarse.

ALBERTO GONZALEZ SANTOS

Gerente general de Naturgy

Cómo asegurar un servicio esencial

En lo estrictamente empresarial creo que una vez más las empresas han tratado de sacar lo mejor de sus posibilidades para poder sostener la actividad, y en nuestro caso, sirviendo a la sociedad diariamente y atendiendo innumerables circunstancias particulares de miles de personas.

La pandemia nos ha permitido también hacer más foco en la innovación, en el desarrollo de nuevas herramientas y adoptando nuevas modalidades de trabajo.

Hemos aprendido a diseñar nuevos instrumentos para asegurar que todos nuestros colaboradores puedan continuar realizando su trabajo diario.

Desde el punto de vista de los usuarios, la pandemia nos llevó a crear y promover nuevas formas de vincularnos con ellos, en especial a través de lo digital, y así poder tener un diálogo franco, entender sus necesidades y brindarles nuevas soluciones acordes a sus expectativas.

A su vez, se continuó trabajando en obras que permitieron realizar expansiones de red, como por ejemplo el nuevo Sistema de Alta Presión para los partidos de Mercedes y Luján que inauguramos el pasado mes de noviembre, y otras que se realizarán en el futuro.

OFICINA VIRTUAL

A pesar de todos los desafíos operativos y tecnológicos que debimos enfrentar por el COVID, el servicio se continuó brindando con normalidad, abasteciendo a todos los clientes.

Mejoramos en tiempo record, las herramientas de comunicación y vinculación con los clientes para suplir por completo la atención presencial, posibilitando que puedan realizar todas sus gestiones comerciales por medios digitales. El impulso dado a la Oficina Virtual nos permitió en un año duplicar la cantidad de usuarios registrados en la misma, alcanzando los 750 mil. Allí, el cliente puede realizar todo tipo de gestiones comerciales, ver sus históricos de consumo, realizar planes de pago, entre otras funcionalidades. En base a fuertes inversiones vemos que, claramente, la atención presencial ha sido desplazada por la virtual, permitiendo a los usuarios realizar sus gestiones desde la comodidad de su hogar.

Asimismo, nuestros equipos que trabajan en la calle, continuaron con todas las operaciones domiciliarias y de conexión a la red, garantizando las medidas y protocolos de seguridad, tanto de nuestros equipos y clientes.

**TARIFAS Y EXPANSIÓN**

Se ha realizado una audiencia pública en marzo y al día de hoy estamos a la espera de que el ente regulador resuelva sobre la tarifa transitoria anunciada, que espere-mos, permita comenzar a recomponer ingresos. Esto es muy importante para sostener la operación de un servicio público esencial, dado que desde abril de 2019 no hubo ninguna readecuación de los ingresos para la correcta prestación del servicio.

Continuaron las obras para realizar expansiones de red, como por ejemplo el nuevo Sistema de Alta Presión para los partidos de Mercedes y Luján, que inauguramos en noviembre último.

Por otro lado tenemos los desafíos de siempre, de seguir expandiendo las redes e incorporando más bonae-rense al servicio de gas natural por redes. Está comprobado que cuando llega el gas natural a un barrio permite un mayor desarrollo del mismo, el establecimiento de nuevos comercios e industrias, una mejora en el perfil alimenticio de los vecinos, menores enfermedades respiratorias por la mejora en la calefacción, entre otros beneficios. Por ello, entendemos que es vital poder continuar expandiendo el servicio hasta gasificar a todos los barrios que así lo permitan.

A su vez, a partir de la nueva normalidad en la que vivimos, es importante continuar incrementando los servicios que se puedan realizar desde la Oficina Virtual, nuestro portal de autogestión.

HECTOR LEW

CEO, gerente general de Megatech

Cuesta mantener la eficiencia promedio en los equipos

Cada empresa es un mundo, y la pandemia no afectó de igual forma a todas. Nuestra empresa, dedicada a la prestación de servicios de tecnología: soporte y asistencia tecnológica, se vio afectada en cuanto a aspectos referidos a costos fijos, productividad de los empleados, y el control de la operación. A nivel de costos fijos en infraestructura nos vimos forzados a replantear presupuestos asignados a oficinas y edificios. En relación al control de la productividad nos cuesta mucho más mantener la eficiencia promedio en los equipos de trabajo; si bien el trabajo remoto se implementó rápidamente, con el correr de los meses la situación fue afectando la psicología de todos; tenemos que diferenciar las situaciones particulares de cada persona.

En el segmento de servicios IT registramos un aumento en la demanda de los clientes y debimos incrementar la dotación para poder satisfacer estos requerimientos; claramente tuvimos una oportunidad y comenzamos a automatizar procesos para mejorar la atención y cobertura; desarrollamos aplicaciones móviles y asistentes virtuales/Chatbot basados en inteligencia artificial. De igual forma, tenemos costos que no podemos reducir y resultan improductivos hoy en día; personas que no pueden desempeñar tareas por ser pacientes de riesgo o sectores que vieron reducir su actividad.

Las restricciones cambiarias y de importación afectan directamente a nuestro segmento de mercado. Por otro lado, los recursos preparados y especializados empiezan a mirar hacia afuera.

Las oportunidades de crecimiento se dan en momentos de crisis y apostamos a transformar nuestros procesos y unidades de negocio. Aplicamos metodologías ágiles: pequeños equipos de trabajo, prueba y error, transmitir la cultura del aprendizaje y admitir que el error es parte



del proceso. Hemos llevado a nuestros equipos de trabajo la clara consigna de acompañar a cada persona en su realidad. En la medida que cumplamos con nuestros clientes y el trabajo, podremos acompañar las necesidades personales. Una cosa no funciona sin la otra.

RESTRICCIONES QUE AFECTAN

Miramos al mundo con envidia respecto de la utilización de la tecnología: somos un país pobre que despilfarró oportunidades de crecimiento. Las restricciones cambiarias y de importación afectan directamente a nuestro segmento de mercado. Por otro lado, los recursos preparados y especializados empiezan a mirar hacia afuera: un programador gana mucho más dinero trabajando para empresas del exterior de lo que puede ganar en el país, y esta realidad impacta en no poder contar con recursos para trabajar "dentro" del país. La recientemente reglamentada Ley de Economía del Conocimiento puede ayudarnos, pero no alcanza. Hacen falta políticas de largo aliento y una estrategia a largo plazo.

TEMAS CLAVE PARA EL PAÍS

En el país debemos resolver varios aspectos:

Inflación y crecimiento: el trabajo dejó de ser un valor: está claro que el estado no puede seguir sosteniendo a la mitad de la población con el trabajo de la otra mitad. Es vital que transformemos la sociedad a través del compromiso y el trabajo.

Corrupción y Justicia: tenemos algunos políticos honestos, pero la percepción de la sociedad es que los políticos trabajan para su propio beneficio en lugar de trabajar en beneficio de la sociedad y el estado.

La educación claramente está siendo desatendida. Nuestros hijos, sobrinos y nietos recordarán por siempre el año en el que no tuvieron clases. Sin educación no hay futuro.

FERNANDO COZZI
Director general de CARGILL

Adaptarse a la velocidad del cambio

La pandemia confirmó el valor motorizador e inspirador que tiene nuestro propósito como proveedores de alimentos de manera segura, responsable y sustentable, poniendo foco en la seguridad física y emocional de las personas. Asimismo, hizo aún más presente la necesidad de ser ágiles para movernos en un medio ambiente incierto y cambiante. Nuestro CEO global suele utilizar la frase "el cambio nunca será tan lento como es hoy". En esa expectativa de desarrollarse en un mundo donde el cambio se acelera, consideramos clave la construcción de una organización flexible que sea capaz de aprender, y que esté dispuesta a ajustar sus acciones en ese sentido. Creemos que: priorizar el desarrollo de talento; poner al cliente en el centro de nuestra mirada; invertir y desarrollar acciones de inteligencia de

mercado basados en datos; ser innovadores en nuestros procesos y ofertas de productos y servicios a nuestros clientes, son algunas de las características necesarias para nutrir una organización disruptiva, pero también creemos que la base que sustenta una organización hoy es la capacidad de aprender y adaptarse a la velocidad del cambio.

Como nuestro sector está clasificado como esencial, nuestra actividad no fue interrumpida. No obstante, las operaciones se hicieron más complejas, se incorporaron medidas estrictas de control sanitario y tuvimos dificultades operativas que fuimos superando día a día.



MAURICIO VALACCO
Country manager de Assist Card Argentina

Repensar el turismo

El turismo está en un punto de transformación. El impacto del Covid-19 ha sido sin precedentes y ha mantenido un estado de incertidumbre en todo el mundo. Sin embargo, es un tiempo para repensar el modelo de desarrollo.

La pandemia de Covid-19 es una de las situaciones más difíciles a las que hemos tenido que enfrentarnos en nuestra historia. Por eso, desde Assist Card nos reinventamos para hacerle frente a esta situación, lanzando en tiempo récord nuevos productos y servicios y flexibilizando las formas de contratación.

Además, con la suspensión de los viajes también hicimos la extensión del servicio de telemedicina para que aquellos clientes que tienen productos de múltiples viajes anuales Assist Card activos puedan hacer uso de una videoconsulta con un profesional de la salud, sin costo adicional y desde su lugar de residencia.

TURISMO DOMÉSTICO

Adicionalmente, con el objetivo de acompañar la promoción del turismo doméstico (el primero en reactivarse en el país y en la región), desarrollamos un producto integral que ofrece mayores prestaciones que un plan de salud local. Por ejemplo, se puede complementar con beneficios como localización y/o reembolso por pérdida de equipaje para viajes aéreos.

Por último, los viajeros argentinos que tengan una tarjeta de asistencia Assist Card, que estén próximos a viajar a un destino internacional y necesiten presentar el certificado con diagnóstico negativo del test PCR a las autoridades migratorias del país de destino, ahora pueden hacerse la prueba y obtener un 20% de descuento que ofrecemos a través de nuestros convenios con laboratorios. Además de Argentina, tenemos convenios en otros 13 países y en 100 ciudades a nivel mundial.



EDUARDO VAZQUEZ
Gerente general de Laboratorios Bago

Un año de aprendizaje

Debido a la esencialidad de los medicamentos, la industria farmacéutica se convirtió en protagonista durante este año de pandemia. Uno de los principales desafíos que tuvimos como compañía frente a esta nueva normalidad fue el de seguir abasteciendo de medicamentos a toda la comunidad a pesar de la dificultad del contexto, y fue con este objetivo que nos enfocamos en mantener cien por ciento operativas nuestras tres plantas productivas: en solo 72 horas reparamos y adaptamos totalmente la operación, reorganizamos al personal administrativo para que pueda seguir trabajando desde sus casas, y al mismo tiempo, adecuamos nuestras plantas industriales en la Argentina (La Plata, City Bell y La Rioja) para asegurar el normal abastecimiento de nuestros productos. Para poder hacerlo, tuvimos que definir estrictos protocolos y procedimientos productivos, modificamos horarios de circulación en áreas de producción para evitar el contacto entre el personal y reforzamos las prácticas de seguridad y limpieza. Desde hace casi un año mantenemos estas medidas con excelentes resultados gracias al compromiso de todo el personal de Laboratorios Bagó que sigue cumpliendo con su trabajo con mucha responsabilidad en este difícil contexto.

NUEVAS INVERSIONES

La inestabilidad macroeconómica de nuestro país hace que el resultado del negocio finalmente no dependa de lo que sabemos hacer bien sino de cómo está la macroeconomía y cómo se mueve el sector. A pesar de este complejo contexto, Bagó es una empresa argentina con un compromiso con el país, y planea la inversión de u\$s 17 millones hasta 2022 para seguir apostando por la industria nacional. En línea con esto, también hace más de siete meses estamos trabajando en una alianza público privada con científicos del INTA en el desarrollo de una vacuna contra el Covid-19, para que en el futuro la Argentina cuente con su propia vacuna.

LAS DIFICULTADES

Durante 2020 superamos las expectativas que teníamos en marzo, cuando comenzó la pandemia. No tuvimos interrupción de la actividad, algo importante porque los medicamentos son productos esenciales, las tres plantas siguieron totalmente operativas y abastecimos al mercado.

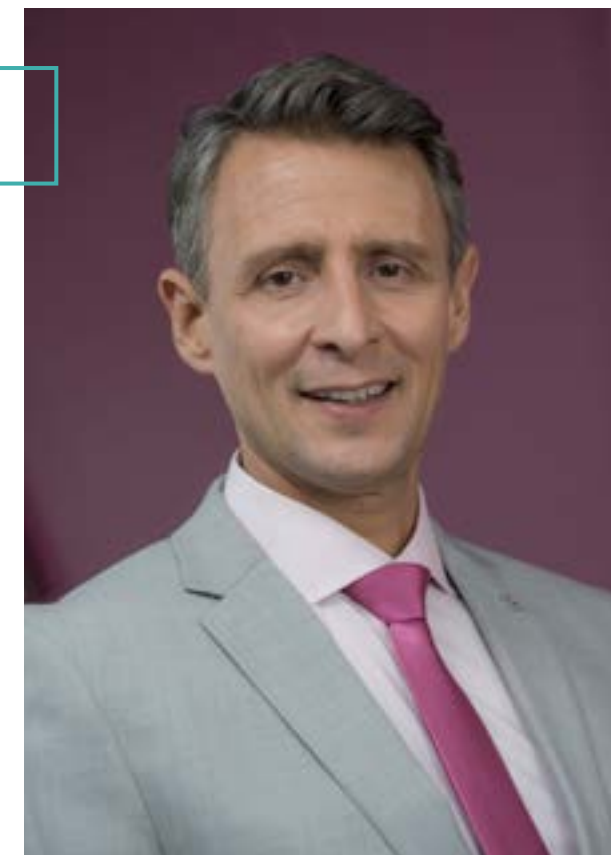
Este año no esperamos que mejore la rentabilidad por

las dificultades de todo el contexto. Tenemos una inflación contenida por toda la emisión que hubo, tenemos dificultades para acceder al mercado cambiario.

En cuanto a la producción y el personal, el año pasado fue un año reactivo, de dar respuestas. Ahora se convirtió en una forma de trabajo y debemos ser más claros en cuáles son las pautas, y estamos redefiniendo todos los espacios de trabajo para ser más flexibles y con mejor equipamiento tecnológico para hacer reuniones mixtas -presencial y remota- y fomentar la autogestión.

Estamos trabajando en una alianza público privada con científicos del INTA en el desarrollo de una vacuna argentina contra el Covid-19.

En lo que respecta a las medidas estratégicas, durante el 2020 tuvimos grandes aprendizajes tanto desde el modelo de negocio como desde la forma de relacionamiento, adaptándonos a los cambios de hábitos de consumo y de vinculación de la sociedad. Es así que apoyados en la tecnología, realineamos nuestras acciones comerciales y estrategias de comunicación para dar respuesta a estas nuevas necesidades y acompañar al cuerpo médico, pacientes, consumidores y otros profesionales de la salud. Un ejemplo de ello es el lanzamiento de Labbi, una plataforma digital creada para ofrecer el portfolio del laboratorio a un mayor número de farmacias de una forma rápida y sencilla.



FERNANDO WERLEN

Director general de Sancor Salud

Contener y construir un marco de seguridad

Nuestro grupo empresario no estuvo ajeno al impacto mundial que generó la pandemia. Por el contrario, debido a la esencialidad de nuestro rubro asumimos la responsabilidad de acentuar nuestra presencia dando celeridad a las demandas y brindando tranquilidad. No sólo cuidamos de más de medio millón de argentinos, sino que también a los que nos cuidan, es decir a los profesionales de la salud y, por supuesto, a nuestros equipos.

La actividad de SanCor Salud no cesó, y mantuvo su ritmo natural de ingresos y procesos. Seguimos creciendo de forma continua gracias al diseño de un esquema de contención pormenorizado y a nuestra estructura de trabajo conformada por 2000 colaboradores. Un equipo de profesionales que asumimos un nuevo formato sobre el que veníamos preparándonos, que tiene a la virtualidad como protagonista, permitiéndonos abarcar más escenarios.

La gran misión fue contener y construir un marco de seguridad: doblamos esfuerzos, fuimos más precisos en los diagnósticos para abordar las nuevas demandas, delineamos nuevos procesos y nuevas formas para llevar adelante planes de acción que estén a la altura de las necesidades de la comunidad.

ACENTUAR LA PRESENCIA

El gran desafío fue que toda nuestra cadena de valor sienta la seguridad de que estamos ahí con respuestas y propuestas. Intensificamos la atención telefónica y potenciamos nuestras áreas de atención digital abarcando con prontitud todas las consultas y facilitando las gestiones. Con este fin, ampliamos y educamos en nuestras plataformas de autogestión y consulta tales como la web y la App, de forma tal que las personas puedan resolver por sí mismas los trámites en el momento que desean, sin restricciones y sin salir de sus hogares.

Otra de las medidas que adoptamos fue democratizar el servicio de Telemedicina de forma tal que todos nuestros asociados, independientemente de su plan, puedan canalizar sus consultas médicas de manera online sin moverse de sus casas.

Por supuesto un gran desafío es sostener la rentabili-



dad y la sustentabilidad, además de seguir estando cerca de los ciudadanos con contención y respuestas acordes a sus necesidades. Continuar apostando a la consolidación de proyectos organizacionales diversos, dar un paso más allá desde nuestro compromiso con la salud para incorporar una alternativa más amplia y novedosa en el sector de seguros.

Debido a la esencialidad de nuestro rubro, asumimos la responsabilidad de acentuar nuestra presencia dando celeridad a las demandas y brindando tranquilidad.

Y finalmente, trabajamos para seguir siendo referentes, brindando propuestas competitiva, con un justo equilibrio precio-producto que seduzca a aquellos que nos quieren elegir.

UN TRABAJO COLECTIVO

Respecto a mis expectativas, elijo confiar en un panorama esperanzador y de fortalecimiento empresarial. Como líder de un grupo de incesante crecimiento tengo plena confianza en que seguiremos transformándonos y potenciando nuestros proyectos comerciales.

Respecto de la salida para el país, considero una condición indispensable la recuperación de la economía, iniciar y sustentar un proceso de restablecimiento que sea consistente y fundado sobre bases sólidas para que pueda mantenerse en el tiempo. La pregunta es cómo llevar adelante esta acción, bajo qué lineamientos y condiciones. Aquí destaco la importancia de la unión entre los diferentes sectores de la economía, la coordinación tan necesaria entre lo público y privado.

SILVINA PRETTE

Senior manager Clearance & Ground Operations at FedEx Express en Argentina y Latinoamérica

Un programa de ayuda a pymes

El brote del coronavirus tuvo un impacto directo en el sector empresarial. Debido a esta situación, el comercio electrónico ha sido una alternativa para que muchas empresas sigan operando. El e-commerce está jugando un papel fundamental en la reactivación económica de los países en América Latina. Hoy en día, el mundo está más conectado a través de este segmento y muchas empresas de todos los tamaños en Argentina, ahora comprenden el inmenso valor comercial que hay detrás de la globalización. Aun así, las empresas necesitan ayuda para que el proceso sea más eficiente y confiable. Para enfrentar este desafío logístico, una cadena de valor bien establecida y un ecosistema sólido son esenciales en nuestro país y en FedEx estamos comprometidos a atender estas necesidades.

FedEx Express ha estado ayudando a los emprendedores que enfrentan y superan múltiples desafíos, proporcionando una logística rápida y confiable y ofreciendo



un portafolio competitivo de soluciones diseñadas para apoyar a las PyMEs a expandir su negocio internacionalmente. Esta es la razón por la que, en FedEx Express, estamos trayendo el Programa FedEx para Pequeñas y Medianas Empresas a la Argentina por primera vez este año, conectando a personas y empresas con oportunidades de crecimiento. El programa está abierto para inscripciones desde el 29 de marzo al 13 de junio de 2021 en: fedex.com/programafedex/ar. FedEx proporcionará ayuda financiera, consultoría y beneficios a diez micro, pequeñas y medianas empresas que aspiran llevar su negocio al siguiente nivel.

FedEx tiene un largo historial de apoyo a los esfuerzos de ayuda cuando ocurren desastres y consideramos que utilizar nuestra red y experiencia durante este momento de necesidad global es nuestro propósito y forma parte de nuestra responsabilidad.

ALEXEI TROYANO COSTA

Líder del Cluster Platino de Philips para Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay

Recursos tecnológicos para la atención médica

En el actual escenario, el papel de las tecnologías, específicamente la informática de la salud, la oportunidad de la telemedicina y la inteligencia artificial, sumado a nuevos modelos de negocio y soluciones colaborativas, son cruciales para preparar a los sistemas de salud de forma que puedan atender más pacientes con el mismo recurso y mejor, bajo el paraguas de la atención basada en valor.

En ese sentido, tenemos un amplio portafolio de productos, servicios y soluciones que pueden ayudar a abordar las necesidades relacionadas con Covid-19, que incluyen: soluciones puntuales de cuidados críticos que

van desde monitoreo del paciente hasta equipos de alta gama para el manejo de las unidades de cuidados intensivos; sistemas y servicios de diagnóstico por imagen, que incluyen CT, radiografía de diagnóstico móvil y ultrasonido para ayudar a diagnosticar afecciones que ha hecho avanzar la aceptación y adopción de soluciones tecnológicas que son fundamentales para la transformación de la atención médica.



INÉDITOS DESAFÍOS *para los líderes*



Los líderes de las empresas debieron cambiar, adaptarse, aprender y diseñar nuevos modelos de trabajo sobre la marcha. Dirigir los equipos de trabajo en la realidad emergente exigió nuevas cualidades y algunos rasgos que ya existían pero tuvieron que acentuarse.

LEANDRO CAZORLA

CEO del Grupo Adecco Argentina y Uruguay

Liderar en la incertidumbre

El desafío actual consiste en liderar en una realidad que es aún incierta en muchos aspectos. Hay una recuperación, pero todavía no sabemos cuál es el arco temporal que tenemos por delante, repensamos nuestro esquema de trabajo, pero aún estamos reflexionando en ese sentido ya que el esquema de hoy puede ser obsoleto el mes próximo... Por otra parte en paralelo a la crisis económica, la crisis sanitaria tiene un impacto psicológico que no se puede desestimar. Liderar cuando los equipos están sufriendo pérdidas y enfermedades de sus seres más queridos, cuando ellos mismos se enferman, exige un cambio de paradigma. Nunca antes tuvimos que contemplar una situación de estas características. Los aspectos emocionales siempre son importantes para mi estilo de liderazgo pero cuando lo que genera el impacto es un fenómeno masivo que afecta al colectivo y del cual poco se conoce hay que estar aún más presente.

En estos tiempos las organizaciones requieren líderes que tengan la capacidad de dar claridad en un momento de plena incertidumbre, que encuentren la manera de mantener la motivación de sus equipos y a la vez que tengan la habilidad de seguir de cerca los proyectos y el desempeño de los trabajadores.

COEXISTIR CON LA PANDEMIA

Hoy podemos decir que nos hemos acostumbrado a coexistir con la pandemia. Lo más complejo fue atravesar los primeros meses en los cuales sufrimos la retracción general de la actividad económica que siempre afecta de manera rápida al mercado de trabajo. El impacto fue heterogéneo entre los distintos sectores productivos: hubo industrias muy afectadas y que aún siguen sin recuperar sus niveles de actividad pre-pandemia y por otro lado, hubo sectores que tuvieron un gran incremento de demanda de sus productos o servicios, como la logística, e-commerce, tecnología, etc. Nuestra industria es un gran aliado para hacer frente tanto a incrementos inesperados de actividad como así también a reducciones bruscas.

UN FIEL TERMÓMETRO

En cuanto a la situación económica y las medidas del gobierno, tienen un gran impacto sin dudas. Liderar una compañía como Adecco implica contribuir de forma directa al desarrollo productivo del país en el cual se opera, si la situación económica es beneficiosa el mercado



laboral se desarrolla y a nosotros nos va mejor. Somos un termómetro de la situación macroeconómica del país que se acciona casi automáticamente. Por supuesto las medidas del gobierno -por ejemplo las aplicadas al inicio de la pandemia como la profundización del REPRO, la exención del pago de cargas sociales, el ATP, entre otras, colaboraron con el sostenimiento de la actividad del sector en general y luego ayudaron a cimentar la recuperación que, si tomamos datos del INDEC, se empezó a vislumbrar alrededor del mediados del 2020, en lo que refiere específicamente al servicio de trabajo temporal.

Se requieren líderes que tengan la capacidad de dar claridad en momentos de incertidumbre, de mantener la motivación de sus equipos y a la vez de seguir de cerca el desempeño de los trabajadores.

MEJORA LA RENTABILIDAD

Nuestras proyecciones indican que podemos esperar un año con crecimiento genuino de nuestras ventas por encima de inflación, apalancado en la recuperación de puestos de trabajo en todas las industrias, la necesidad de conseguir talento en especial en sectores de alto crecimiento y el afianzamiento de nuestra diversificación en negocios de outsourcing especializado. Este crecimiento, sumado a las inversiones tecnológicas y de procesos que nos garantizan un elevado nivel de productividad en la prestación de nuestros servicios, nos permitirá mantener adecuados niveles de rentabilidad.

ALBERTO GRIMALDI

Dir. ejecutivo de Grupo Asegurador La Segunda

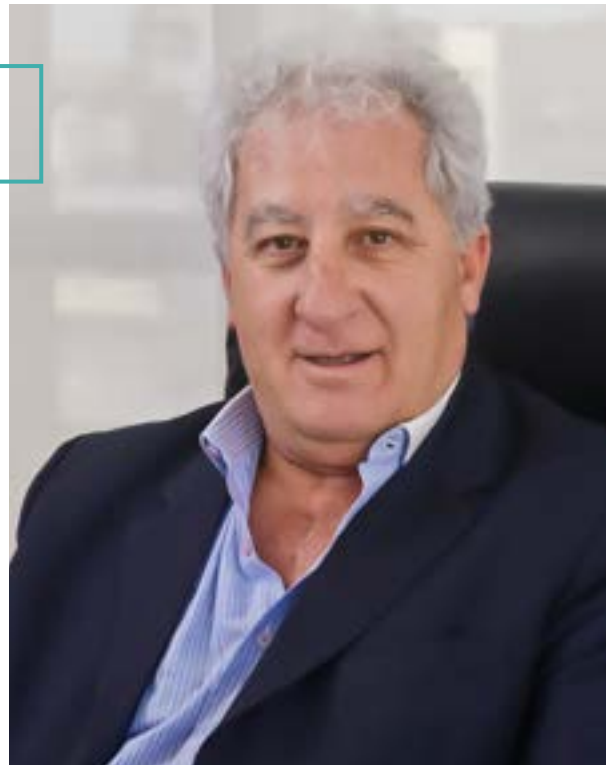
El líder debe ser el gran motor del cambio

Hay mucho para capitalizar a partir de los aprendizajes y experiencias que la actual crisis sanitaria nos está legando. En términos de liderazgo, las circunstancias generadas por la pandemia ratificaron lo que para nosotros es un principio fundamental: primero, siempre, antes que todo, están las personas. En momentos de crisis es donde más debemos profundizar la capacidad de comprender al otro en el marco de sus circunstancias, de ser empáticos y enfocarnos en las soluciones. Por supuesto que sin perder la claridad, la franqueza y la necesaria objetividad que todo liderazgo requiere.

