

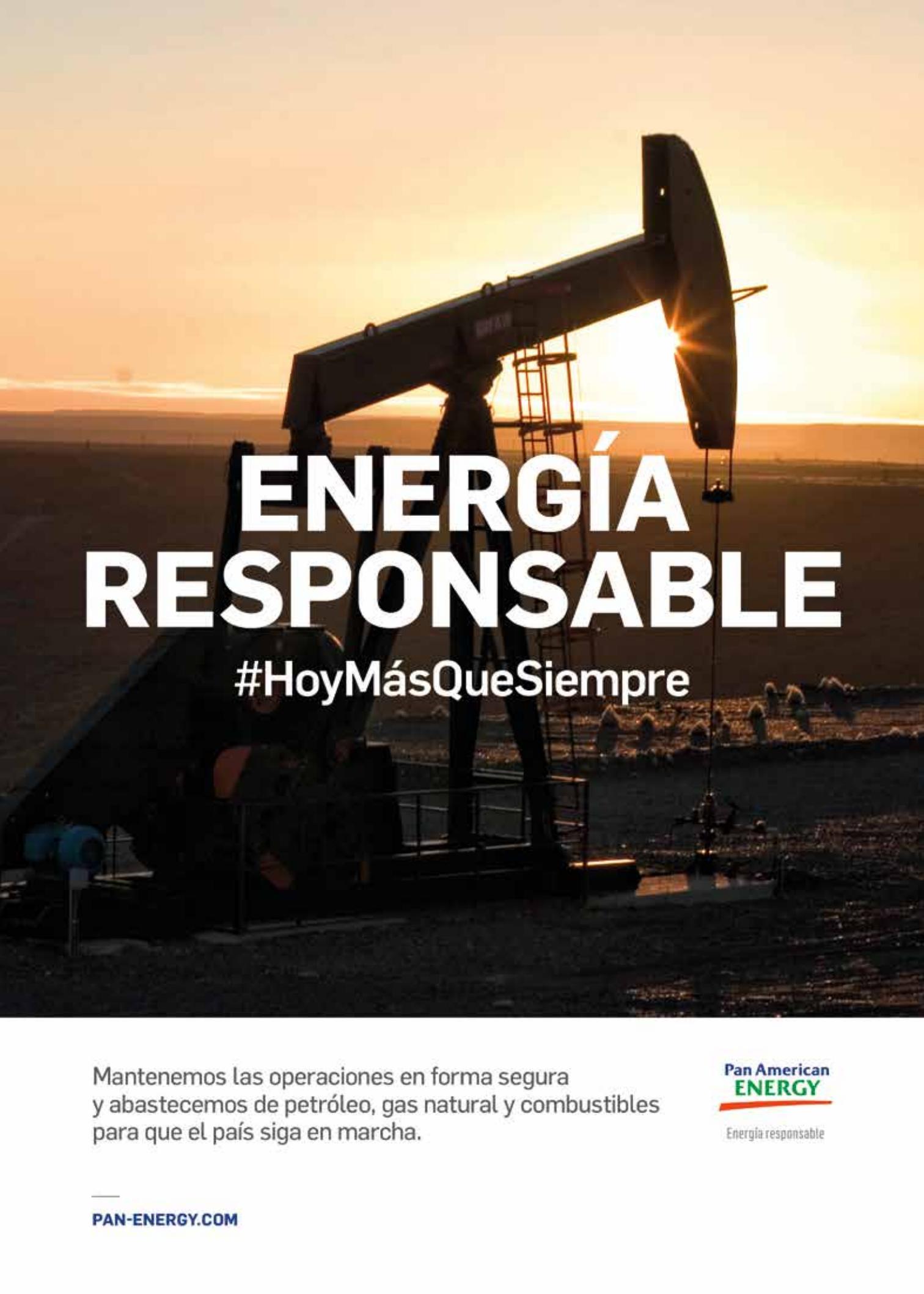
# PRENSA ECONOMICA

AÑO XLVI  
Nº 350 - 2020

## TECNOLOGÍA TRANSFORMACIÓN DIGITALIZACIÓN ACELERACIÓN HIGIENE SOLUCIONES REMOTO CERCANIA PERSONAS DISTANCIAMIENTO OPORTUNIDAD DISRUPTIÓN PRESENTACIÓN COMPROBACIÓN EL AÑO QUE **EMPEZÓ EL FUTURO**

La pandemia cambió todo. ¿Cuáles son las transformaciones que debieron encarar las empresas? ¿Qué proyectos a futuro tuvieron que anticipar? Un informe exclusivo en el que las empresas revelan su nueva realidad.

CIBERSEGURIDAD  
AI  
ESTRATEGIA  
INNOVACIÓN  
ESTRÉS  
E-COMMERCE  
AUTOMOVILIDAD  
VIRTUALIDAD  
TURNOS  
TELETRABAJO  
CONOCIMIENTO  
RED  
NORMALIDAD  
FLEXIBILIDAD  
CONFORT  
DIVERSIDAD  
TIENDA  
LIDERAZGO  
EFICIENCIA  
CAMBIO  
CRISIS  
SEGURIDAD  
RED  
NORMALIDAD



# ENERGÍA RESPONSABLE

#HoyMásQueSiempre

Mantenemos las operaciones en forma segura  
y abastecemos de petróleo, gas natural y combustibles  
para que el país siga en marcha.

Pan American  
**ENERGY**  
Energía responsable



SUPERVIELLE

# HUMAN BANKING

El equilibrio entre lo humano  
y lo tecnológico para  
acompañarte siempre.



0810-333-7873  
[supervielle.com.ar](http://supervielle.com.ar)

CARTERA CONSUMO Y COMERCIAL. BANCO SUPERVIELLE S.A., BARTOLOMÉ MITRE 434, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, C.U.I.T N° 33-50000517-9.

ESTA IMAGEN HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE, LEY 14953.

# CONTENIDOS

## 30 — JORGE VASCONCELOS

ECONOMISTA JEFE DE IERAL

"LA BATALLA SE DEFINE EN EL TERRENO FISCAL"

Las presiones inflacionarias y devaluatorias van a concentrarse en los próximos meses. La clave será cuál sea el número de déficit público al que apunte la gestión económica.



## 36 — JORGE INGARAMO

EL AGRO SE APRESTA A RESCATARNOS OTRA VEZ

Las entidades de la cadena agroindustrial presentaron un plan de crecimiento para la próxima década. El campo y sus industrias proveen más de la mitad de las divisas que el país necesita.



## 44 — JORGE DANIEL GIACOBBE

"CRISTINA TIENE EL PODER Y LO EJERCE"

Ningún liderazgo sale fortalecido de la pandemia. Alberto debe manejar un país en crisis y afrontar las internas que lo condicionan. Cristina conserva su incombustible núcleo duro y lo hace valer.



## 81 — INFORME ESPECIAL

EL AÑO QUE COMENZÓ EL FUTURO

La pandemia tomó de sorpresa a todo el mundo. Las empresas debieron realizar cambios urgentes, que en muchos casos aceleraron los tiempos de una transformación en marcha.

Seguridad, digitalización y trabajo remoto, son los principales ejes, según el testimonio de las propias empresas.



### 12 LA VIDA EXTREMA DE JACK DORSEY

Con una fortuna de US\$ 7.500 millones, el CEO de Twitter presume de una vida casi espartana.

### 48 TOMÁS ABRAHAM Y LA ARGENTINA HOY

El filósofo cree que los problemas del país se deben a estar siempre prisionero de los mismos mitos.

### 52 HACER FILA EN EL CELULAR

Una startup argentina permite hacer fila en el celular, evitando esperas y largas colas.

### 56 UN MERCADO MOBILE PARA LA ROPA

Vindu permite a las marcas de ropa ofrecer sus catálogos y vender a través del celular.

### 60 LOS CIBERATAQUES NO PREOCUPAN

Una encuesta demuestra que los argentinos tienen escasa conciencia del peligro de los hackers.

### 64 LOGÍSTICA DEL E COMMERCE

Emprendedores argentinos ofrecen una plataforma para que los envíos lleguen en tiempo y forma.

### 68 SEGUNDO UNICORNIO ESPAÑOL

A los 21 años Oscar Pierre fundó Glovo en Barcelona. Cinco años después vale más de US\$ 1.000

### 73 LA GUERRA MUNDIAL DE LA IA

EE.UU y China pelean por la supremacía tecnológica. Opinan destacados especialistas internacionales.

### 130 LLEGÓ EL REY DEL CAMBIO CRIPTO

Binance se impuso en tres años como el mayor cambista de criptomonedas. Ahora también en la Argentina.

### 132 EL ORO VUELVE A BRILLAR

El dólar trastabilla, el mundo en la incertidumbre. El que saca partido es el oro que vuelve a ser el activo más confiable.

### 136 TELETRABAJO: PALOS EN LAS RUEDAS

Julián de Diego advierte sobre el efecto nocivo que pueden tener las reglamentaciones.

### 138 LA NUEVA ERA DEL RETAIL

La oferta de e commerce agrega cada vez más servicios adicionales.



## 16 — JUAN JOSÉ ARANGUREN

**"SI LAS INVERSIONES DEMORAN PUEDEN LLEGAR MUY TARDE"**

El ex ministro de Energía afirma que la falta de estabilidad en las reglas de juego impiden que se concreten inversiones en el sector petrolero. Y que no hay tanto tiempo para explotar las reservas.

## 24 — MARCELO ARGÜELLES

PRESIDENTE DE GRUPO SIDUS

### EXPANDIRSE EN LA PANDEMIA

Cuando gran parte de las empresas luchan por sobrevivir, el grupo Sidus concreta una importante expansión al comprar la operación local del grupo francés Pierre Fabre.

### 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  
(Maple Studio)

**ILUSTRAZIONES**  
Javier Fürer

**COORDINACIÓN DIGITAL**  
Aníbal Savino

**Nº 350**  
Agosto 2020

**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@prensaeconomico.com.ar

**IMPRESIÓN**  
Mariano Más  
México 651 (CABA)

Registro nacional de la Propiedad Intelectual N° 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

# Las "Aldeas Taobao"



**El e commerce ocasionó la aparición de centenares de aldeas en China, donde casi todos sus habitantes viven de las ventas por internet.**

El comercio electrónico es uno de los sectores más pujantes en China, donde gigantes como Alibaba han constituido imperios en el sector. Una de los cambios más sorprendentes que ocasionó es la aparición de centenares de aldeas donde casi todos sus habitantes viven de las ventas por internet.

Junpu, en el sur de China, es una "aldea Taobao", que es como se conocen en ese país a los pueblos rurales donde gran parte de su población se dedica al comercio electrónico. Fue una de las primeras en surgir y hoy más del 70 por ciento de sus habitantes viven de la distribución por internet.

Taobao, equivalente chino a Amazon y que pertenece a Alibaba, es una web de ventas por internet que ha cambiado el aspecto de pueblos como Junpu, hoy en día lleno de tiendas en las que los letreros son direcciones IP de páginas web y no hay escaparates: todo está al por mayor, apilado en enormes inventarios, envuelto en plástico y listo para su envío.

Casi todos sus habitantes, trabajan en pequeñas firmas que ofrecen sus artículos por internet. Ellos los empaquetan y los distribuyen, un trabajo que en épocas de mayor demanda es ingente y no da tiempo ni para dormir a los vecinos.

"En el Día del Soltero (jornada de rebajas por internet que se celebra el 11 de noviembre) estamos toda la noche trabajando", cuenta Li Bo, teniente de alcalde de Junpu, mientras pasea por calles llenas de almacenes de pantalones jeans, uno de los principales géneros que desde allí se venden a toda China.

En Junpu muchos vecinos dejaron las granjas de cerdos o las plantaciones de té para dedicarse a este negocio, y a ellos se les ha sumado mucha gente de otras partes de China que ha decidido emigrar a estas "aldeas Taobao" por su mejor infraestructura logística.

Además, Alibaba promueve este éxodo

ofreciendo cursos gratis de venta por internet a locales y llegados de fuera.

## Campesinos y millenials

La reconversión de Junpu fue en realidad obra de jóvenes urbanos de Cantón, la capital de la provincia homónima donde se encuentra esta aldea, quienes, ansiosos de llevar una vida más campesina sin dejar sus prósperos negocios de internet, iniciaron sin saberlo una tendencia que después copiarían ya más de 200 "aldeas Taobao".

Deseaban dejar el estrés de la vida de Cantón (una de las ciudades más pobladas del mundo) y ahorrar costos, se establecieron en el pueblo y así empezó todo.

Son también jóvenes los habitantes locales que han decidido unirse al sector y crear empresas de comercio electrónico autóctonas, como Xu Ruibin, un chico que con sólo 18 años ya dirige una firma de ventas por internet que el año pasado logró ventas de 12 millones de dólares.

"El pueblo ha cambiado mucho, antes no éramos mucha gente pero ahora hay un gran jaleo, especialmente a las 3 o 4 de la tarde", (cuando llegan los camiones para hacer los envíos) explica Xu, mientras a sus espaldas una señora de su familia empaqueta camisas sin descanso y las tira en una montaña de pedidos.

No es de extrañar que el comercio electrónico sustente a poblaciones enteras en un país como China, donde sobre todo las generaciones nacidas después de los 80 compran compulsivamente a través de las páginas web de empresas como Alibaba o su gran rival Jingdong.

Considerada por muchos como la mayor firma de comercio del mundo, Alibaba, responsable de la mayor salida a Bolsa de la historia -en 2014 en Wall Street- ha logrado por ejemplo que el Día del Soltero mueva ventas de 14.000 millones de dólares, duplicando las cifras del Viernes Negro en EEUU.

# Resiliencia

Una de las palabras que puso de moda la pandemia fue la "resiliencia". Incluso muchas veces usada sin una adecuación precisa a su significado. Lo cierto es que la resiliencia es ni más ni menos que la capacidad de enfrentarse a los problemas y no solo solucionarlos, sino salir fortalecido de ellos.

Es una cualidad imprescindible en las personas a nivel particular y laboral, pero también para las empresas, sobre todo cuando el mundo se les viene encima, como en esta oportunidad. Las compañías resilientes tienen más acceso a redes de apoyo cuando llegan los problemas, reaccionan antes y consiguen salir airoosas con más facilidad también de las crisis imprevistas. Ante la transformación a marchas forzadas que se está viviendo ahora mismo, el dilema está claro: ser resiliente o morir.

La resiliencia es un término que ha sido tomado inicialmente de la física –resiliencia de un material- definiéndose como la energía de deformación que puede ser recuperada de un cuerpo deformado, cuando cesa el esfuerzo que causa la deformación, regresando al mismo estado que tenían.

Aplicar las capacidades para sacar algo bueno de los problemas siempre es necesario en algún punto de la vida de la empresa. Hay que contar con situaciones imprevistas que suponen una esfuerzo extra o una readecuación parcial o total del negocio y que ponen a prueba la capacidad de sobreponerse a los dramas y no solo superarlos sino salir fortalecido, que es la característica que diferencia a la resiliencia de otras capacidades como la resistencia.

## No se trata de aguantar

El error que cometen muchas empresas es confundir estos dos términos. Según los expertos, la resistencia está ligada a la capacidad de soportar una determinada sobrecarga de forma sostenida: si cargamos demasiadas piedras o durante mucho tiempo, nos desplomaremos bajo el peso. La resistencia se agota. Pero si somos capaces de gestionar de manera

inteligente la sobrecarga y extraer algo enriquecedor de esa situación, estaremos siendo resilientes. La resiliencia no se termina, sino que se incrementa con el tiempo, así lo explica Mario Garcés, experto en el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones. Y añade: "Comprender la diferencia entre los dos términos es fundamental para poder desarrollar procesos y dinámicas más eficaces y positivos".

Definir el rumbo de la compañía en situaciones concretas, evitar los sesgos a la hora de valorar las amenazas y compartir información son acciones a través de las cuales se puede mejorar la resiliencia. Garcés también destaca que es importante formar grupos con variedad de ideas y visiones diferentes que aborden un mismo problema desde distintos ángulos, "así habrá más opciones para generar soluciones originales y eficaces que ayuden a afrontar la crisis", explica. Los expertos aconsejan que es útil crear una red de apoyo, tanto a nivel de trabajador a trabajador, como a nivel de empresa, buscando apoyo en proveedores o compañías amigas. Si las situaciones imprevistas nos sorprenden con estos hábitos ya implantados, la supervivencia se hace mucho más probable.

Todas las organizaciones deberían ser capaces de salir fortalecidas de los problemas. Generalmente las grandes y las más antiguas, como tienen más recursos, pueden actuar como una red que permite encajar los desafíos y resolverlos. Pero también son más resistentes, por eso soportan mucho más peso del que sería aconsejable y se vienen abajo de forma estrepitosa. En cambio, las pequeñas y las startups son más conscientes de su debilidad y tienen más capacidad de adaptación, aprenden a diversificarse o reinventarse de forma muy dinámica y eso aumenta su resiliencia.

La palabra opuesta es la resignación, que suprime las posibilidades de buscar y encontrar alternativas para salir adelante. Por otra parte, los expertos indican que la resiliencia es una capacidad que se puede desarrollar.



**Si somos capaces de gestionar de manera inteligente la adversidad y extraer algo enriquecedor de esa situación, estaremos siendo resilientes.**



# Ya anticipan la 6G

Mientras la tecnología 5G recién está en una fase temprana de su despliegue, que inclusive es objeto de una verdadera guerra comercial entre Estados Unidos y China, ya comienza a hablarse del escalamiento siguiente. Mientras se espera a que la 5G se expanda por todo el mundo, ya hay grandes jugadores tecnológicos que han puesto la mira en la 6G.

Este es el caso de Samsung, a pesar de que reconoce que todavía queda camino por delante. Según Sunghyun Choi, Director del Advanced Communications Research Center de Samsung, "nunca es demasiado pronto para empezar a prepararse para la 6G porque normalmente se tarda unos 10 años desde el comienzo de la investigación hasta la comercialización de una nueva generación de tecnología de las comunicaciones".

**La compañía espera que el estándar se defina en 2028. Desde Samsung opinan que la 6G será la red que permitirá servicios avanzados como la realidad mixta inmersiva, los hologramas móviles de alta fidelidad y la réplica digital.**

Todos estos servicios, aseguran desde Samsung, requieren de una velocidad de red y una estabilidad que la 5G no puede ofrecer. Un ejemplo que pone la empresa: duplicar digitalmente un área de 1x1 metros cuadrados requiere un caudal de 0,8 Tbps asumiendo una latencia de 100 ms y un ratio de compresión 1/300.

Para satisfacer la demanda de estos servicios, afirman desde Samsung, hay que centrarse en tres aspectos: rendimiento, arquitectura y fiabilidad. De cara al rendimiento, la firma coreana cree que la 6G ofrecerá picos de velocidad de 1.000 Gbps -la 5G puede llegar a 20 GB máximo-, latencias de 0,1 milisegundos y el doble de eficiencia energética y espectral. Y creen que la 6G permitirá conectar  $10^7$  dispositivos por kilómetro cuadrado.

Para conseguir todo esto, Samsung cree que se tendrá que optar por las ban-

das de frecuencia de terahercios. La 4G alcanza los 6 GHz, la 5G llega a los 110 GHz y con la 6G Samsung cree que se tendrá que expandir el espectro hasta los 3.000 Ghz. Eso supone claros retos a nivel técnico, porque se tendrían que diseñar nuevas antenas que mejoren la cobertura e investigar tecnologías dúplex avanzadas.