El líder debe ser el gran motor de la transformación y el cambio, impulsar el apetito de aprendizaje y profesionalización, de actualización constante para estar ágiles y adaptativos en un mundo que cambia a un ritmo vertiginoso. Con la digitalización el mundo se expande y por eso debemos expandir nuestros conocimientos, capacidades y habilidades. Otro gran desafío es el carácter más nómada y menos fijo que adquieren los equipos, así como la reducción en la frecuencia del contacto personal. Hay que operar un gran cambio cultural para liderar sin la acostumbrada cercanía física. Ese cambio debe estar apalancado en factores que no son nuevos, pero que sí deben ser renovados y fortalecidos: la habilidad para inspirar y motivar a los equipos, la capacidad para impulsar la productividad -con miras a la incorporación de esta dimensión en la cultura organizacional-, la precisión y fluidez en la comunicación, la claridad en la formulación de objetivos y expectativas, el foco en los resultados y un permanente feedback sobre el desempeño.

UN NUEVO ESCENARIO

En lo que hace a la compañía, pasadas las fases iniciales de la pandemia, donde debimos afrontar problemas tales como una natural merma en los niveles de cobranza y en el volumen de cartera, además de migrar la operación hacia una modalidad remota, entre otros, podemos decir que hoy estas cuestiones están equilibradas y que estamos capitalizando un gran aprendizaje y muchas oportunidades de mejora surgidas a raíz de esta situación. Aprendimos a ser más ágiles para cambiar y mejorar procesos, optimizamos la capacidad de adaptación y flexibilidad para brindar mejor servicio al cliente. Y



también para dar respuestas al personal, tanto desde lo técnico como desde lo humano. Estas circunstancias nos trasladaron a un escenario donde nacen nuevos riesgos a cubrir, donde el cliente -tanto corporativo como particular- comienza a exigir soluciones cada vez más rápidas y a medida, donde las personas toman conciencia de las cualidades de la autogestión, quieren todo ágil, simple y seguro, se vuelcan hacia el uso de las tecnologías y los procesos digitales, y todo ello sin dejar de demandar una atención de persona a persona toda vez que las circunstancias lo requieren.

Empezar a pensar en un país más cooperativo -en el amplio sentido del concepto- sería empezar a tener un país mejor.

METAS PARA 2021

Las expectativas en general son buenas para la compañía. Estamos iniciando una nueva planificación estratégica a 2025 y, si nos guiamos por los resultados del período anterior (2013-2020), vemos con satisfacción que se cumplieron los grandes objetivos estratégicos. Por eso estamos con una gran convicción para encarar esta nueva etapa, donde nos proponemos consolidarnos entre los cinco primeros grupos aseguradores del país (hoy estamos cuartos), alcanzar el 6% del share nacional y crecer cinco puntos por encima del promedio del mercado, logrando una prima de 55 mil millones de pesos.

UN PAÍS MÁS COOPERATIVO

¿Cómo sacar al país del estancamiento? La respuesta, a

mi entender, implica propiciar un gran consenso a nivel nacional entre las diferentes posiciones políticas, el sector público y el privado, los distintos poderes del Estado, así como con las diferentes fuerzas de la sociedad. Un acuerdo que permita dar continuidad a las políticas y medidas de estado que hayan resultado favorables para la sociedad, sin importar el color político que las haya originado. De esa forma, para decirlo de una manera sintética, desarmar los círculos viciosos donde unos ganan y otros pierden a partir de la persistencia en el error y construir círculos virtuosos donde ganemos todos como comunidad, donde dejemos de lado los egoísmos y las apetencias personales y el interés del conjunto prime por sobre los intereses individuales.

Por supuesto que no soy el primero en decirlo y que esto puede sonar hasta utópico. Pero nosotros venimos

del mundo cooperativo, nacimos y nos desarrollamos dentro de este universo donde se ha demostrado -por supuesto que con aciertos y con errores- que la cooperación, la colaboración, el sentido de comunidad, dan grandes resultados. Tanto en la Argentina como en el mundo entero, donde el movimiento cooperativo no solo ha generado grandes empresas que hoy están en los primeros lugares del ranking global; sino que ha sido, y es cada día, capaz de transformar la realidad social y mejorar la vida de las personas y comunidades. Y todo ello desde una esencia que en la práctica propicia los valores democráticos, solidarios e igualitarios. Creo, en definitiva, que empezar a pensar en un país más cooperativo -en el amplio sentido del concepto- sería empezar a tener un país mejor.

MARTÍN TOLCACHIR

CEO de DIA Argentina

La inteligencia emocional es hoy el rasgo determinante

La pandemia exigió un nuevo conjunto de competencias de liderazgo, entre ellas: la inteligencia emocional, rasgo determinante del líder exitoso de hoy, y otras habilidades como la empatía, relaciones interpersonales y la escucha activa. Al mismo tiempo, resulta clave la capacidad de adaptarse a diferentes contextos y estar atentos a todo lo que sucede a su alrededor.

La gestión de equipos a distancia implica un trabajo orientado a resultados para lo cual es fundamental la confianza que el líder tenga en su equipo. La autonomía y el autodesarrollo resultan competencias claves para que las personas puedan alcanzar los resultados esperados.

CAMBIOS EN LA OPERACIÓN

Tuvimos que aprender rápidamente como operar en este nuevo contexto y activar un plan donde el abastecimiento y la capacidad logística son claves. Éste abarca desde la incorporación de nuevos colaboradores tanto para tien-

das, centros de distribución y canal online, reformulación y refuerzos en la distribución, operaciones complementarias, conjuntamente con la profundización de las medidas de seguridad e higiene. De esta manera, maximizamos la capacidad de producción de los almacenes, acortamos los plazos de abastecimiento a nuestras tiendas y mejoramos la atención de todos los clientes.

Y en paralelo, con foco en el nuevo consumidor digital, potenciamos DIA online: ampliamos los cupos de envío a domicilio y el área de cobertura, habilitamos más de 300 tiendas para retiro de pedidos dentro de las 24hs, en CABA y GBA, fortalecimos nuestra alianza con PedidosYa con más de 50 tiendas nuevas que nos permiten llegar a 230 nuevos barrios y entregar dentro de los 40 minutos o en el día.

Buscamos mejorar la experiencia de compra y calidad de servicio tanto en nuestras tiendas de proximidad como online, fortalecer nuestro surtido de productos y frescos, y también el desarrollo de nuestra Marca Propia.



MARÍA INÉS DEL GENER

CEO de Deloitte Marketplace Cono Sur

No arreglamos el avión en el aire, lo construimos

Aquellos que lideramos cualquier organización, desde corporaciones hasta instituciones y nuestras propias familias, no estamos arreglando el avión en el aire, lo estamos construyendo. Tiempos como estos necesitan líderes que sean resilientes frente a incertidumbres tan dramáticas. En la medida en que avancemos en la fase de recuperación ante la crisis, los consultores deberán acompañar a esos líderes resilientes para que reconozcan y refuercen los cambios críticos, llevando a las organizaciones desde una mentalidad de respuesta inmediata a una para la transformación hacia el futuro.

Es fundamental ayudar a percibir de qué manera los cambios importantes en el mercado y en la sociedad, relacionados con la pandemia, han causado incertidumbres sustanciales. Identificarlos para que sean navegados y aprovechados como una oportunidad para crecer y transformarse. Un acompañamiento crítico a los líderes comienza por anticipar cómo se verá el éxito al final de la recuperación, para luego guiar a las organizaciones a desarrollar un conjunto de sprints ágiles que les permita llegar a los objetivos.

Los cambios en las organizaciones serán significativos y se deberá convencer a los equipos de sumarse. La actitud de liderazgo será crítica y deberá pasar de un modo reactivo a un modo proactivo, que anticipe cómo reinventar la organización. Para esto, los líderes deben aprovechar la oportunidad de dinamizar a sus equipos imaginando un futuro exitoso y generando la confianza como catalizador para llegar a las metas propuestas.

LA FASE DE RECUPERACIÓN

Con la pandemia, quedó demostrado que aquellos que más habían invertido y avanzado en su transformación digital, fueron quienes mejor respuesta pudieron dar. Pero pasado el primer momento de respuesta inmediata ante la crisis, sobreviene una nueva fase de Recuperación, caracterizada no ya por volver a salvo al punto de partida pre-pandemia sino de: 1. Entender el impacto de la crisis y donde está cada organización hoy; 2. Visionar acertadamente el futuro; 3. Transformarse aceleradamente y catapultarse antes que los demás hacia ese futuro visionado.

Esto, pasado un primer impacto de “sentarse sobre la



caja” ha generado una demanda renovada de servicios. Estas demandas requieren a los consultores, renovarse, adoptar nuevos conocimientos y tecnologías; o dejar de ser relevantes para los clientes.

La actitud de liderazgo será crítica y deberá pasar de un modo reactivo a un modo proactivo, que anticipe cómo reinventar la organización.

Si hablamos del área de asesoría financiera la pandemia tuvo un impacto significativo. Y se puede distinguir entre impactos positivos y negativos, considerando servicios cíclicos y contracíclicos. Los primeros meses de la pandemia han generado un freno en las operaciones de M&A por dos factores clave: incertidumbre sobre el futuro de los negocios y brecha de valor pre y post pandemia. Sin embargo, el área cuenta con servicios contracíclicos, como Reestructuración y Servicios de Creación de Valor, los cuales en épocas de volatilidad como las actuales, son altamente demandadas.

AUMENTAN LOS CIBERATAQUES

El trabajo remoto, en general, obligó a readecuar las metodologías y tiempos de trabajo. Por otra parte, y en particular, el aumento del teletrabajo trajo aparejado un aumento significativo de riesgos de Ciberseguridad, que se tradujo en una mayor cantidad de ciberataques, afectando organizaciones de todas las industrias. En ese sentido, hubo un aumento de la demanda de servicios vinculados con el aseguramiento de las tecnologías de acceso remoto y la respuesta ante incidentes de Ciberseguridad.

DIEGO SERANTES

Gte. gral. de la División Alimentos de Pepsico

Cada decisión implica una postura ética

Quienes tenemos la responsabilidad de conducir compañías y grandes equipos de personas también tenemos que tener muy desarrollada la capacidad de adaptación y estar preparados para afrontar diferentes escenarios.

Cada decisión que tomamos cobra el valor de una señal, de una postura ética respecto del rol que queremos asumir como líderes y compañías. Entonces, tenemos que dar señales claras. En PepsiCo asumimos desde el comienzo una postura muy firme: la prioridad es cuidar a nuestra gente y garantizar la cadena de suministro de alimentos.

La pandemia es una situación sin precedentes e implicó grandes aprendizajes e implementación de mejoras continuas. Desde el año pasado el consumo se vio afectado por lo que para hacerle frente a ese escenario, aceleramos nuestra agenda de e-commerce y buscamos acompañar a nuestros consumidores con propuestas acordes a sus necesidades y el contexto. La apertura de nuestra Tienda Oficial en Mercado Libre fue un gran paso en nuestra apuesta digital y de cercanía con el consumidor, pero además fue un gran caso de agilidad: el piloto se desarrolló e implementó en 10 semanas, siendo pioneros de la apuesta de PepsiCo por el e-commerce en toda la región. También, desarrollamos una promoción acorde al contexto, “Ahora Te Toca Ganar” que fue un gran éxito donde todos los packs participantes contenían dinero.

NOS CUIDAMOS TODOS

Cuando comenzó la pandemia, uno de los mayores desafíos a nivel comunicacional era administrar y orientar el caudal de información global, regional y local necesario para orientar a las personas y equipos. Armamos comités de comunicación integrada que se encargan de generar todos los contenidos oficiales vinculados con el tema, bajo un concepto simple que genera identificación y es un mensaje en sí mismo: #NosCuidamosTodos. Ya sean nuevos protocolos, beneficios, medidas de higiene o seguridad, la prioridad es siempre la misma: #NosCuidamosTodos.

Conformamos grupos de WhatsApp específicos por COVID-19 para mantener un canal oficial de información ágil, fluida y constante; para compartir desde protocolos de seguridad hasta mensajes de apoyo y reconocimiento.



Y como entendemos a la comunicación como un diálogo, realizamos encuestas dirigidas a tener feedback de forma ágil que nos permitan accionar sobre cómo estamos acompañando a la gente en este momento. Es clave que en contextos como éstos las personas se sientan escuchadas, y que vean que tomamos decisiones en base a lo que ellos mismos necesitan.

La apertura de nuestra Tienda Oficial en Mercado Libre fue un gran paso en nuestra apuesta digital y de cercanía con el consumidor.

ACOMPÑAR A CADA TRABAJADOR

También, desarrollamos diferentes iniciativas para acompañar a cada colaborador según su necesidad.

- Línea de apoyo: una línea de apoyo todos los días del año las 24hs a través de la cual tanto colaboradores como familiares pueden recibir asistencia de profesionales de forma confidencial sobre temas como manejo de emociones, ansiedad y preocupaciones, recomendaciones sobre convivencia familiar y manejo del aislamiento y soledad.

- Programa de bienestar: una agenda mensual online que se renueva cada mes, e incluye talleres con especialistas sobre temas como bienestar familiar, manejo del estrés, rutinas para descansar la mente y el cuerpo, mindfulness. Además, de una agenda de sesiones recurrentes de yoga, fitness y bienestar corporal, y actividades para niños.

- Desarrollamos las campañas “Sumate” y “Fuerza” con testimonios de apoyo y agradecimiento de todos los colaboradores, estimulando el espíritu de equipo.

MARTÍN SANTIAGO GHIRARDOTTI
Socio de Lisicki Litvin & Asoc.

Cambió para siempre la forma de hacer negocios

La pandemia cambió para siempre la forma de hacer negocios y de trabajar. La Argentina no es ajena a esa transformación, y en el corto plazo vimos ganadores y perdedores del nuevo contexto. Los grandes beneficiados han sido todos los que tenían sus negocios digitalizados sin tanta dependencia del espacio físico y con canales logísticos de distribución bien armados y estructurados. Así, muchas industrias como retail, alimentos y deco, entre otras, pudieron aprovechar positivamente la oportunidad que generó la pandemia.

A otros, en cambio, les tocó sufrir mucho más y varios tenderán a desaparecer. Por ejemplo, hay sectores que por su ubicación geográfica y la nueva modalidad de trabajo se vieron afectados fuertemente, como muchos de los que ejercen su actividad en el microcentro o también la industria de oficinas y toda su cadena de valor -sectores donde la crisis vino para quedarse-. En síntesis, como toda situación imprevista ha afectado fuertemente la actividad empresarial y la sustentabilidad de numerosas industrias.

REDISEÑAR EL MODELO

En el plano estratégico, muchas empresas rediseñaron el modelo de negocios incorporando nuevos productos y servicios y dando de baja otros. También han reforzado y cambiado sus estructuras logísticas y su forma de comercializar -pasar de lo físico a lo digital-. En tiempos complejos es clave el aporte estratégico de la dirección ya que se trata, en muchos casos, de la subsistencia de la empresa.

En lo operativo también hubo múltiples cambios. Por ejemplo el forzado home office, que tuvo consecuencias importantes en las estructuras de costos de las empresas. Estos cambios en procesos operativos tuvieron como contrapartida un debilitamiento de las estructuras de control interno y se multiplicaron los riesgos, como por ejemplo el de fraude informático.

En términos operativos, muchos de los cambios que generó la pandemia vinieron para quedarse. Y esto exige grandes esfuerzos de adaptación por parte de las empresas, por ejemplo, en la industria financiera la necesidad



de ir al banco en forma física se redujo mucho, lo que implica el rediseño y cierre de sucursales, despidos y un cambio en la forma de comercializar.

Muchas compañías requieren transformaciones muy importantes, no solo en sus estructuras, sino en el modo de pensarse.

MÁS DEMANDA DE SERVICIOS

Para nuestra firma las expectativas son buenas, producto de la rápida adaptación al cambio y al aumento de trabajo por las nuevas regulaciones derivadas del Covid y los constantes cambios en materia fiscal. Asimismo, la crisis económica genera que las empresas deban contratar más asesoramiento para afrontar de la mejor forma la situación que les toca vivir. Ahora bien, más allá de que las ventas aumenten y se nos requieran más servicios, también hay que destacar una baja en la rentabilidad producto de la crisis y la competitividad del sector.

En materia de consultoría, se le pide al asesor mayor conocimiento del mercado y la empresa, pues hay que colocarla de lleno en una economía 100% digital, con todo lo que esto implica. Hay que tener en cuenta que muchas compañías requieren transformaciones muy importantes, no solo en sus estructuras, sino en el modo de pensarse.

PRIVILEGIAR EL LARGO PLAZO

Respecto a qué haría falta para que el país pueda salir de este prolongado estancamiento, a mi entender lo que se necesita es básicamente crear riqueza y empleo. Esto siempre es una consecuencia de políticas económicas y sociales que privilegien el mediano y el largo plazo.

Lamentablemente, en Argentina elegimos el mal menor en el corto plazo y por eso no se toman las medidas necesarias para corregir el rumbo.

GUSTAVO GUARAGNA
CEO de Snoop Consulting

Regulaciones de la vieja economía

Regular el empleo en este momento de transición, de revolución, que está sufriendo la economía y todos los sectores económicos, es desafiante para cualquier Estado. Así ocurre con la ley del teletrabajo recientemente sancionada en la Argentina.

Tuvimos que reconfigurar todo, re-adaptarnos y también modificar la propuesta de valor para los clientes.

Hay actividades económicas que son imposibles de desarrollar o que pierden mucho valor sin la presencialidad. En el caso nuestro, el de la industria del conocimiento, no necesita regulación. En este sentido estamos ante la enorme dificultad de regular la vieja economía con aspectos que provienen de la nueva economía. La cuestión es que ambas están coexistiendo y en cierto punto puede haber contradicciones.

Desde que comenzó la pandemia preparamos a toda la empresa para trabajar en modalidad home office. En Snoop resaltamos la importancia del aspecto lúdico, de creación, que no tiene que ver necesariamente con el trabajo, y en este contexto aprovechamos la pandemia para adecuar y repensar todos los procesos, para que no sea solo el trabajo remoto, que la gente está en la casa, sino cómo nos organizamos en equipos. Tuvimos que reconfigurar todo, re-adaptarnos y también modificar la propuesta de valor para los clientes.

Decidimos realizar charlas y actividades de equipo o confraternización a través de videoconferencia. Además



optamos por los viernes a la mañana hacer desayunos virtuales donde estamos todos, con tema de conversación libre y, siguiendo con la importancia de mantener informado al equipo, los viernes hacemos reuniones también para informar de la estrategia de Snoop para mantener la continuidad operacional y de negocio.

LIDERAZGO QUE MOVILICE

Los desafíos que afronta la gestión de liderazgo en la empresa es que tiene que ser un liderazgo que movilice, que tenga la capacidad de impulsar al resto, con buenas capacidades de comunicación y de escucha activa y empatía con el otro. Esencialmente son las mismas que necesita un líder en cualquier otro contexto, pero que ahora se necesitan potenciadas.

INCENTIVAR ACTIVIDADES

A mi entender lo que haría falta en el país son leyes con el propósito de proteger e incentivar, en donde se pueda desarrollar ciertas actividades, como es el caso de EEUU, que tienen la tendencia de dejar que los emprendedores y startups se muevan libremente por las áreas de innovación y, aquellos que lo consiguen multiplican su valor y generan riqueza.

CLAVES *para que el país vuelva a crecer*



El prolongado estancamiento del país amenaza con convertirse en crónico. Más allá del impacto de la pandemia, urge encontrar caminos para salir de la situación de decadencia. Los CEOs opinaron sobre los puntos clave para encauzar a la Argentina hacia el crecimiento sostenido.

SEAN ROONEY
Presidente de Shell Argentina

Vaca Muerta puede ser motor del crecimiento

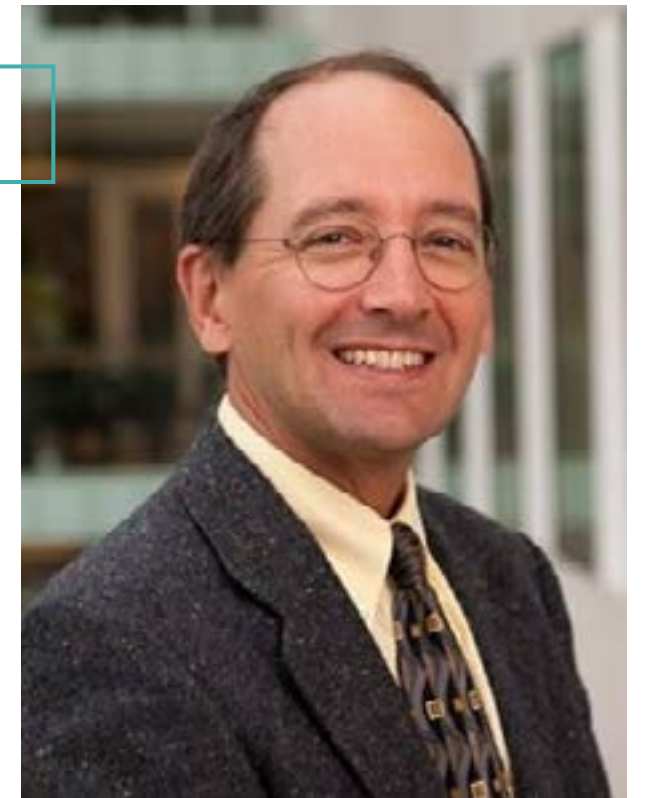
Vaca Muerta puede ser uno de los motores de crecimiento y desarrollo del país, generando un aporte importante en la oferta global de petróleo y en el largo plazo de gas. Para ello, es tarea nuestra, de las operadoras, seguir dotando de eficiencia a las actividades que realizamos y reduciendo costos con la aplicación de tecnologías, prácticas y aprendizajes exitosos en otras partes del mundo. Pero ese esfuerzo será en vano sin condiciones competitivas de inversión, que incluyan el acceso a precios internacionales y al mercado de divisas, un régimen impositivo conducente con esa meta, y un marco regulatorio estable en el tiempo que brinde previsibilidad a largo plazo para los proyectos. Esa confianza se logrará únicamente con acciones concretas del Estado en ese sentido y con acuerdos entre todos los actores públicos y privados para que esas acciones se sostengan invariables en el tiempo.

FUERTES INVERSIONES

Nuestra actividad requiere de inversiones significativas y de largo plazo. Un ejemplo de ello es el pase a desarrollo masivo que anunciamos en 2018, que nos permitirá triplicar nuestra capacidad de producción en Vaca Muerta, de los 12.000 barriles diarios actuales a más de 40.000 barriles diarios. Para ello, es esencial que las condiciones regulatorias y fiscales sean estables en el tiempo y que exista un escenario de inversión globalmente competitivo, sin restricciones al acceso al mercado de divisas ni precios disociados del mercado internacional. La escala y la velocidad de las inversiones en el sector depende en parte de que las medidas que se tomen vayan en ese sentido.

NUEVA PLANTA

A fines de 2020, alcanzamos a abastecer la totalidad de nuestra capacidad instalada de producción de 12.000 barriles diarios. Este año, esperamos ampliar esa capacidad con la construcción de una nueva planta de producción en el bloque de Sierras Blancas y hacer crecer nuestra producción para abastecer ambas instalaciones. Esperamos que nuestras ventas sigan creciendo a medida que se recupera la demanda local y crecen las oportunidades de exportación.



CADENA DE VALOR AFECTADA

La pandemia no tuvo impactos significativos en la actividad de la compañía en particular, aunque la caída de la demanda local y la dificultad para acceder a financiamiento externo sí han afectado a la cadena de valor de la industria, particularmente a proveedores y empresas de servicios locales.

El pase a desarrollo masivo nos permitirá triplicar la capacidad de producción en Vaca Muerta, de 12.000 barriles diarios a más de 40.000.

Gracias a un excelente trabajo de nuestro equipo, hemos aplicado diversos protocolos, cuidados y formas de trabajo innovadoras para mantener nuestros proyectos en Vaca Muerta de manera segura y sin demoras significativas. En línea con la reestructuración de la compañía a nivel global, hemos profundizado en este contexto nuestro enfoque en las necesidades y los intereses de los actores con los que nos relacionamos, desde las comunidades locales al resto de los participantes de la cadena de valor de la industria.

El respeto y cuidado de las personas fue siempre uno de nuestros valores corporativos. Pero hoy más que nunca, debemos reforzar las medidas de cuidado, contención y acompañamiento de nuestros empleados directos y contratistas para que puedan trabajar en el contexto actual de manera segura y sin preocupaciones.

FABIÁN KON

Gerente general de Banco Galicia

Claves para volver a crecer

Fabián Kon ocupa la gerencia general del Banco Galicia desde hace cinco años. A la pregunta de Prensa Económica sobre las políticas que harían falta para que el país salga del estancamiento, el directivo sugirió las siguientes:

Equilibrio fiscal: Es el primer paso para lograr la estabilidad macroeconómica. La economía argentina muestra volatilidad y bajo crecimiento en los últimos 70 años como consecuencia de recurrentes crisis de deuda e inflacionarias. Estos dos tipos de crisis encuentran su raíz en los sistemáticos desequilibrios fiscales.

Una política fiscal prudente implica mantener consistentemente el gasto público por debajo de los ingresos, permitiendo que el Estado ahorre para aplicar políticas contracíclicas ante shocks negativos. Así se podría pensar en moderar la expansión monetaria y mantener controlada la inflación y la deuda en niveles sostenibles. Al estabilizar las principales variables macroeconómicas, se reduciría la incertidumbre, alargando los horizontes de inversión.

Política de estado de eliminación de efectivo: Una contención del gasto público permitiría una menor presión impositiva, lo cual reduciría la informalidad de la economía, que favorece a actividades fuera de la ley. Por eso, sería deseable que se apunte a eliminar la utilización del efectivo en un período determinado.

Esto podría lograrse diseñando un marco normativo que facilite la utilización de nuevas tecnologías por parte del sector privado.

Mayor profundidad del sistema financiero: La estabilidad macroeconómica permitiría fortalecer la moneda, dando lugar a la profundización del sistema financiero. Con una moneda sólida, crecería la demanda de la misma, permitiendo incrementar el volumen del crédito y reducir su costo. Un sistema financiero más robusto permite potenciar las capacidades de la economía dinamizando el crecimiento.

Flexibilidad laboral para el mundo del conocimiento y digital: Es clave, ya que se trata de un sector muy dinámico, intensivo en mano de obra y que compite a nivel global. Cualquier traba al desarrollo repercute sobre su nivel de actividad, dada la facilidad para trasladar funciones a otros países y/o a realizarlas de manera informal. Al tratarse de un sector en pleno crecimiento, la movilidad permite la competencia por talento, lo que deriva en mejores salarios, generando incentivos para que más personas se capaciten e involucren en este mundo.



Integración al mundo e incentivos a la exportación:

El país debe profundizar los acuerdos comerciales y bajas de impuestos al comercio exterior. Abrir más mercados implica mayores economías de escala y ganancias de productividad. Más exportaciones vendrían de la mano de más importaciones y ello ha trabado en el pasado la voluntad de mayor integración ante la creencia de que nuestro país no podría competir en el mundo. Sin embargo, Argentina cuenta con varios sectores competitivos con potencial de fuerte crecimiento, si eventualmente se concreta la ansiada estabilidad macroeconómica.

EL BANCO Y LA CRISIS SANITARIA

La crisis sanitaria nos obligó a adaptar el negocio a los cambios regulatorios, la manera de trabajar y la forma de vincularnos con los clientes. En Galicia iniciamos hace tres años un proceso de transformación hacia la agilidad y de cambio de nuestra plataforma tecnológica. Es por ello que el contexto planteado por Covid-19 nos encontró fuertes e incluso nos permitió acelerar algunas soluciones que, seguramente, en otro escenario nos hubiera llevado mayor tiempo de adopción.

Una política fiscal prudente implica mantener el gasto público por debajo de los ingresos, permitiendo que el Estado ahorre para aplicar políticas contracíclicas.

Considero que fuimos de los sectores mejor preparados para seguir operando casi normalmente en este contexto gracias a la inversión realizada en nuestras plataformas

digitales y sistemas. En nuestro caso en particular, hemos sido capaces de mantener muy buenos niveles de servicio, una saludable calidad de cartera, altos niveles de liquidez y solvencia y adecuada rentabilidad, aunque la amenaza de la inflación puede erosionar los retornos del sistema financiero.

Logramos un fuerte crecimiento en volúmenes, en parte dinamizados por los préstamos dirigidos, incrementando significativamente la participación de mercado de activos. Estos logros hicieron posible un sobre cumplimiento del resultado presupuestado.

Nuestro nivel de desarrollo digital nos permitió superar con éxito grandes desafíos, como comenzar a trabajar en forma remota sin resentir la calidad de servicio, absorber el incremento exponencial que registraron las transacciones por canales digitales y adaptar nuestros sistemas a

las continuas modificaciones regulatorias.

MEDIDAS ESTRATÉGICAS

En este contexto, lo primero que hicimos fue pensar cuál era nuestro rol y cómo podíamos desde nuestro lugar contribuir con la sociedad y estar más cerca de nuestros clientes. Para que eso sucediera, rápidamente arbitramos todos los medios tecnológicos y de procesos para articular trabajo remoto en más de 6000 colaboradores y dar continuidad al negocio.

Pusimos toda nuestra comunicación a disposición de lo que necesitaban los clientes. Nuestro foco no estaba en vender, sino en contener y brindar soporte, informar, educar, estar cerca de los clientes para que puedan seguir usando sus productos financieros y contribuir con la concientización social.

BERNARDO ANDREWS

CEO de Genneia

Nuevos centros de energía renovable

Durante 2021 continuaremos creciendo en nuestro plan de expansión de energía renovable. Esto se concreta con la puesta en operación de los Parques Eólicos Chubut Norte III y IV - en conjunto con la empresa PAE-, y Chubut Norte II. Con esto, podremos superar los 860 MW de potencia instalada renovable en el país, reafirmando nuestro liderazgo en la industria.

Por otra parte, seguimos llevando a cabo iniciativas de innovación, desarrollando nuevas tecnologías complementarias para el crecimiento de la industria. Los planes para el 2021 vienen asociados a la investigación sobre el almacenamiento de las energías renovables y el desarrollo de nuevas fuentes de energía limpia.

Las industrias de generación eléctrica resultaron esenciales desde el inicio del aislamiento preventivo y obligatorio, lo cual permitió la continuidad en la operación. Además, gracias a nuestro Centro de Control Operativo ubicado en Buenos Aires, pudimos apoyar la gestión de cada uno de nuestros sitios de manera remota, las 24 horas de los 365 días del año para asegurar una eficiente entrega de energía al Sistema Interconectado Nacional.



Los planes para 2021 vienen asociados a la investigación sobre el almacenamiento de las energías renovables y el desarrollo de nuevas fuentes de energía limpia.

Para impulsar el sector, es preciso un programa de reconversión a mediano y largo plazo, que permita avanzar en la instalación de nuevos centros de generación. Las claves para el desarrollo del sector son: seguridad jurídica, estabilidad macroeconómica y acceso a líneas de transmisión en las regiones con mejor viento e irradiación solar. Asimismo, debería haber un programa de reconversión de mediano y largo plazo, que haga salir del sistema la generación obsoleta, ineficiente y de alto nivel de emisión, permitiendo la instalación de nuevos centros de generación renovable.

DANIEL RAZZETTO
CEO de RSM

Educación, moneda y rol del estado

La salida para el país no es ni fácil ni inmediata. Hay tres elementos que son fundacionales y que no podemos soslayar:

El primer gran problema que tenemos es la **educación**, que desde hace 30 años viene en un franco proceso de deterioro. El único, efectivo y gran igualador de oportunidades a nivel social, es la educación. Existe una larga lista de desaciertos, arbitrariedades, malas decisiones que conforman un combo explosivo y que no hizo otra cosa que dinamitar el sistema educativo argentino, que ha sabido ser de excelencia.

El rol del Estado: En Argentina el Estado emite pagos a más de la mitad de la población en concepto de salarios -todo el empleo público-, planes sociales, jubilaciones y pensiones. Es un peso que se está financiando con recaudación tributaria -cada vez más exhausta- y con emisión monetaria. Es una ecuación que para una emergencia, puede sostenerse, pero no en el tiempo.

La moneda: Un estado deficitario que no llega a cubrir sus gastos mensuales, recurre a la emisión sin respaldo y claro, eso genera inflación. Como muchas veces se lo llama "impuesto inflacionario", es el peor y más injusto impuesto, porque castiga a toda la población sin ningún tipo de distinción y afecta en mucho mayor medida a las personas de menores recursos.

LA OFICINA NO SERÁ LA MISMA

Desde hace un año estamos frente a un evento que ha conmovido todas las estructuras que conforman la sociedad, y la empresa no es ajena a semejante disrupción. Todo ello motivó cambios de formatos de trabajo, capacitaciones, incorporación de personal, procesos de inducción, análisis de impacto en clientes con operaciones comprometidas por la caída o directamente cese de actividad.

Estamos trabajando en la relocalización y readaptación de oficinas. Estamos seguros que cuando se produzca la vuelta al trabajo, la oficina no será la misma del día anterior al inicio del aislamiento y tampoco la que tenemos hoy. Hemos definido un cambio de objetivo en las inversiones, aplicando recursos que se dedicaban a erogaciones en inmuebles, a inversión en tecnología. Consideramos que la tecnología es nuestro gran compañero de ruta, cada vez más. El espacio físico de trabajo será un



lugar de tránsito, ya no tendremos "mi escritorio" porque se requiere maximizar la funcionalidad de los espacios.

CONTEXTO PRECARIO

La inestabilidad económica es nociva para cualquier factor económico, porque dificulta la toma de decisiones, la elección del rumbo. El gran problema que representa no tener una moneda confiable, es justamente que espanta inversiones y hace que permanentemente quienes ya tienen inversiones en nuestro país, estén siempre analizando el mejor formato para salir.

El factor humano toma mayor relevancia, porque se requiere maximizar el potencial de todos los miembros de la firma.

Las medidas de auxilio tomadas por el Estado durante la pandemia han permitido a muchas empresas sostenerse aún con un bajo nivel de actividad. Por supuesto que ante semejante crisis, pareciera que ninguna ayuda es suficiente, pero al menos, el Estado estuvo presente. Para eso la única opción que el Estado encontró: la emisión monetaria que por supuesto, ya empieza a mostrar su efecto nocivo, la inflación.

El factor humano toma mayor relevancia, porque se requiere maximizar el potencial de todos los miembros de la firma, cada uno en su función, pero que puedan entregar sus mejores prestaciones. Hay un cambio de paradigma en las relaciones laborales, sería errado pensar que el cambio es que ahora se trabaja desde su casa en bermudas como único elemento distintivo de esta nueva realidad que nos toca.

GIAN CARLO AUBRY
Presidente ejecutivo de Nestlé Argentina

Impulsar las exportaciones con valor agregado

Dentro de la complejidad del tema, para que el país tome una senda de crecimiento sostenido uno de los puntos que podría contribuir es trabajar en ampliar los tratados bilaterales y multilaterales que aseguren un correcto flujo de abastecimiento sin interrupciones y una mejor competitividad. Eso nos permitirá impulsar las exportaciones de productos de valor agregado. Por otro lado, es importante generar confianza en la moneda y la instituciones para atraer inversiones y facilitar el comercio internacional. Además, como empresa del sector de alimentos y bebidas, considero será necesario salir de un esquema de precios máximos y reforzar el esquema de precios cuidados para poder mantener la sustentabilidad del negocio.

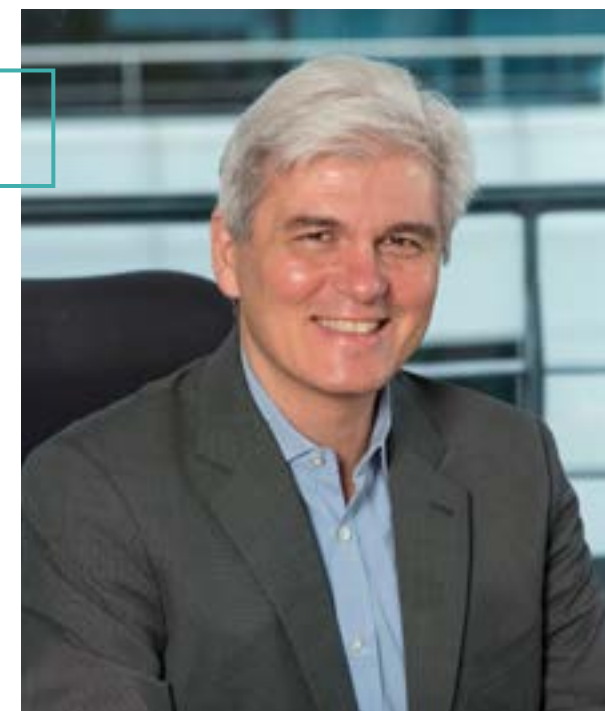
La gestión de los aumentos de costos y la competitividad de precios son fundamentales para poder mantener la empresa sana, y continuar brindando productos de calidad. Esperamos contar con un contexto macroeconómico más favorable que permita mejorar el ambiente para las inversiones, el consumo y ayude a terminar con la recesión.

Será necesario salir del esquema de precios máximos y reforzar el de precios cuidados para poder mantener la sustentabilidad del negocio.

De todos modos, somos optimistas con respecto a nuestros objetivos para este año. El 2021 es un año también desafiante en un contexto incierto a nivel local y mundial, pero esperamos lograr buenos resultados. Estamos enfocados en controlar lo que podemos controlar, para poder seguir creando futuro junto a los argentinos.

CAMBIO DE HÁBITOS

Entre los efectos de la pandemia en los negocios, hemos visto que se han registrado cambios tanto en los hábitos de consumo como de compra. Esta situación



provocó distintos resultados. Por ejemplo, todos nuestros negocios enfocados en el consumo fuera del hogar, es decir que se comercializan a cafeterías, kioscos, restaurantes, aeropuertos, salas de entretenimiento, se vieron muy afectados por la cuarentena. En cambio, notamos un crecimiento en las categorías relacionadas al consumo dentro del hogar: el consumidor está mucho más tiempo en su casa, cocinando en familia. En línea con eso, la categoría de café tuvo un muy buen desempeño ya que el consumidor quería replicar la experiencia que obtenía fuera del hogar, en su casa. El negocio de alimentos para mascotas de Purina también tuvo un crecimiento ya que, durante la cuarentena muchas personas decidieron incorporar perros o gatos a sus familias. Asimismo, se vio una migración hacia los canales de cercanía: supermercados de proximidad, autoservicios, almacenes e eCommerce. Por ejemplo nuestros tres eCommerce propios - Shop Nestlé, Nespresso y Nescafé Dolce Gusto - registraron fuertes crecimientos.

Este año continuamos con los proyectos de innovación, como lo son el desarrollo de leche orgánica y leche A2, un proyecto que venimos trabajando desde hace varios años y que este año se terminará de concretar.

TRES EJES CLAVE

Nuestro foco sigue estando puesto en tres ejes claves tanto para el funcionamiento de la compañía como para el apoyo a la sociedad:

- Apoyamos a nuestros colaboradores para mantenerlos sanos y seguros, con normas de higiene y estrictos protocolos de seguridad.
- Garantizamos la producción y entrega continua de nuestros productos, minimizando los riesgos no solo para nuestros colaboradores, sino también para toda la cadena de suministro, distribución y socios minoristas.
- Continuamos apoyando a las comunidades locales con especial foco en los trabajadores de la salud.

SERGIO CRIVELLI

Presidente y CEO de BDO Argentina

Un consenso tan necesario como difícil

Para que el país salga adelante es necesario un consenso de todas las fuerzas políticas, que sea capaz de armar un plan estratégico de largo plazo y que no sea modificado sustancialmente cada vez que cambia el signo político del gobierno de turno. Para esto es necesario que todas las partes, incluyendo a los políticos, sindicalistas, empresarios y trabajadores estemos dispuestos a ceder posiciones y resignar beneficios propios pensando en el bien común. No creo que un plan económico o medidas aisladas sean capaces de revertir una situación de decadencia que lleva décadas. Lamentablemente, hoy no veo que estén dadas las condiciones para que este consenso sea posible.

La inestabilidad macroeconómica, los permanentes cambios de las reglas de juego y la agobiante presión impositiva hacen que tanto nuestra actividad como la de nuestros clientes se vea afectada. Este contexto impide que crezca la inversión y hace que se destinen muchos recursos a sortear obstáculos en lugar de aplicarlos a la producción.

PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD

Para este año y desde nuestra empresa, la expectativa es positiva considerando el contexto actual y la forma en que pudimos adaptarnos a las nuevas formas de trabajar. Esperamos crecer en ventas y al menos mantener los niveles de rentabilidad. No obstante, si no logramos superar los problemas estructurales de la economía creo que vamos a seguir perdiendo competitividad con otros países y nuestro mercado seguirá estancado o en retroceso. Hoy la tecnología es fundamental para cualquier actividad, y en la medida que sigamos con restricciones de divisas que impliquen pagar esta tecnología más cara que en otros países o no tener acceso a la misma, nos pondrá en desventaja.

QUÉ CAMBIA Y QUÉ VUELVE

Desde mi punto de vista, el principal desafío que tenemos en la actualidad, es ver qué cosas llegaron para quedarse y cuáles volverán a ser como antes, una vez superada la pandemia. Sin duda, la aceleración en los procesos de transformación digital, la virtualidad y el trabajo remoto demostraron ser eficientes y mucha gente los adoptó como algo positivo. Sin embargo, tenemos un gran desafío porque esto implica adoptar nuevos estilos



de liderazgos y de comunicación. Habrá que desarrollar actividades para mantener la cultura de la empresa, transmitir los valores y lograr la cohesión de los equipos de una manera distinta a todo lo que conocimos hasta hoy.

SUPERAR EL IMPACTO

En lo que hace a la estrategia de la empresa para afrontar la crisis sanitaria, puedo decir que afortunadamente pudimos adaptarnos rápidamente al trabajo remoto y seguir brindando servicios a nuestros clientes. Logramos mantener nuestra cartera de clientes e incorporar nuevos, lo cual nos requirió tomar personal en este último año. Obviamente, las dificultades económicas del país, que exceden a la pandemia y la caída fuerte de PBI, tuvieron un efecto en los índices de rentabilidad.

El contexto perjudica la inversión y hace que se destinen muchos recursos solo a sortear obstáculos.

Habiendo superado el primer impacto de este hecho global desconocido para todos, pudimos retomar nuestro plan estratégico de crecimiento trabajando bajo la nueva modalidad en forma remota.

Las medidas que se imponen en este momento tienen que ver con la aceleración de nuestro plan de transformación digital y cómo mantener los valores, la cultura, el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores y el compromiso con nuestros clientes en el nuevo entorno donde la virtualidad llegó para quedarse, al menos en mayor proporción que antes de la pandemia.

RICARDO WACHOWICZ

Presidente y fundador de Bayton Group

Hacen falta reglas claras

Sobre la cuestión de cómo salir de la situación de falta de crecimiento que registra el país desde hace años, el empresario Ricardo Wachowicz opinó que: Hacen falta reglas claras, una buena planificación económica y que los empresarios tanto locales como internacionales vuelvan a creer que Argentina es un semillero en donde apostar. Tenemos capital humano capacitado y con alta demanda por parte de países y mercados del exterior.

Desde hace varios años venimos surfeando las situaciones económicas y las inestabilidades del mercado. En nuestro caso, el apostar por seguir creciendo en el interior y en países de nuestra región nos da una clara señal que aun ante una situación general adversa se puede crecer y seguir fortaleciendo la empresa desde sus valores, cultura y experiencia.

ACOMPÑAR A CADA CLIENTE

Cuando arrancó la pandemia hace un año tuvimos que poner todo el esfuerzo primero para trabajar de forma re-

mota y después para atender las necesidades de nuestros clientes que también se vieron afectadas. Un año después podemos decir que trabajamos de manera positiva tanto internamente como externamente. Pudimos acompañar a cada cliente en sus procesos.

Pusimos a todo nuestro personal a trabajar desde su casa sin desatender la comunicación con los clientes y con nuestro motor que es la gente que busca empleo. Se realizó una fuerte inversión en tecnología para que todas nuestras áreas estén conectadas en todo momento.

En cuanto a los cambios en el liderazgo a raíz de la nueva situación, tomaron un rol protagónico los líderes de cada área, para estar más cerca que nunca de sus equipos, atendiendo sus necesidades y sus desafíos.

En este contexto, nuestro objetivo es seguir creciendo y profundizando las relaciones con los clientes, apoyando cada realidad y apostando al crecimiento en conjunto.

**ALEJANDRO MORALES**

CEO de Gestión Compartida

El desafío este año es crecer con rentabilidad

Las expectativas para Gestión Compartida en relación a la evolución comercial son optimistas para este año. Esperamos un crecimiento de las ventas, motorizado por la expansión regional del negocio y los proyectos de transformación digital que están en pleno desarrollo. El desafío será lograr el crecimiento manteniendo los índices de rentabilidad, en un contexto general que presenta dificultades para todas las empresas, no solo derivadas de la pandemia.

En especial el proceso inflacionario tiene fuerte impacto, por ejemplo en los acuerdos de precios con nuestros clientes y a su vez repercute en la estructura salarial de la compañía.

Como a la gran mayoría de las empresas, la crisis sanitaria nos obligó a establecer un formato de trabajo cien

por ciento remoto. Considerando que somos una empresa, de servicios la emergencia nos forzó a establecer distintos mecanismos para estar cerca de nuestros clientes, lo cual también tiene un cariz positivo. Por ejemplo, nos esforzamos en acercarle a los clientes soluciones en transformación digital.

GESTIONAR PERSONAS

En lo referente al liderazgo, el gran desafío derivado de la situación en la que se vieron las empresas a partir del Covid, tiene que ver con la gestión de las personas; en un contexto de angustia e incertidumbre provocados por la pandemia, sumado al desafío de que los empleados han llevado el trabajo a su casa.



FERNANDO TEZANOS PINTO

Presidente de Auren Argentina

El protagonismo de los empresarios

En la medida en que no contemos con reglas de juego más claras, en las que el aporte del capital y el trabajo privado sea tenido en cuenta y valorado por las autoridades, las compañías y quienes forman parte de ella terminan por generar un clima de agotamiento e incertidumbre que no van de la mano con lo esperado para un país con voluntad de crecimiento.

La realidad es que hoy los empresarios debemos ser los protagonistas de la economía ya que el gobierno está focalizado en recaudar fondos sin promover puestos de trabajo ni inversiones de crecimiento. Es un momento crítico para que los empresarios desarrollemos esfuerzos conjuntos para sacar la economía adelante, y no enfocarnos solo en la rentabilidad individual de cada compañía. Debemos ayudar al gobierno a lograr una visión de país en crecimiento.

Es importante implementar medidas para la continuidad de las empresas y fuentes de trabajo: disminuir las cargas impositivas, subsidios para Pymes, fomentar inversiones, medidas de seguridad social, entre otras.

**MEDIDAS ESTRATÉGICAS**

Con la irrupción de la pandemia debimos tomar medidas estratégicas. Una de las más relevantes, a partir de escuchar a nuestro mercado y clientes, fue la de formar equipos interdisciplinarios liderados por un Key Account Partner para ayudarlos a resolver los problemas y desafíos, principalmente en el e-commerce, procesos, gestión del cambio, tablero de comandos, buenas prácticas en la Dirección.

Otras de las medidas estratégicas y operativas fue la reformulación del trabajo, espacios y distancia; cambios de hábitos, servicios y operaciones on line, trabajar procesos y su soporte tecnológico, estrategias de comunicación y contención, posicionamiento de marca en canales digitales, suspensión de inversiones, reducción de costos, mantener nuestra nómina de miembros de la firma siendo nuestros talentos uno de los ejes principales. Identificar oportunidades que surgen del nuevo escenario.

Ventas de las empresas

BANCO GALICIA

Facturación 2020, 9 meses (el último trimestre aún no fue informado) \$108.757 millones

Facturación estimada para el 2021 es \$146.200 millones.

BAYTON

Ventas en 2020: \$ 6.027 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 8.288 millones

BDO

Ventas en 2020: \$ 1.400 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 2.000 millones

GENNEIA

Ventas en 2020: \$ 28.690 millones

DIA ARGENTINA

Ventas en 2020: \$ 90.518 millones

COFACE

Ventas en 2020: \$ 871 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 1.400 millones

GESTION COMPARTIDA

Ventas en 2020: \$ 1.000 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 1.500 millones

INSUR

Ventas en 2020: \$ 1.174 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 1.678 millones

LA SEGUNDA

Ventas en 2020: \$ 36.000 millones

Ventas estimadas 2021: \$ 55.000 millones

NESTLE ARGENTINA

Ventas en 2020: \$ 41.000 millones

GUILLERMO MAGLIERI

Director ejecutivo de Gerdau

Incorporamos más colaboradores

La pandemia fue un gran desafío, pero la celeridad de respuesta de parte de la empresa a la adecuación de las nuevas condiciones de salud, seguridad e higiene y el entrenamiento de todos los colaboradores nos permitió un retorno anticipado a la actividad, sin dificultades, para abastecer al inicio los sectores considerados como actividades esenciales y cumplir con los compromisos de exportación.

Hacia el mes de junio ya nos encontrábamos trabajando a un régimen de máxima producción.

Se definió desde el inicio operar con los recursos que sean esenciales para atender la demanda, priorizando la salud y la seguridad de los colaboradores, buscando mantener en equilibrio los resultados de negocio. El resto del personal administrativo continua su rutina de trabajo en régimen home office.

El éxito de nuestro retorno a la operación se debió también a los estrictos protocolos de seguridad y prevención implementados por la empresa y a la responsabilidad que cada colaborador asumió al momento de cuidarse y cuidar al otro. Esto también nos permitió garantizar la

estabilidad laboral y mantener todos los puestos de trabajo.

Desde el inicio de la pandemia en Gerdau fuimos reforzando nuestras estructuras, incorporando más colaboradores para poder atender mejor esta nueva situación del mercado y seguir cuidando la salud de nuestros colaboradores. El liderazgo tuvo el desafío de acompañar estos procesos, la implementación de todos los protocolos sanitarios, así como también estar presente en el día a día de las personas que realizan aún sus tareas de manera remota.

En 2021 Gerdau está celebrando 120 años de historia, desde la inauguración de la primera planta de clavos en la ciudad de porto Alegre en Brasil, por lo que se trata de un año muy importante a nivel global como compañía.



ERIKO BAGATIM
CEO de AGCO

El agro será el motor del crecimiento

En los últimos años hemos realizado una gran cantidad de lanzamientos de nuevos productos, y esa es nuestra posición para el futuro. El sector agropecuario será el motor del crecimiento y, dentro de este sector, la maquinaria agrícola tiene un rol muy importante. Recientemente AGCO realizó lanzamientos a nivel global y algunos de ellos se podrán ver en Argentina próximamente.

El campo es el único que ha estado activo desde el inicio de la pandemia, manteniendo y a su vez impulsando la adquisición de nuevos equipos. El proceso de recuperación del sector se está dando en un contexto difícil para la economía nacional y mundial, lo que nos obliga a estar muy atentos en materia de logística y de producción. Nuestros proveedores presentan dificultades en sus cadenas de suministros en todo el mundo, lo cual representa un desafío continuo para garantizar la continuidad de la producción en Argentina. A pesar de todas estas dificultades, hemos podido cumplir con los compromisos de entregas asumidos.

PROBLEMAS CON LAS IMPORTACIONES

Las restricciones a las importaciones generan dificultades en la producción de nuestros tractores nacionales, y especialmente en esta época del año, en la producción de cosechadoras, ya que es un momento clave para el campo el comienzo de la cosecha gruesa. Esta situación inquieta tanto a productores como a toda la cadena de la maquinaria agrícola.

Desde hace tiempo venimos trabajando en el incremento de componentes nacionales para la maquinaria que producimos localmente. Trabajamos directamente con proveedores nacionales en el desarrollo de piezas y partes locales que nos permitan minimizar el impacto negativo de las restricciones de importación.

Además seguimos comprometidos con nuestro plan estratégico de ampliar el portfolio nacional. Recientemente realizamos una importante inversión en la planta de General Rodríguez, Buenos Aires, destinada a la actualización de la línea de motores AGCO Power para la producción de motores electrónicos, la preparación de línea para la producción de nuevos tractores de alta potencia, e innovaciones en Industria 4.0. Esto nos permitió comenzar a producir localmente las Series MF 7700 S y



MF 8700 S de Massey Ferguson y la Línea S de Valtra, y así ampliar nuestra oferta de tractores nacionales. Como líder en soluciones de agricultura conocemos desde siempre el papel fundamental de nuestros equipos y servicios en la sustentabilidad de la producción de alimentos y apoyamos a nuestros distribuidores y agricultores para que puedan garantizar la seguridad alimentaria.

Trabajamos directamente con proveedores nacionales en el desarrollo de piezas y partes locales, para minimizar el problema de la importación.