Cada diez años, más o menos, el mundo ha asistido al nacimiento de una nueva generación de redes. La 4G comenzó en 2002 y comenzó a desplegarse en 2012; la 5G comenzó a investigarse en 2012 y ha visto la luz en 2019 y ahora comenzamos a asistir a los primeros pasos de la 6G.

Desarrollar una nueva generación de redes no es sencillo, en tanto que se requiere de un estándar y de mucha investigación y desarrollo. Samsung fecha la definición del estándar para 2028 y el comienzo de la comercialización para 2030.

Pero Samsung no es la única empresa que está trabajando ya en la 6G. Huawei confirmó el año pasado que ya había comenzado a investigarlo y que trabajaba en él de forma paralela a la 5G. Ren Zhenfei, director general ejecutivo de la empresa, hizo una estimación similar y dijo que todavía tardaría diez años en llegar.

El Ministerio de Industria y Tecnología de la Información chino afirmó a finales de 2018 que llevaban desde marzo trabajando en esta tecnología y que esperaban tenerla lista para 2030.



**La red 6G permitirá servicios avanzados como la realidad mixta inmersiva, los hologramas móviles de alta fidelidad y la réplica digital.**



# Queremos ayudarte

Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y las empresas.

[santander.com.ar](http://santander.com.ar)

 Santander

BANCO SANTANDER RÍO S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (LEY 25.738). CUIT: 30-50000845-4. DOMICILIO DE BANCO SANTANDER RÍO S.A. BMÉ MITRE 480, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.



Addison Rae Easterling



Charli D'Amelio

# Tiktokers millonarios

Mientras Donald Trump lanzaba un anatema sobre la red social china Tik Tok, preferida de los adolescentes, advirtiendo que podía ser un arma de espionaje de China, algunos jóvenes con especial talento y carisma para subir videos divertidos a la red se están convirtiendo en millonarios.

Aprovechando su popularidad como influencers, los jóvenes logran jugosos contratos de publicidad con empresas de primera línea. En el ranking de tiktokers mejor pagos está ubicada actualmente Addison Rae Easterling, que tiene 19 años de edad, es de Lafayette, Luisiana y comparte videos de danza en la plataforma. Se le atribuye una fortuna de 5 millones de dólares.

Ahora, además de publicar coreografías y memes, la bailarina número uno de Tik Tok también tiene su propio emprendimiento. Después de saltar a la fama, Easterling lanzó su línea de cosméticos, se convirtió en la imagen de la marca de ropa American Eagle y firmó un contrato con Spotify para hacer un podcast con su madre.

El éxito de Easterling comenzó hace

un año y, en poco tiempo, logró alcanzar el millón de seguidores. Con un público muy adolescente, que se duplica de un mes a otro la bailarina tiene hoy más de 54 millones de seguidores.

En julio, Easterling se convirtió en la principal portavoz mundial de American Eagle, un rol que implicará mostrarse en spots televisivos y publicidades gráficas de campañas de ropa. Por esos mismos días, comenzó a producir un podcast semanal en Spotify con su madre, Sheri Nicole, llamada Mama Knows Best.

En tanto, su línea de maquillaje, Item Beauty, fue una empresa conjunta que gestó con la startup de belleza Madeby, y que lanzará sus primeros productos en estos días.

## Charlie baila y factura

Charlie D'Amelio, en tanto, acaba de cumplir 16 años. De pelo castaño oscuro, ojos algo achinados y cientos de pecas, Charli baila y se mueve muy bien, como sucede con tantísimas chicas de su edad.

Pero algo en su talento y naturalidad la elevaron al punto de convertirse en furor en Tik Tok, con más de 48 millones de seguidores. Pero, ¿qué hace esta jovencita oriunda de Norwalk, Connecticut, Estados Unidos, para destacarse por sobre el resto?

Tal vez la clave justamente está en aquella naturalidad con que empezó a mostrar sus coreografías de menos de un minuto en la red social. Simples, prácticamente sin producción, por lo general en su habitación o living, con una lámpara de fondo o una mesa.

Su popularidad también le depara negocios, por ejemplo el auspicio de la firma italiana de moda Prada, entre otras marcas famosas. Fue entrevistada en TV por el presentador Jimmy Fallon, grabó tik tok con Jennifer López, una de sus ídolos y hasta formó parte de la publicidad en el medio tiempo del Super Bowl.

## El ranking de los Tiktokers millonarios

Addison Rae Easterling.....	<b>5 millones</b> de dólares
Charli D'Amelio.....	<b>4 millones</b> de dólares
Dixie D'Amelio.....	<b>2.9 millones</b> de dólares
Loren Gray.....	<b>2.6 millones</b> de dólares
Josh Richards.....	<b>1.5 millones</b> de dólares
Michael Le.....	<b>1.2 millones</b> de dólares

# Estonia, nueva meca tech

Poner a Estonia en el mapa no es tarea sencilla. A mediados de los 90, Estonia comenzó su transformación. A raíz del control soviético, su gobierno relativamente joven hizo una gran apuesta en lo que era en ese momento, una tecnología prometedora: Internet. Desde entonces, su economía no ha dejado de crecer y actualmente se encuentra a la cabeza de los países de la eurozona.

El país báltico presume de una economía avanzada con altos ingresos. Fue recientemente clasificada la cuarta economía más libre en Europa y la primera en cuanto a la libertad de Internet. Mientras que en España el sistema económico está principalmente basado en el turismo, Estonia destaca su sector bancario y servicios digitales.

Este país busca convertirse en la nueva meca de la tecnología y destronar a Silicon Valley como paraíso digital. En las escuelas de Estonia los niños reciben clases de programación, incluso llegan a desarrollar aplicaciones con tecnología bitcoin.

No es casualidad que Estonia tenga una de las tasas más altas de nuevas empresas per cápita en Europa. Los estonios son emprendedores e innovadores y su Gobierno apoya la tecnología y a las pequeñas empresas. Pero, ¿por qué Estonia está atrayendo tanta empresa extranjera a sus puertas?

En primer lugar, Estonia es uno de los países más avanzados digitalmente en el mundo y la administración de una empresa puede hacerse de manera online y de una forma realmente simple. ¿Necesitas firmar unos documentos o registrar un nuevo negocio? Solo con completar un formulario en línea es suficiente. Según fuentes oficiales, se tarda 15 minutos en establecer una empresa en Estonia. Las ventajas no acaban aquí, los emprendedores pueden abrir una cuenta bancaria sin tener que ir físicamente al banco o

estar en Estonia.

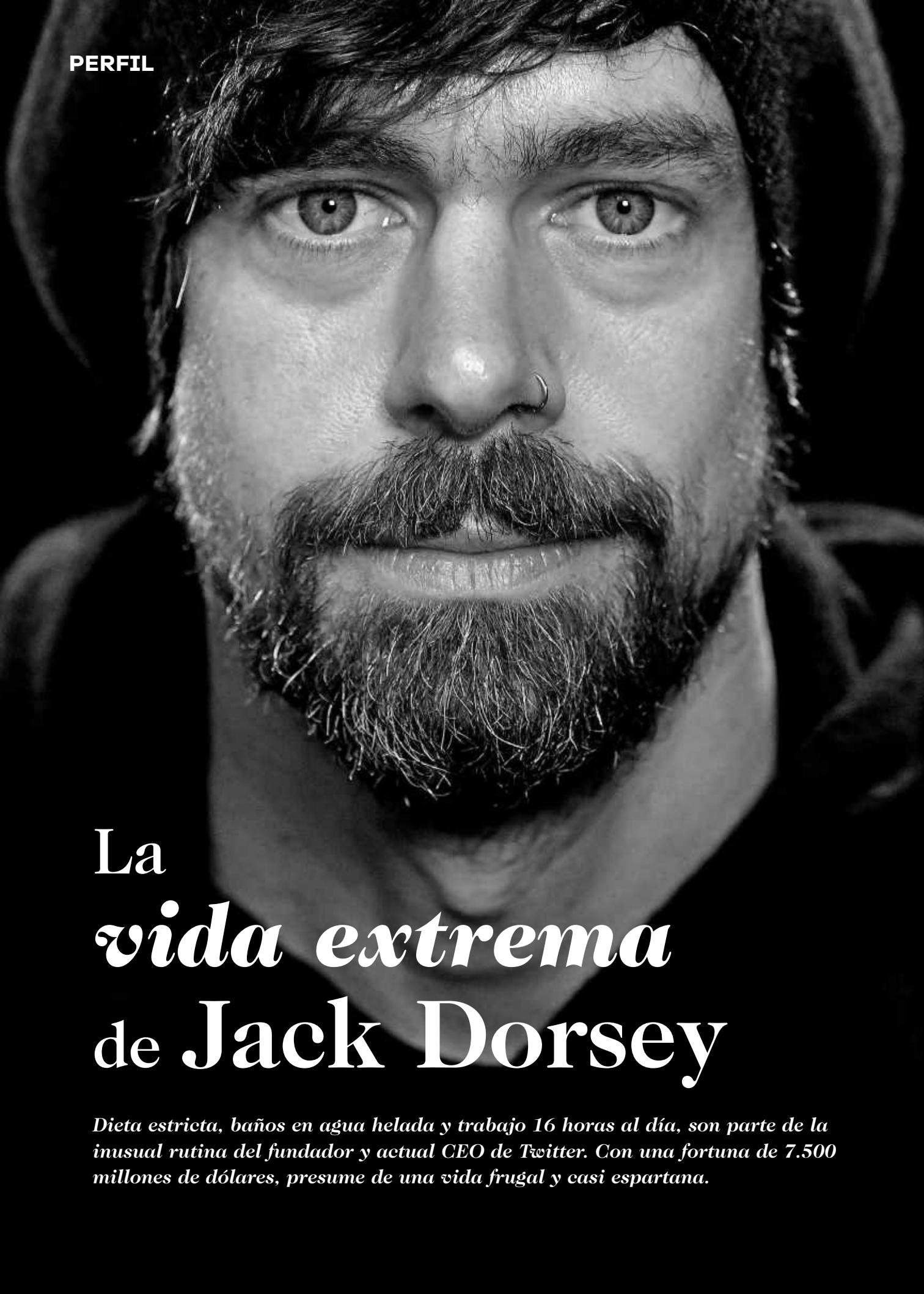
Pero, quizás, lo más llamativo para las empresas foráneas es el alto Índice de Competitividad Fiscal Internacional. Estonia se mantiene en la primera posición de este ranking elaborado por la CEOE, en el que Argentina ni figura. Dependiendo de algunos factores, como la distribución accionaria de la compañía, las empresas tienen unos impuestos bajos o nulos.

Estonia también se preocupa en atraer talento extranjero a su país, o bien para que se unan a las startups ya establecidas allí, o para que establezcan la suya propia en el país. En 2017 lanzó al mercado Startup Visa, un proyecto que pretende ayudar a los emprendedores no pertenecientes a la UE a hacer crecer su startup en Estonia.



## Ranking del índice de competitividad fiscal 2019

PAÍS	Clasificación general	Puntuación general	Clasificación impuesto sobre Sociedades	Clasificación impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	Clasificación impuesto sobre el Consumo	Clasificación impuesto sobre la Propiedad	Clasificación Tratamiento de Renta Internacionales
ESTONIA	1	100,0	2	1	9	1	11
NUEVA ZELANDA	2	86,3	24	4	6	2	9
LETONIA	3	86,0	1	6	29	6	7
LITUANIA	4	81,5	3	3	24	7	17
SUIZA	5	79,3	8	10	1	34	1
LUXEMBURGO	6	77,0	23	16	4	19	5
AUSTRALIA	7	76,4	28	15	8	3	12
SUECIA	8	75,5	6	19	16	5	14
PAÍSES BAJOS	9	72,5	19	21	12	12	3
REPÚBLICA CHECA	10	72,2	9	5	34	13	6
ESLOVAQUIA	11	71,4	14	2	33	4	31
AUSTRIA	12	71,4	17	29	11	10	4
TURQUÍA	13	13	18	7	20	18	16
HUNGRÍA	14	68,6	4	8	35	25	2



# La *vida extrema* de Jack Dorsey

*Dieta estricta, baños en agua helada y trabajo 16 horas al día, son parte de la inusual rutina del fundador y actual CEO de Twitter. Con una fortuna de 7.500 millones de dólares, presume de una vida frugal y casi espartana.*

**H**ay una cosa que el dinero no puede comprar: la pobreza. Pero Jack Dorsey, dueño de una fortuna de 7.500 millones de dólares, cree poder sustituirla por un sucedáneo: la austeridad extrema. Para algunos es una pose, inspirada en el estoicismo, de moda en Silicon Valley desde hace años. Pero para muchos es otra nota de una personalidad extravagante y genial, como lo es el fundador y actual CEO de Twitter.

La pandemia no lo dejó indiferente: en abril anunció la donación de 1.000 millones de dólares de su patrimonio para ayudar a combatir la crisis del coronavirus. Y refirió que una vez que esta haya pasado, el fondo se centrará en la salud y educación de las niñas de países pobres y en aportar a una iniciativa privada de ingresos universales básicos.

De ascendencia italiana, Dorsey nació el 19 de noviembre de 1976 en San Luis, una ciudad de unos 320.000 habitantes ubicada en Misuri, junto al río Misisipi. Su madre, Marcia Smith, dedicó parte de su vida a cuidar de su familia, y su padre, Tim Dorsey, es un ingeniero que trabajaba en una compañía desarrolladora de espectrómetros de masas (un aparato capaz de analizar el espectro de frecuencias característico de un movimiento ondulatorio).

### UN NIÑO POCO COMÚN

De chico tocaba el violín y llegó a concebirse como un afamado violinista. Pero era solo una de sus múltiples pasiones. A los ocho años tuvo su inmersión en la informática, cuando su padre llevó un Macintosh a casa, que acababa de salir al mercado. Jack comenzó a interesarse por la animación. Coleccionaba planes de urbanismo en su habitación porque le fascinaban las ciudades y su movimiento, tanto que hasta llegó a crear programas informáticos que le dieran respuesta a lo que pasaba en ellas. De niño fue a un colegio católico, el Bishop DuBourg. A los 15 años consiguió escribir un software de código abierto dedicado a la logística de envío que todavía hoy es utilizado por algunas compañías de taxis.

Otra cosa que le volvía loco al joven Jack eran los trenes. Pero no verlos pasar por la estación, sino buscar hacia dónde iban y con eso construía pequeños mapas de información en su computadora. Con 8 años se hizo su primera tarjeta de visita en la que ponía: Jack Dorsey, consultor. Asegura que no tenía ni idea de lo que significaba pero que le parecía algo 'wow'. Un perfil publicado en 2013 por New Yorker revelaba que de niño solía escuchar las emisiones de los servicios de emergencia con un escáner policial. Por supuesto, disfrutaba yendo a mirar las novedades que iban llegando a las tiendas de electrónica. Organizó con sus amigos una liga de

Fantasy Football, una actividad en esa época considerada propia de freaks y hoy muy popular, que consiste en armar su propio equipo de jugadores conocidos y recopilar el puntaje en cada fecha según la actuación individual de cada uno de ellos.

### NO TERMINÓ LA UNIVERSIDAD

Como muchos de los grandes pioneros de la nueva economía, Dorsey no terminó sus estudios universitarios. Se inscribió en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Misuri durante un tiempo y luego decidió trasladarse a la Universidad de Nueva York, donde comenzó a gestar la idea de lo que más tarde sería Twitter. Uno de sus primeros trabajos fue desarrollar un programa para el sistema de entradas del ferry que lleva a los turistas a la cárcel de Alcatraz en San Francisco, lugar que nunca visitó.

En el año 2000, cuando tenía 24 años, llevó a cabo un prototipo que le permitía mantener a sus amigos informados de su vida a través de la BlackBerry y de mensajes de email. Como nadie se interesó por su proyecto, lo dejó de lado.

Por aquel entonces, Jack se había mudado a Oakland, en California, y comenzó a pensar cómo mejorar un servicio web llamado LiveJournal para hacerlo más rápido y en tiempo real. Empezó a trabajar en una empresa de podcasting, Odeo, que desarrolló un servicio de mensajes cortos. Allí conoció a los que serían sus compañeros cofundadores de Twitter: Noah Glass, Biz Stone y Evan Williams. La compañía desapareció en 2006, pero Dorsey decidía volver a poner en marcha su idea de mensajería online, viendo que los textos SMS se adaptaban a la idea de mensajes de estado. Jack y Biz crearon un prototipo de Twitter en apenas dos semanas.

Así los cuatro fundaron Twitter en 2006 y Dorsey fue el CEO hasta 2008, año en el que abandonó el cargo presionado por sus socios para que se apartara. Pero la plataforma entró en serias dificultades técnicas y Jack fue



**— JACK DORSEY**

llamado nuevamente en 2011 como presidente ejecutivo interino, reflotando a la compañía, de la que se apartarían los otros tres cofundadores. Dorsey puso foco en dar prioridad a la mejora del funcionamiento por encima incluso de generar ingresos y en 2015 fue confirmado oficialmente como CEO de la compañía.

En la actualidad, la mayor parte de su fortuna proviene de su participación accionarial en Twitter y en la empresa de pagos electrónicos Square, de la cual también es cofundador y director ejecutivo.

Antes de que una empresa de tecnología tomara en serio sus ideas, Dorsey probó suerte como modelo y también se interesó por el mundo de la botánica, ya que es un gran amante de las flores. Además, hizo varios cursos de masajes y tiene titulación oficial como masajista.

**EL MILMILLONARIO ‘AUSTERO’**

Ni grandes lujos, ni yates, ni mansiones repartidas por el mundo, Jack Dorsey está considerado uno de los super millonarios más austeros del planeta. Adepto a la filosofía estoica, como a la usanza de los poderosos de la antigua Roma, repasa con frecuencia las reflexiones del emperador Marco Aurelio y comparte los principios de contenición de las pasiones y los apetitos. Aunque en algunos aspectos sus hábitos más que estoicos son espartanos.

Pese a que vive en una casa valuada en 10 millones de dólares, presume en llevar una vida muy normal, aunque

**EL CHOQUE CON TRUMP**

A fines de mayo ocurrió algo impensable en el mundo de las redes sociales. Twitter advirtió que tres mensajes de Trump contenían mentiras o promovían la violencia. El presidente había tuiteado que el voto por correo en California era “sustancialmente fraudulento”. Twitter añadió debajo del tuit un enlace: “Estos son los hechos sobre el voto por correo”, donde se corregía la afirmación del presidente.

Trump estalló. Firmó una orden ejecutiva en la que propuso cambios legales para privar a plataformas como Twitter, Facebook, YouTube y Google de su actual inmunidad frente a posibles litigios por los contenidos publicados por sus usuarios así como su libertad a la hora de moderarlos.

Trump, que casi ha gobernado por Twitter, no se ha privado de los comentarios más extremos vía la red y sus twits nunca fueron borrados u objetados. El último choque puede abrir una nueva etapa en los límites de la libertad de expresión de los usuarios y de las regulaciones oficiales a las redes.

se verá que no lo es tanto. Su casa tiene vistas al Pacífico en la playa de El Camino del Mar, un exclusivo barrio de Seacliff en San Francisco y esta parece que es su única propiedad.

Se levanta cada día a las cinco y media de la mañana y lo primero que hace es mandar un SMS a su madre, a la que está muy unido y que sigue viviendo en San Luis. Eso sí, asegura que sólo habla por teléfono con ella

una vez al mes para que la charla sea más profunda e intensa, y que está al tanto de todo lo que hace porque ella tuitea todo lo que hace continuamente.