Con un enfoque único en el agro, desde AGCO trabajamos constantemente en mantener la actividad productiva con los estándares de calidad que caracterizan a nuestras marcas Massey Ferguson, Valtra y Challenger, en Argentina y en el mundo. Brindamos soluciones agrícolas eficientes y rentables con una calificada atención a nuestros clientes, proveedores y concesionarios y escuchamos sus necesidades para poder asegurar el acceso a nuestros productos, piezas y servicios.

NUEVOS CRÉDITOS

Desde AGCO Argentina consideramos que es primordial brindar nuevos créditos al sector para potenciar el mercado interno de tractores y otro tipo de maquinaria, fomentar el crecimiento de toda la cadena de valor e impulsar un fuerte repunte tanto para la actividad agrícola como para los sectores que dependen de ella, tan necesaria para la demanda de alimentos del mundo futuro. Es menester un programa de línea crediticia estable, con tasas y plazos acordes al sector agropecuario, que incentiven la inversión.

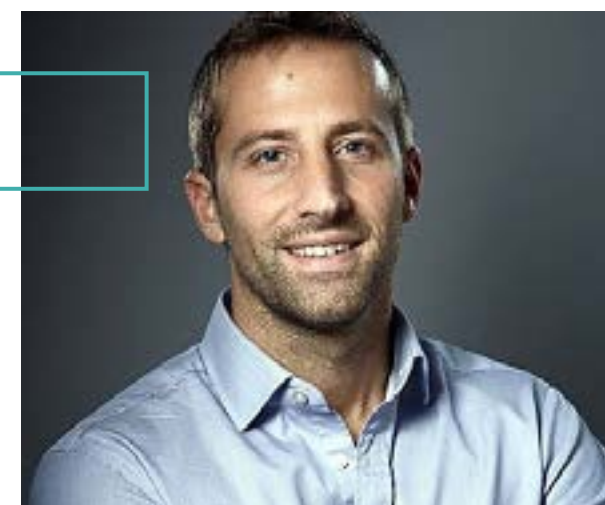
JUAN PABLO BARRALE
Gerente de Asuntos Corporativos CCU Argentina

Inversiones y cambio de estrategia

Como una empresa de alimentos y bebidas, en CCU debimos responder rápido a las múltiples incertidumbres que generó la pandemia. La operación de nuestras cervecerías, plantas de sidra y bodegas; el trabajo remoto de nuestro equipo, la dinámica de la fuerza de ventas requirió nuevas formas.

Decidimos seguir invirtiendo, pensando en la evolución del mercado cervecero argentino. En nuestra cervecería de Luján anunciamos una inversión por 4500 millones de pesos para incrementar la capacidad de producción y envasado.

Al mismo tiempo, 2020 fue un año de cambio para nuestras estrategias de ventas y comunicación: los canales de e-commerce crecieron, lo que nos ayudó a mirar con más fuerza la innovación en ese canal. Las ventas por e-commerce de nuestras cervezas, sidras y vinos crecieron más del 600% comparándonos con la situación pre-pandemia, partíamos de una base muy baja y este contexto ayudó a que ese crecimiento fuera rápido. Se destacaron Heineken e Imperial como las cervezas más compradas, y el lanzamiento en este canal de los



vinos de Finca La Celia. En Rappi, Pedidos Ya, Wabi y Growlerstore, nuestro e-commerce, las ventas tuvieron un importante y progresivo crecimiento desde comienzo del año.

Impulsamos acciones concretas de ayuda para el sector gastronómico, uno de los más golpeados por la pandemia, con medidas de apoyo para locales del ramo y bares de distintas provincias.

Desde el principio en CCU nos esforzamos en cumplir tres objetivos: cuidar a nuestras personas, mantener nuestra operación en plena producción y estar cerca de las comunidades. El nuevo contexto requirió de un esfuerzo adicional para llegar a todos los puntos de venta del país, con todas nuestras marcas y empaques, para estar cerca de los consumidores.

Impulsamos acciones concretas de ayuda para el sector gastronómico, uno de los más golpeados por la pandemia. Heineken lanzó la campaña Back the Bars, mediante la compra futura de combos en diferentes locales gastronómicos a través de una plataforma de compra online.

Ventas de las empresas

CARGILL

Ventas estimadas, período 1/3/2020 al 28/2/2021:
\$ 279.941 millones de pesos

LISICKI LITVIN

Ventas en 2020: \$ 698 millones
Ventas estimadas 2021: \$ 1.100 millones

MEGATECH

Ventas en 2020: \$ 630 millones
Ventas estimadas 2021: \$ 790 millones

RISK GROUP

Ventas en 2020: \$ 630 millones
Ventas estimadas 2021: \$ 700 millones

CCU

Ventas en 2020.... \$ 48.800 millones

MASTELLONE HERMANOS

Ventas en 2020: \$ 70.000 millones

SHELL ARGENTINA

Ventas en 2020: US\$ 234 millones
Ventas estimadas 2021: US\$ 350 millones

SNOOP CONSULTING

Ventas en 2020: \$ 180 millones
Ventas estimadas 2021: 540 millones

SWISS MEDICAL SEGUROS VIDA Y RETIRO

Ventas en 2020: \$ 700 millones
Ventas estimadas 2021: \$ 1.200 millones

Gerdau

Ventas en 2020.... \$ 18.388 millones
Ventas estimadas 2021... \$ 21.408 millones

JORGE GIACOBBE

Director de Giacobbe y Asociados

“Rodríguez Larreta y Bullrich TIENEN CHANCES PAREJAS”

La imagen del Presidente cayó hasta su núcleo duro. Cómo la afectó después de eso el escándalo del “vacunatorio VIP”. Qué fuerza será vista como ganadora en las próximas elecciones legislativas. Las chances de los presidenciables en la oposición, con los datos de hoy y el galimatías de la sucesión en el oficialismo. La curiosa situación de María Eugenia Vidal.

Se puede anticipar quién ganará en las próximas elecciones legislativas en la mayor parte de las provincias, pero la gran batalla que definirá un ganador será la elección en la provincia de Buenos Aires. Tal la definición de Jorge Giacobbe en su diálogo con esta publicación. El analista político y encuestador, refirió cuáles son hoy las principales preocupaciones de los argentinos, la degradación de la imagen del Presidente y las chances, con los datos de hoy, de los presidenciables de la oposición y el oficialismo para 2023.

¿Cómo influye políticamente la pandemia y la gestión sanitaria del gobierno?

Desde el año pasado la ciudadanía ha tenido varias fases de miedo. A medida que el presidente se conectaba o no con esos miedos o esas demandas, la opinión pública lo premiaba o lo castigaba. Viendo el evolutivo de la imagen de Alberto Fernández se ve que antes de la pandemia, en febrero estaba con 38 puntos. Con la pandemia entra en la gente el miedo físico, a enfermarse o morir. Entonces el Presidente asume un rol de padre protector, le habla a los argentinos con tranquilidad y datos –no importa si ciertos o no-, junta las cabezas del sistema político y entonces la sociedad lo premia. Así, de 38 puntos de imagen positiva se va a 68. Es insólito. En 25 años de Giacobbe y Asociados no habíamos visto un solo caso de ascenso de imagen tan fulminante.

Al tiempo aparece un nuevo miedo en la sociedad y es

el económico, por los derivados de la pandemia. El Presidente no se puede conectar del todo con esta necesidad y entonces comienza a perder imagen. Después viene una tercera fase que es la de las angustias, de no tener para comer, de vivir encerrado, de no poder ver a los seres queridos. El Presidente refuta expresamente la existencia de angustia social. Y hay un nuevo escalón descendente en su imagen. Después viene una sucesión de errores, como las imágenes de los jubilados apelmazados esperando para cobrar, la suelta de presos, entre varios otros. Pero en definitiva, cuando el Presidente se desconecta de las preocupaciones y necesidades de los argentinos pierde imagen y de los 68 puntos que tenía pierde 40.

Hoy tenemos una sociedad agotada, porque hizo un esfuerzo muy grande y parecería que ese esfuerzo fue desmesurado y sin resultados. Y eso duele. Ahora el Presidente tiene que volver a pedirle otro esfuerzo a la gente que ya no da más, con lo cual solo el 42 por ciento de los argentinos dice que acataría una cuarentena dura.

PREOCCUPACIONES ARGENTINAS

En este momento, ¿cuál es el tema que más preocupa a los argentinos?

En nuestra última encuesta aparece la corrupción como principal preocupación. Es una pregunta abierta, cada uno escribe lo que quiere. Atrás de eso aparece la inflación, la pobreza, la desocupación, todos los problemas de índole económica. ¿Qué creo yo? Que los argentinos nos



quejamos de la corrupción cuando estamos mal económicamente. Por eso yo sé que lo que me aparece en la encuesta, en realidad es el síntoma, no es la enfermedad.

¿Cuánto puede influir electoralmente el tema del vacunatorio VIP?

Comparando los datos de la encuesta anterior al vacunatorio VIP con los de la encuesta posterior a ese escándalo, se comprueba que los números no cambiaron. Yo no comparto que ese suceso sea la crisis más grande que vivió el gobierno. Antes del vacunatorio VIP Alberto ya había caído 40 puntos de imagen positiva: más abajo no podía ir, porque tiene un público duro que es cercano al 25 a 30 por ciento. O sea que el vacunatorio VIP lo que hizo fue ofender más a los que ya estaban ofendidos, con una información que es dolorosa, que indigna, pero que solo le dio más argumentos a los que ya estaban enojados.

¿Qué factor puede ser decisivo para el resultado de las próximas elecciones?

Lo decisivo para las elecciones en la Argentina es la economía. Cuando analizamos la principal demanda, el coronavirus no aparece. Lo que mueve el amperímetro es que estamos mal en términos económicos y que no hay un escenario claro hacia el futuro. La mayor parte de los argentinos cree que lo peor está por venir.

CRISTINA Y ALBERTO

¿Qué efecto causa en la opinión pública las irrupciones de Cristina Kirchner en el gobierno y la desvalorización de la figura del Presidente?

Los argentinos creyeron desde siempre que es Cristina la que toma las decisiones de gobierno. Solo un 25 a 30 por ciento cree que las decisiones las toma Alberto. Por eso la mayoría cree que el Presidente es poco digno de confianza y cuando lo definen con palabras aparecen éstas: títere, mentiroso e inútil. Son tres palabras que vienen de orígenes distintos: “títere”, se refiere a la relación con Cristina. “Mentiroso” proviene de aquel que creyó que Alberto podía ser moderado, peronista de corte liberal, que podía balancear la furia kirchnerista. Para interpretar “inútil” hay que pensar que la gente vota para que se solucionen los problemas que cree que hay en ese momento y si no se resuelven piensan que la herramienta elegida ha sido inútil.

El gobierno se planteó como una meta económica y política mantener el dólar controlado hasta las elecciones. ¿Ese puede ser un factor decisivo?

Es un factor importante, aunque no el único. Hacen bien en tratar de controlar el dólar –veremos a qué costo-, pero al argentino le duele la inflación. Es cierto que el dólar es un síntoma importante, incluso para los que no lo compran. Todos miramos la cotización del dólar como un

indicador de cuán preocupados tenemos que estar. Pero sin duda, la inflación es lo que más preocupa en términos económicos.

MACRI, LARRETA Y DEMÁS

Yendo a los referentes: en este momento, ¿Macri es piantavotos?

Macri tiene en este momento una imagen positiva muy baja, unos 22 puntos, que es su núcleo duro. Lo que perdió es aquel público que esperaba que Macri fuera la partida de defunción política de Cristina y que pudiera enderezar lo económico. Cosas que no ocurrieron. De todas las promesas explícitas de campaña, la única que la gente considera que cumplió fue la lucha contra el narcotráfico, por eso Patricia Bullrich es la única sobreviviente del naufragio del anterior gabinete.

El oficialismo trata de contrastar todo lo que ocurre con la gestión o la figura de Macri...

Y si, cuando lo sacan a bailar es porque quieren jugar con el más débil. Si en la próxima elección el candidato fuera Macri, la discusión arranca del pasado: él y todo su espacio tendrían que pasarse dando explicaciones de lo que ocurrió en la gestión anterior. En cambio si fuera un candidato nuevo, no tendría que dar tantas explicaciones y el foco estaría en el futuro.

En este momento, ¿sería Rodríguez Larreta el mejor presidenciable de la oposición?

Según los últimos datos que tenemos, está muy pareja la pelea con Patricia Bullrich. A la pregunta de quién sería el mejor candidato de la oposición para 2023, Rodríguez Larreta está en 18 por ciento y Patricia Bullrich en 16. Esto es en la población en general. Si se considera solo a aquellos que quieren que el gobierno pierda las elecciones —o sea el público absolutamente opositor— Bullrich está arriba por pocos puntos. O sea hoy está parejo. Esa interna se va a resolver en función de cuál sea el clima del momento. Si Argentina es un país que está con un problema económico, triste, lacónico, pero tranquilo, es probable que la gente tienda a pensar que la solución es un buen administrador, lo que favorecería a Rodríguez Larreta. En cambio si el país está con los dientes apretados, el kirchnerismo rabioso queriendo ir por todo, la gente está atemorizada, entonces es bastante probable que el clima del momento busque a una identidad fuerte que pueda frenar al kirchnerismo y eso puede llegar a favorecer a Patricia Bullrich.

¿Cuáles son las chances de María Eugenia Vidal de terciar en esa disputa?

Vidal está en una situación rara, porque es un sujeto tácito de la política y conserva un cúmulo de imagen positiva muy interesante. Todo indica que la opinión pública tiene reservado un rol para ella, todavía no sabemos cuál es. Es cierto que en todo este tiempo existió la pregunta de ¿y dónde está Vidal? Porque en el ínterin se vio a Rodríguez Larreta y a Patricia Bullrich combatiendo, cada

uno con las armas que tiene y Vidal no apareció. Pese a eso, una parte importante de la opinión pública todavía tiene una valoración alta de ella. Es muy curioso, estamos hablando de 37 puntos de imagen positiva.

EL OFICIALISMO EN VEREMOS

En el oficialismo, ¿quién está asomando como eventual presidenciable?

No hay nada. En función de la carrera por 2023, Juntos por el Cambio está alborotado y el Frente de Todos está muy atrasado, porque no están construyendo figuras nuevas; la mayor parte prefiere a Cristina, una parte quiere que Alberto renueve, después Massa no mide casi nada y Máximo Kirchner tampoco. Si el proyecto de Cristina es su hijo, Máximo tiene una imagen positiva muy baja y una negativa muy alta. Es interesante porque el hombre nunca habló, la sociedad no lo vio, pero cree que lo conoce, que tiene una imagen definida de él. Y esto ocurre porque hereda lo positivo y lo negativo de la marca que lleva puesta. Entonces si él se postula para presidente, el 30 a 35 por ciento que tiene la madre lo va a tener, ahora también va a tener el 60 por ciento en contra que tiene Cristina.

QUIÉN GANA LAS ELECCIONES

Si las elecciones de este año fueran hoy, según los datos y la percepción, ¿quién ganaría?

Habría que ver quién ganaría donde. Nosotros sabemos que el kirchnerismo mide de 33 a 35 puntos a nivel nacional. Y que hay un 55% de la gente que quiere que el oficialismo pierda la elección. Ahora habrá que ver adonde se vuelca esa gente: si se va a juntar en una sola opción que pueda castigar al gobierno o si se va a diversificar. Yo creo que se va a concentrar el voto, no que se va a atomizar. Pero dentro de los 35 puntos que tiene el oficialismo a nivel nacional, en Formosa se va a acercar al 55 y en la Ciudad de Buenos Aires, en Córdoba o Mendoza va a ser otra cosa muy distinta.

En ese sentido, ¿qué sería ganar las elecciones legislativas?

Como en todas las elecciones legislativas anteriores, el kirchnerismo va a ganar las provincias del Norte, del Sur y va a perder las del Centro. La pelea que va a marcar quién ganó y quién perdió va a ser la provincia de Buenos Aires. Son 24 elecciones, pero esa provincia va a tener un peso simbólico muy fuerte. Hoy en la provincia de Buenos Aires está muy pareja la proporción entre los que quieren que gane el oficialismo y los que quieren que pierda. Así que va a depender de quienes sean los candidatos, del clima del momento, entre otros factores. Ahora, cualquiera sea el resultado, uno le va a ganar a otro por alrededor de tres puntos por ejemplo y nosotros vamos a hablar los próximos dos años de quién ganó quien perdió esa elección, pero una diferencia como la señalada está indicando una situación que es muy pareja y que puede cambiar en cualquier momento. Y por otra parte, la composición parlamentaria no variaría demasiado. ■



Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

B Staffing

B Professional

B Strategy

AHORA MERCADO LIBRE VA POR EL NICHU QUE DEJA FALABELLA

LA VENTA DIRECTA FUE UN VERDADERO ÉXITO: SUPERMERCADO LIBRE CRECIÓ EXPONENCIALMENTE EN SU PRIMER AÑO. AHORA, LA EMPRESA DE GALPERIN VA POR EL NICHU QUE ESTÁ ABANDONANDO FALABELLA. EL HITO DE LOS US\$ 100.000 MILLONES.

La pandemia potenció el éxito de la innovación: el boom del comercio electrónico vino como anillo al dedo para afianzar el lanzamiento de uno de los proyectos más ambiciosos de Marcos Galperin: Supermercado Libre. Fue lanzado en abril del año pasado y desde entonces no ha parado de crecer. No es que Galperin haya adivinado la pandemia, ya hacía un tiempo largo que venía madurando el proyecto de vender sus propios artículos, dándole pelea a los supermercados. Inclusive había construido a tal fin, una gigantesca planta de almacenamiento en el predio del

Mercado Central, dotada de las más avanzadas innovaciones tecnológicas, para lograr la ventaja competitiva de un delivery propio mucho más eficiente que lo conocido. El aislamiento obligatorio y el miedo al contagio dispararon en forma vertical el crecimiento del e-commerce, con un incremento interanual, de 2019 a 2020, de 124%, según la cámara del sector. Los supermercados se vieron desbordados ante esta avalancha de demanda por internet, sobre todo en la parte logística y abundaron las quejas por demoras excesivas en las entregas.



Allí sacó una ventaja Mercado Libre con un servicio de entregas propio, llamado Full, desde el centro logístico directo a domicilio del comprador. De esta forma, logró acortar los tiempos en relación a sus competidores.

La categoría de Supermercado y consumo masivo cada vez ocupa un lugar más relevante en el e-commerce. Es un rubro que en los últimos años viene con una tendencia de sostenido crecimiento, ahora potenciado a raíz de la situación del Covid-19. Esto justifica los esfuerzos de Mercado Libre para que la operación adquiera vuelo propio. Para eso no solo invirtió en logística, sino también lanzó una agresiva ofensiva comercial con descuentos que llegan hasta el 40% en algunos productos.

QUÉ SE VENDE

El otro gran secreto para esta movida es un gran desarrollo en lo-

gística. Así Mercado Libre instaló un enorme fulfillment center en el Mercado Central, una obra de 73.000 metros cuadrados. ¿Qué es un fulfillment? Son grandes centros de almacenamientos de stocks, que funcionan de manera automatizados

SU PROPIO FALABELLA

Pese al éxito de la iniciativa, el gigante del e-commerce local y regional lo ve solo como un primer paso en su ofensiva por ganar terreno en el retail con ventas propias. El objetivo que tienen entre ceja y ceja los comandados por Galperin es el de aprovechar la salida de Falabella de l mercado argentino, para colarse en ese nicho.

En realidad esta es una materia pendiente para Galperin quien hace años ya había manifestado que el gran rival a vencer era Falabella. El grupo trasandino en ese momento valía US\$ 30.000 millones en la Bolsa de Santiago, hoy apenas lle-

ga a US\$ 9.000 millones, mientras Mercado Libre tocó este año los 100.000 millones en Wall Street.

Luego del éxito de Supermercado Libre, Galperin avanzó para crear su propio "Falabella online", mediante la venta directa de artículos de bazar, electrónica, entre otros productos. Así creó una tienda departamental virtual, para lo cual conformó un departamento de ventas especial, con la contratación de

De esta forma, instaló una suerte de tiendas propias que recuerdan los "departamentos" de un local de Falabella. Entre ellos se encuentra, Mercado Libre Juguetería, Mercado Libre Electrónica, con oferta de TV, celulares y otros productos afines; Mercado Libre Higiene, con productos de aseo personal; Mercado Basics, que vende artículos de blanquería y ropa de cama con la marca Mercado Basics.

EL FOCO ES EL MISMO

En Mercado Libre destacan que no hay cambio en el foco principal, que es ayudar a miles de vendedores a colocar sus productos a través de la plataforma. Los productores le entregan el stock a Mercado Libre, que vende y distribuye estos productos con la etiqueta "Full", que distingue a los artículos almacenados en su centro logístico.

Galperin sabe que tarde o temprano tendrá que dar batalla en la región con el gigante mundial del e-commerce, Amazon. La compañía de Jeff Bezos, el hombre más rico del mundo, ya se introdujo en Brasil. Por eso Mercado Libre acelera los motores y entre las medidas que tomó fue tener su propia flota de aviones, con la denominación Meli. Posteriormente lo hizo también en México. En ambos casos, son 4 aviones contratados a líneas aéreas privadas, que operan en forma exclusiva para su compañía. Llevan el color amarillo, el logo distintivo de la marca (un apretón de manos) y el nombre de la empresa. Todo bajo la premisa de acortar a

PARA APUNTALAR LA VENTA DIRECTA NO SOLO INVIRTIÓ EN LOGÍSTICA, SINO TAMBIÉN LANZÓ FUERTES DESCUENTOS QUE LLEGAN HASTA EL 40% EN ALGUNOS PRODUCTOS

ejecutivos de compras, para armar la cadena de proveedores. Buscan ofertar productos exclusivos, que las marcas destinen para vender solo en Mercado Libre y la creación de etiquetas nuevas para categorías que carecen de una oferta competitiva en la plataforma.

la mitad (24 horas como máximo) los tiempos de los envíos en países de gran extensión territorial.

LA EMPRESA DE LOS 100.000 MILLONES

El logro de convertirse en "unicornio", cuando pasó los US\$ 1000 millones de capitalización, quedó

muy atrás. Al punto que este año la empresa fundada por Marcos Galperin tocó en enero un valor de US\$ 100.000 en el Nasdaq. Es cierto que después cedió terreno y al momento de escribir estas líneas bordea los US\$ 90.000 millones, pero igualmente la compañía triplicó su valor en un año y colocó la fortuna personal de Galperin por encima de los US\$ 8.000 millones.

Es una hazaña impresionante, sobre todo si se compara el referido valor de Mercado Libre con el de YPF, que llega a US\$ 1.500 millones y sigue siendo la empresa de mayor capitalización en el ámbito local. Pero claro, Mercado Libre ya juega en otras ligas, al punto que sus principales fuentes de ingresos están en Brasil y México.

La compañía facturó el año pasado más de US\$ 20.000 millones por ventas online en la región, que tuvieron un impulso fenomenal y también por el despegue vertical de los pagos electrónicos. Mercado Libre facturó el año pasado más



de US\$ 20.000 millones por ventas online, lo que representa una suba del 46%,5 con respecto a 2019. Gran parte del volumen proviene de 3 de los 18 países donde opera: Brasil (US\$ 10.970 millones), Argentina (US\$ 4.410 millones) y México (4.060 millones).

El Nasdaq, la bolsa donde cotizan las acciones de las principales compañías tecnológicas del mundo,

recibió a Mercado Libre en 2007, convirtiéndose en la primer empresa tecnológica de Latinoamérica en hacer su oferta pública de acciones. Diez años después, Mercado Libre ingresa por primera vez al índice Nasdaq 100, que reúne al centenar de compañías tecnológicas de mayor valor de mercado. Sustituyó a Yahoo!



Un argentino dice que invertirá U\$S 4.000 millones en Brasil

La mega inversión anunciada por el gobernador de Minas Gerais sería para construir autos eléctricos y baterías de litio. Los antecedentes del empresario Miguel Angel Bravo.

En marzo, el gobernador de Minas Gerais, Brasil, realizó un anuncio de gran impacto: la inversión de 4.000 millones de dólares para construir una fábrica de autos eléctricos en ese estado, por una empresa fundada por un empresario argentino. Según la información oficial, difundida con profusión, la planta se establecerá en la ciudad de Belo Horizonte y promete fabricar 22.790 vehículos cien por ciento eléctricos a partir de 2024, generando un total de 14.000 empleos directos e indirectos.

El anuncio realizado por el gobernador Romeu Zema incluye también un plan para fabricar 43.750 packs de baterías de litio anuales. La iniciativa es impactante por la cifra en cuestión, teniendo en cuenta que en general las inversiones de las industrias automotrices por estos lares son de algunas decenas de millones de dólares. Tan impactante es que siembra dudas en ámbitos del sector.

La responsable del proyecto es la empresa argentina Bravo Motor Company, BMC.

¿Quién está detrás de esta sigla? Se trata del arquitecto y empresario argentino Miguel Angel Bravo, un apasionado por el diseño de autos eléctricos que ha impulsado iniciativas de fabricación tanto en Argentina, como en Estados Uni-

dos, con mucho despliegue en lo promocional pero con concreciones más bien escasas.

En el plano local trató de llevar adelante el proyecto de un auto eléctrico económico al que denominó AIPA, o sea Auto Popular Argentino. Sin embargo, en 2014 y tras denunciar trabas del gobierno para producir autos eléctricos en la Argentina, Bravo se mudó a Estados Unidos para tratar de concretar sus ideas.

CALIFORNIA DREAMIN'

Dos años después de abandonar la Argentina, la empresa Bravo Motor Company anunció que había llegado a un acuerdo en Estados Unidos para instalarse en un hangar del Aeropuerto de Castle, en California. Allí, en la localidad de Merced, donde alguna vez se guardaron los bombarderos B-52, se fabricarían vehículos particulares y comerciales. El primer proyecto fue el Rod-On, un citycar eléctrico, que prometió también una versión autónoma.

La web de BMC da cuenta de imágenes de modelos de autos eléctricos que fue diseñando en los últimos años, acompañando la cifra creciente de "partners", que en la última versión llegaba a 700. No está claro quienes son estos partners, ni qué, aunque se sugiere

que son proveedores involucrados en el proyecto. También habla de 1.500 inversores repartidos en 20 países.

¿De donde salió la inversión? Según Eduardo Javier Muñoz, quien sigue siendo CEO de la compañía, el 30 por ciento lo aportaron inversores privados y el resto un crédito del Departamento de Energía de Estados Unidos. Según el vocero demandaría unos 30 millones de dólares convertir el viejo hangar de la segunda guerra —un enorme galpón vacío— en una instalación industrial.

Lo cierto es que después de eso, se anuncia la existencia de varios prototipos de vehículos eléctricos particulares, comerciales, híbridos y autónomos. No se informa de los logros comerciales, ni volúmenes de fabricación de tales vehículos. Por otra parte, los críticos señalan que en California hay una gran cantidad de hangares vacíos desde hace 70 años o más, que pertenecieron a la Fuerza Aérea y se desmantelaron después de la última guerra. Por lo demás, el fondo de Crédito de Energía de Estados Unidos tiene criterios muy liberales a la hora de aceptar proyectos destinados a soluciones de movilidad sustentable. De todos modos, se reconoce al denominado grupo Arquitecto Bravo un intenso despliegue de promoción y lobbying para su proyecto.

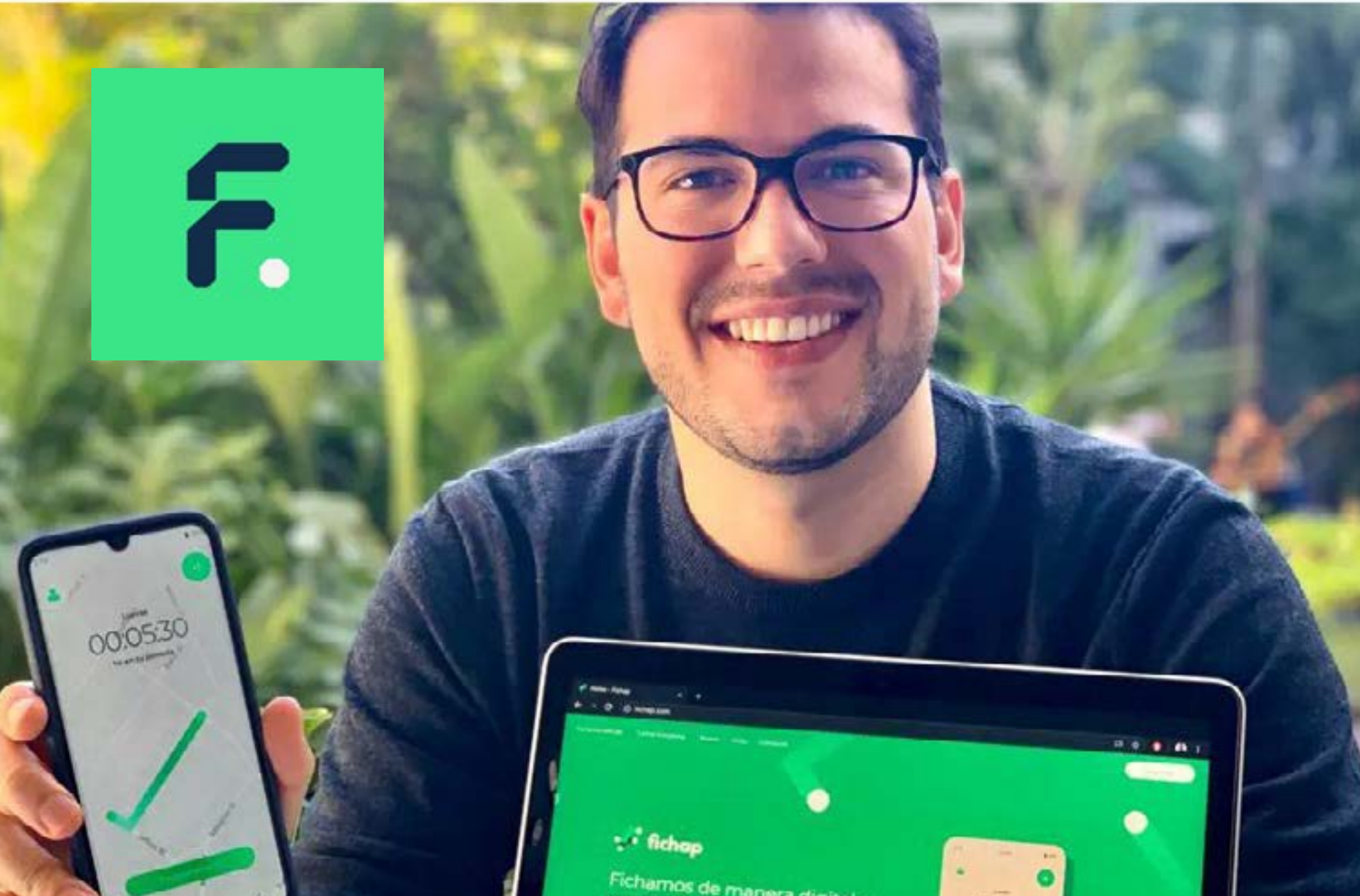


Miguel Ángel Bravo
Responsable del proyecto.

CASOS

LUCAS MAILLAND

Fundador y socio de Fichap



Fichap:

La start up que tuvo que reinventarse sobre la marcha

HABÍAN PROYECTADO UNA APLICACIÓN QUE PERMITÍA “FICHAR” LA ENTRADA Y SALIDA DEL TRABAJO EN FORMA VIRTUAL. PERO LA PANDEMIA CAMBIÓ EL MUNDO LABORAL Y FICHAP MODIFICÓ Y AMPLIÓ SU FOCO, PASANDO A SER UNA HERRAMIENTA DIGITAL E INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Pasaron dos años preparando su plataforma de gestión virtual de recursos humanos. Lucas Mailland y Gonzalo Soaje Pinto habían diseñado como el gancho más potente de su iniciativa la funcionalidad de “fichaje” virtual para los empleados, con reconocimiento facial y geolocalización.

Cuando estaba todo listo, vino la pandemia, la cuarentena y cambió todo. Los emprendedores tuvieron la capacidad de reinventar su proyecto sobre la marcha, dejando de lado el acento en el control de las jornadas

laborales para transformarse en una herramienta para gestionar a los equipos de trabajo de manera remota.

Así, en pocos meses Fichap logró miles de usuarios, que trabajan tanto en multinacionales como en pymes, agregando funcionalidades que lo hacen más útil para las empresas y también para quienes trabajan en ellas.

Recuerda Mailland que todo empezó cuando tuvo que pensar una solución para un problema puntual que tenía un cliente de su agencia digital. Era una empresa de limpieza que tenía severos problemas con sus empleados

remotos, los cuales no cumplían con sus horarios, faltaban, llegaban tarde o mandaban a otra persona a trabajar por ellos. A medida que fue avanzando en el diseño de una solución para este cliente, se dio cuenta que tenía entre manos algo con mucho potencial.

La asociación con Soaje Pinto surgió como algo natural: se conocían de una anterior experiencia laboral en común y sus orientaciones resultaban en un complemento ideal. Mailland había estudiado Ciencias Políticas en la UCES, aunque su interés se fue volcando cada vez

más hacia lo tecnológico, realizando especializaciones en Digital House. Su socio se encontraba cursando un master en negocios en el IAE y fue fundamental para diagramar el plan financiero y comercial del emprendimiento.

CAMBIO DE PLANES

El producto inicial se apoyaba en una aplicación mobile y fija para registrar horarios, en los casos de trabajadores no remotos. A partir de enero de 2020 comenzaron

— FICHAP: LA START UP QUE TUVO QUE REINVENTARSE SOBRE LA MARCHA

a testearlo en forma gratuita y vieron que era útil y generaba buenas evaluaciones. Se aprestaron a iniciar la comercialización. La inversión inicial había sido de 30.000 dólares, surgidos de ahorros propios, de familiares y amigos.

Pero la pandemia cambió los planes. Dejó de ser básicamente una solución para el control de los empleados para convertirse en una herramienta al servicio de la gestión de los equipos de trabajo. El home office había pasado a ser la regla y Fichap ofrecía la posibilidad de que los empleadores pudieran seguir hasta en tiempo real la dedicación de sus teletrabajadores.

Pero también sumó funciones para los empleados, como la posibilidad de pedir días libres, arreglar vacaciones, enviar certificados médicos y hasta manejar los recibos de sueldo.

Inclusive sumaron funcionalidades adaptadas a la problemática que afrontaban las empresas ante la realidad del Covid, como por ejemplo gestionando un esquema de turnos, rastreando contactos estrechos mediante cruce de coordenadas a partir de algún caso positivo y hasta la solicitud de temperatura corporal mediante la plataforma.

“En plena cuarentena empezamos a crecer a gran ritmo –refiere Mailland– porque logramos agregar valor

empleado comienza a trabajar la aplicación realiza el monitoreo.

“En todo momento sabemos dónde está el empleado, pero cuando termina su jornada, la localización se

“El diferencial que ofrece Fichap, es que todo lo vinculado con la actividad del trabajador en su relación con la empresa está concentrado en un solo lugar”.

desactiva, porque la privacidad del trabajador es fundamental para nosotros”, asegura el emprendedor.

Para quienes trabajan presencialmente, en cambio, Fichap ofrece una aplicación de punto fijo disponible para cualquier dispositivo, en el que los empleados pueden fichar al modo tradicional.

Pero, según Mailland, el diferencial que ofrece Fichap, es que todo lo relacionado con la actividad del trabajador en su relación con la empresa está concentrado en un solo lugar. A través de la plataforma, no solo pueden solicitar días libres y vacaciones, sino también enviar



notificaciones, certificados médicos, obtener el recibo de sueldo, entre otras muchas funciones. A su vez,

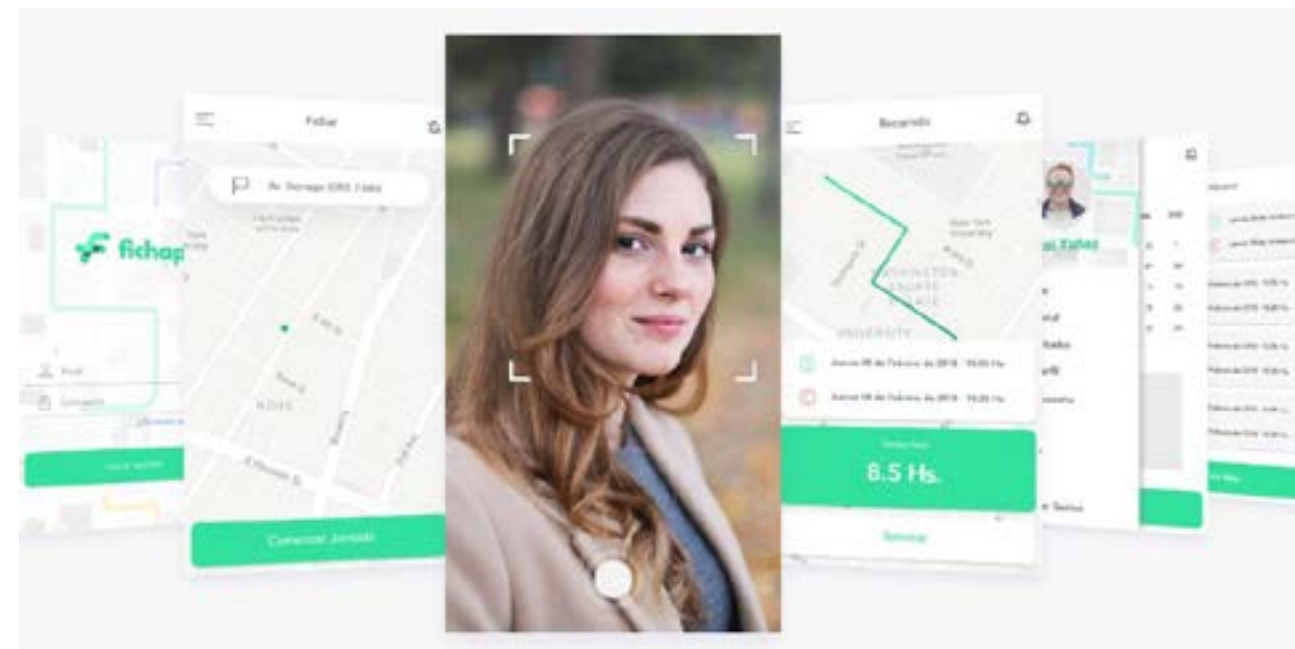
el empleador tiene la información relativa a todos los trabajadores a través del big data.

Para el siguiente paso planean convertirse en un “gestor transversal completo y acompañar todo el employee journey”. Están trabajando en una unidad de atracción de talento y marca empleadora para que las empresas puedan venderse, una herramienta de selección, un espacio de feedback con rewards y hasta encuestas de burnout para que las compañías puedan monitorearlo.

Actualmente la compañía, que cuenta con 25 empleados, ya se encuentra operando con clientes en varios mercados de la región, como Chile, Paraguay y Uruguay

y en los planes figura poner foco en la expansión internacional. “Queremos posicionarnos como referentes en lo relacionado con soluciones para gestión digital de Recursos Humanos y en el top of mind de las empresas”, destaca Mailland.

fundadores, el modelo no solo es funcional a las empresas tradicionales, sino también a aquellas que procuran aplicar criterios de empleabilidad.



La geolocalización de los empleados es una de las principales funciones que tiene Fichap para los que trabajan bajo la modalidad de home office. Una vez que el empleado comienza a trabajar la aplicación realiza el monitoreo.

“En la actualidad, algunas organizaciones suelen decir que controlar las horas de trabajo no coincide con los valores o la cultura de la empresa. Algunos trabajadores también plantean que la “eliminación de horarios” es una medida innovadora que valoran como un logro para sí mismos y

Los emprendedores esperan realizar pronto una ronda de inversión para captar recursos que les permitan financiar la expansión. “Por supuesto la incursión en nuevos mercados requiere estudiar los requerimientos de las leyes laborales de otros países y en eso estamos. Además queremos ofrecer la plataforma en tres idiomas: español, portugués e inglés”, explica Mailland.

Los fundadores de Fichap parten de la base de que el trabajo remoto llegó para quedarse y así lo demuestran las cifras. Según el INDEC, mas allá del efecto pandemia, unas 970.000 personas realizaban teletrabajo, en tanto que tres millones se dedican a tareas que potencialmente podrían realizarse desde el hogar, un dato muy importante si se tiene en cuenta el contexto que se anticipa para después de la pandemia.

EL MODELO DE NEGOCIO

¿Cuál es la forma de monetización de Fichap? La start up cobra suscripciones por empleado. Y según sus

un grado de avance en el nivel de confianza que la empresa tiene con ellos. Así, muchas compañías flexibilizan el horario laboral y miden los resultados, sin que trabajar menos algunos días signifique un problema para ellos”.

“Pero también es cierto –afirma– que esta modalidad conlleva una obligación encubierta para los empleados de quedarse más tiempo cuando la empresa los necesita. Ahora bien, si nadie lleva un control de horas, ¿quién verifica que este beneficio realmente esté favoreciendo al trabajador?”

Por otra parte, argumenta, si la política de la empresa es que los empleados trabajen menos horas a cambio de mejores resultados, entonces será necesario medir el tiempo de trabajo para evaluar si el sistema está funcionando adecuadamente.

“Para las empresas que quieren flexilizar los horarios y los lugares de trabajo, pueden implementar la opción de marcar la entrada y salida de la empresa desde la plataforma”.

SATELLOGIC PROMETE MAPEAR EL MUNDO UNA VEZ POR DÍA



LA EMPRESA ARGENTINA SIGUE PONIENDO SATÉLITES EN ÓRBITA DESTINADOS A COLECTAR IMÁGENES EN ALTA DEFINICIÓN DE LA TIERRA, ÚTILES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GOBIERNOS Y EMPRESAS PRIVADAS. EL ACUERDO CON SPACE X GENERA UNA NUEVA VENTAJA PARA LA COMPAÑÍA FUNDADA POR EMILIANO KARGIEMAN. EL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL Y EL QUE PREPARA PARA EL FUTURO.

Mapear toda la superficie de la Tierra en 24 horas todos los días del año es el objetivo que se fijó para 2025 la empresa argentina Satellogic, que fabrica y pone en órbita nanosatélites. «El plan es lanzar más de 300 satélites para tener la capacidad de mapear toda la superficie de la Tierra una vez por día. Ya lanzamos los primeros 21, diez de ellos construidos el año pasado en medio de la pandemia. Para 2022 el objetivo es tener 60 satélites orbitando», detalló Emiliano Kargieman, CEO de la empresa Satellogic.

De esta forma el emprendedor afirma que Satellogic “se ha convertido en la compañía con mayor capacidad de recopilar datos desde el espacio”.

Kargieman no llegó a los nanosatélites por sus conocimientos del ámbito espacial, sino por su perfil tecnológico y su constante curiosidad por investigar «el potencial de las cosas más allá de lo que están hechas».

Con nueve años de edad programaba y con 12 ya buscaba saber cómo funcionaban sistemas más complejos. Con 19 fundó Core Security, su primera empresa de seguridad informática, que luego vendió haciéndose millonario muy joven. Constituyó un fondo para ser inversor en nuevos emprendimientos. Pero sintió la necesidad de volver a intentarlo en forma personal. Después de darle vueltas a muchas ideas, en 2009 se inclinó por tratar de aportar soluciones tecnológicas a algunos problemas cruciales de la humanidad como el acceso a la alimentación, la energía y de forma sustentable, y así comenzó a gestar Satellogic.

«Quería hacer un proyecto de agro y terminé haciendo uno de satélites. Es que para optimizar lo primero de manera sustentable teníamos que tener información para mejorar la toma de decisiones. Durante mi estadía en el Centro de Investigación de la NASA entendí que los satélites están en el mejor lugar para captar esos datos, pero para hacerlo en tiempo real es ne-

cesario poner muchos satélites». Eso era inviable, cada uno costaba US\$ 500 millones, lo que lo llevó a ver el tema desde otro lugar y entender que el problema en el costo está en que los satélites son fabricados para orbitar muchos años y garantizar confiabilidad. «Yo vengo de la industria de la informática, donde se resuelve el problema de la confiabilidad construyendo redes, donde los elementos individuales pueden fallar sin afectar al sistema. Esto no existía en el

sacar fotos desde una plataforma pequeña de manera constante sobre toda la Tierra –afirma el emprendedor– y sobre todo con un costo por satélite y un costo por cada kilómetro cuadrado capturado que es muchísimo más bajo que cualquiera. Nuestro costo por imagen es 50 veces inferior al del competidor más cercano y cientos de veces más bajo que los competidores que siguen”.

Bajar de esta forma los costos le permite pensar en modelos de ne-

“LA IDEA FUE FABRICAR SATÉLITES BARATOS CON 95% DE CONFIABILIDAD Y CON UNA VIDA ÚTIL DE 3 O 4 AÑOS. ASÍ ABARATAMOS MÁS DE CIENTO VECES EL COSTO Y PODEMOS EXTENDER SU USO A MÁS INDUSTRIAS”

gocio del mundo del espacio y fue lo que traje a la industria. Hacer satélites baratos con 95% de confiabilidad y que vivan solo tres años. Así abarataremos más de cien veces el costo. Los construimos desde cero en Uruguay y podemos lanzar 300 de los nuestros por menos del costo de uno de los otros», comparó.

CHIQUEITOS Y PODEROSOS

Emiliano Kargieman, fundó Satellogic, junto con Gerardo Richarte, en 2010. La empresa, con ADN argentino y alcance mundial, ya cuenta con más de 190 empleados y tiene oficinas en el país así como en Uruguay, China, España, Israel y Estados Unidos.

La última generación de satélites, lanzados recientemente por la empresa, miden apenas 80 centímetros de alto y pesan 40 kilos, capturan imágenes con una resolución de 70 centímetros, lo que permite contar con información más detallada del mundo para la toma de decisiones en diferentes industrias y gobiernos ya sea para la distribución de recursos energéticos, control de fronteras u optimización de la agricultura, por mencionar algunos ejemplos.

La originalidad de Satellogic radica en “hacer satélites que pueden

gocios nuevos para la industria. Ya no se trataría de apuntar los satélites a un lugar determinado para brindar una foto a un cliente, sino en tener la cantidad suficiente de satélites para capturar toda la superficie terrestre en alta resolución, “con lo cual el costo de incorporar un nuevo cliente es tan bajo, que podemos democratizar el acceso a este tipo de información”.

La idea fue conseguir una fuente de datos para ver lo que pasa en la superficie del planeta para mejorar la toma de decisiones. “Algunas de las industrias que van a estar impactadas más inmediatamente por esta tecnología –detalla– son la agricultura, todo lo que tiene que ver con producción y distribución de alimentos, con las cadenas de proveedores en agricultura, con la logística de fertilizantes, de herbicidas, uso del agua. También con la optimización de decisiones sobre qué plantar y dónde plantarlo para maximizar rindes, para que las cosas estén cerca de donde van a ser consumidas, para que no tengamos sobreoferta de algunas cosas y escasez de otras”.

El empresario asegura que ya están trabajando con algunos gobiernos de diferentes lugares del mundo en cuestiones que tienen que

LA ALIANZA CON SPACE X

Un hecho relevante reciente para Satellogic fue el acuerdo al que llegó con Space X, la compañía espacial de Elon Musk. La alta frecuencia de lanzamientos de Space X permite una ventaja muy importante para los servicios geoespaciales de la compañía argentina.

A través de esta alianza la firma de Musk se convierte en proveedor de preferencia de Satellogic para la puesta en órbita de sus satélites con su programa de lanzamientos de cohetes con cargas múltiples. La próxima misión, programada para junio de este año, se realizará con un cohete Falcon 9, que pondrá a nuevos satélites de la compañía en órbita baja. De esta manera, Satellogic logra acortar considerablemente el tiempo entre la fabricación y la puesta en órbita de los satélites.



meses estamos sacando un modelo nuevo", asevera Kargieman.

BASURA ESPACIAL

El incesante crecimiento de la industria satelital genera preocupaciones desde el punto de vista ambiental, en el sentido de qué ocurrirá con la llamada "basura espacial". El fundador de Satellogic explica al respecto que los satélites puestos en órbita por su compañía, después de cuatro o cinco años reingresan naturalmente a la atmósfera y por la velocidad que traen y su pequeño tamaño, se desintegran completamente. "Nosotros no generamos basura espacial, pero como industria sí es una preocupación. Pienso que en algún momento habrá regulaciones sobre esto, aunque en realidad la industria trabaja con

ver con el monitoreo de producción y de distribución de bienes. También, en algunos casos, con el control de fronteras y la migración de personas.

MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios de Satellogic admite dos modalidades. En la actualidad están enfocados en una que está direccionada a gobierno y que llaman "satélite como servicio". Significa que un gobierno en lugar de comprar un satélite para tomar imágenes de lo que pasa en su territorio puede contratar a Satellogic el uso de un número de satélites sobre el territorio que le interesa como si fueran propios. "Somos la primera compañía en implementar ese modelo y lo podemos hacer por nuestras ventajas tecnológicas y de costo. Realmente nos está yendo muy bien con ese modelo", afirma el CEO.

La otra modalidad está todavía en desarrollo: es proyectar los servicios hacia la industria o el sector comercial de manera más masiva. Y para eso necesitan contar con los suficientes satélites en órbita que les permitan mapear la superficie

de la Tierra y distribuir los datos obtenidos con un costo lo suficientemente bajo para que sea aplicable para diversas industrias. Para ese objetivo, todavía están a medio camino. "Nuestro objetivo a largo plazo es estar operando con una constelación de 300 satélites. Para hacer remapeos semanales de toda la superficie de la tierra necesitamos llegar a 60 satélites, que será un buen paso intermedio. Y estos 300 y pico de satélites que

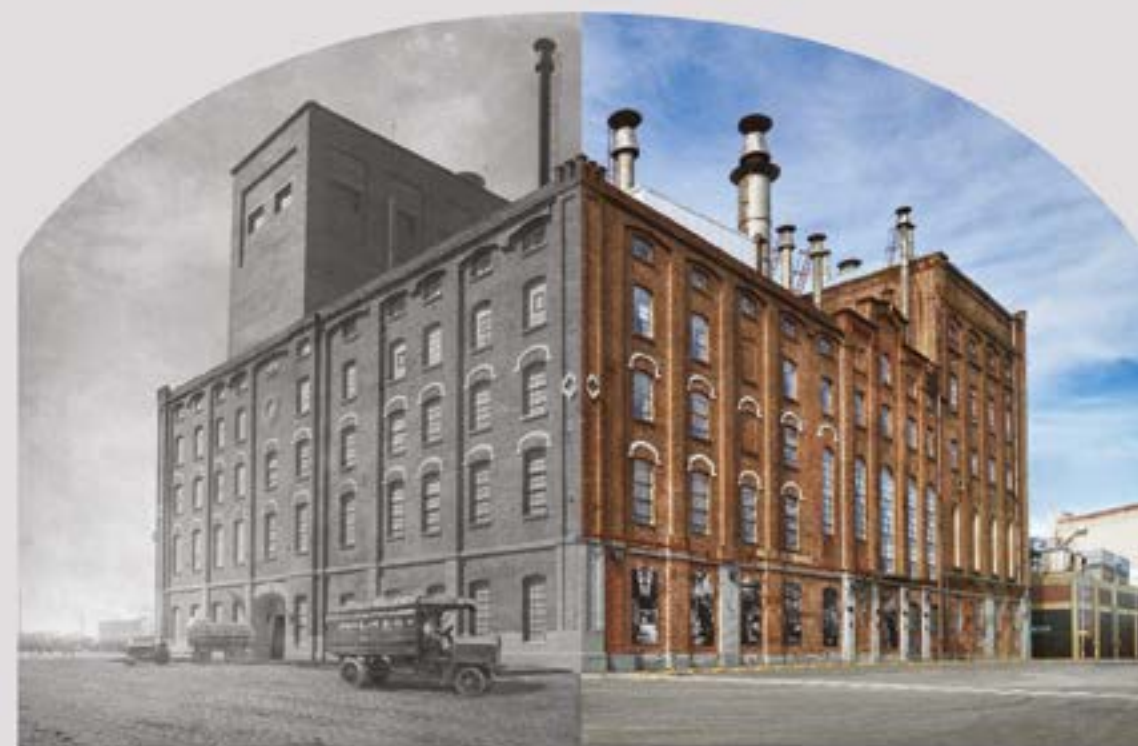
EN LA ACTUALIDAD LA EMPRESA ESTÁ ENFOCADA EN UNA MODALIDAD QUE LLAMA "SATÉLITE COMO SERVICIO" Y QUE ESTÁ DIRECCIONADA AL USO POR PARTE DE GOBIERNOS"

queremos operar nos va a permitir hacer remapeos diarios en toda la superficie del planeta, que es el objetivo con el que armamos esta constelación".

La incorporación de nueva tecnología es permanente en la empresa. "Tenemos una línea de desarrollo de tecnología que nos permite incorporar capacidades nuevas en los satélites de manera constante en cada generación. Casa ocho

las mejores prácticas y se está autorregulando. Pero lo cierto es que cada vez hay más objetos en órbita y eso amenaza con producir un congestionamiento. En la actualidad estamos en un estadio relativamente incipiente de esta tecnología orbital, pero a medida que se siga desarrollando el problema se va a complicar, de modo que eventualmente la actividad va a tener que ser regulada". ■

130 AÑOS
ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



UNA PLATAFORMA ENFOCADA A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



LOS SOCIOS DE DEBMEDIA COMENZARON FABRICANDO ARTEFACTOS LED. SU PROYECTO CAMBIÓ Y EVOLUCIONÓ. HOY PROVEEN UNA PLATAFORMA QUE PERMITE MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE A BANCOS Y COMPAÑÍAS DE PRIMERA LÍNEA.