Después de dar los buenos días a su madre, Jack se mete directo en el sauna durante 15 minutos y al salir se da un baño de agua helada durante otros tres. Aunque tiene un exclusivo BMW, no suele conducir a menudo. Va a trabajar caminando los ocho kilómetros que separan su casa de la oficina (los martes y jueves hace teletrabajo y le gusta hacerlo en su cocina) y durante esa hora y cuarto escucha podcasts o audiolibros. Es en ese tiempo cuando surge la creatividad en su cabeza y donde se generan la mayoría de sus ideas antes de llegar a la oficina. Allí trabaja en un escritorio alto que utiliza siempre de pie donde sólo tiene un iPad y lo hace generalmente hasta las 10 de la noche.

Trata de meditar al menos durante 10 minutos durante la jornada laboral de 16 horas en Silicon Valley y de hecho al principio de su etapa como CEO en Twitter muchos le achacaron que pasaba demasiado tiempo en yoga y en clases de dibujo. En su regreso a casa, sigue la misma rutina que por las mañanas: sauna, baño de pseudocongelación y meditación. Y antes de acostarse actualiza su diario en la app de notas de su iPhone para tener su agenda preparada para la mañana siguiente.

No tiene entrenador personal y únicamente hace gimnasia durante siete minutos cada día con la app Seven. Solo se concede un día de descanso a la semana, los sábados. Y es entonces cuando ve a sus amigos, bebe champán y hace carreras de marcha. El domingo, vuelta al trabajo.

**TATUAJES Y DIETA EXTREMA**

La imagen de Jack Dorsey no es la de un ‘friki’ de la tecnología. Siempre vestido a la última, con ropa de marca italiana, barba de hipster, piercing en la nariz y varios tatuajes. Su favorito es uno que luce en el brazo que representa las ‘efes’ que aparecen en la tapa de un violín. Es fan de Beyoncé y no suele viajar por placer aunque sí lo hace por trabajo con frecuencia.

Entre las medallas que se cuelgan los millonarios neousteros, como Dorsey, refulge una: la meditación. Así por ejemplo, fueron muy comentadas las imágenes que difundió en su cuenta de su retiro de diez días en Myanmar para practicar vipassana, una vieja técnica budista que describe como “dolorosa en extremo y exigente,

de un trabajo a la par físico y mental”. “Mi habitación es básica”, mostró en Twitter. “Sin aparatos electrónicos,

# Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría  
Asesoramiento impositivo y legal  
Consultoría  
Global Outsourcing Solutions



**pwc**  
PRENSA ECONÓMICA

[@PwC\\_Argentina](https://twitter.com/PwC_Argentina)   [/PwCArgentina](https://www.facebook.com/PwCArgentina)   [/PwCArgentina](https://www.youtube.com/PwCArgentina)   [/PwCArgentina](https://www.linkedin.com/PwCArgentina)   [@pwcaргентина](https://www.instagram.com/pwcaргентина)

©2020 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.

## RENTA BÁSICA PARA TODOS

Hace poco Jack Dorsey anunció que financiará con 3 millones de dólares un proyecto iniciado por un grupo de alcaldes en más de una docena de ciudades de Estados Unidos para probar programas piloto de renta básica universal.

En un tuit, Dorsey anunció su participación en este plan que busca usar esta herramienta "para cerrar la brecha de riqueza e ingresos, nivelar las desigualdades sistémicas de raza y género, y crear seguridad económica para las familias".

El conocido como Mayors for a Guaranteed Income (Alcaldes por un Ingreso Garantizado) está formado por los alcaldes de más de una docena de ciudades del país, que ofrecerán una renta básica en sus ciudades e impulsarán la posibilidad de implantar este tipo de iniciativas a nivel nacional.

Según su portal los programas piloto podrían beneficiar a unos 7 millones de estadounidenses en ciudades como Los Ángeles, Atlanta,

Newark y Jackson. Esta coalición defiende que ofrecer a ciertos ciudadanos un ingreso garantizado podría sacarlos de la pobreza y amortiguar los golpes económicos y profesionales generados por la pandemia del coronavirus.



ni lectura, ni escritura, ni música, ni nada tóxico, ni carne, ni conversación, ni siquiera contacto visual con otras personas. Es gratis".

Enseguida le llovieron las críticas por mantenerse tan concentrado en sí mismo como ajeno a la limpieza étnica contra los rohingya. El replicó que Twitter también era una herramienta para que la gente diera a conocer esa tragedia.

También ha usado la red que cofundó en 2006 para promover sus hábitos de alimentación. O más bien de hambre. Cuando uno puede permitirse los mayores manjares, solo hay un lujo mayor: no comer. Dorsey solo lo hace una vez al día, por la noche, y a veces ni eso.

"Los días parecen mucho más largos cuando no los interrumpes con el desayuno, comida y cena. ¿Alguien más ha vivido esta experiencia?", lanzó el pasado enero a las hordas de contestatarios que pueblan la red, con 1.328 retuits y 13.723 me gusta. "A eso sabe la pobreza, señor", le replicó un seguidor desde Nígeria. No se le critica solo la falta de tacto, sino sobre todo que difunda costumbres tan extremas sin supervisión médica y las lance al universo descontextualizado de las redes.

Atribuye Dorsey al ayuno el don de potenciar la productividad. Y dice que necesita dosis extras cuando se dirigen dos compañías: además de Twitter, cofundó Square dedicada entre otros menesteres a los pagos a través del móvil. En esta última también ha querido dar muestras de austерidad, pero de otro tipo: en su sede no tiene despacho.

Y otra, mayor, dio Dorsey cuando volvió a asumir el cargo de CEO de Twitter, tras una de las peores épocas de la compañía que desembocó en el despido del 8 por ciento de la plantilla. Para alentar a la desanimada tropa,

**Practica vipassana, una vieja técnica budista que describe como "dolorosa en extremo y exigente en el plano físico y mental".**

donó un tercio de sus acciones a los empleados. "Prefiero tener una parte pequeña de algo grande a tener una gran parte de algo pequeño", sentenció.

### RICO, SEXY Y SOLTERO

A sus 43 años, pocas son las novias que se le han conocido al excéntrico magnate tecnológico que llegó a ser elegido como el hombre más sexy del mundo por la revista Glam'mag. En el año 2013 salió con la top model británica Lily Cole y en 2017 comenzó una relación con la también modelo e influencer Raven Lyn, a la que cuentan que compró una espectacular mansión en Beverly Hills (que luego puso a la venta en 2018).

Su pareja más conocida ha sido Kate Greer, también empresaria, con la que ha roto y ha vuelto en varias ocasiones desde 2010 y hasta el año pasado, cuando se supo que ella salía con otro magnate de Silicon Valley, Peter Fenton.



# #QuedateEnCasa

Hacé tus operaciones desde  
nuestra App y Home Banking.



# JUAN JOSÉ ARANGUREN

*Ex ministro de Energía  
y Minería*

Toda una vida trabajando en Shell Argentina, de la que fue presidente durante varios años, logrando admiración como uno de los empresarios más prestigiosos del país, sobre todo por su resistencia valiente y férrea a las bravuconadas del entonces secretario Guillermo Moreno y a un gobierno que llegó a instar a un boicot a su compañía. Como una de las personas más experimentadas en el área, fue ungido por Macri como Ministro de Energía y Minería. Le tocó en suerte sincerar tarifas que estaban ridículamente atrasadas, algo que nunca es muy popular. Hoy, otra vez en la actividad privada, como consultor, alerta sobre el peligro de demorar decisiones de política energética que propicien las inversiones en el sector, una demora que puede tener graves consecuencias económicas y sociales.



# **“Si las inversiones demoran, pueden llegar DEMASIADO TARDE”**

*El “barril criollo” subsidió a los consumidores, hoy subsidia a los productores de petróleo. Estos vaivenes, producto de la falta de un régimen que otorgue estabilidad en las reglas de juego, es lo que traba las inversiones. Si el país sigue demorando en alinearse con el mundo, quizás cuando se acuerde, el mundo no necesite más su petróleo.*

**Hay un desfasaje entre el precio internacional del crudo que ha caído en forma estrepitosa y el valor local. ¿Hoy el “barril criollo” es un precio sostén?**

Argentina tiene la particularidad de estar siempre a contramano del mundo. Cuando en la primera década de este siglo los precios internacionales estaban muy altos, Argentina, a pesar de que no había una situación de emergencia y debido a decisiones de política, decidió que los precios locales estuvieran más bajos que los internacionales. Cuando el precio del petróleo colapsó en el mundo, allá por 2014, Argentina quedó por encima de los precios internacionales. En octubre de 2017 volvió a equipararse el precio local con el internacional. En agosto del año pasado, el mismo gobierno que había logrado esa equiparación, dicta un DNU fijando tanto el precio del crudo en dólares como el tipo de cambio que se aplica a las transacciones petroleras. Hoy estamos con un precio en dólares fijo -el “barril criollo”-, para poder sostener a la actividad. Así como durante mucho tiempo los argentinos estuvimos subsidiados para pagar por los combustibles menos de lo que valía en el mundo, en los últimos meses estuvimos pagando precios por encima de los que rigen en el mundo. Argentina con estos vaivenes, a pesar de los recursos que tiene, sigue sin poder explotarlos, por falta de estabilidad en las reglas de juego.

## **MECANISMO MÁS RACIONAL**

**¿Dadas las fluctuaciones de la moneda que existen en el país, qué mecanismos permitirían amortiguarlas y otorgar más estabilidad a los precios de los combustibles?**

Los mecanismos existen. Quizás cuando fui ministro no tuve el poder de comunicación suficiente para afuera y para adentro del gobierno para impulsar esta idea. Desde el 1º de enero hasta hoy el tipo de cambio oficial subió 22 por ciento e inclusive otros tipos legales más aún. Se podría utilizar la recaudación impositiva a los combustibles como un pulmón para amortiguar esas variaciones, de modo tal que cuando haya una reducción de los precios internacionales se aumenten los impuestos para que el precio final se mantenga medianamente estable. Sería más racional en vez de estar definiendo por decreto el precio del petróleo crudo, que el Ejecutivo administre la política de impuestos sobre los combustibles para que pueda amortiguar las variaciones en el precio internacional y las oscilaciones en el tipo de cambio.

**A pesar del precio sostén, las empresas del sector están en mala situación debido a la baja de la demanda, como lo demostraron las tremendas pérdidas de YPF...**

Alguien dijo que “el barril criollo no va a crear demanda”. El barril criollo fue para proteger a los productores chicos para que no despidan y a la provincias, para que no tengan una fuerte disminución en las regalías. Pero por más que haya precio sostén, si la gente no utiliza el vehículo porque está en su casa y no compra combustible, igual va a haber despidos. La prueba de que el barril criollo no ha sido solución se ve en las empresas integradas, de las cuales la más relevante es YPF, que en el segundo trimestre de este año ha tenido una pérdida de 1.200 millones de dólares, gran parte de eso debido a una reducción de sus activos por los cambios en los valores de las dos materias primas que produce, gas y petróleo. YPF, que es una empresa semipública, si no tiene un aumento de precio en los combustibles no puede seguir perforando para al menos amortiguar la declinación natural que tienen sus yacimientos. Y si YPF produce menos en algún momento vamos a tener que importar para abastecer el mercado interno. El adoptar políticas que están alejadas del mundo, produce estas consecuencias. Sería deseable que aprendamos y no tropecemos otra vez con la misma piedra.

**Con este panorama de demanda y precios, ¿Vaca Muerta está más muerta que nunca?**

Las restricciones que se adoptaron en el mundo en cuanto a la movilidad, generaron una caída estrepitosa de la demanda. Aun en un mercado libre como el de Estados Unidos han tenido quiebras en el sector de explotación de hidrocarburos no convencional. En Argentina estábamos en una etapa de firme desarrollo de Vaca Muerta, con casi 38 concesiones de explotación no tradicional dadas por la provincia de Neuquén, que estaban decidiendo inversiones de varios miles de millones de dólares. Y vino la pandemia. La diferencia grande que tiene la explotación

**“ Vaca Muerta en definitiva, no está muerta, sino que está esperando que la demanda se recupere y también ver qué política energética va a adoptar esta administración ”**

no tradicional es que si no hay precio se deja de fracturar; por la particularidad que tiene esta explotación hay que fracturar en forma continua; de lo contrario la producción se cae muy rápido. Vaca Muerta en definitiva, no está muerta, sino que está esperando que la demanda se recupere y también ver qué política energética va a adoptar esta administración. Que haya precios accesibles para el consumidor, pero que a la vez permita generar divisas con la exportación del petróleo crudo. Eso es lo que se está esperando. Tuvimos anuncios al comienzo de esta gestión sobre la prioridad de Vaca Muerta, pero obviamente los anuncios no se cumplieron. Ahora circula un proyecto de promoción de la producción de gas natural. Veremos cuán

relevante es ese programa, que ya lo han implementado distintas administraciones en los años anteriores, no solo para sostener la producción, sino para generar excedentes que le permitan al país sumar las divisas tan necesarias.

**EL CAMBIO CLIMÁTICO EMPUJA**

**Las políticas referenciadas con el cambio climático, ¿suponen una amenaza para los mercados de combustibles fósiles?**

Sin ninguna duda. El mundo está creciendo en sus necesidades de energía, a medida que algunos países avanzan en su desarrollo. Más del 80% de la matriz energética mundial se origina en la energía fósil que genera dióxido de carbono. Hay un proceso de transición hacia las fuentes de energía que son más amigables con el medio ambiente, como los biocombustibles, el gas natural y las energías renovables que claramente contaminan menos. Por lo tanto, si demoráramos mucho la explotación de Vaca Muerta y otros yacimientos, podemos llegar tarde, en un momento en que haya poco mercado para los hidrocarburos fósiles. La Agencia Internacional de Energía, en un escenario de desarrollo sustentable dice que en 2050, la demanda de petróleo va a caer de 100 millones de barriles de petróleo a 50 millones por día, debido a medidas para reducir el impacto de la energía sobre el cambio climático. Por otro lado, tampoco sabemos cuáles van a ser las consecuencias de las cuarentenas sobre la movilidad. Hoy se plantea si el home office, el uso más intensivo de la bicicleta van a seguir como la nueva normalidad. El tema es que si demoramos mucho en la explotación de nuestros recursos enterrados, petróleo y gas, quizás cuando nos demos cuenta que tenemos que producir ya el mundo demande menos. La edad de piedra no terminó porque se acabó la piedra.

**Si el año que viene hubiere un rebote de la actividad económica, ¿puede haber un faltante de petróleo y gas? ¿Habrá que importar?**

Aun este año donde la actividad económica ha caído mucho seguimos importando gas natural. Pero si no se toman medidas como para atraer al inversor, o sea tener un precio que permita recuperar la inversión y tener un margen por encima de sus costos operativos, podemos tener necesidad de requerir más combustibles líquidos para generar energía eléctrica, que son más costosos y más contaminantes o hacer retornar al barco regasificador de Bahía Blanca. Las necesidades del invierno que viene dependerán de muchas cosas, de cuán frío sea, de si ya tenemos una vacuna que termine con la pandemia. Pero cuanto más podamos producir, menos vamos a importar.

**DENUNCIA EN SU CONTRA**

**¿Qué pasa con el congelamiento de los precios de la electricidad y algunas presiones que se dieron para una estatización de Edesur?**

Hay que empezar por algo que para mí fue totalmente innecesario como es la intervención de los entes reguladores. Estos entes estuvieron intervenidos durante muchos



# HOY SOMOS MÁS

Nuestra energía está llegando a más de dos millones de usuarios, desde Buenos Aires hasta Tierra del Fuego. Millones de usuarios que usan esa energía y la transforman en algo mejor.



años de los gobiernos de los Kirchner, la administración Macri volvió a la ley marco que incluye la designación por concurso de los directores de los dos entes. Y de golpe se toma la decisión de suspender a los directores e intervenir con la supuesta razón de revisar los precios de los combustibles, algo que no es de decisión de los entes. Y sí son estos los que tienen que auditar y decidir si las empresas concesionarias de servicios públicos cumplieron o no con su obligación. En el caso de Edesur, como da servicio a barrios carenciados cuyo pago está en cabeza de los intendentes, habría que ver si esos intendentes cumplieron con los pagos. Me parece que hay un poco de hipocresía. Si Edesur incumplió con obligaciones debe pagar la multa que corresponda, pero los mismos intendentes que reclamaron la estatización de Edesur tienen una deuda millonaria con la empresa. Y aclaro, Edesur también es una empresa del estado, su controlante Enel, es una empresa estatal italiana.

***Hubo una denuncia judicial de Enargas que lo involucra. ¿Qué tiene para comentar al respecto?***

Algo que en todo caso hubiera estado bajo jurisdicción del ministro Kulfas, lo tomó el interventor denunciando que un decreto firmado por la administración Macri, como inválido y denunciando a los responsables, encabezando

yo la lista. Cabe aclarar que yo ya no estaba en el ministerio en octubre de 2018, cuando salió ese decreto, ya que había renunciado en julio de ese año. Nos acusó de dolarizar el precio del gas y yo le preguntaría como está fijando hoy Cammesa el gas a los productores, ¿en pesos?, no, los compra en dólares. El decreto que fija el precio del petróleo crudo, está en dólares. Nos acusan de fijar precios y es mentira, lo que se hizo es fijar precios máximos. Ahora parece que se va a hacer lo mismo: generar subastas con un determinado precio máximo. La justicia tendrá que determinar quién tiene razón, si el interventor con sus falacias o nosotros con los hechos incontrastables que vamos a presentar.

***Durante su gestión ministerial fue acusado de insensibilidad social, dado que manifestó que sus decisiones solo rendían cuenta a una planilla de Excel...***

Lo de la planilla de Excel es una acusación totalmente falsa de un actual ministro, en ese entonces intendente de San Martín, Katopidis. Después de una reunión conmigo en 2016 salió a decir que yo me refería a una planilla de Excel que tenía que cumplir. Ese día a las 10 de la noche me comuniqué por teléfono con él para preguntarle en qué momento había dicho yo lo que él me adjudicaba.

Y ahí me dijo que en realidad él había visto que yo tenía una planilla de Excel y quizás él le había agregado alguna palabra más.

**De todos modos, usted fue muy criticado por los aumentos tarifarios...**

Cuando uno tiene que decidir su política energética y su política tarifaria, tiene que asegurarse que las decisiones que se toman hoy sean las más convenientes para la población en el largo plazo. El “mentime que me gusta” no es práctico en el sector energético, porque lo hemos vivido. Hemos tenido épocas en las que hemos regalado la energía y después hemos pagado las consecuencias.

**“ Es un caso único en el mundo: hemos sido bendecidos por Dios con toda clase de recursos, fósiles y no fósiles, renovables, de toda índole y a pesar de eso seguimos importando energía. Es insólito ”**

Se puede discutir la velocidad de los ajustes, a quién alcanza la tarifa social, si es razonable que paguen bajas tarifas aún en barrios cerrados muy pudientes, todo eso es discutible. Pero la energía tiene un precio. Regalarla tiene dos consecuencias: comprar en el exterior lo que no hemos podido generar localmente y consumir más de un combustible fósil, que va en contra de todo lo que se pregonó sobre el cambio climático. En un mundo que hoy está reduciendo los subsidios a los combustibles fósiles, incentivar el consumo para todos y para todas como si nada costara, es no solo inconveniente para el desarrollo energético, sino para el económico y social del país.

**COMUNICAR MÁS**

**¿Haría algo distinto si tuviera que pasar otra vez por el mismo proceso?**

Sí, comunicaría mucho más y trataría de debatir las necesidades de una determinada política. Y me refiero al interior del propio gobierno que integré, donde por decisiones centralizadas, la oportunidad de comunicar más se dejó para momentos supuestamente más convenientes en lo político. Por no decir una verdad, esa verdad no desaparece. La población tiene mayor madurez de lo que se cree y desea que se le comunique adecuadamente cuáles son las razones detrás de determinada política; por más que no agrade a todo el mundo, puede entender los motivos reales.