Los tres fueron compañeros de secundaria y en 2008 se asomaban al mundo emprendedor con el propósito de financiar sus estudios de ingeniería. Ese año, Ezequiel Espósito, Juan Martín Balan y Nicolás Demner, comenzaron a armar productos lumínicos LED y venderlos por Mercado Libre bajo el nombre de Debtech.

Tras varios años haciendo esto, en 2013 empezaron a incursionar en la industria del software, con el nombre de Debmedia. El primer desarrollo fue un sistema de gestión de filas básico, que ofrecían junto con las carteleras LED que anuncian los turnos, fabricadas por ellos. Esta alternativa fue determinante para el devenir de la empresa, porque le abrió las puertas a clientes corporativos de primera línea, como bancos, compañías de seguros y de servicios.

Dos años después se incorporaron al emprendimiento dos nuevos socios: Gustavo Largaía y Joaquín Zoilo, para entre todos llevar a Debmedia al escalón siguiente. Que sería, pasar de ser una empresa dedicada a ofrecer una solución básica de filas para pequeños comercios, a ser una plataforma para gestionar la experiencia de clientes en diversas industrias e inclusive en varios países de Latinoamérica.

Trabajando dentro de esas empresas comenzaron a tomar nota de cuáles eran las deficiencias y las necesidades que se evidenciaban en la atención a los clientes. Y vieron que había muchas áreas en las que podían hacerse mejoras, especialmente en cuanto a las largas esperas y a la atención ineficiente y despersonalizada.

Allí vieron la oportunidad para ofrecer soluciones aptas para dejar atrás esos problemas desde una plataforma de software y de este modo superar la baja escalabilidad y diferenciación de lo que producían en ese momento, los turneros LED.

En la actualidad, la empresa trabaja con una amplia cartera de clientes, entre los cuales están bancos de primera línea, empresas de telecomunicaciones, compañías aseguradoras, áreas de gobierno y establecimientos de salud. Además han trascendido fronteras, porque también incursionan en mercados de Chile, Colombia, Bolivia, Paraguay, México, Puerto Rico y República Dominicana.

CRECIMIENTO SOLIDO

Los resultados demostraron que el desarrollo proyectado estaba encaminado en la vía correcta. A partir de una inversión inicial de 10.000 dólares, la empresa había migrado de soluciones simples de hardware hacia el software enfocado en soluciones útiles para mejorar la experiencia del cliente en compañías y bancos, un negocio en el que rápidamente contaron con cash flow positivo, para de esta forma ir creciendo de manera programada y segura.

Los inicios en la nueva etapa fueron igualmente muy esforzados, con un trabajo de empresa por empresa, tratando de convencer a las personas con poder de decisión. Así, el crecimiento fue gradual, pero firme. No necesitaron recurrir al capital externo, sino que los recursos los recabaron del propio trabajo. De todos modos no descartan hacerlo a futuro, en la medida en que sea necesario para financiar nuevos hitos de crecimiento.

Los números reflejan esa buena performance: en 2019 facturaron 1.5 millones de dólares, entre software y hardware, mientras que el año pasado registraron ventas por 2.4 millones de dólares.

Otro acontecimiento importante fue que en 2019 Debmedia cambió el modelo de negocio, adoptando la modalidad SaaS basado en suscripciones, con el cual el cliente puede usar el software en la nube como propio por un tiempo determinado. Esto hizo que la gran mayoría de las ventas sean a clientes permanentes, lo cual permite un crecimiento muy firme y previsible.

Entre sus principales clientes se encuentran, los bancos Itaú, Patagonia, Supervielle, Ciudad, además de compañías de primera línea como Movistar, Allianz, SanCor Salud, Mapfre, La Caja, entre más de 250 en toda Latinoamérica.

A esta altura es conocido que existen diversas soluciones en el mercado enfocadas en los "sistemas de turnos" que se enfocan únicamente en el problema de las filas. En cambio Debmedia procura visualizar y abarcar la experiencia del cliente como un todo, que no se limita inclusive a las sucursales.

Entienden que las empresas tienen múltiples puntos



de contacto con sus clientes y se plantean como objetivo, ayudar a que cada una de esas interacciones sea lo más personalizada, eficaz y satisfactoria posible.

En la actualidad los clientes quieren elegir cuándo y a través de qué canales interactuar con las empresas. Por eso la compañía ofrece soluciones para todos los canales, tanto offline como online. Consideran esta alternativa como clave para que las empresas puedan acceder a la omnicanalidad ofreciendo una experiencia con alto nivel de satisfacción.

EL EFECTO PANDEMIA

Como muchos negocios vinculados al online, el de Debmedia también se vio potenciado con la pandemia, debido al cierre total de muchos locales y sucursales. Estando adecuadamente preparados con su solución digital, vieron como compañías de sectores a los que todavía no habían llegado, comenzaban a interesarse.

Algunos de estos sectores que se sumaron fueron los supermercados y los pequeños y medianos comercios. No necesitaron realizar demasiadas adecuaciones porque la solución ya estaba preparada para el tipo de requerimientos que la pandemia desató.

Por medio de módulos tales como debSign, la plataforma no solo se limita a una simple distribución de turnos o un módulo exclusivamente dedicado a la atención al cliente, sino que permite oportunidades de cross o up-selling, facilitando distribuir también contenidos de marketing o publicitarios para públicos segmentados.

Para los directivos de Debmedia, una de las claves de la plataforma es que permite repensar uno de los temas clave del Customer Experience Management de un nuevo modo: desde la singularización del cliente en las sucursales dentro de la plataforma hasta la formación de clusters de públicos segmentados y la posibilidad de interactuar con esos públicos.

Además dentro de la misma plataforma también se ofrece la posibilidad de obtener métricas de gran utilidad, como las más sencillas de número de abonados en sucursales, o el tiempo de estadía promedio del cliente dentro de la misma, hasta otras métricas mucho más avanzadas y muy productivas desde el punto de vista del análisis que pueden realizar las compañías a partir de sus resultados.

PROXIMO ESCALÓN

Con vistas al futuro, lo que ven venir es que se potenciará el uso de los canales digitales, más allá de la pandemia, como complemento de las sucursales. En ese sentido ven como una consecuencia natural de los cambios que trajo la pandemia, la rápida expansión de las soluciones tecnológicas para todo tipo de negocios. Sobre todo porque el temor a que los clientes no tengan los conocimientos ni la habilidad suficiente para usar esas herramientas tecnológicas ya está superado. Por necesidad, personas de todas las edades debieron acostumbrarse a hacer sus compras online y a comunicarse por Zoom.

DEBMEDIA EN SÍNTESIS



Inicio de operaciones
2013



Fundadores

Ezequiel Espósito (que ya no está en la empresa), Juan Martin Balan y Nicolás Demner. Luego ingresaron como socios Joaquín Zoilo y Gustavo Lauría.



Dirección postal

Pasaje Ushuaia 1987 CABA.



Cantidad de empleados
50



Facturación 2020

USD 2.4 millones de dólares.



Inversión inicial

10.000 dólares



Países en los que opera

Argentina, Chile, Colombia, Bolivia, Paraguay, México, Puerto Rico, República Dominicana.



Productos/Soluciones

Debmedia está transformando la forma en la que las empresas interactúan con los clientes en sus puntos de contacto, haciendo la gestión más eficiente y garantizando la mejor experiencia.



Principales clientes

Banco Itaú, Banco Ciudad, Movistar, Supervielle, La Caja, Farmacity, SanCor Salud, Mapfre, Aerolíneas Argentinas, Coomeva EPS (Colombia), Comafi, Banco Patagonia, Fundación Favaloro, entre otros. Banco Davivienda (segundo banco más grande de Colombia).

En ese sentido, Debmedia está desarrollando un nuevo módulo de atención virtual, mediante la videollamada, que agregará un recurso más para facilitar la comunicación de las empresas con los clientes. De este modo, cada ejecutivo que hoy está en una sucursal va a poder atender también en forma virtual, con la consiguiente comodidad para los clientes y la optimización de los recursos de atención por parte de las empresas. ■

RECURSOS HUMANOS

ANDREA ÁVILA

CEO de Randstad para Argentina y Uruguay

72% de los trabajadores se capacitó durante la pandemia

Nada menos que el 72% de los argentinos aprovechó la cuarentena para estudiar y capacitarse. La cifra surge de los resultados de una encuesta online realizada por la consultora de recursos humanos Randstad. Los encuestados fueron 42.000 personas que trabajan o que están buscando trabajo.

Al profundizar el análisis sobre la incidencia de la pandemia en relación a la formación, surge que un importante 45% sostuvo haber dedicado mayor cantidad de tiempo para capacitarse durante 2020 que en años anteriores, mientras que el 55% restante afirmó haber dedicado igual cantidad de tiempo que otros años. En este sentido, el 21% de los participantes de la encuesta aseguró haber dedicado durante 2020 más de 25 horas mensuales a su formación, el 19% dedicó entre 16 y 25 horas mensuales, el 29% entre 9 y 15 horas mensuales y el 31% dedicó menos de 8 horas mensuales a su capacitación.

En referencia a estos resultados, Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina y Uruguay, afirmó: "Con el confinamiento impuesto por la pandemia se alteraron las rutinas y actividades de las personas, tanto en lo referido a esparcimiento y vida social, como al desarrollo profesional, liberando tiempo que se fue volcando a hobbies, asignaturas pendientes y otras actividades postergadas. Este escena-

rio en el que la capacitación y la formación profesional recibieron un impulso extraordinario, se vio potenciado aún más por las infinitas posibilidades que se abrieron a partir de una mayor oferta de formación online de calidad".

El mundo del empleo se encuentra en constante transformación, día a día nacen nuevos trabajos y otros quedan obsoletos. El avance de la digitalización y la consecuente actualización tecnológica de las empresas demanda cada vez mayor formación a los trabajadores para mantenerse empleables y ellos son cada vez más conscientes de esta realidad. En este contexto, el 75% de los consultados afirmó que su trabajo requiere de constante actualización, mientras que, en el otro extremo, el 14% de los encuestados considera que su trabajo ya no existirá dentro de 10 años.

¿QUIÉN DEBE CAPACITAR?

¿Quién es el principal responsable de la formación de los trabajadores para adecuar sus habilidades a la nueva demanda laboral? Según la encuesta, el 55% sostiene que el principal responsable de la formación es el trabajador mismo, en cambio para un 38% lo es el empleador, mientras que un minoritario 7% cree que es responsabilidad del Estado.

¿En qué medida las empresas capacitan a sus empleados? Los participantes indicaron en un 25% recibir

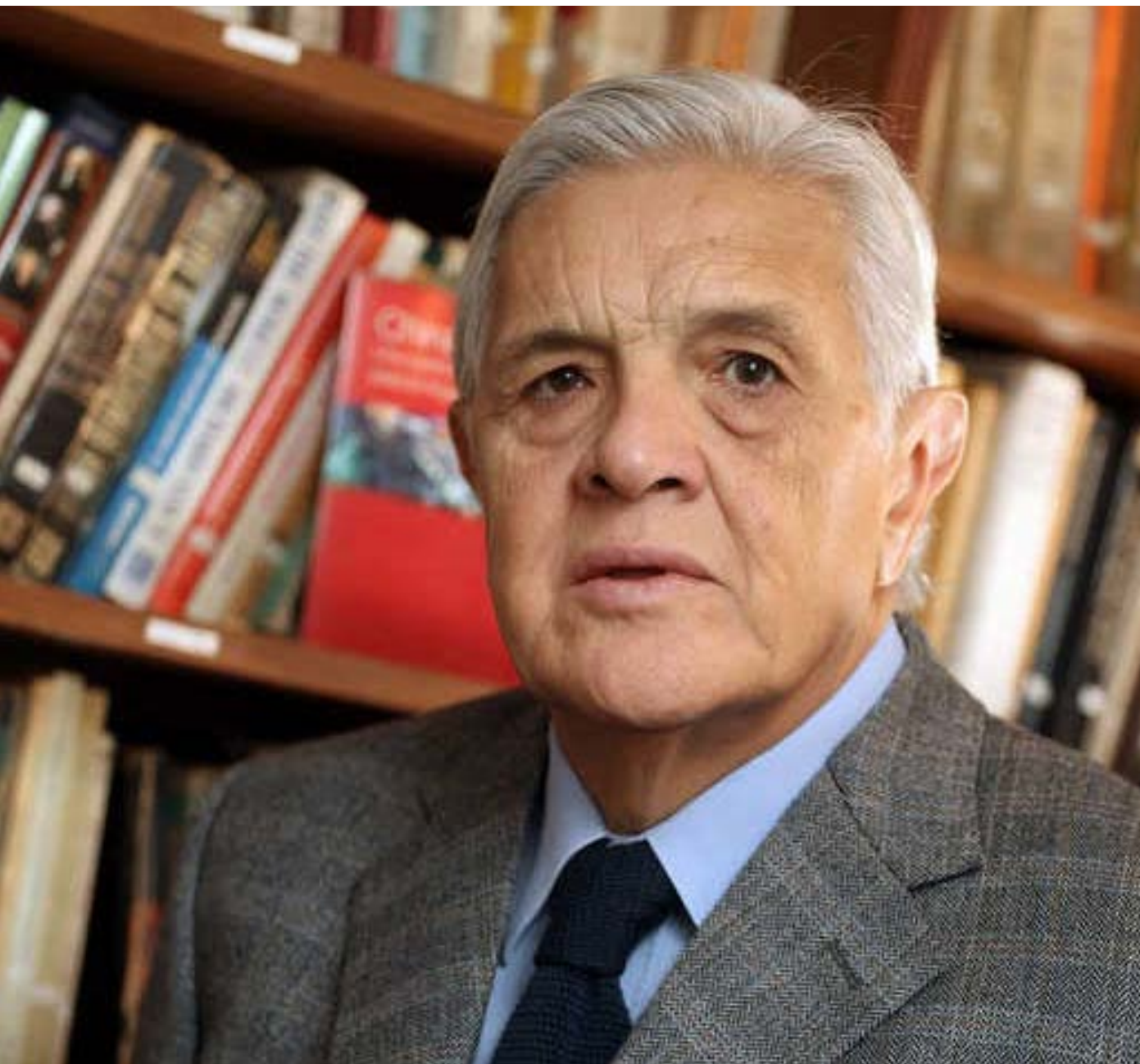
capacitación constante por parte de su empleador, el 43% afirmó recibirla solo de manera ocasional, y el 32% restante refirió no recibir capacitación de ningún tipo.

Por otra parte, el 98% de los participantes del estudio afirma que estaría dispuesto a realizar una carrera corta para alcanzar una mejora en su desarrollo profesional, mientras que el 76% de los consultados estaría dispuesto a cursar una carrera de larga duración para obtener mejoras laborales. Asimismo, el 57% de los consultados comentó haber perdido alguna vez una gran posibilidad laboral por falta de conocimientos o habilidades.

De la encuesta también surge que el 82% de los argentinos sintió la necesidad de capacitarse en nuevas tecnologías para estar a la altura de su trabajo y que el 97% disfruta del desafío de reinventarse laboralmente, adquiriendo nuevas habilidades.

"Estamos viviendo hoy un proceso de transición en el que los trabajadores empiezan a asimilar la velocidad de los cambios que suceden en el mundo del trabajo y la drástica reducción de la vida útil de las habilidades laborales. Hoy las personas entienden que la clave de la empleabilidad está en la formación constante y a cualquier edad, y en la adquisición de nuevos conocimientos para hacer frente al impacto de la tecnología y la digitalización en el trabajo". ■





Para la economía mundial el shock de la pandemia comienza a quedar atrás. Así lo afirma Jorge Castro, consultor y analista de temas estratégicos y geopolíticos. Consultado por Prensa Económica, Castro destacó la relevancia del regreso de las “tasas chinas” de crecimiento en el gigante asiático, que arrastra a los precios de commodities como los que exporta Argentina. La realidad de Estados Unidos es dual: una fuerte recuperación económica es acompañada por una crisis política inédita, que divide a la población en dos mitades.

¿Cuál es a su entender el hecho geopolítico más determinante en la actualidad mundial signada por la pandemia?

El dato central de la situación mundial en este momento es que se ha recuperado en gran escala el crecimiento de la economía internacional. La República Popular China fue la única economía del mundo que creció el año pasado, ya que el PBI se expandió un 2,3 por ciento, mientras que el resto de los países, encabezados por Estados Unidos, sufrieron contracciones muy significativas, entre 4 y 6 por ciento. China ha logrado recuperar el boom de

China y EE.UU. VUELVEN A CRECER A GRAN VELOCIDAD

El hecho más relevante del escenario internacional es la fuerte recuperación de la economía mundial. China vuelve a crecer a tasas siderales y Estados Unidos supera los pronósticos más optimistas. Se desata un nuevo super ciclo de los commodities y los principales beneficiados son Brasil y Argentina.

consumo que la caracterizó en la etapa pre pandemia. En el primer trimestre de este año, la economía china ha crecido 18,6 por ciento anual. Todas las organizaciones internacionales, incluyendo el FMI y el Banco Mundial pronostican que la economía china este año estaría en condiciones de crecer entre 8 y 9 por ciento, o como dicen algunos analistas sobre todo estadounidenses, más del 9 por ciento.

China es la segunda economía del mundo, con un PBI de 15.6 billones de dólares, que ya es el 17 por ciento del PBI global.

Al mismo tiempo, Estados Unidos también se encuentra en una etapa de crecimiento económico acelerado. En estos días se dieron a conocer los resultados en materia de creación de puestos de trabajo en la economía norteamericana en el mes de marzo. El total de puestos creados en ese mes es de 960.000, esto es más de 300.000 por encima de lo que habían previsto economistas de ese país. Estimaban que podría haber un crecimiento muy significativo del empleo del orden de los 600.000 puestos de trabajo, cifra superada por la realidad en más del 50 por ciento. En otros términos la tasa de desocupación de Estados Unidos se ha reducido al 6 por ciento. Esto implica que a este ritmo de creación de empleo, a fin de año la tasa de desocupación de ese país sería del 4 por ciento, un punto por encima del record de diciembre de 2019 cuando esa tasa cayó al 3 por ciento, la más baja de los últimos sesenta años.

Las relaciones entre las potencias hay que colocarlas en este plano de aceleración de la globalización y de crecimiento significativo de la economía mundial, encabezada por Estados Unidos y China. Estados Unidos tiene un PBI de 22.4 billones de dólares, o sea el 25 por ciento del producto global.

El crecimiento de la economía china es lo que está atrás

de ese estallido de un nuevo super ciclo de los commodities en el mercado mundial, el segundo en la historia del capitalismo en el siglo 21. Y los dos países más beneficiados de este nuevo super ciclo de los commodities son dos grandes exportadores de alimentos, estrechamente vinculados en términos productivos y de exportaciones con la República Popular China: en primer lugar Brasil y en segundo término Argentina.

En este primer trimestre del año las exportaciones agroindustriales de la Argentina han tenido el mayor nivel de los últimos 18 años y esto es parte del proceso mundial.

LA GLOBALIZACIÓN SIGUE

Los pronósticos de que la pandemia de Covid-19 iba a redundar en una reversión o acotamiento del proceso de globalización, ¿no se verificaron en la práctica?

Eso no ha ocurrido. La pandemia del coronavirus ha sido un super shock que ha experimentado la economía capitalista mundial, en el primer trimestre de 2020 en China y en el segundo trimestre en los países avanzados: Europa y Estados Unidos. En ambos casos este super shock ha sido un fenómeno absolutamente externo al proceso de acumulación capitalista. Ha sido más bien un tsunami, antes que un proceso recesivo agudo. Ni en Estados Unidos ni en China han sido afectados en modo alguno los indicadores fundamentales del proceso económico. Están intactos. Por eso es que el crecimiento por ejemplo de la economía norteamericana está directamente vinculado a la extensión que está alcanzando la vacunación masiva de su población, porque asegura la apertura definitiva de la economía. Y al abrirse la economía, como sus fundamentos están intactos, puede volver a crecer a los niveles record que tenía en la etapa pre pandemia. Esto es lo que está ocurriendo.

Y a su vez China, que fue donde empezó la pandemia, la eliminó de cuajo rápidamente...

Lo que es notable en cuanto a la forma en que China ha tratado la pandemia de coronavirus es que la logró controlar sin recurrir a la vacunación masiva de la población. Este dato indica el grado de eficacia en su capacidad de gobierno que tiene la República Popular, que es realmente extraordinario.

Ayudado por un régimen políticamente muy fuerte y que ejerce mucho control social...

Sí, pero hay un concepto que está detrás de esas dos características: es que el régimen político vigente en China es de una extraordinaria legitimidad, tiene un grado de consenso realmente excepcional. La cuestión es de abajo hacia arriba, de adentro hacia afuera.

Quizás no se vea así por no ser una democracia al estilo occidental.

No es un régimen como el occidental porque es China, una civilización con 5000 años de historia. Hay que sacarse esos anteojos para comprender la historia china.

CRISIS POLÍTICA HISTÓRICA

Con un nuevo gobierno demócrata en Estados Unidos, ¿cómo sigue la relación y la puja con China?

Todo está sujeto al extraordinario debilitamiento político internacional que experimenta Estados Unidos. Este es el momento de la historia americana de mayor conflicto interno y mayor crisis política desde la guerra civil de 1861 a 1865. Por otro lado China no solo ha salido extraordinariamente fortalecida respecto de la pandemia de coronavirus, sino que desde el punto de vista econó-

“No hay una línea estratégica en la política exterior argentina por falta de una verdadera autoridad presidencial”

mico es la que ha encabezado la recuperación mundial. Estados Unidos no tiene un problema económico, sino político, extremadamente agudo. En las últimas elecciones Trump obtuvo 75 millones de votos, logró 11 millones de votos más que los que obtuvo en 2016. Esa mitad del electorado norteamericano participa de la visión de Donald Trump de que las elecciones del 3 de noviembre han sido fraguadas. Y por lo tanto desconoce la legitimidad del presidente demócrata Joe Biden. Es una situación insólita, absolutamente única.

¿Esta situación tan grave en qué puede derivar o cómo se puede saldar?

Yo creo que la situación se agrava porque el enfrentamiento es generalizado en Estados Unidos en este mo-

mento. El gobierno de Biden está impulsando una agenda de gobierno extremadamente avanzada para la mirada progresista e implica un enfrentamiento con la mitad de la sociedad norteamericana. Esta crisis histórica tiende a acentuarse y seguirá haciéndolo por los próximos cuatro años que abarcan el periodo presidencial de Biden.

A su vez en Latinoamérica la mayoría de los gobiernos están complicados políticamente por las derivaciones de la pandemia...

Hay un proceso de vacunación masiva de la población del planeta, lo cual implica un retraso de la producción respecto a la demanda. Estados Unidos prevé que va a tener vacunados a más de 300 millones de habitantes entre mayo y junio. Chile tiene la mayor tasa de contagios, sobre todo por las nuevas cepas, pero al mismo tiempo es de los países que más está vacunando en el mundo. Entonces hoy el dato fundamental del proceso político estratégico es la marcha del operativo de vacunación masiva de la población del planeta.

En particular en Brasil, el presidente Bolsonaro parece políticamente debilitado...

Está aislado. El manejo que ha hecho Bolsonaro de la pandemia lo ha colocado en una situación extremadamente crítica, de aislamiento y de pérdida de consenso. Y además ha tenido un episodio de gran importancia política, que es una diferencia con las Fuerzas Armadas brasileñas, que ha sido un sostén fundamental de su gobierno.

¿Bolsonaro puede ir por la reelección y Lula puede presentarse?

En las elecciones presidenciales del año próximo lo que estará en juego es la reelección de Bolsonaro, por supuesto. Y en cuanto a Lula, estará en condiciones de presentarse.

ARGENTINA SIN RUMBO

Pasando a Argentina, ¿cuál es su opinión sobre el posicionamiento internacional del país en la actualidad?

Yo creo que el problema político fundamental de la Argentina, es el debilitamiento de la autoridad presidencial. El sistema político argentino es absolutamente presidencialista. Con instituciones débiles y una autoridad del Presidente que se debilita o tiende a desaparecer, como ocurre en este momento, el sistema se paraliza: lo que surge es un vacío de poder. En estas condiciones no hay política exterior posible, porque la misma es un atributo exclusivo del presidente de la Nación en el sistema argentino. El carácter oscilante que tiene la política exterior del gobierno, por no decir por momentos confuso –como es en la relación con el Mercosur-, está en relación directa con el debilitamiento de la autoridad presidencial. Los giros con respecto a la posición frente al régimen venezolano, entre otros, tienen un carácter espasmódico; no responden a un significado ni político, ni ideológico, ni doctrinario. No hay una línea estratégica por falta de una verdadera autoridad presidencial.



Wiener lab
G R O U P

Del total del gasto en salud mundial, sólo del 1% al 3% se destina a servicios diagnósticos*. Sin embargo, el 70% de las decisiones médicas se basan en los datos aportados por esos servicios**

Wiener lab. es la primera empresa de Latinoamérica que investiga, produce y comercializa la más extensa línea de reactivos, instrumentos y software para los laboratorios de análisis clínicos.

Aportando desde hace más de 50 años soluciones diagnósticas propias y originales adaptadas a nuestra región.

Sumando trabajo y conocimiento argentino en cada uno de sus productos.

Con 10 empresas asociadas en el exterior, 3 plantas fabriles y más de 600 colaboradores, contribuye de manera **realmente efectiva** a la salud y calidad de vida de las personas.

Haciendo
posible
EL FUTURO

* OMS
** Executive War College USA

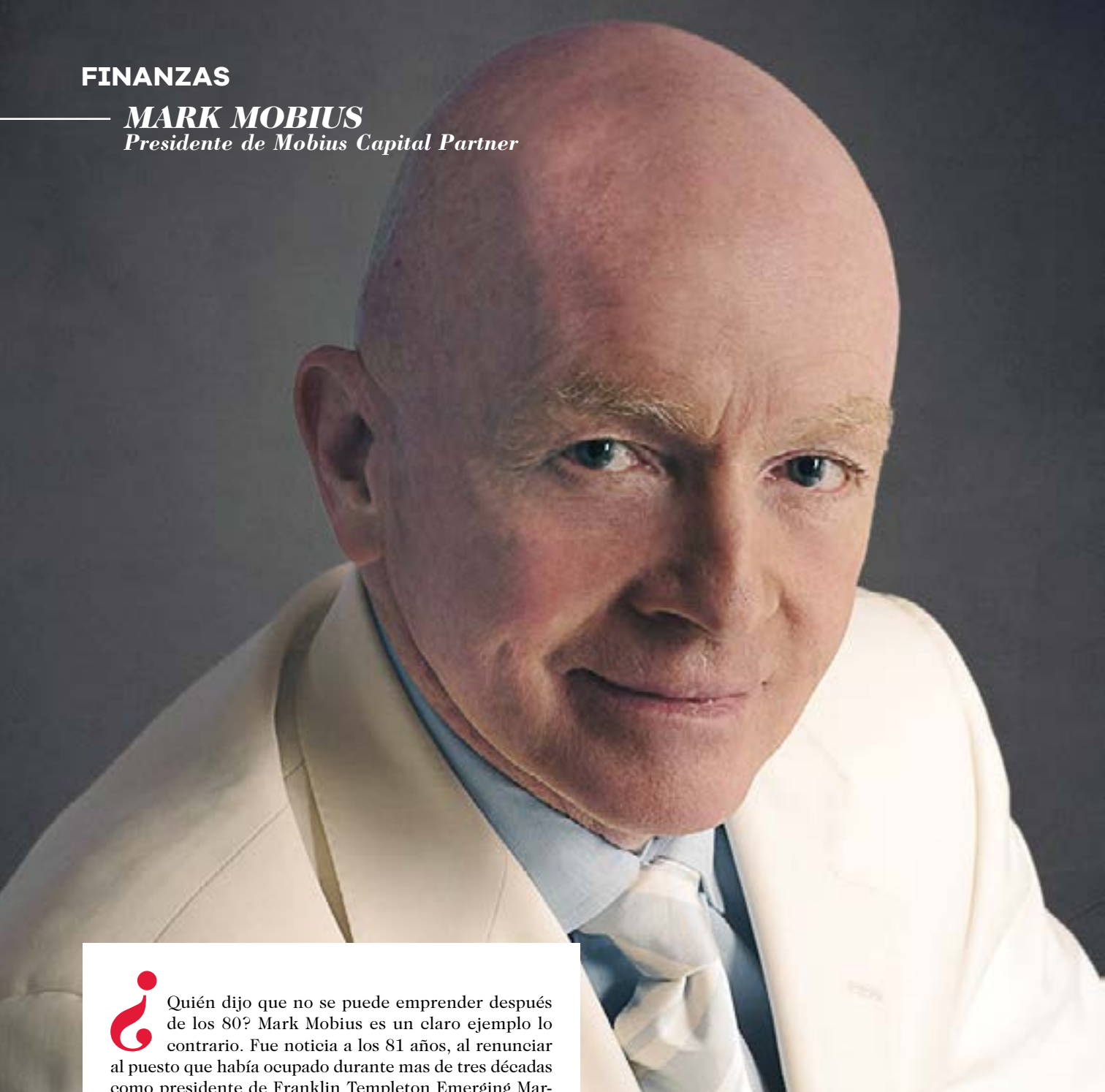
Wiener Laboratorios SAIC



Riobamba 2944,
S2003GSD Rosario, Argentina
Tel.: +54 341 4329191/6
Moreno 1850, 2° piso,
C1094ABB Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54 11 43754151/4

www.wiener-lab.com





¿Quién dijo que no se puede emprender después de los 80? Mark Mobius es un claro ejemplo lo contrario. Fue noticia a los 81 años, al renunciar al puesto que había ocupado durante más de tres décadas como presidente de Franklin Templeton Emerging Markets Fund, administrando un capital de 40.000 millones de dólares en varios fondos de inversión. Fue despedido con campanadas y aplausos en 2018: no era para menos, se jubilaba el “padre” de los mercados emergentes, quien, entre otras cosas fue el creador del primer fondo global de inversión en dichos mercados.

Sin embargo, el antiguo tiburón todavía tenía cuerda para seguir peleando. Así, a sus 83 años, sorprendió al mundo lanzando en solitario la compañía Mobius Capital Partners. No se trataba de ninguna innovación: se proponía seguir haciendo lo mismo que toda la vida, es decir, canalizando inversiones hacia compañías del mundo emergente, pero ahora sin el confort que le brindaba el gigante grupo financiero Templeton y con el solo respaldo de su afamado nombre.

Acompañado por su mano derecha en Templeton, Carlos von Hardenberg, Mobius creó un fondo y un trust, actualmente listados en las bolsas de Londres y de Luxemburgo, respectivamente. Rápidamente cosechó centenares de millones de dólares, de inversores deseosos de apostar a la sabiduría del legendario administrador de fondos, quien ha visitado 150 países y se ha pasado buena parte de su vida en aviones, recogiendo de primera mano datos útiles para sus inversores.

El “gurú” de la famosa calva reluciente, ha aclarado que en su nueva etapa no copiará exactamente los criterios de inversión de Templeton, sino que le añadirá algunas variantes: el primero es una mayor libertad para la selec-

“Los MERCADOS EMERGENTES tendrán un MUY BUEN 2021”

Ya octogenario, el “gurú” de las finanzas decidió lanzarse por cuenta propia y en poco tiempo recogió cientos de millones de dólares para sus fondos de inversión. A su entender, este año, a pesar de todo, seguirá siendo propicio para la inversión en los mercados emergentes.

ción de oportunidades, aunque igualmente su cartera se restringe a no más de 30 compañías, para controlar mejor el riesgo. Por otra parte, él mismo ha invertido millones de dólares de su patrimonio personal en los fondos que administra, dejando en claro que sus intereses son los mismos que los clientes. Además ha sumado criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno para la selección de compañías.

BUENOS RESULTADOS, PESE A TODO

Mobius, quien ha renunciado a la ciudadanía de Estados Unidos y optó por la de Alemania, por sus ascendientes germanos, reparte su tiempo entre sus oficinas de Londres y Dubai. Desde allí sigue exaltando las posibilidades de los mercados emergentes y pone como ejemplo los buenos resultados logrados por el Mobius Emerging Markets Fund en 2020, un año especialmente complicado en los mercados de capitales.

¿Qué pasaría con las inversiones en caso de que se dé vuelta la abundante liquidez y haya una suba en la tasa de interés?

En el caso nuestro no es motivo de preocupación, dado que no poseemos en cartera ninguna empresa que tenga una relación entre su deuda y su capital de más del 50%, por el contrario, en general tienen una deuda muy baja.

¿Cuál cree será la evolución de los mercados emergentes en 2021?

Estoy seguro que van a superar la performance del S&P 500. En primer lugar porque la caída del dólar de Estados Unidos ha beneficiado a los emergentes, cuyas monedas se comportaron con bastante firmeza. La segunda razón es que estos países siguen creciendo a un ritmo muy rá-

pido, el doble que los desarrollados y eso se va a reflejar en los mercados de valores. Además, si bien se pondera el comportamiento de la bolsa neoyorkina en la última década, muchas veces no se tiene en cuenta que buenas parte de las ganancias de muchas empresas provienen de los mercados emergentes. Y es una tendencia que irá en aumento.

Dada esta evolución, ¿qué rol desempeñará en el futuro el dólar como moneda reserva de valor mundial?

El dólar está destinado a disminuir gradualmente su preponderancia como moneda reserva de valor. Por un lado está China, que está determinada a lograr que el renminbi se convierta en divisa de reserva. El euro también ha tenido buen desempeño y se va convirtiendo en opción importante como moneda de reserva. Por otra parte, con sus sanciones comerciales a China y restricciones a Rusia y muchos otros mercados, Estados Unidos se ha granjeado la desconfianza y el enojo de muchas de esas economías, que ven con buenos ojos liberarse de la dependencia del dólar estadounidense.

LA ALTERNATIVA CHINA

¿China sigue siendo la gran alternativa desde el punto de vista de la inversión, si lo consideramos como emergente?

Creo que hay una gran desarrollo por delante en el ámbito de la tecnología en China. El gobierno y los operadores chinos tienen en claro que no pueden depender de Estados Unidos en lo referente a tecnología y por lo tanto tienen que asegurarse de afirmar sus propios desarrollos y si es posible lograr la primacía en muchos sectores. Por otra parte hay que considerar el mercado de consumo en



“Sabemos que no podemos acompañar la inflación y el costo de los medicamentos con la cuota, porque la gente no lo puede pagar. Y eso contribuye a que el sistema se achique cada vez más”

las mayores compañías globales del ramo basadas en la India. Su rápido crecimiento económico se verá reforzado al comenzar a sustituir parte del trabajo manufacturero que en la actualidad está en China. Pero también en investigación tecnológica está adquiriendo impulso.

¿Estamos a las puertas de que China e India puedan desplazar a Estados Unidos como la economía más importante del mundo?

Es evidente que China viene compitiendo cada vez más estrechamente con Estados Unidos en varios sectores. Sin embargo no puede pensarse que Estados Unidos puede ser sobrepasado de un momento para otro. Hay mucha gradualidad en estos procesos. De todos modos hay un factor clave que es la tecnología, del acceso global a internet a bajos costos, que posibilita mayor igualdad de oportunidades entre países y así vemos surgir de la nada a empresas y convertirse en gigantes rápidamente. Esto representa una gran oportunidad para los países emergentes y ni que hablar para China.

LAS BURBUJAS

¿Considera válidos los alertas acerca de que la alta liquidez y las bajas tasas de interés globales están generando burbujas en ciertos mercados?

Creo que sí y es algo que ocurre indefectiblemente cuando se dan estos periodos de dinero barato en forma prolongada. Obviamente si hablamos de “burbujas” es porque se trata de fenómenos acotados, no se puede generalizar. Pero hay evoluciones preocupantes, como la de algunas compañías cuyas acciones escalan de manera inusitada pese a no generar beneficios. Un caso es el de Uber, por ejemplo, cuyas acciones subieron un 70 por ciento el año pasado. Pero hay otros, de acciones muy populares. Todo esto se genera en la caída de las tasas de interés, si esas tasas en algún momento empiezan a subir, los inversores pondrán más atención en la capacidad de generar beneficios de las empresas y entonces los precios de esas acciones pueden sufrir. Otro caso de aumentos poco justificados se da en el mercado inmobiliario en varios países del mundo, incluyendo China. Por otro lado está el problema del bitcoin y demás criptodivisas, cuyos precios se han disparado. ¿Cuál es la lógica detrás de esta evolución? No cabe duda que aquí los bajos rendimientos de las tasas de interés juegan un rol y por tanto es un movimiento que en cualquier momento se puede revertir. ■

China que es gigantesco, sobre todo teniendo en cuenta que el crecimiento económico de ese país cada vez está más vinculado al mercado interno y no solo a las exportaciones.

A su entender, ¿qué porcentaje de la cartera de inversiones debería estar destinada a los mercados emergentes?

Todo inversor debería tener una perspectiva global y no solo restringirse al mercado local. De este modo no solo podrá aprovechar más oportunidades, sino tener mejor balanceada su cartera. Teniendo en cuenta esto considero que no menos del 30 al 40% debería destinarse a los mercados emergentes. Esto no debe sorprender si se considera que esa es la proporción de los países emergentes en el PBI mundial, contando entre ellos a China e India.

ATENCION CON INDIA

India está muy representada en el portafolio del Mobius Emerging Market Fund, con una participación del 20%. ¿Cuál es el motivo?

No hay una sobre exposición, porque esa proporción ha sido generada en gran medida por el rendimiento de nuestras posiciones en compañías indias. No nos habíamos propuesto tener un 20% de la cartera en India, pero el rendimiento de las inversiones así lo determinó. Pero igualmente tenemos muy buenas expectativas respecto a India; las reformas emprendidas por el primer ministro Narendra Modi son muy importantes y van a tener efecto en el futuro. Se pierde de vista que India es un verdadero conglomerado de naciones, con variadas culturas, idiomas diversos, de modo que unificar al país es una tarea inmensa, inclusive en la parte fiscal. La población educada habla inglés, algo muy conveniente para el comercio internacional. El desarrollo de la industria del software es espectacular, con grandes exportaciones y con varias de

BANCOS

LOS CAMBIOS QUE SE VIENEN EN LA BANCA MINORISTA

Durante la pandemia, el panorama social y económico se ha remodelado radicalmente para todos y también para los bancos. Hoy existen fuertes “señales de cambio” en el mercado bancario, según un análisis de KPMG.

■ **Clientes:** sus prioridades se modificaron, esperan experiencias digitales fluidas y están analizando de cerca tanto el valor como el precio de los productos o servicios ofrecidos. Los bancos necesitan re-ver sus estrategias para fortalecer la lealtad de sus clientes.

■ **Competencia:** el mercado global está siendo inundado por una nueva ola de neobancos. Sin la carga de la tecnología heredada y con mayor agilidad que los bancos tradicionales, los neobancos tienen una oferta acorde a una generación que exige una experiencia digital inteligente.

■ **Economía:** Con márgenes de ganancia “tradicionales” bajo amenaza, los bancos minoristas deben considerar cambios en su modelo operativo y de negocio. La transformación digital ha de convertirse en un imperativo.

■ **Regulación:** a nivel mundial, es probable que los reguladores adopten un enfoque cada vez más intervencionista para impulsar la competencia, garantizar los datos de los clientes y atender a segmentos más vulnerables.

■ **Tecnología:** las nuevas y emergentes tecnologías seguirán redefiniendo la relación con los clientes, que seguirán demandando experiencias fluidas, fáciles y personalizadas.

NUEVOS MODELOS DE BANCOS

Los efectos del Covid 19 en el mercado son tan importantes que los expertos de KPMG creen que van

a generar un cambio estructural permanente. Hasta hoy hubo cinco modelos bancarios principales (bancos de servicio completo, especializados, proveedores de crédito al consumidor, proveedores de transferencia de dinero y proveedores de billetera digital), pero a futuro se reducirían a tres modelos. Y todos con el cliente en el centro de su estrategia. Estos serían:

■ **Bancos universales:** los márgenes de los bancos universales están comprimiéndose a partir de altos costos operativos y una fuerte presión a la baja tanto en las comisiones como en los ingresos por intereses. Para mejorar su rentabilidad y ser más eficientes en costos, los bancos universales deberán apoyarse más en los datos transaccionales y desarrollar un ecosistema propio en función de su base de clientes. La capacidad de los bancos en utilizar estos datos será crucial para alcanzar una mayor comprensión del comportamiento de sus clientes y detectar así nuevas oportunidades. Si bien este grupo de bancos mantendrá una red de sucursales para atender a los segmentos de mayor rentabilidad o a aquellos que deben

interactuar en persona, el modelo operativo necesita automatizarse en un alto grado para impulsar la rentabilidad.

■ **Bancos centrados en transacciones:** este grupo de bancos son principalmente proveedores de servicios de pago. Deben procurar que el costo unitario de las transacciones sea cubierto por los ingresos para poder garantizar una rentabilidad sostenida. Asimismo, adoptan un modelo altamente enfocado en segmentos específicos de clientes, y buscarán innovar constantemente su oferta.

■ **Bancos “ambientales”:** en lugar de ser entidades independientes, estos jugadores operan como “agentes invisibles” integrados a la Internet de las cosas (IoT) mediante dispositivos de uso diario que facilitan las transacciones y las habilitan a profundizar su conocimiento sobre el comportamiento del cliente (hábitos de gasto y necesidades crediticias, por ejemplo). Esta clase de banco es un facilitador de ecosistemas, y está enfocado en la construcción y provisión de APIs, microservicios y arquitectura de tecnología basada en módulos. ■



La pandemia y los cambios tecnológicos impactan de pleno en la estructura de los bancos, impulsando un cambio de modelo de negocios que a futuro quedaría reducido a solo tres nichos.

SARA BLAKELY

Fundadora y propietaria de Spanx

Cómo hacerse millonaria

VENDIENDO

FAJAS

Nunca pensé que estar harta de que se me marcara la ropa interior me convertiría en una multimillonaria", suele contestar Sara Blakely cuando le preguntan cómo se le ocurrió la idea de montar Spanx, una empresa valorada en más de 1000 millones de dólares.

Sara, sin más, como le gusta que la llamen, es la fundadora y única dueña de Spanx, empresa de medias y ropa interior moldeadora -fajas de toda la vida-. Con 40 años fue en su momento la millonaria más joven de la lista Forbes y por sus propios medios. Sin herencias o maridos influyentes como otras de las mujeres acaudaladas.

Blakely ha sido reconocida como una de las cien personas más influyentes y también formó parte de la lista de las 100 mujeres más poderosas del mundo.

QUERÍA SER ABOGADA

El plan original de Sara Blakely era el de convertirse en abogada, como su padre. Sin embargo, se llevó una de las grandes decepciones de su vida cuando falló el exa-

men de admisión de la escuela de leyes. Desorientada, se vio forzada a cambiar su camino. Aceptó un trabajo en Walt Disney World en Orlando, Florida -su lugar de origen- donde trabajó acomodando filas de visitantes. Blakely complementaba su salario de Disney trabajando como una comediente stand-up.

Después de un corto periodo con Walt Disney World,

Blakely aceptó un trabajo vendiendo máquinas de fax de puerta en puerta para la compañía de suministros de oficina, Danko. No era un trabajo que le gustara mucho, pero le sirvió para aprender todo lo necesario para ser una gran vendedora. A la edad de veinticinco años Blakely fue promovida a entrenadora de ventas.

Parte del "uniforme" de Blakely era usar pantimedias

TRABAJÓ COMO ACOMODADORA EN DISNEY Y VENDIENDO FAXES PUERTA POR PUERTA, PERO TUVO UNA IDEA QUE LA CONVERTIRÍA EN MULTIMILLONARIA EN POCOS AÑOS: VENDER FAJAS MODELADORAS QUE NO SE MARCARAN EN LA ROPA. CON ESO Y MUCHO ESFUERZO, CREATIVIDAD Y PASIÓN, FUNDÓ UNA EMPRESA QUE HOY VALE MÁS DE MIL MILLONES DE DÓLARES: SPANX, DE LA QUE ES ÚNICA PROPIETARIA.

que ella odiaba. No le gustaba tener que usarlas en el clima caliente y húmedo de la Florida, y no le agradaba la apariencia del pie con costura cuando usaba zapatos abiertos. Sin embargo le gustaba la forma en que eliminaba las líneas de la ropa interior y hacia que su cuerpo se viera más firme.

Vistiéndose para una fiesta con amigos, Blakely le cortó los pies a sus pantimedias mientras las usaba bajo un par de nuevos pantalones como un experimento. Las pantimedias se enrollaban en sus piernas constantemente, pero ella logró la apariencia que deseaba. Ese sería el germen de una idea que valdría muchos millones de dólares.

EL NACIMIENTO DE SPANX

Cuando Blakely tenía veintisiete años se mudó a Atlanta, Georgia y mientras continuó trabajando en Danko, invirtió los ahorros de toda su vida -unos 5.000 dólares- en la investigación y desarrollo de su idea. Como no tenía otros 5.000 dólares para los gastos legales, ella inscribió su propia patente para su producto después de estudiar un libro de texto sobre este tema.

En una semana de vacaciones, Blakely fue al estado de Carolina del Norte, el hogar de la mayoría de fábricas de medias en los Estados Unidos para proponer su idea, pero fue rechazada por cada representante. Todos estaban acostumbrados a trabajar con compañías grandes y no vieron el potencial en su idea.

Dos semanas más tarde Blakely recibió una llamada de un ejecutivo de una fábrica quien quería apoyar su concepto después de haber sido persuadido por sus dos hijas. Al seguir desarrollando su idea, Blakely se dio cuenta que la fabricación de medias era manejada por hombres, quienes no usaban los productos que creaban.

El producto prototipo fue terminado en un año, con Blakey y sus familiares y amigas probándolo. Mientras progresaba en refinar su producto, Blakely notó que la industria usaba el mismo tamaño de cintura para todos los modelos de fajas. Para el desarrollo de su producto, Blakely concibió diferentes tamaños de cintura para que calzaran en las diferentes medidas de las clientes.

La visión de Sara empezó a volverse cada vez más



concreta. Así se propuso revolucionar el empaque de los productos de medias y afines. Sara se dio cuenta de que todos los empaques existentes eran beige, blancos o grises, con el mismo tipo de modelo. Blakely optó por un packaging más audaz, en rojo con imágenes animadas de diferentes tipos de mujeres.

Otro tema era encontrar un nombre para su producto y se frustró mucho de no tomar una decisión después de dieciocho meses de pensar. Quería usar el sonido “k” de compañías como Coca-Cola y Kodak, recordando además por su experiencia, que el sonido “k” tenía las mejores reacciones de una audiencia de stand up.

Originalmente, Blakely iba a llamar su producto “Spanks”, sin embargo lo cambió a “Spanx” cuando su investigación la convenció finalmente que los nombres contruidos eran más exitosos y más fáciles de convertir en marca.

TODO A PULMÓN

Por entonces, Blakely logró concertar una reunión con un comprador del Grupo Neiman Marcus, durante la cual ella usó su innovador producto para probar su valor. Como resultado de la reunión, Spanx pasó a venderse en siete de las tiendas Neiman Marcus, con Bloomingdale's, Saks y Bergdorf Goodman siguiendo rápidamente los pasos. Por fin, estaba en la senda del éxito.

Cuentan quienes la conocen que no es raro que Sara de pronto se suba el vestido y te enseñe la faja que se ha puesto ese día. Está acostumbrada a mostrar sus prendas íntimas. Al fin y al cabo, es lo que ha estado haciendo durante años. Spanx es una empresa que apenas ha invertido en publicidad. Todo su éxito se debe al boca a boca y a la insistencia de Sara, llamando puerta por puerta, y explicando ella misma “las maravillas de sus productos”. Por años, Sara fue la modelo en directo de

COMPROMISO SOCIAL

En 2006, Blakely lanzó la Fundación Sara Blakely para ayudar a las mujeres a través de la educación y la formación empresarial. Richard Branson actuó como mentor de Blakely y, al final del reality The Rebel Billionaire, la sorprendió con un cheque de 750.000 dólares para iniciar la Fundación. Desde su lanzamiento, la Fundación Sara Blakely ha financiado becas para mujeres jóvenes en una ONG

de Sudáfrica. En 2006 donó un millón de dólares a la Academia de Liderazgo para Niñas de Oprah Winfrey. En 2013, Blakely se convirtió en la primera mujer multimillonaria en unirse al “The Giving Pledge”, el compromiso de Bill Gates y Warren Buffet, mediante el cual las personas más ricas del mundo donan al menos la mitad de su riqueza a la caridad.

En 2019, Blakely pagó \$ 162 500 en una subasta por los pantalones negros que usó Olivia Newton-John en Grease, dinero que fue al centro de tratamiento del cáncer de Newton-John en Melbourne, Australia.

En 2020, Sara Blakely se comprometió a donar 5 millones de dólares para apoyar a las pequeñas empresas dirigidas por mujeres durante la pandemia de coronavirus.

las fajas, no solo convenciendo a los clientes de que la ropa queda mejor si debajo llevas Spanx, sino educando a las vendedoras de los grandes almacenes para que pudieran contestar cualquier duda de las compradoras. “Mi objetivo era que todo el mundo comprobase que con Spanx te podías poner unos pantalones ajustados color crema que te hicieran buen tipo, mientras no se notaba nada de lo que llevabas debajo”, cuenta Sara en la biografía de su empresa.

La emprendedora se ponía en contacto con amigos y conocidos, incluidos los de su pasado y les pedía que buscaran sus productos en tiendas departamentales.

Para ir a una fiesta, le cortó los pies a su pantimedia usándola debajo de sus pantalones. Ese fue el germen de una idea que la convertiría en multimillonaria en poco tiempo.

seleccionadas, a cambio de un cheque que les enviaría por correo como muestra de agradecimiento.

EL EMPUJÓN DE OPRAH

Blakely manejaba personalmente todos los aspectos de su negocio: marketing, logística, posicionamiento del producto, entre otras cosas. Entre las iniciativas audaces que concretó una fue enviarle una canasta con sus productos a la estilista de la mega popular presentadora Oprah Winfrey, con una tarjeta explicando su visión. Pronto esa canasta llegó a manos de Oprah, quien llevaba años luchando con el sobrepeso y quedó encantada al probarse las fajas. La estrella no solo mencionó la ropa modeladora de Spanx, como uno de sus “objetos preferidos”, sino que invitó a la propia Sara Blakely a su programa de televisión, uno de los más vistos en Estados Unidos.



Aquello fue un gran espaldarazo. Spanx logró concretar ventas por 4 millones de dólares en el primer año de existencia y 10 millones en el segundo. En ese período, Blakely firmó un contrato con QVC, el canal televisivo de compras desde el hogar y vendió 8,000 pares de Spanx en seis minutos! Celebrities como Gwyneth Paltrow,

Jessica Alba o Kim Kardashian confesaban que no se atrevían a pisar la alfombra roja si no llevaban una faja Spanx. El negocio era imparable.

Blakely nunca tuvo inversionistas externos, por lo cual ella es propietaria del cien por ciento de las acciones y hoy por hoy, su firma carece de deuda alguna.

La marca está presente en más de 37 países con más de 11,500 puntos de venta y ha agregado a su oferta otras líneas de vestimenta, como la especial para maternidad e inclusive para varones.

UNA BODA CON SORPRESA

El nuevo estatus de joven multimillonaria tomó a Sarah un poco por sorpresa. En 2008, decidió casarse con su novio Jesse Itzler, un ex rapero y exitoso hombre de negocios. Días antes de la boda sintió que no había sido sincera del todo con su pareja sobre su fortuna y le reveló que se estaba casando con una de las mujeres más ricas del mundo. Según ha explicado Itzler a la revista Forbes, durante una cena días antes de la boda le contó la verdad sobre los ceros de su cuenta bancaria. “Creo que no sabes lo exitosa que es Spanx, bueno, que soy yo. No estamos hablando de un millón ni de dos”, le dijo. Sarah soltó la cifra y a Itzler se le atragantó la comida.

La pareja, que parece sacada de un anuncio de GAP, se ha acostumbrado rápidamente a nadar en dinero. Cocineros en sus cinco casas repartidas por Estados Unidos, entrenadores personales, viajes a la Semana de la Moda de París, choferes. Pero también es cierto que Sara, como cualquier multimillonaria con dos dedos de frente, dedica buena parte de su tiempo a su Fundación, que ayuda a mujeres y niñas con problemas. También da charlas motivadoras a mujeres desempleadas para animarlas a montar sus propios negocios. “Ganar dinero y gastarlo es divertido, pero también lo es donarlo”, ha dicho la mujer que convirtió ‘cinco de los grandes’ en mil millones.

CAMINO A LA FAMA

Desde 2015, Sara Blakely es copropietaria del equipo de baloncesto Atlanta Hawks, junto con el multimillonario Tony Ressler. La adquisición se concretó por un precio de 850 millones de dólares.

Las mujeres famosas y populares le dieron una gran mano reconociendo que en sus galas no podrían dejar de usar sus productos, pero lo cierto es que Sara terminó convirtiéndose ella misma en una celebridad. En 2005 alcanzó el segundo lugar en el concurso televisivo, tipo reality show, llamado de Rebel Billionaire. Allí conoció a otro magnate emprendedor, Richard Branson, quien la ayudó en sus iniciativas como empresaria y filántropa. Posteriormente fue jurado en una serie de televisión llamada “American Investor”, junto a otras figuras conocidas. También fue inversionista invitada en dos temporadas del programa “Shark Tanks” y actuó como ella misma en un episodio de la serie “Billions”.