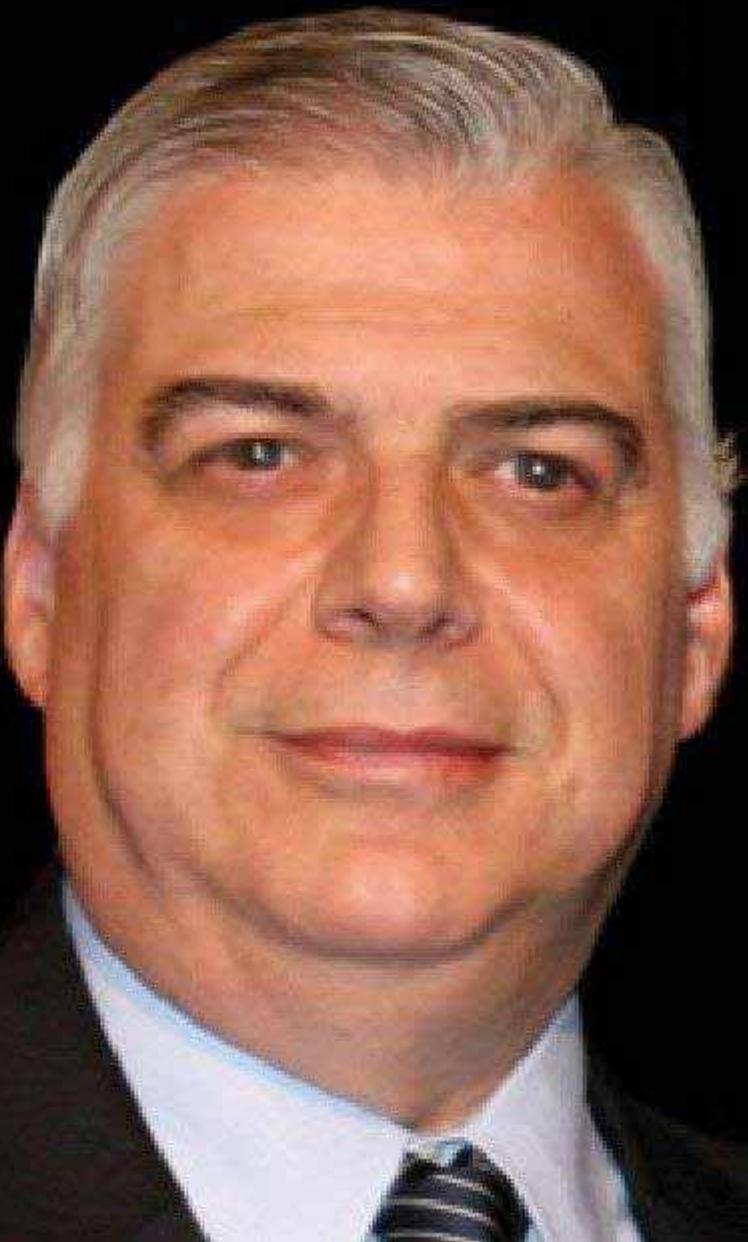
**¿Qué fue lo peor que hizo el gobierno de Macri? ¿Por qué decepcionó finalmente?**

Hay un 41 por ciento de la gente que lo volvió a votar, o sea que no la decepcionó. Probablemente el haber ganado las elecciones de medio término relajó un poco algunas políticas. Hubo una primera mitad de la gestión en la que razonablemente se hicieron las cosas bien y una segunda en la que se entendió que se necesitaba un poco de populismo para ganar en 2019. En definitiva se hizo eso e igual se perdió. Es difícil administrar el gobierno teniendo a la principal fuerza política del país como oposición, pero hemos tenido la suerte como sociedad de terminar un mandato de cuatro años por primera vez para un gobierno que no era peronista. López Murphy dijo hace poco que Alberto Fernández recibió una economía en mejores condiciones de la que recibió Macri de Cristina Fernández.

**¿Volvería a ejercer un cargo público o nunca más volvería a pasar por esa experiencia?**

Primero, está claro que no soy un político. Yo no tengo pasta para postularme para que me elija la gente. El ingeniero Macri seleccionó para el cargo de ministro de Energía a una persona que había sido medianamente exitosa en el sector privado, que conocía su conducta y sus posiciones. Desempeñé la función con gusto. El gusto amargo que tuve fue el de no haber podido terminar los cuatro años, para concretar todos los objetivos que nos habíamos propuesto. Trabajé en un cargo público con una vocación de devolverle a la sociedad lo que me dio a mí, por ejemplo permitiéndome estudiar en una universidad pública. Y si me volviera tocar esa responsabilidad, lo volvería a hacer. Hoy estoy en el sector privado, en una consultora y con actividad académica universitaria, tratando de interesar a los dirigentes y a los actores económicos del sector energético, sobre la relevancia que tiene el desarrollo energético sustentable y la gestión de transiciones energéticas, porque el mundo sigue avanzando y si Argentina no se pone a la misma velocidad no va a tener la oportunidad de desarrollar de una manera sustentable la gran cantidad de recursos naturales que tiene. Es un caso único en el mundo: hemos sido bendecidos por Dios con toda clase de recursos, fósiles y no fósiles, renovables, de toda índole y a pesar de eso seguimos importando energía. Es insólito.■





**MARCELO  
ARGÜELLES**  
*Presidente de Sidus*

**E**s un caso excepcional: en medio de la pandemia de coronavirus un grupo local cierra un acuerdo que le permitirá aumentar su facturación un 50%. Se trata de Sidus, la empresa capitaneada por Marcelo Argüelles, que acaba de anexar la operación local de la compañía francesa Pierre Fabre, que decidió irse del país. Se trata del segundo laboratorio de Francia y también el segundo en el rubro que es su fuerte: la dermocosmética, después de L'Oréal.

Pierre Fabre está instalado en todo el mundo, propiciando una cosmética científica, basada en algunos principios, casi todos botánicos, y sobre todo en la importancia del agua mineral termal de Avene, que da lugar a la afamada línea de ese nombre. Cuenta con otras marcas

muy conocidas globalmente y en Argentina también, como Klorane o Elancyl, entre otras.

Argüelles se muestra contento y entusiasmado con la nueva adquisición.

***¿Por qué Pierre Fabre eligió a Sidus para la continuidad de sus productos en el país?***

El grupo francés tiene con nosotros una relación de muchos años porque nuestra compañía fue la introduc-tora en el mercado local de las líneas Avene, en el año '96. En esa época hicimos el lanzamiento, la producción y tuvimos un éxito de ventas bastante importante, al punto que Pierre Fabre se decidió a instalarse en la Argentina con una estructura propia.

# **Una empresa nacional que CRECE EN LA PANDEMIA**

**El grupo Sidus toma la posta del laboratorio francés Pierre Fabre en el país y aumenta su negocio de manera sustancial. Al mismo tiempo está a la espera de la aprobación de un desarrollo propio de una papa transgénica resistente a un virus y lanzará snacks saludables con marca propia.**

## **¿Cuáles fueron los motivos de la salida de Pierre Fabre del país?**

Por un lado las condiciones generales, conocidas por todos, relacionadas con la problemática del país. Pero también tiene que ver con una estrategia de centralización en Francia, que el grupo está aplicando a muchas de sus actividades en el exterior. Por ejemplo, está desprendiéndose de algunas divisiones en países del sudeste asiático.

## **¿Qué productos van a agregar con motivo de este acuerdo?**

En concreto, vamos a tomar la representación de las cuatro líneas de dermocosmética que son Avene, Klorane, Ducray, A-Derma, los productos oncológicos y los medicamentos de dermatología y otros ejes terapéuticos. El acuerdo también incluye la compra de una planta que tienen de un producto antirreumático de uso bastante difundido, que se fabrica en Argentina a partir de extractos de animales, bovinos fundamentalmente. El país tiene ventajas para esta operación, como son la producción ganadera, la estructura frigorífica y que está libre del mal llamado de “la vaca loca”, todo lo cual hace que estos productos derivados sean muy apreciados y que Argentina sea un centro importante de producción. La planta está en Virrey del Pino, cerca de Cañuelas, con 14 hectáreas. Y un dato adicional importante: exporta una cifra cercana a los diez millones de dólares anuales.

## **UN CRECIMIENTO NOTABLE**

### **¿De qué orden era hasta ahora la facturación de Sidus?**

La facturación de la compañía andaba en torno a los 60 millones de dólares anuales, con lo cual este acuerdo representa un crecimiento muy importante. Y sobre todo en un momento como este en que hay grandes sectores con graves problemas y a nosotros se nos plantea esta alternativa de crecimiento; es un hecho muy llamativo. La relación ha sido excelente con esta empresa durante muchos años. Hemos tenido la suerte de conocer al señor Fabre, el fundador de la empresa, con lo cual el entendimiento ha sido muy fácil y muy útil para ambas partes.

### **¿Las líneas de Pierre Fabre se compatibilizan con el expertise comercial de Sidus?**

Sí, totalmente. Aunque en primer lugar hay que aclarar que absorbemos a todo el personal de Pierre Fabre: son 170 personas y no se ha despedido a nadie. En concreto, todos los productos oncológicos, los de medicina general y los odontológicos, los insertamos dentro de la estructura comercial tradicional de Sidus. El área de dermocosmética tiene algunas aristas un poco diferentes, pero vamos a potenciarlo también con la promoción médica. De todos modos, Pierre Fabre es una compañía que se ha caracterizado por trabajar muy fuerte en todo el mundo en las farmacias, donde centralizan su comercialización. Y en esto hay coincidencia con nuestra experiencia.

**¿Cuál ha sido el desempeño de la industria farmacéutica argentina durante la pandemia?**

La industria farmacéutica no ha tenido el descenso de otras actividades económicas. Hubo cierta disminución de ventas durante los meses de pandemia, variable según productos, pero de un orden del 5 al 6% promedio. Es sabido que la gente ha dejado de ir al médico. Inclusive tenemos una línea muy fuerte de odontología, referida a anestesia por ejemplo, y la venta de esos productos ha disminuido en forma muy significativa. La parte de dermocosmética ha tenido una caída un poco mayor y estamos esperanzados en que en cuanto se termine la pandemia volvamos a tener los valores de venta que teníamos en la normalidad. Por otro lado, con la menor circulación hubo menos accidentes, también menos problemas de gripes o de infecciones respiratorias. En cambio algunos productos siguen con un nivel similar de consumo, como los cardiológicos.

**¿La cuarentena les trajo algún problema en cuanto a la producción?**

Nosotros continuamos la producción normalmente durante la cuarentena. Tenemos la planta en Pilar, que hoy está en un nivel de actividad entre el 80 y 85%, con protocolos de contralor muy exhaustivos, sobre todo en la forma en que la gente llega a la planta, porque adentro de la misma todo se mantiene en forma aséptica y muy controlada como lo es siempre, por la índole de la actividad. La gente va con vehículos propios o con vehículos contratados por nosotros, almuerzan en nuestras instalaciones con disposiciones especiales para mantenimiento de distancia y con absoluta trazabilidad por si hay algún problema se pueda detectar de inmediato qué personas estuvieron en contacto. Pero en definitiva, mantenemos la producción.

## EL REGRESO DE UN PIONERO

Marcelo Argüelles es uno de los empresarios pioneros en lo que a biotecnología se refiere. Está acostumbrado a las apuestas que implican largos años de inversión y espera para ver resultados concretos. Algo no muy frecuente por estos lares. Así ocurrió con Biosidus, un ejemplo de cómo combinar investigación científica con iniciativa privada, empresa que logró producir y comercializar medicamentos de base biotecnológica. Diferencias familiares hicieron que hace justo diez años el grupo se dividiera en dos y paradójicamente Biosidus –de la que Marcelo Argüelles había sido el propulsor– quedó del otro lado, junto con la cadena de farmacias Vantage. Marcelo retuvo Sidus, Tecnoplant y las plantaciones de arándanos. Finalmente Biosidus se terminó vendiendo. Pese a ese contraste, hoy le llega la compensación que le pone una sonrisa en el rostro, al ampliar el giro del negocio con el acuerdo con Pierre Fabre y continuar con éxito y nuevos planes en la biotecnología vegetal.

ciones con disposiciones especiales para mantenimiento de distancia y con absoluta trazabilidad por si hay algún problema se pueda detectar de inmediato qué personas estuvieron en contacto. Pero en definitiva, mantenemos la producción.

**LA PAPA TRANSGÉNICA**

**¿Qué pasó con la papa transgénica que anunciaron el año pasado?**

Desde hace años nuestra empresa Tecnoplant está orientada a generar desarrollos de moléculas biotecnológicas en el reino vegetal. El cultivo del arándano fue nuestra primera experiencia, luego hicimos innovaciones en la caña de azúcar modificada y finalmente llegamos a la papa. La papa Spunta Ticar 233, que así la llamamos, está modificada genéticamente para ser resistente al virus PVY, que puede provocar mermas de hasta el 70% en la producción. El evento transgénico fue aprobado en agosto del año pasado, pero faltó obtener la aprobación de la variedad de la semilla, que es un trámite totalmente burocrático.

Con el cambio de gobierno se produjo una transición en el INASE, con demora de varios meses en el cambio de autoridades y entonces estamos a la espera de una resolución que estaba a la firma. Una vez completado ese trámite, vamos a poder comenzar rápidamente la comercialización.

**¿Qué ventaja aporta esta nueva semilla transgénica?**

El virus PVY impide la reutilización de la semilla de la papa de campaña en campaña. Con lo cual, los productores deben utilizar semillas nuevas todos los años con los costos que eso implica; en cambio con este nuevo desarrollo, podrán cubrir hasta cuatro campañas y a su vez mejorará la productividad. En la Argentina se siembran unas 75.000 hectáreas de papa y el mercado anual de semillas es de 150 millones de dólares. El grupo, a través de Tecnoplant, buscará abastecer un 20% de esa demanda en cuatro años.

**Otra empresa del grupo es Biofood, que trabaja en productos liofilizados. ¿De qué se trata?**

El liofilizado es un proceso que logra la sublimación del producto o la materia prima, que es sacarle toda la humedad que pueda tener, preservando todas las bondades terapéuticas o nutritivas o de cualquier índole que tenga el producto. El secado en general destruye una cantidad de sustancias valiosas, la liofilización en cambio lo transforma en un producto seco pero que mantiene y preserva todas sus propiedades beneficiosas para la salud.

**PRODUCTOS LIOFILIZADOS**

**¿Con qué productos han aplicado este proceso?**

Elegimos dos vertientes alimenticias, frutas y verduras, aunque podría hacerse con muchas otras cosas. Por ejemplo lo hemos aplicado con pescado, con mariscos, algas, e incluso carne, que es una alternativa muy interesante.

¡FELIZ ANIVERSARIO!

---

# PRENSA ECONÓMICA

---

Celebramos junto a ustedes  
el camino recorrido.

DIRECTV



Marcelo Argüelles, presidente de Sidus, al centro; a su derecha Matías Boscolo, director general y a su izquierda Marcelo Burstein, director de Asuntos Institucionales.

Tiene la ventaja de que el producto puede ser utilizado durante mucho tiempo porque tiene prácticamente vida ilimitada, en la medida en que no se humedeceza. Puede ser trasladado muy económicamente porque pierde entre el 80 y el 85% de peso y se convierte en lo que llamamos snack saludable.

**“ La industria farmacéutica no tuvo el descenso de otras actividades. Hubo cierta disminución de ventas durante los meses de pandemia, variable según productos, pero de un orden del 5 al 6% promedio ”**

#### **¿Van a producir y comercializar liofilizados con marca propia?**

Estamos trabajando en dos líneas: una que es ofrecer el producto liofilizado de la fruta sola, como puede ser frutilla, frambuesa, manzana, banana, kiwi, lo que uno quiera. Y vegetales, que puede ser choclo, zanahoria, repollo de Bruselas o lo que fuere. En otra línea estamos diseñando barritas nutritivas, que son combinaciones de verduras con algunos otros elementos que permiten tener una barrita nutritiva equivalente a las barras que se conocen de cereales, pero conteniendo en ese tamaño el 50% de las frutas y verduras que requeriría el consumo diario. Por

lo cual es muy útil por ejemplo para chicos, que no son muy adeptos a comer fruta y verdura. Esto va a requerir un lanzamiento muy intenso que esperamos hacerlo en los próximos meses.

La idea es producir y comercializar directamente con marca propia al público. Para eso contamos con una empresa productora de liofilizados que es Biofood y tenemos otra que es Nutrafood que además de comercializar productos liofilizados también tiene un proyecto muy concreto que es el de comercializar semillas para consumo con la marca Forgood, que es una tendencia hoy en día en consumo saludable, pero falta una marca sólida que lo respalde.

#### **¿Cuál fue la importancia del trabajo con arándanos?**

Fue el primer producto que comenzamos a liofilizar. A través de los arándanos hicimos el primer nutracéutico nacional, que se llama Blueking. Un compromido de Blue King tiene el equivalente a quince o veinte arándanos, porque son liofilizados. Los arándanos son uno de los nutracéuticos más destacados en función de su capacidad antioxidante y al mismo tiempo tiene un uso muy específico relacionado con las infecciones urinarias crónicas, de ahí que la gente, sobre todo las mujeres, lo tome con bastante frecuencia. Ese fue el primer desarrollo que hicimos con arándanos como comprimidos. Y ahora tenemos también el arándano como snack saludable y complementario. ■

Hacer mejores preguntas.  
Buscar mejores respuestas.  
Y construir un mundo  
de negocios mejor.

En eso creemos en EY.





**JORGE  
VASCONCELOS**  
*Investigador jefe de  
IERAL*

**M**ientras la pandemia sigue transitando por el país, las consecuencias económicas de las medidas sanitarias van evidenciándose con mayor rigor. Argentina se ve particularmente afectada por esta situación, por la extensión de la cuarentena y por la falta de financiamiento para los gastos adicionales. Así, ahora se acumulan presiones inflacionarias y devaluatorias que irán en aumento, mientras la caída de la actividad es mayor a todos los países de la región y el rebote previsible para el año que viene mucho menor. El economista Jorge Vasconcelos, investigador jefe de IERAL, respondió a todas estas cuestiones entre otras que plantea la desafiante coyuntura.

# **“La BATALLA PRINCIPAL se define en el terreno fiscal”**

*Las presiones inflacionaria y devaluatoria van a concentrarse en el actual segundo semestre. El arreglo de la deuda es importante por lo que evita, pero está lejos de resolver los peligros inflacionarios que se van a definir el plano fiscal. La clave está en cuál sea el número de déficit público al que apunte la gestión económica.*

***La fuerte emisión genera expectativas de un salto inflacionario considerable a fines de este año. ¿Es probable que eso ocurra?***

El riesgo del salto inflacionario está a la orden del día y, en caso que no pueda ser evitado, sería muy dañino, porque ocurriría en el medio del proceso de normalización de la economía tras el peor momento de la crisis, con epicentro en el segundo trimestre de 2020. Como es sabido, el déficit fiscal de 2020 está siendo financiado en gran proporción con emisión monetaria. Esta dinámica, en realidad, había comenzado en noviembre de 2019, pero la presión inflacionaria subyacente tiende a concentrarse en este segundo semestre de 2020.