Sara Blakely se convirtió al judaísmo para casarse con su esposo que es judío y con quien tiene cuatro hijos. ■

El caso Ant y la desaparición del magnate Jack Ma

Especulaciones de todo calibre salieron a luz tras la desaparición pública del millonario Jack Ma. Desde las dudosas garantías personales de los empresarios, hasta una eventual vuelta al férreo control de la economía china. Finalmente, el régimen puso en claro qué busca con las nuevas reglas. Una multa astronómica.

La desaparición del magnate tecnológico chino Jack Ma durante tres meses, a fines del año pasado y comienzos del actual, dio pie a todo tipo de especulaciones. Inclusive se llegó a sugerir que tras haber caído en desgracia con el régimen chino podría haber sido "desaparecido" por el mismo. Otras especulaciones, prefería suponer que tras el encontronazo del emprendedor con las autoridades, Ma había decidido esfumarse de la escena pública hasta que la tormenta pasara.

En octubre había sido su última aparición pública. Pues bien, inopinadamente, el 20 de enero el fundador del gigante de internet Alibaba apareció en un video en el que se lo vio dando un discurso de felicitación a maestros rurales, como parte de una ceremonia de entrega de premios de su fundación.

Un suspiro de alivio se sintió en los ámbitos corporativos y también en los mercados. Las acciones de Alibaba, que habían caído un 18% desde la última aparición de Ma, cerraron con un alza de 8,5% en la bolsa de Hong Kong.

Las críticas a las nuevas normas regulatorias del sistema financiero chino por parte del empresario, coincidieron con la suspensión de la salida a Bolsa de su gigantesca fintech por parte de las autoridades, solo dos días antes de que se concretara. Se trataba de la mayor oferta pública de la historia, con la que Jack Ma calculaba que su fortuna superaría los 70.000 millones de dólares.

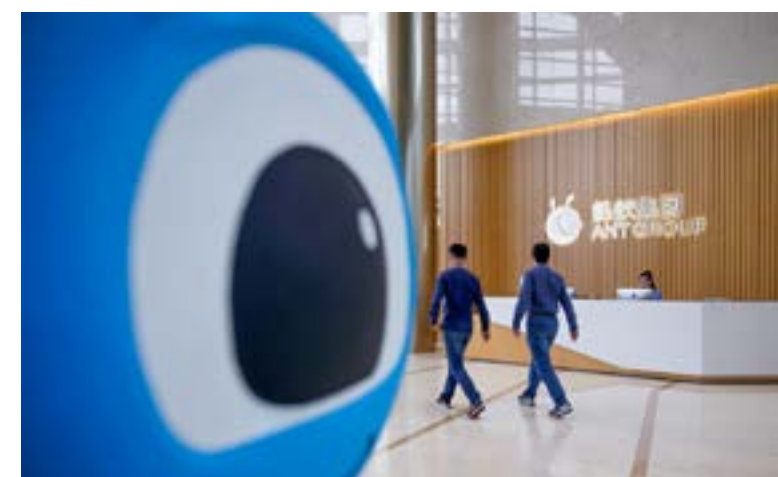
En su última aparición pública, días antes del desca-

rrilamiento de la salida a bolsa de Ant, Ma había pronunciado un discurso muy crítico con la estrategia de Pekín de minimizar los riesgos en el sistema financiero y con los bancos tradicionales, de los que aseguró que se siguen gestionando como "casas de empeño".

DETRÁS DE LA ESCENA

Pero, ¿qué hay detrás de estos hechos? ¿Una vuelta atrás en el régimen chino que implica volver a un férreo control de la economía? Según los analistas, hay que buscar el origen del conflicto en baches del sistema burocrático chino, sobre todo a partir de la superposición de funciones regulatorias del Banco Popular de China y otros organismos de control específicos. La falta de coordinación entre estas instituciones propició que algunas firmas no financieras sacaran ventajas colándose en los entresijos del sistema, como dejaron en claro las consecuencias de los escándalos financieros que involucraron a Anbang Insurance Group y Tomorrow Group.

Después de que estos escándalos salieran a la luz, el gobierno chino implementó una serie de cambios organizativos para abordar las fallas regulatorias. Incluso, el XIX Congreso Nacional del Partido Comunista de China hizo de la reducción del riesgo financiero una prioridad económica máxima y enfatizó el crecimiento de "alta calidad" en lugar de "alta velocidad".



Las críticas a las nuevas normas regulatorias del sistema financiero chino por parte del empresario, coincidieron con la suspensión de la salida a Bolsa de su gigantesca fintech por parte de las autoridades

— **EL CASO ANT Y LA DESAPARICIÓN DEL MAGNATE JACK MA**

El Consejo de Estado también estableció el Comité de Desarrollo y Estabilidad Financiera, un superregulador encabezado por el viceprimer ministro Liu He, para ejercer una supervisión integral, en particular sobre las actividades financieras que caen por las grietas de la regulación tradicional.

Ant es uno de esos objetivos. Desde el principio, el grupo se ha comercializado como una empresa de tecnología de Internet que utiliza Alipay, su popular aplicación de pago móvil, para proporcionar una amplia gama de servicios financieros. Pero Ant presenta a los reguladores chinos desafíos sin precedentes porque muchos de sus servicios quedan fuera del alcance de las reglas financieras existentes.

ANT EN LA MIRA

Además, el crecimiento exponencial de Ant y la expansión agresiva hacia nuevas líneas de negocio han puesto a los reguladores en alerta máxima. Una de las herramientas de política monetaria más importantes del Banco Popular de China es ajustar los requisitos de reserva de capital de los bancos, pero Ant no necesitaba satisfacer estos requisitos porque no es un banco.

Los reguladores se alarmaron aún más cuando la presentación de la oferta pública inicial de Ant reveló más detalles sobre la escala y el modelo de riesgo de su negocio de préstamos. La oferta altamente suscrita y la enorme prima de valoración que Ant obtuvo por ser una empresa de tecnología en lugar de un banco, avivaron los temores de una burbuja.

Aunque la tasa de incumplimiento de los préstamos de Ant es relativamente baja, la corta historia del grupo (seis años) y su gran tamaño plantean peligros potenciales imprevistos, que, desde el punto de vista del Banco Popular de China, podrían constituir un riesgo sistémico. Como prestamista de última instancia, el banco central es naturalmente reactivo al riesgo; si Ant fracasa, el banco tendría que rescatarlo.

NUEVAS RESTRICCIONES

Lo cierto es que en estos días se completaron las reformas dispuestas por el sistema regulatorio chino, las cuales perjudican notoriamente a Ant, a la par que favorecen a los grandes bancos chinos y van en detrimento de los pequeños bancos locales.

Así, los pequeños bancos chinos serán compañeros de viaje de Ant en su desdicha ante la acción de los reguladores. La Comisión Reguladora de la Banca y los Seguros de China (CBIRC por sus siglas en inglés) publicó nuevas reglas que exigen que los proveedores de créditos en internet financien el 30% de los préstamos que conceden en cooperación con bancos comerciales. Es algo manejable para la empresa de Jack Ma, aunque reducirá considerablemente la valoración de 300.000 millones de dólares que aspiraba a alcanzar. Pero hay muchas entidades crediticias pequeñas que dependen de sus aliados en los sectores financiero y tecnológico para poder crecer. Las nuevas reglas también limitan esa posibilidad. Tal como

se esperaba, la CBIRC está obligando a Ant y sus pares a poner dinero para el crédito al consumo en internet. Esto supone unos 13.400 millones de dólares en el caso de Ant, según un cálculo de Breakingviews basado en el volumen histórico de sus préstamos al consumo.

Todo ello coartará el crecimiento de Ant, y hará mella en un negocio que generó unos 29.000 millones de yuanes en la primera mitad de 2020, el 40% de su facturación total. Aunque las instituciones más grandes como el Banco Industrial y Comercial de China posiblemente se alegren de que le aprieten las riendas a la empresa de Jack Ma, los bancos más pequeños, sobre todo los que operan en zonas económicamente empobrecidas, lamentarán estas nuevas restricciones.

Las autoridades tienen motivos para preocuparse de que los pequeños bancos locales caigan en las garras de los gigantes del sector financiero y tecnológico, y puede que endurezcan más las normas. Pero antes, en provincias donde el crecimiento es tímido y los bancos se ven obligados a consolidarse, los gestores de crédito podían buscar consumidores interesados en obtener un préstamo en otras partes del país a través de Ant y sus amigos. Ya no: las nuevas reglas impiden a los bancos que no son de ámbito nacional recurrir a socios en internet para conceder préstamos fuera de su jurisdicción. La mano dura de Pekín con los gigantes también perjudica a los pequeños.

Al final, Jack Ma tuvo que ceder y su fintech gigante deberá someterse a la maraña regulatoria del sistema bancario, haciendo bastante más engorroso su crecimiento.

MULTA RECORD

Por último, en estos días las autoridades chinas impusieron una multa record a Ant, del equivalente a 2.400 millones de dólares, por abuso de posición dominante durante varios años. Según la acusación, Ant habría impedido que muchos vendedores comercializaran desde otras plataformas. La empresa aceptó la multa, que equivale al 4% de sus ventas en el último período.

Los analistas interpretaron la medida como una advertencia a las grandes plataformas de internet, que no deben exagerar su crecimiento a expensas de un marco regulatorio que se va adaptando sobre la marcha. En la nueva estructura al grupo le resultará más difícil mezclar su portfolio general en sus distintas unidades constitutivas, "lo cual le ha permitido disimular riesgos al trasladarlos a partes del conglomerado menos reguladas", analizó Eswar Prasad, ex titular de la división china del Fondo Monetario Internacional (FMI) y profesor de la Universidad de Cornell.

A los funcionarios chinos les preocupaba que el arbitraje regulatorio de Ant haya permitido que la empresa pintara de color de rosa su posición financiera general y ocultara los riesgos financieros que creaba su expansión agresiva hacia nuevas líneas de negocios. ■

Las personas que toman
las decisiones
más importantes están en
Very Important People
¿Quiere conocerlas?

¿Le gustaría contactar a los potenciales clientes que más le interesan? ¿Conocer a quienes manejan las empresas más importantes del mercado? ¿Saber con certeza quienes son los funcionarios en áreas críticas? ¿Contactarse con líderes de opinión y periodistas? ¿Quiere llegar a las personas que toman decisiones? Con Very Important People (www.vip.com.ar) podrá hacerlo.

Le ofrecemos una herramienta de consulta efectiva que se actualiza permanentemente para ventas, marketing, comunicación o prensa.

Las compañías más importantes ya nos utilizan.



Very Important People® =
Publicación + Software + Web + Help Desk

E-mail: info@vip.com.ar
www.vip.com.ar

EN LA PANDEMIA, LOS VIAJES HAN
SUFRIDO UNA DE LAS PEORES BAJAS,
PERO YA VENDRÁN TIEMPOS MEJORES

paraíso, Viña del Mar, Concón y la exclusiva Zapallar. Vayamos luego hacia el Sur por la autopista que bordea la Cordillera, casi paralela a nuestra emblemática Ruta 40. El paisaje será igual de fascinante, pero del lado chileno lo apreciaremos sin baches, serrucho, tierra y pedregullo...

LA CALETA ANGELMÓ EN PUERTO MONTT

Puerto Montt, donde llegamos tantas veces por mar en crucero, será una etapa recomendable, no en sí misma, sino por sus maravillosos alrededores. A pocos kilómetros del centro, visitaremos la Caleta Angelmó, puerto de pescadores al reparo de las frecuentes furias del Pacífico. Es pequeña y se la recorre cómodamente a pie. Imperdible la visita a su gran mercado ictícola, que asombra por la variedad, cantidad y calidad de mariscos y pescados y los descomunales filetes de salmón del Pacífico ahumados y al vacío. No faltan las artesanías y toda suerte de conservas. Allí compraremos un par de grandes filetes de salmón que, en el camino convertiremos en memorables sándwiches con pan casero. Al salir del mercado dejémosnos cautivar por el aroma de pescado a la plancha, cazuelas, pescado frito y otras delicias. Hay muchísimos restaurantes, muy pequeños y con contadas mesas, todos a gestión familiar. Para alcanzarlos, será preciso subir por unas escaleras de madera, ya que están encaramados en palafitos sobre la costa pedregosa. Así como "lo bueno, si breve, dos veces bueno" como decía Gracián siglos atrás, allí vale aquello de "lo bueno, si simple, dos veces bueno". Nos "contentaremos" con enormes filetes de salmón rosado a la plancha, abundante jugo de limón, ajo, perejil fresco y aceite de oliva,

CUECA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

• Detalle de uno de los grandes murales que embellecen las edificaciones que se levantan frente al emblemático Estrecho de Magallanes

Cruceros, vuelos, hotelería y turismo en general han sido afectados por el COVID-19 en forma inusitada. Las industrias relacionadas con vacaciones, viajes y turismo están de rodillas. La gente con dos dedos de frente se ha quedado en su país, su ciudad, su barrio y su casa. El riesgo al que nos exponemos con tan sólo respirar crece en playas abarrotadas, ómnibus, trenes, aviones y barcos. Muchos optaron por viajes virtuales y -nunca como hoy- tiene sentido la expresión "navegar" por internet. Otros desempolvaban su viejo atlas y recorrieron con el índice las ciudades y países que esperan volver a visitar o conocer por primera vez.

"Soñar no cuesta nada", dice el refrán, y no produce contagio alguno, salvo de esperanzas y expectativas. Pensar en un futuro viaje es grato y terapéutico: al hacerlo, uno siente que ya está viajando...

Pensemos en un viaje posible y seguro a un destino alcanzable en auto, sin aglomeraciones, aviones, cruceros, puertos, aeropuertos, estaciones y terminales de alto riesgo. Crucemos la Cordillera por Mendoza hacia Chile para conocer una de sus zonas más privilegiadas por la Naturaleza. Podremos hacer una escala en Santiago, capital atractiva y a escala humana. Cerca de allí, visitaremos Val-

• Un pequeño café encaramado en los palafitos permite una pausa amable para disfrutar de una bebida caliente y reconfortarse mientras se contempla el Pacífico, en Castro



acompañados de una ensalada mixta y un vino blanco cuyo nombre olvidaremos pronto pero cuyo aroma recordaremos siempre. Aguardaremos nuestro plato principal mientras una amable señora de delantal blanco y tonada transandina nos acercará una porción de “chupe” de locos y una fuente de mariscos fritos mixtos que nos dejarán sin palabras. Después de todo eso, no habrá lugar para postre. Comer pescado y mariscos fresquíssimos a orillas de la caleta con el aroma del mar que se filtra por las ventanas ante la vista relajante de embarcaciones que vienen y van, es algo de antología que no tiene precio.



- *Un pie gigantesco forma parte del monumento a Hernando de Magallanes, en la plaza central de Punta Arenas. El bronce brilla donde -antes de la pandemia- los visitantes lo besaban o acariciaban porque el pie tiene fama de traer suerte...*

LA MÍTICA CHILOÉ

Temprano a la mañana siguiendo desayunaremos en el hotel y manejaremos unos 40 kilómetros hasta el Puerto de Parga, sobre el Estrecho de Chacao, y embarcaremos en el trasbordador que en menos de una hora nos depositará en la Isla Chiloé, sitio de mitos y leyendas si los hay. Nos habían prevenido que

Chiloé brinda un “baño de prehistoria”; algo exagerado quizá, pero no carente de sentido. No se trata de prehistoria, pero seguramente la isla se ha conservado culturalmente virgen, con sus leyendas, creencias y mitos que ya cuentan con cientos de años y sobreviven al paso del tiempo intactos. Acumularemos recuerdos de panoramas amplios y solitarios, rocas, colinas, bosques y pequeños poblados. Nos detendremos en Castro -su capital- y veremos gran cantidad de pequeñas iglesias de madera y grandes galpones llenos de multicolores prendas y tejidos de lana, gente amable de pocas palabras, casitas pequeñas multicolores con el tamaño de una maqueta de una realidad sin tiempo y sin edad. Nos quedaríamos más en Castro para admirar una profusión de palafitos en uno de los que descansamos un rato tomando un chocolate bien caliente, contemplando un mar encrespado por el creciente viento. Finalmente llegaremos al portezuelo de Ancud a tiempo para subirnos al último trasbordador del día. Llovizna, crepúsculo y decenas de delfines en la estela del barco que, a decir verdad, se sacudirá bastante durante el cruce a Parga.

PUERTO VARAS Y ALREDEDORES

Nos despertaremos temprano en Puerto Montt para aprovechar el día y tras un rápido café iremos a Puerto Varas, pequeña ciudad a orillas del majestuoso Lago Llanquihue, coronado en la lejanía por el volcán Osorno. Llegaremos en menos de una hora a nuestro hotel a orillas del lago, acertadamente bautizado “Las Cabañas del Lago”. Desayunaremos frente a los amplios ventanales asomados al Llanquihue, pero el Osorno ocultará caprichoso toda su imponencia y sólo revelará la base de su elevado cono. El resto se irá desdibujando en la neblina... Desayuno atípico para nosotros.



- *Muchas de las casas de madera de Puerto Varas tienen un definido estilo alemán que le brinda a esta ciudad del sur de Chile una personalidad única*

Nos ofrecerán té, chocolate o café y no habrá medialunas. Las reemplazará un abundante plato de “küchen”, masas de forma cuadrada con mermelada de frambuesa. Gracias a esta exquisitez caeremos en la cuenta de que penetramos en la región de Chile con fuerte influencia germánica. El resto del día pasearemos por Puerto Varas, ciudad que asombra por su orden y limpieza y visitaremos un par de refinadas tiendas de artículos regionales y artesanías en madera, cobre y coloridas lanas, que abundan en Chile. A la noche seguiremos el consejo recibido e iremos a un restaurante en un primer piso, cerca del mercado central, con un nombre que nos sonará más mexicano que chileno: Chamaca Inn. Ahí nos propondrán dos platos, uno típico de Chiloé (lástima que nos enteramos tarde) y el otro muy difundido en la zona.



Nos deleitaremos con el curanto -sabiamente preparado tras horas de cocción- que combina pollo, longaniza, mariscos varios, pescado y carne ahumada de cerdo con mucho repollo blanco y ajo, abundantemente rociado con vino blanco seco. Es un plato pariente distante de la barbacoa, que puede cocinarse sobre piedras muy calientes en un hoyo cavado en la tierra. El otro plato servirá de entrada: machas gratinadas con queso rallado. Las machas son pequeños, deliciosos mariscos de color rosa antiguo y forma casi triangular. Un ver-



- *Salmón del Pacífico, a precios muy atractivos -fresco y ahumado- en un costado del gran mercado íctico de la Caleta Angelmó, cercana a Puerto Montt*

dadero festín, que tendremos que saborear con un blanco muy seco. Una sola botella será escasa, y hará una más absolutamente imprescindible. Volveremos caminando al hotel a unas seis cuadras, lamentando no estar más abrigados contra un viento helado de principios de otoño.

FRUTILLAR

Bordeando el Llanquihue, disfrutaremos de paisajes increíbles y llegaremos a la vecina Frutillar, hermoso poblado a orillas del lago, frente a sus amplias playas de guijarros grises que se confunden con el gris del agua. Sólo a la tarde saldrá el sol por pocos minutos: será la única oportunidad de divisar la cima nevada del Osorno allá a lo lejos, poniéndole punto final al lago. Podremos observarla desde las ventanas de la sala del museo que reproduce, con objetos de época, la casa de los primeros colonos alemanes. Tras el atracón de curanto de la



- *Una de las salas del museo que, en Frutillar, reproduce fielmente una casa de los primeros alemanes que recalaban allí, frente mismo al Lago Llanquihue y al Osorno*

noche anterior saltearemos el almuerzo y sólo tomaremos una merienda temprana en un pequeño salón de té de nombre alemán terminado en “Haus”. Nos sentiremos no en el Sur, sino bien en el Norte, ya sea en Alemania, Austria o Suiza... Un reconfortante té muy caliente se verá acompañado por pequeños pancitos con queso y jamón ahumado y, ¿cuándo no?, por los famosos “küchen”, esta vez con frutos del bosque.

RECUERDOS DE PUNTA ARENAS

Nuestro breve -pero intenso- viaje por el sur chileno llegará a su fin y cruzaremos la frontera por el Paso Samoré, a mucho menor altura del que pasa por Las Cuevas, al pie mismo del Aconcagua y Uspallata. Llegaremos a Villa La Angostura, a orillas del Nahuel Huapi, donde haremos noche, ya en Argentina.

Cenaremos esa noche con un buen bife de chorizo y un Malbec, recordando uno de los cruceros de Buenos Aires a Valparaíso y nos prometeremos, ya dejado atrás el COVID y sus limitaciones turísticas, regresar a una ciudad que nos sorprendió -Punta Arenas- en la Isla Grande de Tierra del Fuego, que comparten Argentina y Chile. La primera vez que desembarcamos allí, fue inevitable compararla con su colega fueguina -Ushuaia- ciudad que, de no estar en el Sur del planeta, estaría en un “Lejano Oeste” argentino, joven, pionera y de frontera, enclavada en el fin del mundo.

Punta Arenas, por el contrario, nos había impactado como una ciudad severa y señorial, con una larga historia representada por modernos, fantásticos murales, en las paredes y construcciones que se levantan frente a un mar siempre frío, ventoso y gris. “Soñar no cuesta nada”: estaremos de regreso en la Reina del Plata, tras imaginar unas intensas vacaciones -con grandes atractivos gastronómicos- en Chile. Recordaremos, con un dejo de nostalgia futura, las primeras estrofas de la tradicional cueca: “Cuando pa’ Chile me voy / Cruzando la Cordillera...”

- *El majestuoso cono nevado del Volcán Osorno domina toda la región que rodea el Lago Llanquihue y aparece súbitamente ante la vista admirada del visitante*

Antes, durante y después

Hechos de relevancia marcan un "antes" y un "después". No pueden ignorarse y son hitos en la historia de la humanidad.

El Sr. Canoso pensaba en eso al hojear un diario en la vereda de su bar favorito una templada mañana otoñal. Desastres naturales como tsunamis, erupciones, tornados devastadores, terremotos, el hundimiento del "Titanic", la Primera Guerra Mundial y la Segunda... Sin excepción, cambiaron el mundo.

Toda pandemia que se respete marca un dramático punto de inflexión: la peste bubónica, la gripe "española", la poliomielitis, el ébola y acaso el SIDA, han dejado rastros imborrables. La actual pandemia desatada por el COVID-19 no será la excepción.

Futuro, mate y otras yerbas
Todos añoramos la vida que llevábamos antes, tememos los riesgos que corremos y nos preguntamos cómo serán los años a venir. La mayoría, en charlas de café, con barbijo a media asta, habla de los cambios futuros y vaticinan esto y aquello cual Oráculo de Delfos. Los más parecen no darse cuenta de que no es preciso esperar que se produzcan esos cambios, por el simple hecho de que ya se han producido y de que no habrá vuelta atrás, desde el más sencillo al más complejo. Se sabe que el virus no

desaparecerá: irá mutando al igual que el de la común gripe. Por eso nos tendremos que vacunar cada año con vacunas aptas para combatir las nuevas cepas. Esto -por ejemplo- afectará el modus vivendi de los amantes del mate, que ya no querrán compartir bombilla alguna. Para no ofender a quien lo ofrezca, deberán inventar una última gástrica o, por lo menos, un fuerte ardor de estómago.

A nivel laboral todo ha cambiado: el jefe está lejos, no espía sobre mi hombro qué estoy haciendo, puedo trabajar sin estrés en shorts, remera y chancletas sin tener que afeitarme. El "home office" y el "smart-working" han llegado para quedarse. Los beneficios son tantos: ahorro de tiempo en viajes en trenes, colectivos y subtes atestados, chau a los embotellamientos por cortes de calles por manifestantes, ricos platos caseros en lugar del sándwich desabrido o la comida -grasosa y cara- del bodegón con mozos malhumorados. Probablemente el único efecto negativo del trabajo a distancia sea que uno deberá solventar el costo del papel higiénico que antes pagaba la empresa, la corporación y aun la PyME...

Lo malo y lo bueno
El temor al contagio, preámbulo de una eventual entubación con respirador y todos los chiches, la probable muerte en una lóbrega unidad de terapia intensiva, la falta de un velorio como Dios manda y la perspectiva de un entierro anónimo y solitario nos estimulan a cuidarnos del prójimo. Un puño que roza otro, codos que fugazmente se tocan en lugar de un apretón

de manos, beso o abrazo han cambiado las reglas del juego social. Antes se proponía socializar: hoy se aconseja mantenerse a no menos de dos metros de nuestros congéneres. Los sexos se confunden. Mucho antes de la pandemia existía la moda unisex, pero uno se daba cuenta de si la persona que se acercaba era hombre o mujer, por más que ambos vistieran blue jeans. Hoy no: barbijos, tapabocas, máscaras faciales de plástico y gafas sobre los anteojos nos han homogeneizado. Sólo importa no pasar muy cerca del otro y acaso contener la respiración si quien viene no tiene barbijo o lo usa cual collar colgando del cuello.

Hay otros aspectos positivos, como la educación a distancia: nuestro amigo es docente y tiene ahora no sólo alumnos en la C.A.B.A. sino en Trenque Lauquen, Pilar, Neuquén, Tandil, Puerto Madryn, Salta, Mendoza, Bogotá, Miami, Bilbao, Milán, Madrid, Barcelona, Guadalajara y Montevideo. Ah...en Nueva York también. Pre-pandemia, todo esto estaba en pañales: ahora está aquí, en el presente y para quedarse. Su abuelita solía repetirle, ya con algo de Alzheimer, que "no hay mal que por bien no venga..." Lástima que la adorada viejita ya no esté... De estar, de pronto nos recordaría, en un fugaz momento de lucidez, que la pandemia nos ha traído cosas buenas. Antes de revolver el edulcorante en su café, nuestro amigo roció con una nuecita de alcohol puro la cucharita, por las dudas. Trató de que no lo vieran, para no ser tildado de exagerado...



Pensado para tu negocio

Diseñado para hacerlo crecer

IGGLOBAL 
Software de Gestión

ERP • MRP • SCM • CRM • RRHH • BI • COMEX

Nuestra solución está pensada bajo un diseño global y modular, posibilitando la progresiva escalabilidad e integrándose a los procesos internos de cada organización.

Contá con toda la potencia de herramientas IT de última generación, bajo la misma plataforma de gestión organizacional.



Classic • Online • Mobile



www.igglobal.net

BASE GLOBAL S.A.
www.baseglobal.com.ar

ESTAMOS

Asistimos y acompañamos a más de
260.000 socios con síntomas de COVID-19.

Desde hace 48 años juntos.

osde

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gob.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.ssalud.gob.ar - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P.(Prov.) 1408.