***¿El esfuerzo del Banco Central para absorber pesos mediante la emisión de Leliq, no es suficiente?***

En los últimos nueve meses, la emisión bruta del Banco Central acumuló 2,2 millones de millones de pesos, explicada tres cuartas partes por la demanda de financiamiento del Tesoro y, el resto, predominantemente por el pago de los intereses que devengán los pasivos remunerados de la entidad -Leliq y pases-. Justamente, el incremento de esos pasivos en el período es una cifra de más de 1,3 millones de millones de pesos, de modo de

acotar la “emisión neta”. Aun así, desde mediados de julio las presiones inflacionarias se han comenzado a sincronizar en los mercados de bienes y servicios que se tienden a normalizar, por lo que los índices de precios desde agosto en adelante apuntan a ubicarse en un andarivel superior al de los meses previos.

Al mismo tiempo, se comprueba que el esfuerzo por esterilizar esa montaña de pesos no es gratuito, y la dinámica de los “pasivos remunerados” hace que el problema del déficit cuasifiscal del Central se meta de lleno en la agenda.

Esto hace cualitativamente diferente la dinámica del segundo semestre en relación al primero, porque tendremos al mismo tiempo más presiones inflacionarias y mayor preocupación por la evolución de las deudas remuneradas del Banco Central.

***Hay expectativas de que una fuerte devaluación es ineludible, dada la incertidumbre, la alta emisión y la brecha cambiaria con los tipos de cambio libre. ¿Qué probabilidad y magnitud puede tener?***

En este caso, la variable clave es la evolución de las reservas de libre disponibilidad del BCRA, que actualmente se estiman por debajo de los 10 mil millones de

dólares. Y también será importante saber si el gobierno aspira a generar un “colchón cambiario” antes de fin de año para buscar estabilizar las variables cambiarias y de inflación de cara a 2021, dadas las elecciones de medio término de octubre.

Las mediciones de tipo de cambio real, que indicarían una variable cercana al equilibrio, pueden ser cuestionadas desde diversos flancos. Por la magnitud de la brecha cambiaria, en primer lugar, pero también por la existencia de “inflación reprimida”, por los controles de precios y porque hay mercados que todavía no se han normalizado y, sobre todo, por la dificultad para dimensionar la inflación por venir, dado el problema monetario ya descripto. Esto en el contexto de creciente distorsión de precios relativos.

Obsérvese que, desde principios de 2019, el gasto público subió un 120% en términos nominales, contra una variación de 89% del tipo de cambio oficial. En materia de precios al consumidor, la hamburguesa de la cadena norteamericana subió 140%, el doble de lo que lo hizo el índice de precios al consumidor en el período (70 %).

#### DÉFICIT E INFLACIÓN

##### *¿Qué influencia puede tener el arreglo de la deuda externa con los acreedores privados?*

Es muy importante, por todo lo que evita, y es un factor de distensión que puede darle tiempo al gobierno para reenfocar sus prioridades. Pero sería un error pensar que resuelve el problema de las presiones devaluatorias e inflacionarias, per se. Para escapar a esos riesgos la batalla principal se define en el terreno fiscal.

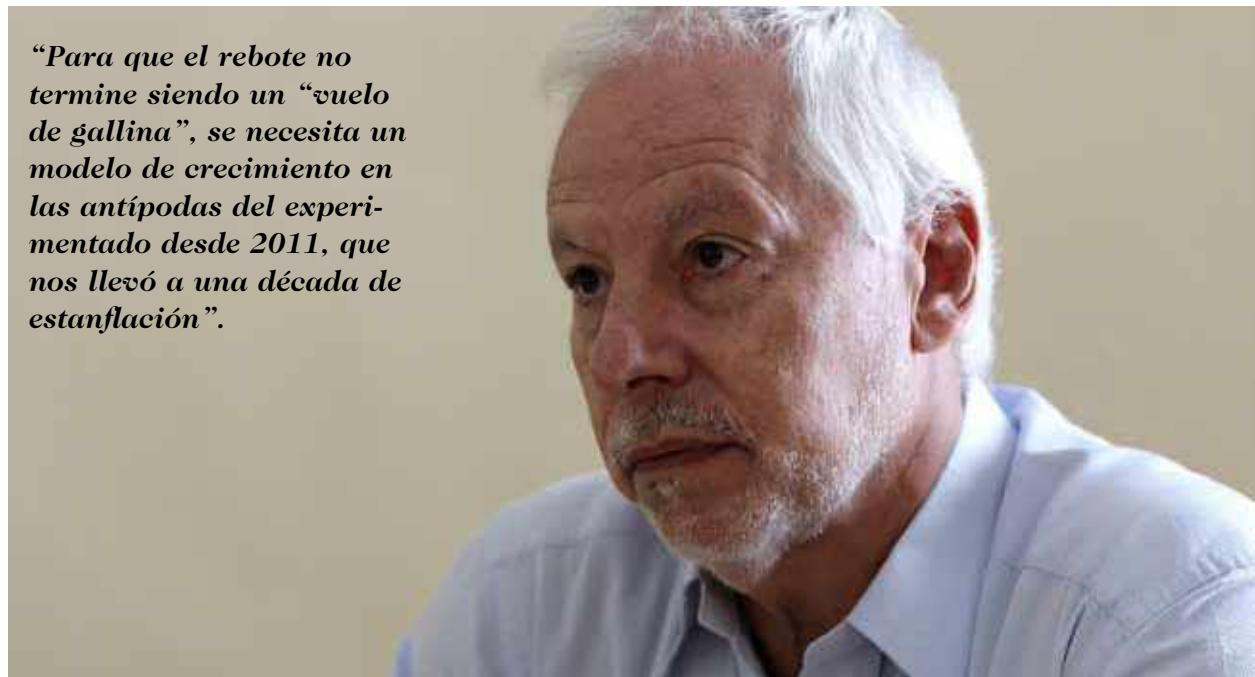
El déficit primario del sector público nacional, que fue de 0,4 % del PIB en 2019, está yendo este año a 7 u 8

puntos del PIB, por la merma en la recaudación originada en la crisis y por los mayores gastos, no sólo los vinculados a la pandemia, sino también por una cuenta mayor de subsidios económicos y un incremento de las transferencias discrecionales a provincias como la de Buenos Aires. No hay suficientes señales sobre las metas oficiales de aquí en más, pero si el gobierno apuntara a “aterrizar” en un déficit primario del orden de los 4 puntos del PIB desde mediados de este segundo semestre y a lo largo de 2021, la “maquineta” de emisión de pesos de todos modos debería seguir trabajando a marcha forzada. Para cuadrar números más consistentes con el problema monetario, tendría que hacerse un esfuerzo fiscal mayor.

**“Será importante saber si el gobierno aspira a generar un “colchón cambiario” antes de fin de año para buscar estabilizar las variables cambiarias y de inflación de cara a las elecciones de 2021”**

Si se aterriza en un déficit de 4 puntos del PIB, entonces el Banco Central se enfrentará, tarde o temprano, al dilema de llevar su endeudamiento y déficit cuasifiscal por los intereses de Leliq a un nivel insustentable, o bien, a convalidar una inflación mayor. En este último caso, hay que ver cuán controlado resulta el experimento de sinceramiento de precios.

***“Para que el rebote no termine siendo un “vuelo de gallina”, se necesita un modelo de crecimiento en las antípodas del experimentado desde 2011, que nos llevó a una década de estanflación”.***



**newsan**

Felicita a  
**Prensa Económica**  
por su 45º Aniversario

NOBLEX ATMA PHILCO SIAM SANYO DURACELL BOSCH Cuisinart  
REVLON BRAUN Pioneer CONAIR JVC BATTLE newsanfood SANSEI

## LAS RAZONES DE LA ESTANFLACIÓN

Para Vasconcelos, el arreglo de la deuda ayuda a clarificar el diagnóstico, además del hecho que despeja vencimientos con acreedores privados hasta 2025. “Hasta hace días se discutía cuánto incidía la falta de un acuerdo en la ampliación de la brecha cambiaria y en la pérdida de reservas por parte del Banco Central. Ahora se ve más claro que buena parte de los desequilibrios de la macro no tienen que ver con el problema de la deuda. El déficit fiscal, su financiamiento no genuino, la falta de incentivos al ahorro interno, a la inversión y a las exportaciones, las regulaciones excesivas y el tremendo peso de los impuestos, esos son los factores de mayor poder explicativo de la estanflación y del deterioro recurrente de las

cuentas externas”.

Respecto del marco internacional, el economista entiende que “si bien ahora es difícil esperar un raid de los precios de las commodities como ocurrió de 2003 en adelante, el contexto que se bosqueja no deja de ofrecer oportunidades. Parece haber llegado a su fin el ciclo de fortalecimiento del dólar frente al resto de monedas que se inició entre 2011/12, y un dólar débil es en general buena noticia para los precios de las commodities, fenómeno que se refuerza por la convivencia con la “tasa cero” de política monetaria de los países desarrollados. Las oportunidades existen, pero hay que hacer cosas muy distintas a las de los últimos años para poder aprovecharlas”.

### ***¿A cuánto puede llegar la recesión este año? ¿Puede haber un rebote el año próximo?***

De acuerdo a la encuesta entre analistas que realizan los bancos centrales de cada país, computando la caída de 2020 y el rebote esperado para 2021, el PIB de la Argentina el próximo año quedaría 7,6% por debajo del registrado en 2019, esa merma sería de 2,6 % para el caso de Brasil, mientras que para Uruguay el saldo sería levemente positivo. Estas diferencias tienen que ver con la forma en que se encaró la cuestión sanitaria, el grado de fragilidad con el que llegó cada país a esta instancia, pero también con el horizonte de salida que se vislumbra para cada uno. Son proyecciones verosímiles para Brasil y Uruguay, pero con mayor margen de error para el caso de la Argentina, donde se espera, según el REM, una caída del PIB de 12 % en 2020 y un rebote de 5 % para 2021. Una variación del PIB de 5 % en 2021, que no podría considerarse una reactivación, sino apenas una normalización parcial de actividades, de todos modos necesita superar las pruebas de consistencia entre la política fiscal y la monetaria.

### ***¿Cuáles son los sectores que pueden traccionar una recuperación?***

El comportamiento por sectores debe analizarse en el movimiento completo, de caída esperada para 2020 y de rebote factible para 2021. A diferencia de crisis comparables en variación del PIB, la descomposición por rubros muestra este año un descenso muy superior al promedio de la construcción, del comercio, y de servicios como el turismo. En cambio, las actividades intensivas en tecnología de la información pueden incluso mostrar crecimiento, y se espera que el agro y la industria caigan algo menos que

el promedio, en el último caso, condicionado a que Brasil tenga efectivamente un segundo semestre de recuperación.

La intensidad y el alcance del esperado rebote de 2021 depende en primer lugar de que los desequilibrios macroeconómicos se corrijan del modo menos traumático posible. Aunque no existan condiciones para unificar el mercado de cambios, ayudaría a la recuperación una formalización del desdoblamiento cambiario, con un canal financiero-turístico que ponga en valor los ahorros en dólares de los argentinos, a favor de la dinamización de sectores tan variados como el de la construcción, los bienes de consumo durables, el turismo y demás. De todos modos, hay que tener en cuenta que algunos avances acelerados por el confinamiento no tendrán vuelta atrás, con cambios estructurales en la participación del comercio electrónico sobre las ventas, la demanda de metros cuadrados de oficinas en el centro de las ciudades, junto a tantos otros casos.

Para que el crédito pueda ayudar a la recuperación de los sectores más dependientes de esa operatoria, es clave que el sector público deje de ser la aspiradora de fondos que es hoy, ya que la esterilización con Leliq conspira contra el crédito al sector privado. Y, lo más importante en el corto plazo, que la inflación pueda comenzar a desacelerarse desde principios de 2021, para la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, tras un trienio de marcadas pérdidas acumulativas en términos reales.

Con una mirada de mediano y largo plazo, para que ese rebote no termine siendo un “vuelo de gallina”, se necesita empalmar con un modelo de crecimiento en las antípodas de lo experimentado desde 2011, que nos llevó a una década de estanflación.



## EL CEPO, UNA PELÍCULA YA VISTA

**A partir de afirmaciones presidenciales de que no le gustan los planes económicos, cabe preguntarse ¿cuán necesario es un plan?**

Entiendo que una economía con tantos vaivenes como la de Argentina necesita una serie de compromisos de parte de las autoridades, de las tres jurisdicciones. Diciendo con claridad lo que apuntan a hacer y, en igual orden jerárquico, las medidas a las que no habrán de recurrir.

Por ejemplo, sería tremadamente útil para la toma de decisiones que el gobierno explice su lectura de la experiencia del cepo de 2011 a 2015; por qué no sirvió para crecer, por qué las exportaciones se derrumbaron y por qué se quemaron reservas de libre disponibilidad del Banco Central, por 37 mil millones de dólares entre fin de 2011 y fin de 2015: sin computar encajes por depósitos en dólares y swaps, las reservas pasaron de 33 mil millones de dólares a un guarismo negativo en torno a 4 mil millones, en ese período. Un análisis autoocrítico de aquella experiencia permitiría sacar conclusiones relevantes.

En el presente hemos vuelto a convivir con controles de cambio y al comercio exterior, por lo que es clave que se tomen decisiones que nos alejen del escenario del cepo 2011/15. Como los agentes económicos ya conocen esa "película", ahora las cosas sucederían más rápido. También hay que tener en cuenta que el punto de partida es mucho más frágil ahora que entonces, aun computando los beneficios del estiramiento de los pagos de deuda que conlleva el principio de acuerdo.

**¿Es factible lograr un aumento sostenido de las exportaciones?**

Justamente, una de las explicaciones del fracaso de aquel cepo es la pérdida de competitividad recurrente que experimenta la economía argentina, que tiene que ver con dos vectores principales: de un lado, la sostenida expansión del gasto público, con todo lo que implica y, del otro, las regulaciones que trapan la productividad y

frenan a los emprendedores, regulaciones que son, en general, el reflejo de presiones corporativas, que lógicamente se hacen más intensas en una economía estancada, que tiene cada vez menos para "repartir".

Cuando el precio de la soja empezó a subir, a mediados de la primera década de este siglo, los gobiernos de entonces pensaron que esa movida sería para siempre, y el gasto público engordó en base a aquel supuesto, que después se comprobó equivocado. Así es que el gasto público consolidado -nación, provincias, municipios- pasó de poco más de 25 puntos del PIB en 2003/04, a casi 45 puntos en el presente. Los servicios estatales estuvieron lejos de mejorar propor-

cionalmente y, al mismo tiempo, la presión tributaria se hizo insoportable. Un combo que afectó especialmente a la capacidad competitiva de las exportaciones, y no sólo por el regreso de las retenciones. El régimen federal pasó a ser una máquina de duplicación de impuestos, con la paradoja del debilitamiento de la capacidad recaudadora, por los incentivos a la evasión: en la Argentina, para recaudar el equivalente a 7 puntos del PIB, el IVA "necesita" una alícuota de 21 %, cuando en varios de los países de la región se obtienen esos 7 puntos con alícuotas del orden de 15%.

Sin desandar parte de ese camino, con un pacto federal pro-competitividad, será muy difícil revertir esa historia.

**¿Cómo lograr que se recupere la inversión?**

Hay funcionarios que confían en que la Argentina podrá recuperarse a partir de 2021 de un modo parecido a lo que ocurrió después de la crisis 2001/02 y, sin embargo, lo que llama la atención es la cantidad de diferencias. Por empezar, a partir de 2002 el problema fiscal empezó a resolverse porque la recaudación impositiva seguía a la inflación, mientras el gasto quedó virtualmente congelado en términos nominales. Ahora, no habrá de alcanzar sólo con el rebote de la recaudación. En aquella oportunidad, aumentaba rápidamente el stock de Lebaes, como ahora las Leliqs, pero en 2002/03 las Lebacas esterilizaban pesos que se emitían para comprar dólares, por lo que eran la contrapartida de un activo (las reservas) que aumentaba en cabeza del Banco Central. Ahora, las Leliqs, que son un pasivo remunerado del Central, son la contrapartida de otro pasivo del Central, aunque no remunerado. Y la demanda de pesos está artificialmente sostenida por el cepo cambiario y por el confinamiento. Si la Argentina mantiene las restricciones existentes en el mercado de cambios, se traba la entrada de capitales y, en el comercio exterior, se desincentivan las exportaciones. Pero para relajar el cepo hay que resolver el exceso de pesos de modo genuino. ■

# *El agro se apresta a rescatarnos OTRA VEZ*

*Las entidades de la cadena agroindustrial presentaron un plan de crecimiento para la próxima década. Podría transformarse en ley. El aporte de los complejos a la próxima campaña, sería al menos similar al de 2019. El campo y sus industrias proveen más de la mitad de las divisas que la Argentina necesita para funcionar*

**E**s un economista con amplia versación en todo lo referente a la economía del agro. Jorge Ingaramo, consultor y asesor de entidades del campo, brindó a Prensa Económica un preciso panorama del momento que vive el agro, de las perspectivas que tiene para aportar las imprescindibles divisas que el país necesita, así como los proyectos que las propias entidades del sector se encargaron de gestar para sentar las bases de lo que tiene que ser un proceso de recuperación, crecimiento y agregado de valor de la producción agropecuaria del país, base esencial de su economía.

**¿Los sectores privados pueden empujar algún consenso en pos de un programa viable de salida y crecimiento?**

Más de 40 entidades de la cadena agroindustrial, incluyendo la pesca y la forestación, presentaron una “Estrategia de reactivación agroindustrial exportadora inclusiva, sustentable y federal”, es decir un plan 2020-2030, para aumentar las ventas externas y crear empleo en todo el interior. En principio, ha sido bien recibido por el oficialismo y se transformaría en un proyecto de ley. Algunos objetivos han sido cuantificados para los primeros cinco años de vigencia del plan, que aportaría 13.000 millones de dólares adicionales de exportaciones y contribuiría a crear 210.000 puestos de trabajo directos y 700.000 totales, en prácticamente todas las regiones del país. La estrategia premia los incrementos en las inversiones y exportaciones mediante estímulos impositivos y crediticios que tendrían un efecto fiscal neutro, por lo menos en los primeros cinco años. Esperemos que la iniciativa prospere,

re, ya que las cadenas agroindustriales son cruciales en la oferta creciente de divisas, para el alivio duradero de la restricción externa en la post pandemia.

**¿El agro ha sufrido con la actual crisis sanitaria o es un sector que sale indemne?**

La producción de alimentos y las actividades exportadoras fueron declaradas esenciales. Vale decir que, si bien hay alguna afectación, la producción siguió su curso de manera relativamente normal. Por esta razón, las cinco cadenas granarias principales exportaron en el primer semestre 52,5 millones de toneladas, un volumen récord para este período y superior en 3 millones de toneladas a lo embarcado en 2019. El INDEC publicó que las exportaciones primarias crecieron 14,4% en el primer semestre, con 18,2% adicional de volumen. Lamentablemente, los productos agroindustriales declinaron 8,2%, todo atribuible a menores cantidades. Una causa es que la industria aceitera se encuentra con elevados niveles de capacidad ociosa, ya que se promociona la exportación de grano tal cual. Pese a ello, en dólares, las exportaciones totales del complejo (primarias y agroindustriales) crecieron 3%, con menores precios.

**¿Cómo les fue a las economías regionales?**

Varias de ellas sufrieron caídas dramáticas: las ventas primarias de lanas bajaron 63%; 51% cayeron las de algodón; 38% las de tabaco y 38% las de los preparados de frutas y hortalizas. Es difícil atribuir a la pandemia estos resultados negativos, pero seguramente algún impacto tuvo aquella. Por su parte, los sectores vinculados

al mercado interno, particularmente los que atienden a hoteles y restaurantes, sufrieron una fuerte caída en su nivel de actividad. Para el INDEC, en los primeros cinco meses del año, las manufacturas de alimentos y bebidas permanecieron al mismo nivel que en 2019, una vez más con fuertes diferencias internas. Por ejemplo: 21% de caída en azúcares o 16% en preparaciones de frutas y hortalizas.

***¿Cuáles son las perspectivas de la próxima campaña agrícola? ¿Cuánto podría aportar?***

En 2019, el complejo cerealero y oleaginoso proveyó el 41% de las exportaciones en dólares, es decir 26.700 millones de dólares. En los primeros seis meses de 2020, las ventas externas primarias y de manufacturas de origen agropecuario crecieron 2,3%, pese a una leve caída en los precios FOB (2%). Dicho esto, si bien es difícil pronosticar el aporte de los complejos a la próxima campaña, podría arriesgarse que será al menos similar al de 2019. Con excepción del maíz, los precios internacionales ayudan y se espera un incremento en las demandas asiáticas de proteínas de origen animal, así como de insu- mos forrajeros. Las restricciones para nuestro complejo, como se verá, provienen de desestímulos económicos locales y de la, por ahora, escasa humedad disponible para la adecuada siembra en tiempo y forma. Aún así, se esperan más de 36 millones de hectáreas. Al menos esa es la intención de los productores: mantener el área de cereales y oleaginosas.

***¿Cuál es la ecuación económica para el productor teniendo en cuenta precios, impuestos y cuestión cambiaria?***

En el último año, la tasa a diez años del Bono del Tesoro bajó de 1,85 a 0,65%. En los últimos 70 días, el dólar perdió más del 8% con respecto al euro y, en general, se devaluó en relación a las principales monedas. Se registra la inminencia del regreso de China y de los principales demandantes de commodities a los mercados, pasado lo peor de la pandemia. En síntesis, se espera una mejora en los precios de las principales commodities alimentarias. La soja y el trigo valen 2 y 7% más que hace un año en Chicago, aunque el precio del maíz ha caído 23% en el mismo lapso. El aceite de girasol cuesta 7% más en Rotterdam. Vale decir que, con la excepción destacada del maíz, afectado por el bajo precio del petróleo y la buena cosecha que ocurriría en los EE.UU., hay buenas perspectivas de precios luego del impacto inicial de la pandemia.



No todas estas mejoras se han traducido a los valores futuros locales, todos por debajo del valor de hace un año. Este comportamiento distinto al de Chicago, responde a las elevadas retenciones, la falta de estímulos cambiarios y crediticios, el mantenimiento de altos precios en los combustibles, que no reflejan los cambios internacionales, etc. Como los productores de granos piensan sembrar una cantidad similar de hectáreas a la del año anterior, también contribuyen a las actuales expectativas bajistas locales. Pero esto puede cambiar por razones climáticas, tales como los recientes excesos hídricos en el sudeste de Buenos Aires o la falta generalizada de humedad en el suelo, en buena parte de las regiones agrícolas. Se está a tiempo de tomar medidas cambiarias e impositivas, principalmente, para compensar la falta de estímulos vía precios locales. Una estrategia inteligente debería basarse en menores retenciones y una drástica reducción de la brecha cambiaria, ya que es difícil provocar una repentina suba del dólar comercial.

***¿En qué medida inciden en el ánimo de los productores temas como la amenaza de expropiación de Vicentín, los atentados contra silobalsas y la hostilidad manifiesta de un sector del oficialismo?***

Por supuesto que negativamente. Pero los productores saben dos cosas: en primer lugar, que por segunda vez,

con el asunto de Vicentín, pudieron resistir y torcer decisiones hostiles del oficialismo y en segundo lugar, que la recuperación sólo es posible con el campo y nunca lo será contra el campo. Todos sabemos que el año próximo electoral requiere de una mejora importante en la actividad económica y ésta sólo es posible con la oferta excedentaria de divisas del campo.

**¿Qué rol asumirá el campo en un proceso de recuperación de la economía?**

El mismo de siempre, pero con una fuerte mejora cualitativa y esperemos también que, cuantitativa. El campo y sus industrias proveen más de la mitad de las divisas que la Argentina necesita habitualmente para funcionar. Actualmente las importaciones están deprimidas, por el cepo cambiario y por la baja actividad. Pero seguramente experimentarán un rápido crecimiento si el gobierno acierta con una estrategia de recuperación exportadora, que no desaliente la actividad del mercado interno. En el primer semestre hubo más de 8.000 millones de dólares de superávit comercial externo, ya que la actividad agroindustrial no se detuvo en lo sustancial. No obstante, el Banco Central perdió reservas por su desacertada política cambiaria. Esta debería modificarse para reducir la brecha entre los distintos dólares, estimulando la oferta de divisas de la cadena agroindustrial al mismo tiempo que permitiendo la recuperación de la recaudación tributaria de fuente interna y el agregado de valor. Aquí radica el cambio cualitativo, ya que debería generarse una estrategia de industrialización para aumentar la oferta de proteínas cárnicas y de otros derivados del complejo alimentario que generen más empleo, principalmente en el interior del país.

**¿Cree que la actividad económica puede rebotar fuerte el año próximo?**

Una estrategia agroindustrial exportadora es la base para que cualquier rebote no se interrumpa, por escasez de divisas. Este es el disparador de la reactivación, que debería complementarse con un aumento del consumo, luego de varios meses de miedo por la pandemia y una mejora en las inversiones, que vaya más allá del abaratamiento en el valor de los activos argentinos iniciado desde las PASO de 2019. Una estrategia de reactivación exportadora, estímulos concretos a la inversión productiva y promoción de la construcción privada, podría ser ayudada por un nuevo blanqueo ya que han pasado más de tres años del efectuado en la era Macri y la acumulación de activos de tenedores argentinos, tanto en el país como en el extranjero, ha continuado. Los recursos están, esperando el regreso de la “confianza”. Resueltos el problema con los bonistas y acordada una estrategia de reprogramación de vencimientos con el FMI, se crearían las condiciones para esta recuperación. Será tanto más dinámica cuanto más confianza genere la política económica y cuanto menos se apele a las finanzas públicas deterioradas, para su financiamiento.



**¿Considera inevitable una fuerte devaluación del peso?**

Hoy el dólar de convertibilidad, bien medido, es decir tomando todos los pasivos del Banco Central y comparándolos con las reservas, registra un valor de 109 pesos por dólar, inferior al contado con liqui y al dólar blue. Pero, seguir la media de la serie histórica para los últimos veinte años, demandaría -con el actual nivel de represión inflacionaria- un valor de aproximadamente 85-90 pesos por dólar. Como la recuperación será insostenible con un cepo rígido, lo ideal sería que una vez resueltos los problemas de endeudamiento, se flotara la cotización de un tipo de cambio financiero, regulando las tasas de interés en pesos, para que la cotización no supere demasiado los 90 pesos por dólar: de hecho el futuro Diciembre en el ROFEX es de U\$S 86. En síntesis, es preciso subir el tipo de cambio, pero también lo es absorber el excedente de liquidez de pesos que el Banco Central esteriliza con un fuerte costo quasi fiscal.

**¿Hay peligro de que un fuerte proceso inflacionario empeore las perspectivas económicas y sociales?**

Hasta hoy, el excedente de creación monetaria fue acumulado como deuda en los pasivos del BCRA. La tasa que los remunera es claramente inferior a la existente en diciembre de 2019. Al Banco Central le cuesta un 33% anual la represión monetaria para contener el precio del dólar, cifra similar a la que ahora pagan los bancos por los depósitos a plazo fijo. Mientras los bancos se sigan fondeando a una tasa media neta inferior al 23%, no hay peligro de hiperinflación ya que la vigencia del cepo y las persistentes ganancias bancarias no habilitan un proceso de ese tipo. Pero urge resolver los problemas ya mencionados y conseguir que el Tesoro coloque deuda en pesos indexada, en reemplazo de los pasivos remunerados que aumentan el déficit quasi fiscal del Banco Central. El peligro existe, pero se está a tiempo de conjurarlo. ■



Cerca del **talento**  
de tu **empresa**

● ● ●  
**línea  
empresa**

 SanCor Salud  
Medicina Privada

Sponsor oficial  
de Las Leonas  
y Los Leones



CONFEDERACIÓN  
ARGENTINA DE HOCKEY

[sancorsalud.com.ar](http://sancorsalud.com.ar)  
0800-888-EMPRESA (3677)



# La zorra, las uvas y el plan inexistente



**U**na famosa fábula de Esopo cuenta que cuando una zorra hambrienta vio unos hermosos racimos de uvas y relamiéndose de ganas intentó alcanzarlas de diversas formas. Como no logró su objetivo, para justificarse la zorra dijo "las uvas no están maduras".

Tal vez sea una impotencia similar la que lleva a Alberto Fernández a decir que no cree en los planes. La frase puede ser un error de traducción o fruto de una mala interpretación, ya que antes se afirmó que había un plan. Simplemente diré que hasta ahora no se conoce un plan económico y espero que sí se esté trabajando en otros planes: sanitarios, energéticos, educativos, de seguridad y un largo etcétera.

Me referiré exclusivamente al tema económico, y las dificultades para diseñar un plan. Definamos primero de qué se trata tener un plan: fundamentalmente es tener una visión de los objetivos, definir el criterio para elegir entre distintos instrumentos y evaluar las distintas alternativas. Se dice fácil, hacerlo es muy difícil.

*Es necesario que el gobierno claramente defina objetivos y herramientas. Los objetivos solos no alcanzan y las herramientas tienen que ser coherentes entre sí.*

Justamente es difícil porque en economía toda decisión debe incluir los costos. A veces lo mejor es más caro, o más lento, o más difícil. No tomar decisiones también tiene costos, tanto para el que las debería tomar como para

quienes esperan una decisión. Un caso evidente es la negociación de la deuda, donde los intereses siguen corriendo y donde el sector privado no puede acceder a crédito. Evitar la toma de decisiones o simplemente postergarla no解决a ningún problema.

A su vez las decisiones han de ser coherentes para el resultado buscado. No se puede mantener precios o tarifas congelados y esperar aumentos de producción, no se puede subsidiar la energía y reducir el déficit fiscal, no se puede aumentar impuestos y clamar por más inversiones, o extender las retenciones a todas las regiones del país y generar aumentos en las exportaciones.

#### ZANAHORIAS Y GARROTES

Adicionalmente no hay que confundir objetivos con instrumentos. Por ejemplo, el tipo de cambio, la apertura de la economía o las expropiaciones son instrumentos, no los objetivos. La forma más fácil de distinguirlo es tratar de contestar la pregunta: ahora que ya logré

económico define la cancha, pero no las jugadas: el sector privado es quien debe actuar. Un ejemplo es la cuarentena donde no se pueden abrir los negocios y vender, pero hay que seguir pagando impuestos y salarios y cumplir con los proveedores.

También hay que lograr un equilibrio entre incentivos y castigos, entre zanahorias y garrotes. Sorprendentemente, ante múltiples objetivos y pocas herramientas, el Gobierno opta muy frecuentemente por prohibiciones o castigos, y rara vez por incentivos o estímulos. Más que educación para evitar contactos y más contagios, hay prohibiciones de circulación o castigos. Ante problemas inflacionarios se castiga al ahorrista, se modifican las reglas de los FCI, se dificulta comprar dólares, se ponen condiciones para los canjes de bonos. Esas medidas no siempre funcionan, y a su vez generan frustración del regulador. Es necesario que el Gobierno claramente defina objetivos y herramientas. Los objetivos solos no alcanzan y las herramientas tienen que ser coherentes entre sí. Cuando cambie la realidad ojalá que cambien algunas políticas, como hacen los sabios. No olvidemos que la incertidumbre es un gran enemigo de la economía.

El fracaso de la zorra le lleva a despreciar las uvas. Tal vez la zorra no tenía las características o herramientas apropiadas para subir una parra. Esa es una fábula escrita hace 25 siglos. Ya tuvimos tiempo de aprender. ■

# ENERGÍA QUE MOVILIZA

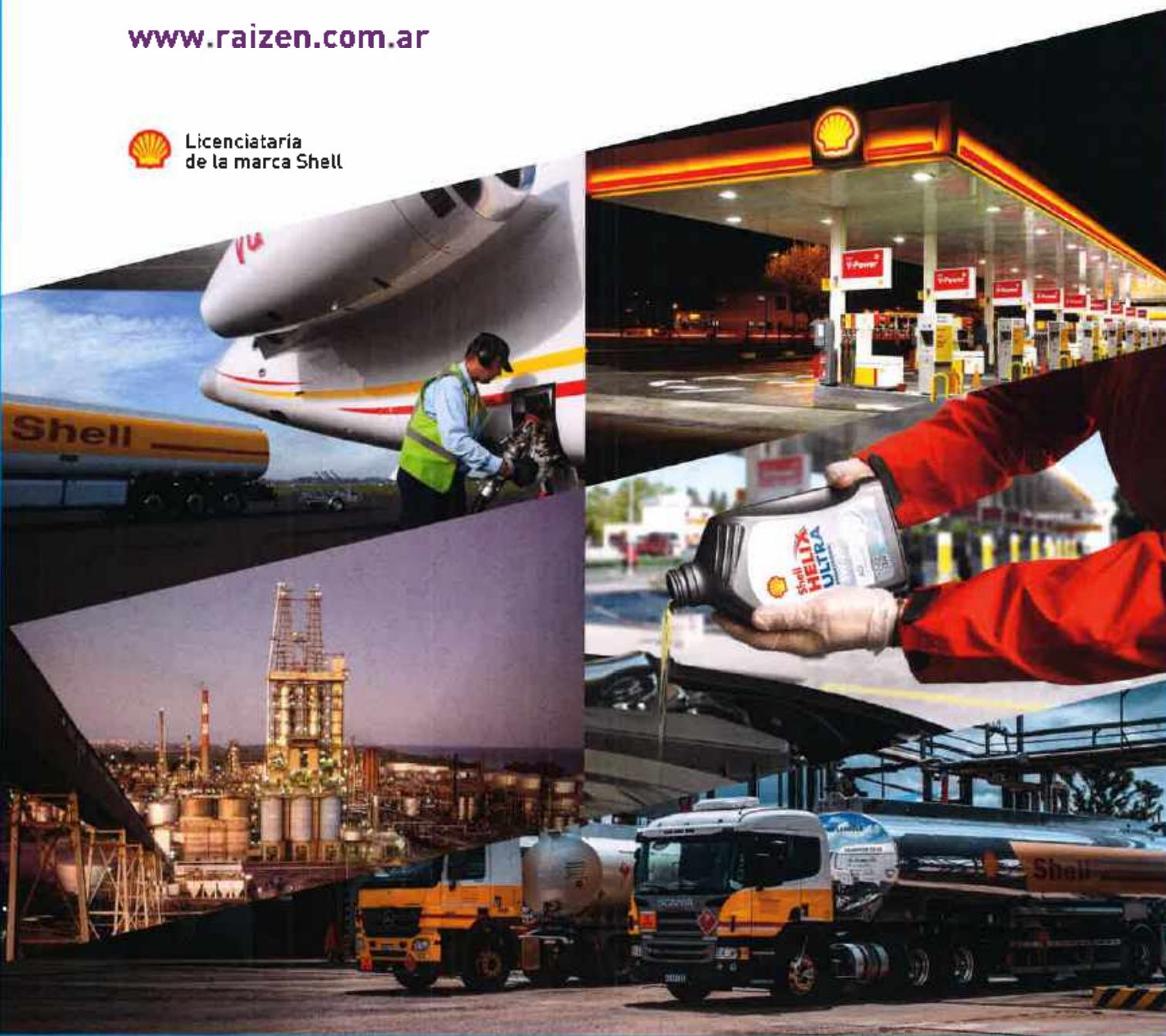
Ofrecemos energía para movilizar a las personas y potenciar los negocios.

Somos un Joint Venture entre Royal Dutch Shell y Grupo Cosan de Brasil, que produce y comercializa combustibles y lubricantes Shell. Con presencia en Brasil desde 2011 y ahora en Argentina.

[www.raizen.com.ar](http://www.raizen.com.ar)



Licenciataria  
de la marca Shell



# ¿Dólar bajo o crisis financiera?

**M**ientras crece el debate sobre el nivel del tipo de cambio real (TCR) y la eventual necesidad de una corrección cambiaria, se conoció el balance cambiario de junio, con un dato demoledor: un record de 3,3 millones de personas aprovecharon la promo y compraron “dólar solidario”, llevándose 618 millones de dólares al Banco Central. En julio la cantidad de compradores habría sido incluso mayor, cerca de los 4 millones. Es cierto que esa demanda no dice nada sobre si el tipo de cambio real está bajo o alto, porque podría argumentarse que el dólar paralelo está demasiado alto, con una brecha del 35% aún después de incluir el impuesto PAIS, cualquiera que aproveche la oportunidad puede ganar \$7000 pesos en una operación; casi un IFE para la clase media. Lo que sorprende es que no haya más gente aprovechando la oferta.

En otras palabras; el tipo de cambio real puede ser suficiente para equilibrar la cuenta corriente del balance de pagos, pero no alcanzar para los deseos de formación de activos externos, que son una cuestión financiera y que depende más de la expectativa de inflación y devaluación que del nivel del tipo de cambio real.

En perspectiva histórica, incluso el oficial está por arriba del promedio de los últimos 22 años, pero eso no es señal de que estemos cerca del equilibrio de largo plazo, porque de hecho en esos 22 años la constante ha sido el desequilibrio, empezando por el período 99-2001, luego de que Brasil devaluara en enero del 99 hiriendo de muerte a la convertibilidad y siguiendo por los años de cepo. En el me-

dio disfrutamos del superciclo de commodities mas extenso de los últimos 100 años, que obviamente reduce el tipo de cambio real de equilibrio.

Pero, además, si en esos 22 años el PBI per cápita se atrasó respecto de nuestros socios comerciales, entonces ahora necesitamos un tipo de cambio más alto para igualar productividades.

Si Argentina choca una y otra vez con la restricción externa es porque su paridad cambiaria está sistemáticamente por debajo del equilibrio de largo plazo y solo hace pie con circunstancias transitorias que son insostenibles.

Y si bien es correcta la apreciación de que el nivel del dólar paralelo está muy por encima del promedio histórico del TCR, no está claro si esa brecha se va a cerrar con una corrección a la baja del CCL o con una aceleración de los precios internos, por encima de la tasa de depreciación del mercado paralelo. Esto último puede ocurrir en la medida que la brecha persiste y empieza a trasladarse a los precios de los bienes transables, particularmente a los de aquellos productos en los que empieza a haber limitaciones para su libre importación, o en los que los comerciantes perciben que habrá trabas para reponer al tipo de cambio oficial.

## LA INFORMACIÓN DE LA CUENTA CORRIENTE CAMBIARIA

En junio, la cuenta corriente cambiaria volvió a ser superavitaria, después de dos meses deficitarios que históricamente son positivos para el balance porque en abril y mayo se concentra el inicio de la cosecha gruesa. Sin embargo, el dato se sostiene en el derrumbe



del rojo de la cuenta de servicios, por el cierre de fronteras que no quea los viajes y en la caída de la cuenta de ingreso primario porque la remesa de utilidades tiene que pasar por el filtro del BCRA desde septiembre del año pasado.

Pero lo que más llama la atención es que con la economía un 10,6% debajo del nivel de junio del año pasado, los pagos por importaciones hayan sido tan solo 2,7% menos, sobre todo si tenemos en cuenta que las importaciones sobre reaccionan al PBI y cayeron por ejemplo 56% en la crisis del 2002 y 33% en la del 2009.

En suma, hay muchos indicadores que preocupan en la cuenta corriente, más allá de la presión financiera que puede atribuirse a la incertidumbre global, el contexto del canje de deuda y la avalancha de pesos en la economía. Sin ningún lugar a dudas, pasada la pandemia cederá algo de la presión financiera porque se despejará la incertidumbre. Quedará en el frente financiero la presión del sobrante de pesos, porque con el nivel de monetización del déficit de los próximos meses y las dificultades para subir las tasas es difícil apostar a que la entidad monetaria logrará absorber liquidez.

Pero también pasada la pandemia rebotarán las importaciones y volverá el rojo de la cuenta de servicios, sobre todo por el turismo, máxime teniendo en cuenta que nuestro tipo de cambio real con Brasil está 22% debajo del promedio de los últimos 22 años y 16,6% abajo del nivel del último enero. ■

**PORQUE USTEDES  
NOS ASEGURAN LA  
INFORMACIÓN ECONÓMICA,  
NOSOTROS QUEREMOS  
ASEGURARLES  
UN GRAN ANIVERSARIO.**

Zurich presente junto  
a Prensa Económica,  
celebrando su cumpleaños  
número 45.



**EN LAS PEQUEÑAS  
Y GRANDES COSAS.**



Nº de Inscripción en SSN  
0039, 0228 y 0541

Atención al asegurado  
0800-666-B400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)



SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

(\*) ZURICH ASEGURADORA ARGENTINA S.A., CUIT 30-30003639-8, AV. DEL LIBERTADOR 6350, CABA. ZURICH ARGENTINA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A., CUIT 30-50004977-0. ZURICH INTERNATIONAL LIFE LTD. SOC. ARGENTINA, CUIT 30-67965715-8, CERRITO 1010, CABA.

---

**JORGE DANIEL  
GIACOBBE**  
*Director de Giacobbe  
y Asociados*

**L**a pandemia alteró todas las previsiones, en el mundo y también en la Argentina. Jorge Giacobbe, director de la consultora de opinión pública Giacobbe y Asociados, entiende que la disconformidad irá en aumento a medida que las tremendas consecuencias económicas y sociales de la crisis sanitaria se vayan poniendo en evidencia. Los temas políticos más candentes de la actualidad y las perspectivas de los diferentes liderazgos, fueron algunos de los temas abordados en la entrevista.

**Dados los graves problemas económicos, que incluso pueden ir en aumento, ¿existe el peligro de que se vuelvan a dar crisis socio-políticas, del tipo “que se vayan todos”?**

Cada vez menos las angustias de la gente provocan que pretenda tomar la Bastilla. Cada vez más, la sociedad argentina y las occidentales en general, son participantes y no movilizadas. Con lo que el “que se vayan todos” no necesariamente tiene que venir acompañado de la caída de un gobierno ni tiene que ser abrupto, sino que puede darse en términos de degradé, que es en definitiva lo que se ha dado durante este último largo tiempo. Las consecuencias económicas de la epidemia, que van a ser muy largas y severas, porque nos van a quedar 15 o 20 puntos más de pobreza, 10 puntos más de indigencia, un nivel de desempleo, de inseguridad, de crecimiento del narcotráfico, que van a ser escandalosos, van a subir el nivel de presión social. Entonces, la sociedad argentina que ya era una máquina de picar carne política se va a convertir en una máquina más grande todavía y eso es un “que se vayan todos” al ritmo de las elecciones. Esta sociedad argentina que siempre vota “en contra de”, es una sociedad que siempre se enoja con algo y siempre está despidiendo. Contrata cualquier cosa con tal de reemplazar lo que despidió y recién después se fija en la calidad de lo que contrató, pero siempre está despidiendo a alguien.



**Dentro del castigo político que provoca la crisis sanitaria, ¿hay algún liderazgo político que se salva o que salga fortalecido?**

Fortalecido no sale ninguno. Cristina está estable, tiene entre un 30 y un 35% de imagen positiva. Hay gente que la quiere, que la adora, que la protege y la extraña. Y hay más de un 50% de gente que la odia. Y eso está estable, no cambia ni tiene por qué cambiar. Horacio Rodríguez Larreta, por ejemplo, está con un buen ratio de imagen, tiene mucha más imagen positiva que negativa, pero también tiene más imagen regular que positiva y negativa. Esto indica que hay una opinión pública que lo valora como un gestor y que no lo ve desde la pasión, ni a favor ni en contra. Está visto como el administrador de un consorcio de propietarios, que no hay por qué amarlo ni odiarlo, simplemente tiene que arreglar el ascensor y cambiar los caños del 3º B. Ese nivel de aplomo en su imagen, me parece que lo puede llegar a favorecer en algún momento. En cuanto a Alberto, está en una montaña rusa: entró a la pandemia con 38 puntos de imagen positiva, cuando se posicionó en el lugar de padre protector creció a 68 puntos y a partir de ahí empezó a bajar a medida que se fueron sumando los miedos de los argentinos, que fue creciendo el fastidio, el hartazgo y que fue cambiando el mapa de necesidades. Hoy ya perdió 27 de los 30 puntos adicionales de imagen positiva.

# **“Cristina tiene el poder y LO EJERCE”**

*Ningún liderazgo sale fortalecido de la pandemia. Alberto deberá manejar un país en crisis económica y afrontar las internas que lo condicionan. Cristina conserva su incombustible núcleo duro y lo hace valer. Macri no se sube al ring para no ofrecerse como blanco y para dar espacio a líderes emergentes.*

va que había conseguido. De todos modos 41 puntos de imagen positiva no es poco. Pero a futuro le va a costar una Argentina tan difícil como la que viene. Está sentado con una amoladora.

## **SALUD O ECONOMÍA**

*Y en ese sentido, qué se puede esperar va a preponderar en la opinión pública, ¿el manejo de la crisis sanitaria o la crisis económica consecuente?*

Siempre termina jugando el dolor final, no el inicial. Cuando vengan las elecciones presidenciales vamos a estar sobre una crisis económica durísima. Ojalá que la crisis sanitaria ya haya pasado, que no dure cuatro años. En el mejor de los casos el gobierno le podrá echar la culpa de la crisis económica a Macri o a la pandemia, pero los argentinos ya van a estar muy fastidiados. Amén de las complicaciones que le vienen del sistema político y de las internas de su frente, que es otro campo de problemas.

*El kirchnerismo, a través de distintos voceros, tratan de polarizar con Macri, como el anterior gobierno lo hizo con Cristina, pero en este caso parece que Macri no presenta batalla, no es un blanco visible...*

El kirchnerismo juega dos batallas: la de la polarización con Macri, para que la grieta no pierda calor, porque ellos ganan en la grieta; de la comparación con Macri sacan 35

a 38 puntos. Es el mismo nivel de atractividad que Boca genera cuando River está en la A, si River está en la B es un problema para Boca. Y después hay otra batalla con Alberto, para condicionarlo, para maniatarlo, para marcarle la cancha respecto del mensaje. Hay que considerar por otra parte, que Macri tiene hoy 20 puntos de imagen positiva y tiene más de 50 negativa, está en una situación muy difícil, si no políticamente terminal. Macri no se sube al ring para no darles el combate, pero también para no taponar de que las segundas líneas crezcan. Si él diera la batalla todos los días el kirchnerismo se haría el festín del diálogo contra el pasado y en definitiva a los que les costaría llamar la atención es a los Rodríguez Larreta, a los Vidal, Patricia Bullrich o a toda la segunda y tercera línea que son los que tienen que estar irrumpiendo.

*Se ven dos líneas bastante diferenciadas en la oposición...*

En realidad hay tres líneas: no sacar la cabeza, para que el kirchnerismo se coma todos los sopapos y que no quede duda que los sopapos son para ellos; está la de acompañarlos, para el día de mañana poder decir cuando ustedes tuvieron un problema nosotros los acompañamos y está el de la confrontación. Son tres.

Entonces tenemos a Larreta, Vidal y Bullrich, como símbolo de las tres líneas.

**¿IMPORTA LA CORRUPCIÓN?**

**La reforma judicial en discusión, ¿puede generar una ola de protesta contra el gobierno? ¿Es un tema que realmente le interesa a la gente?**

La justicia, como colectivo, tiene menos de 10 por ciento de imagen positiva. O sea ya está absolutamente desprestigiada. Cuando hablamos de la pelea entre una justicia y la otra justicia, la opinión pública está viendo una riña de gallos en realidad, la pelea entre Frankenstein y el Hombre Lobo. Lo que le molesta a la opinión pública es la corrupción, que no aparece siempre, sino como síntoma de malestar económico. Cuando los argentinos tienen un gobierno que les da la sensación de que los lleva hacia un lugar mejor, la corrupción no les importa. Cuando da la sensación de que un gobierno nos lleva

**“ Alberto perdió 27 de los 30 puntos adicionales de imagen positiva que había conseguido. De todos modos 41 puntos de imagen positiva no es poco. Pero a futuro le va a costar una Argentina tan difícil como la que viene. ”**

hacia un abismo económico, entonces la corrupción empieza a importar. En la primera presidencia de Cristina, cuando la economía parecía ir bien, el caso de Sueños Compartidos no le importó a nadie, pero cuando la inflación estaba superando los 25 a 30%, entonces Ciccone sí le dolió a la opinión pública. Y en ambos casos la información estaba disponible, uno podía mirar hacia otro lado o no. Porque los argentinos utilizan la corrupción como significación del malestar en términos económicos.

**¿El avance del poder de Cristina dentro del gobierno, debilita a Alberto? ¿Hasta dónde puede llegar, lo puede debilitar tanto que le impida gobernar?**

Yo no creo que lo de Cristina sea un avance sobre el poder, sino que es un ejercicio del poder. ¿Qué es el poder? ¿Es tener la lapicera para firmar resoluciones o es tener la opinión pública? Y en ese sentido hay que entender que de los 48 puntos que llevaron a este gobierno al poder, 35 a 38 son de Cristina. Y los diez restantes, no es que sean de Alberto, son de gente que estaba buscando una alternativa para pegarle a Macri. Esa gente quiso ver que Alberto podía ser independiente y podía tener su propia personalidad e incluso podía maniatar a Cristina y ser un moderado. Pero esa gente se está desilusionando de Alberto. En cambio Cristina su 35 por ciento duro lo tiene. Ese es el poder. Ella puede decir yo soy el socio mayoritario por lejos de esta sociedad y la que arma la alianza para las próximas elecciones soy yo. Es un proceso muy diferente de cuando Kirchner le arrebata el poder a quien lo había puesto, Duhalde; pero en

ese momento Duhalde no tenía votos, sino la capacidad política de designar poder. Cristina lo que hace es ejercer su paquete accionario, que es absolutamente mayoritario. De diez temas que se discuten en la Argentina, nueve lo incomodan a Alberto, porque hay otro que está poniendo la música. Alberto no está yendo al combate, porque en este momento necesita el 35 por ciento que tiene Cristina para que lo defienda, que nunca va a ser de él.

**Y esta situación se tiene que proyectar a cuatro años...**

Ese es el tema. Insisto, ese caudal nunca va a ser propio de Alberto. Si Alberto hoy se divorcia de Cristina o si va a un enfrentamiento donde le pone límites y a Cristina le quedara su 35 por ciento y a Alberto supongámosle le quedara un 13 por ciento, digo supongámos porque ese 13 por ciento no existe como tal, pero si los conquistara, tendríamos una Cristina de 35, un Alberto de 13 y un núcleo de 40, 41 por ciento que es antikirchnerista, antiperonista y antipopulista. Podría Alberto haber aspirado en momentos en que tenía un 68 por ciento de imagen positiva, a tratar de conquistar el 41 por ciento que lo votó a Macri para ir contra Cristina, pero probablemente ese momento ya haya pasado.

**PAPA NOEL NO VINO**

**En una crisis que va a ir en aumento y va a durar mucho tiempo, ¿cómo puede llegar el gobierno a las elecciones en medio de ese clima?**

Con una opinión pública muy lastimada en términos económicos. Con un nivel de fastidio muy grande. Con un incumplimiento de la promesa que va a ser muy severo porque le prometieron a la gente que iba a venir Papa Noel y no viene. Y con los argumentos a favor de que la culpa la tuvo el coronavirus y Macri. Esa va a ser toda la argumentación. Y los de enfrente van a contestar cuáles son tus planes concretos. Que no es ni más ni menos que la discusión que tenemos en Argentina hace muchísimos años, por eso las elecciones son un gran cliché, de lugares comunes, son tan predecibles como un tema de Ricardo Arjona. No hay ideas, no hay propuestas.

**A su vez la oposición tiene que defender el año que viene todo lo ganado en 2017, que fue bastante. ¿Tiene más chance de perder espacios que de ganar?**

La oposición se va a repartir una base de 40 puntos o más. El tema es qué nivel de polarización vamos a encontrar. Son elecciones legislativas. Supongámos que el peronismo y el kirchnerismo unidos van a alcanzar 35 puntos, que son los de Cristina.

Del otro lado está un 40 por ciento o algo más que son anti kirchneristas, anti populistas. ¿Qué va a pasar con ese 40 por ciento?, ¿se va a astillar o se va a consolidar?. Eso depende en parte de cuán caliente esté la grieta. Si está muy caliente, entonces la gente va a ver solamente dos contrincantes en el ring. Entonces toda la gente que quiera pegarle un cachetazo al gobierno va a buscar la opción que proponga Juntos por el Cambio o como se

llame entonces. Y si la grieta no es tan caliente entonces el 40 por ciento se va a partir en pedacitos. Entonces hay un 35% oficialista asegurado, que puede ser 40 y por el otro tenemos 40 que no sabemos en cuantas partes se va a romper. Puede salir una elección pareja si solo miramos oficialismo y oposición

**“En el mejor de los casos el gobierno le podrá echar la culpa de la crisis económica a Macri o a la pandemia, pero los argentinos ya van a estar muy fastidiados.”**

**¿Hay figuras individuales que adquieran relieve?, ¿por ejemplo Berni o Patricia Bullrich por el tema inseguridad?**

Berni está aproximadamente en 28 por ciento de imagen positiva, 28 de regular y 29 de negativa. Tres tercios. Y un desconocimiento cercano al 15%. Hay que compararlo con la imagen de Patricia Bullrich, que tiene 33% de positiva, 19 de regular, y 39 de negativa. El crecimiento de la inseguridad como factor de preocupación social va

a hacer crecer a las figuras duras, esto es totalmente esperable. Patricia tiene un regular más pequeño, está más definida, la gente toma posición porque la conoce desde hace más tiempo. Berni, no es que no lo conozcan, pero el público no tienen la cantidad de información suficiente como para colocarle un positivo o un negativo.

**En cuanto a María Eugenia Vidal, ¿tiene caudal como para volver?**

No tiene un mal ratio de imagen tampoco. 35 por ciento de imagen positiva 18 de regular, 39 de negativa. Con 35 por ciento de imagen positiva no es un mal producto electoral. Hoy opera como un sujeto tácito de la política argentina, pero está lejos de estar jubilada.

**¿Cuáles son los temas que más preocupan a la gente?**

La economía es el que más preocupa. También aparecen la pobreza, el desempleo, que son temas vinculados. En el eje de mapa mental están los problemas económicos. El coronavirus que supo estar primero hoy está en quinto lugar. La corrupción también aparece. Lo notable es la diferencia que hay entre las prioridades que marca la gente y las que define el gobierno, por eso está tan desconectado del mercado político, del ciudadano. ■

Energía positiva  
es la que se consume  
responsablemente

Naturgy

naturgy.com.ar



# “Empecinados en seguir con los mismos mitos”

*La humanidad se enfrentó a un enemigo desconocido y cada sociedad reaccionó según su idiosincrasia y sus relaciones de poder. Argentina no es la excepción. El país, sin embargo, aceleró en la pandemia un declive que venía de lejos. ¿De dónde tomarse para superar la depresión y el pesimismo?*

Es un filósofo académico, pensador y escritor reconocido, que no teme involucrarse en los avatares cotidianos de la sociedad. Divulgador del pensamiento filosófico, también opina con frecuencia y agudeza sobre la coyuntura social y política. Por eso Prensa Económica quiso conocer las reflexiones de Tomás Abraham sobre las consecuencias de la pandemia y además sobre el dramático momento que vive la sociedad argentina.

**¿Qué principales conclusiones puede sacarse del comportamiento social y político de la humanidad enfrentada a la pandemia?**

No hay ninguna conclusión que extraer, ninguna enseñanza, nadie sabe más que otros en términos de moral, ni de conocimiento, ni de visión de futuro, ni de lecciones dadas por un pasado. Lo que sucede no tiene antecedentes. De nada sirve la geopolítica, ni aporta nada lanzar al ruedo teorías conspirativas de enemigos invisibles, poderes ocultos, planes diabólicos.

Hay quienes denuncian la pérdida de libertades, otros que le dan la bienvenida a la mayor presencia del estado, escuchamos a los que piden que nos dejen decidir sobre nuestra salud y cuerpo porque somos adultos maduros, y

otros que se escandalizan por un comportamiento irresponsable.

Estamos divididos entre quienes tienen casa y los que no la tienen, los que pueden no salir y los que no tienen donde estar, entre quienes son jóvenes con mínimos riesgos y los que sí tienen por qué cuidarse.

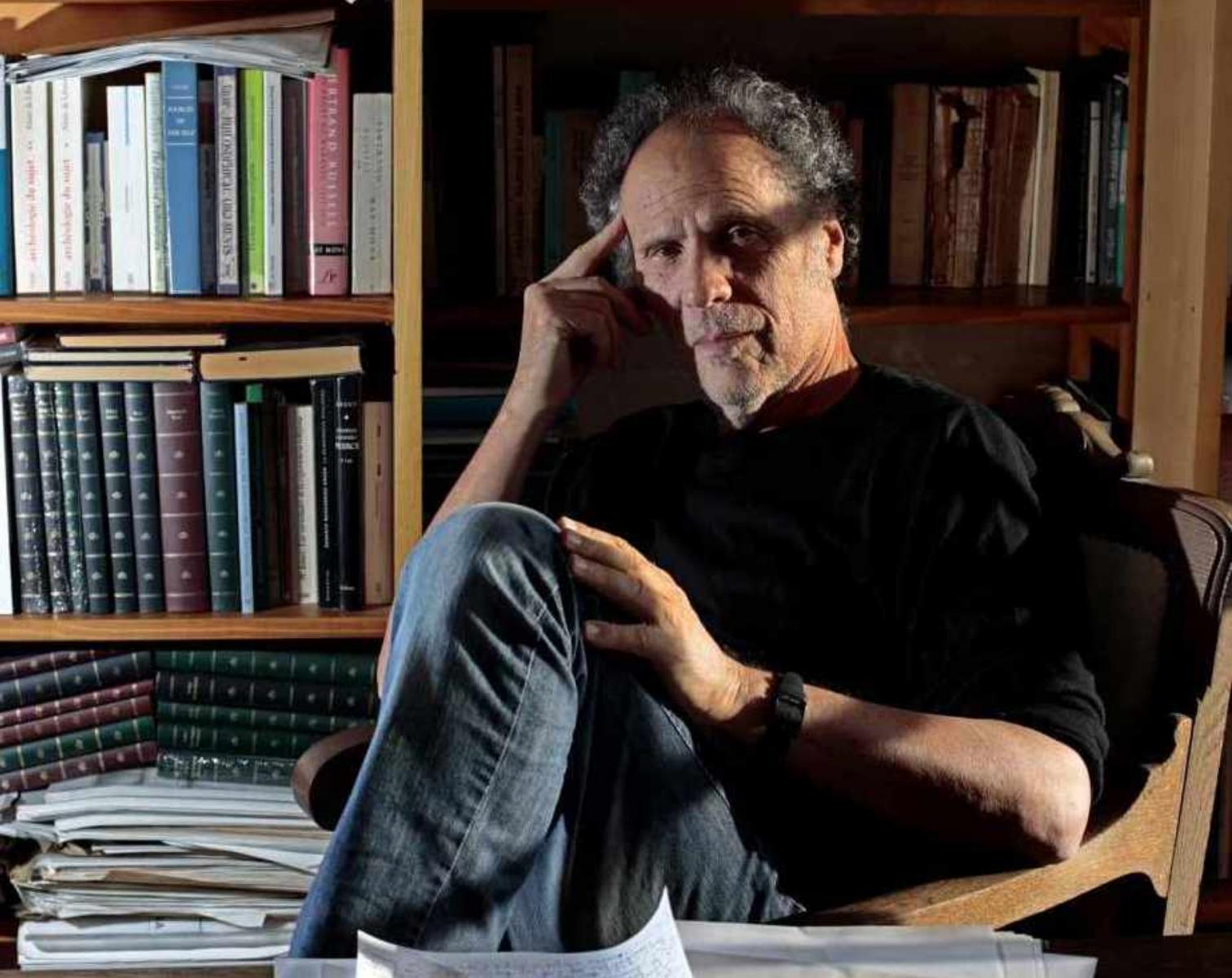
Por un lado aparece lo que se llama “humanidad” porque se trata de una pandemia pero por otro lado cada sociedad tiene recursos diferentes, idiosincrasias particulares, y modos de encarar la situación que contrastan entre sí.

Lo que sucede no es bueno, es muy malo, sólo gente perversa se satisface porque afirman que lo que sucede bien merecido lo tenemos, y otros placeres que paladean los profetas del resentimiento.

**¿Qué conclusiones puede sacarse del comportamiento social y político de la Argentina frente a la pandemia?**

Una conclusión es la de confirmar que a los gobiernos argentinos, el tema de la salud les importó poco y nada. El gobierno de Macri lo dejó de lado. Degradó el ministerio. Se endeudó de un modo irresponsable y dejó un cráter sin inversión social en el cuidado de la salud. En





una entrevista de hace tres años, en setiembre del 2017 después de que Cambiemos pudo afirmarse como fuerza política, dije que era el momento en hacer del ministerio de la salud, el más importante de todos. Porque en un país en que no hay trabajo, en que la marginalidad es enorme, en que familias enteras viven sin futuro, en que el régimen salarial formal es minoritario, la inversión en salud es prioritaria porque la gente pobre se enferma, está desnutrida y se muere. No se necesitaba de la pandemia para confirmarlo.

Por eso me parecía que un político como Hermes Binner acertaba en que aún en condiciones de subdesarrollo, era posible concretar proyectos en el campo de la salud. Dicen que las bajas tasas de contagio en Santa Fe tienen que ver con esa política de prevención durante su intendencia y gobierno. Lo recalco porque murió hace poco, en la soledad, y porque lo acompañé un tiempo en su tarea.

La pandemia esconde que hay miles sino millones de adolescentes que no tienen clase, en que las estadísticas que se dan sobre camas disponibles, contagios y muertes, no son confiables, en que la puja por espacios de poder deforma los análisis, en que se aprovecha la

situación pandémica para promulgar leyes y decretos sospechosos.

### TRISTEZA Y MIEDO

***¿Por qué a la ansiedad social inicial sucede un sentimiento depresivo? ¿Tiene que ver con la conciencia de los costos económicos que sobrevendrán?***

Los costos económicos ya existen. Hay una fuerte recesión, gente suspendida y despedida, rebaja de salarios, alquileres que no se pueden pagar, comercios que cierran, años de trabajo evaporados, y se anuncia que lo peor está por venir. ¿Hay algo en todo esto que no deprima? ¿Hay alguien que diga que de esta catástrofe emerge una gran oportunidad? A nadie le gusta que esto suceda, siempre hay quienes compran barato cuando todo se desmadra, quienes se enriquecen con la miseria ajena, otros que ven que la salida revolucionaria está cerca para instalar sus sueños de dictadura, otros que se abrazan porque es la hora de los pobres y de la fe en la iglesia de los humildes, pero la inmensa mayoría tenemos tristeza y miedo. No digo resignación, sino tristeza y miedo, y también tenemos la firmeza en no dejar de lado la lucidez para intoxycarnos con consuelos y frivolidades.

**Las encuestas muestran que un gran porcentaje de argentinos, si pudieran, se irían del país. ¿El pesimismo está vinculado con una noción de ausencia de porvenir?**

No se trata de pesimismo, además, ¿adónde ir? Ni siquiera podemos salir a la calle. Lo que sucede es que los argentinos estamos empecinados en no cambiar de tema, en no cambiar de relato, en seguir con los mismos mitos, los mismos ídolos, los mismos lugares comunes, en querer inventar la mandarina.

Hay creatividad en el arte, en la ciencia, en los modos de vida, hasta en las religiones, también en la política. Roosevelt, Ghandi, Lenin, Perón, Frondizi, Churchill, Den Xiaoping, hubo varios líderes que fueron más allá de lo que el realismo imponía. ¿Y ahora? La característica de los dirigentes nacionales es que tienen la patología de la eternidad. Confunden política con mesianismo. Menem fue creativo hasta que soñó con el bronce, Néstor Kirchner lo mismo hasta que comenzó a calcular cuántas décadas podía perdurar. Allí comienza la debacle.

**“ Hay que tomarse de la creatividad, del entusiasmo, de la resistencia de la sociedad civil, de quienes nunca dejaron de hacer cosas aún atadas con alambre ”**

En el 2001 se produjo un acontecimiento que hirió gravemente a la democracia, y aún sangra. El que “se vayan todos”, es el anuncio de la caída y de la búsqueda de un salvador o salvadora, y el piedra libre para los aventureros.

La democracia representativa fue un evento concomitante a la política organizada en partidos y de una prensa gráfica poderosa. La democracia tiene de la tradición liberal la defensa de los derechos de las minorías y el habeas corpus, por ejemplo, y de una vertiente socialista, comunista y fascista, el bienestar general y la justicia social. No olvidemos que el fascismo no atrajo a media humanidad sólo por su racismo ni el comunismo por su sistema policial, sino por su predica a favor de los menos favorecidos, lo mismo que el estado de bienestar surge de la política de Bismarck y de países imperiales como el Imperio Británico.

Hoy ese mundo ya no existe, y no se encuentran moldes orgánicos de contención de la indignación ni canales que orienten hacia una dirección transformadora. Sus consecuencias también se viven en nuestro país, que no deja de estar – como decía Túlio Halperín Donghi - en la “tormenta del mundo”. Pero no creo que el mundo se acaba, por el contrario, el mundo siempre nace. Por eso hay historia, porque hay novedad. El poder cambia de máscara a gran velocidad.

**La cuarentena puso al desnudo la cruda realidad social y económica del país. ¿Puede servir esta crisis**

**como un hito para afrontar la decadencia crónica?**

¿Servir esta crisis? ¿A quién? ¿Por qué? Nuestro problema es político, los que tienen el poder no lo largan. Ni el poder financiero, ni el sindical, ni el eclesiástico, ni el judicial, ni el de los movimientos sociales. La soja es el país, y la cinchada es el deporte nacional. Hablan de poderes hegemónicos para denunciar a un medio de comunicación, más bien que se quedaron cortos.

### SOMOS RESPONSABLES

**Ya no se mira a Estados Unidos o los países escandinavos como modelos, sino más modestamente nos comparamos con los países de la región. Políticos uruguayos causan admiración solo por expresar conceptos sensatos, de sentido común. ¿El problema son los políticos argentinos, que no dan la talla?**

Lo único que falta es que admiraremos un país del que los jóvenes han desertado hace años. ¿Qué pasó? ¿Chile pasó de moda? No tenemos nada ni a nadie que admirar. Nada tenemos que imitar. Esta es nuestra casa y acá debemos mejorarla.

**¿Los gobiernos que tenemos son los que nos merecemos? ¿Dónde está la falla?**

La falla no viene de la colonia, ni de la campaña del desierto, ni del golpe de Uriburu, ni del dispendio de Perón, ni de la Libertadora, ni del golpe a Frondizi (aunque aquí siempre hago una excepción porque es el último que tuvo una idea para una nación pujante), ni el segundo Perón con esposa y astrólogo criminal, ni del Proceso.

Hace treinta y seis años que tenemos instituciones democráticas y que hemos elegido a quienes nos gobiernan, este es el período del que somos responsables como ciudadanía y del que debemos responder por sus fallas.

La falla se debe y se repite al saboteo que unos hacen sobre otros para que no logren lo que ellos no pueden lograr. Cada administración que se va le vacía los cajones a la que llega y borra los datos. Para hablar en términos gastronómicos: el canibalismo siempre termina en la autofagia.

**¿De qué nos podríamos tomar para tener alguna dosis de optimismo sobre las posibilidades de que algún día la Argentina sea un país normal?**

De la creatividad, del entusiasmo, de la resistencia de la sociedad civil, de quienes nunca dejaron de hacer cosas aún atadas con alambre y que no se ponen a contemplar los desaires y fracasos de los operadores políticos y afines.

Estoy estudiando la Década Infame, 1930- 1940...una época de mediocridades políticas contemporáneas de Arlt, Martínez Estrada, Borges, Petorutti, Houssay, Victoria Ocampo, Alfonsina Storni, Niní Marshall, Gardel, Salamone, Bustillo, que recordaremos siempre porque han hecho la gloria de nuestro país, además de los anónimos que produjeron riquezas con su trabajo, esfuerzo e inventiva, superando las trabas del deterioro político. Hoy sucede lo mismo aunque no lo veamos.

# thrive



Cargill proporciona alimentos, productos y servicios agrícolas, financieros e industriales a todo el mundo.

Desde 1947 Cargill trabaja para el desarrollo y potencial de la agroindustria argentina.



LUCIANO CECCHINI

GROWTH MANAGER LATAM DE FILAVIRTUAL

# HACER FILA EN EL CELULAR

UNA IDEA DE ARGENTINOS DERIVÓ EN UNA STARTUP LANZADA EN NUEVA YORK, CON ALCANCE INTERNACIONAL, DESTINADA A ELIMINAR LAS AGLOMERACIONES Y LAS ESPERAS INTERMINABLES. LA APLICACIÓN PERMITE SUBIRSE A UNA FILA VIRTUAL E INFORMA EL TIEMPO DE ESPERA ESTIMADO.

**S**iempre se ha dicho que hacer fila es un deporte nacional. Desde la espera para ser atendido en la ventanilla de un banco hasta conseguir mesa en un restaurante, las colas forman parte del paisaje, sobre todo de Buenos Aires. Para evitar esa molesta pérdida de tiempo nació una plataforma, creada por argentinos, pero con base en Nueva York, que se extiende por diversos países: se trata de FilaVirtual.

Todo comenzó cuando el rosarino Patricio Romero –un emprendedor serial de Internet–, se encontraba en una sala de espera de un hospital colmada de gente. En vista de la situación, a Patricio se le ocurrió proponer a quienes estaban esperando hacer un grupito de



## LA EMPRESA SE FUNDÓ EN NUEVA YORK POR LA POSIBILIDAD DE ACceder A FINANCIAMIENTO. LA PRIMERA RONDA DE INVERSIÓN RECAUDÓ CASI CUATRO MILLONES Y MEDIO DE DÓLARES

Whatsapp para que a medida que cada uno fuera atendido avisara al grupo, de modo tal que los demás pudieran en tanto hacer otra cosa y reducir los riesgos de contagios hospitalarios.

De esa anécdota surgió la idea de la plataforma, refiere Luciano Cecchini, Growth Manager LATAM. "Con un par de amigos establecidos en Nueva York formaron una empresa llamada Whyline, cuyo primer producto fue FilaVirtual. La plataforma se construyó desde allá porque la idea fue la de generar un modelo global desde el principio, ya que estar en Estados Unidos permite tener acceso a fuentes de inversión, como fondos, que pudieran interesarse en este modelo. Fueron cuatro los fundadores, al unirse un americano al grupo.

La primera ronda de inversión para

la startup recaudó casi cuatro millones y medio de dólares".

### UNA SOLUCIÓN ÚTIL

Pero, ¿en qué consiste FilaVirtual? Es una aplicación que permite gestionar el flujo de personas dentro y fuera de sucursales, oficinas o comercios. Las organizaciones la utilizan para permitir a los usuarios agendar citas, evitar las filas y ser notificados cuando es su turno. La plataforma digitaliza las agendas y salas de espera de bancos, gobiernos, universidades, oficinas, comercios e instituciones médicas, entre otros, eliminando las filas físicas. A través de la aplicación móvil, los usuarios pueden esperar de forma remota, siendo notificados al momento de su turno, evitando así aglomeraciones.

La plataforma fue creciendo y expandiéndose según lo previsto, pero la pandemia del Covid vino a cambiarlo todo. En realidad fue una de las actividades que se vieron claramente beneficiadas en la pandemia, ya que le permitió a la empresa un crecimiento exponencial, que llegó en estos meses al 300%.

"La compañía hoy tiene varios verticales y un gran abanico de productos –informa Cecchini-. El gran producto de Wildline es FilaVirtual. Los mercados van desde gobiernos, bancos, compañías de servicios, financieras, de seguros, tiendas, gastronomía, educación, entretenimiento, belleza, etc. No solo son mercados verticales, sino muy amplios. Hay estudios que dicen que las personas pierden entre dos y cuatro años de su vida haciendo fila. Y en Latinoamérica somos especialistas en hacer filas, y sobre todo en Argentina, ya sea para un banco o para un restaurante. Pero hoy todo el mundo está necesitando este tipo de solución. Tenemos clientes que van desde pequeños comercios, pymes, hasta grandes corporaciones donde estamos completamente integrados con su plataforma, su administración, su gestión".

El funcionamiento de la aplicación es bastante simple. "Es tecnología

que está en la nube, por lo cual las compañías o los comercios que utilizan Fila Virtual no necesitan infraestructura propia. La plataforma permite que el usuario pueda ver en forma remota cuantas personas hay en una fila, qué tiempo de espera estimado hay y por tanto puede decidir formar parte de esa fila subiéndose o postergar esa visita porque está viendo cuántas personas hay antes que él".

### CITAS PROGRAMADAS

Otro módulo importante que ofrece la plataforma es el de citas programadas. "En el caso de un banco por ejemplo uno programa la visita, como es el caso del Banco Macro que es uno de nuestros clientes, con más de 400 sucursales: los clientes pueden sacar turno por la web del banco o por nuestra aplicación, y ahí uno puede ver cuántas personas hay por delante y cuánto tiempo de espera estimada. En cambio de perder ese tiempo, uno puede estar cómodamente en otro lado y la plataforma le va avisando cuánto tiempo le resta para ser atendido".

A raíz del Covid, la empresa decidió ofrecer gratuitamente la aplicación a los comercios de cercanía para evitar las aglomeraciones y ayudar en la prevención de los contagios. O incluso para no sufrir las inclemencias del clima haciendo cola en el exterior, especialmente en lugares del sur donde el frío puede ser extremo.

"Desde el lado de la empresa –añade Cecchini– también es muy interesante para mejorar la experiencia del cliente, ya que es una herramienta que les pone a disposición para su mayor comodidad. Además la compañía puede dar previsibilidad a todo lo que está aconteciendo con la atención de los agentes y la espera de los clientes. Es una gran experiencia 360 de atención".

Las empresas tienen a disposición diferentes planes ajustados a las distintas necesidades. "Hay uno que es gratuito –destaca el ejecutivo-, en el cual las empresas pe-



## — HACER FILA EN EL CELULAR

queñas pueden registrarse gratis y activar diferentes servicios, obviamente acotados. Después contamos con un servicio para pymes y otro para corporaciones. El plan dependerá de la cantidad de sucursales que tenga la compa a, la cantidad de agentes, de usuarios, de filas que se van a atender, los display que van a estar informando a las personas, o si incluye vídeos de información o branding de la compa a. O sea, b asicamente es un servicio de licencia, a lo que se suma en el caso de las grandes compa as o mediano grandes requerimientos de algún tipo de integración con su CRM o su ERP, como para dar reportes, o para sincronizar que cuando un cliente coloque su DNI ya se sabe automáticamente que tipo de prioridad tiene. Por ejemplo cuando se determinó que se podía asistir al banco según la terminación del DNI, nosotros nos integramos con el Banco Central para validar que día le tocaba a un cliente concurrir al banco".

### UNA EMPRESA GLOBAL

FilaVirtual es una empresa global, ya que la solución aplica a cualquier lugar del mundo. "Tenemos más de 9.000 sucursales en todo el mundo y aproximadamente 20 millones de suscripciones que son personas que se suben a la fila, que sacan turnos o se bajan. Tenemos sedes en Estados Unidos, México, Argentina e Italia. A partir de esos hubs, podemos escalar a nivel global. Operamos en casi todos los países de América Latina, Estados Unidos y en Europa, donde estamos haciendo una escalada en este momento", agrega el entrevistado.

La pregunta hoy en día es si todas las soluciones digitales que se dispararon a raíz de las restricciones sanitarias continuarán después de la pandemia y en qué medida. Para Cecchini, "no sólo el mundo cambió para siempre, sino también los hábitos de los clientes y las compa as. Nosotros estamos seguros que no solo va a conti-

**FILAVIRTUAL TIENE MÁS DE 9.000 SUCURSALES EN TODO EL MUNDO Y APROXIMADAMENTE 20 MILLONES DE SUSCRIPCIONES, QUE SON PERSONAS QUE SE SUBEN A LA FILA, QUE SACAN TURNOS O SE BAJAN.**



nuar esta modalidad sino que va a seguir creciendo mucho más. Si bien es cierto que esta solución viene como anillo al dedo con la pandemia, nosotros ven m os creciendo mucho antes de la crisis sanitaria. Es una solución que se inscribe dentro de la transformación digital de las compa as. No es solo una fila virtual, sino que es toda una cantidad de procesos que permiten que desde una gran compa a a un pequeño comercio tengan previsibilidad en su operación con datos reales. Esa transformación no va a poder parar. Igual estamos evolucionando todo el tiempo como compa a y con el producto, sumamos en forma permanente diferentes desarrollos; no es un enlatado sino que el producto va evolucionando en forma permanente, según las diferentes necesidades que plantean los mismos clientes".

No hay un tema de localización geográfica en esta solución, porque "está pensada y funciona a

nivel global, tanto aquí, como en la China o en Estados Unidos. Resuelve un problema que es pequeño pero muy especifico y que est  en todo el mundo".

La cuestión local se ve s  en un aspecto de la aplicación: "Se usa geolocalización para mostrarle a la persona los lugares cercanos que tiene para poder sacar turno, hacer filas o citas programadas, en instituciones, comercios de cercanía o empresas que ya formen parte de la plataforma".

Y no solo esperas físicas evita esta aplicación. Refiere Cecchini que en Colombia se lanzó una promoción muy interesante que fue ofrecer descontar el IVA durante dos días a compras de cualquier producto y no solo físicamente sino también on line. "Las web de los comercios se vieron desbordadas y entonces hasta se generaron filas virtuales para entrar a comprar on line en e commerce. Y así muchas compa as empezaron a buscar instalar filas virtuales y se cerraron acuerdos". ■



# INNOVAMOS PARA HACER DEL MUNDO NUESTRO LUGAR

Somos líderes en tecnología e investigación, desarrollando productos de calidad que nos permiten expandirnos globalmente, ayudando a los productores a alcanzar su frontera productiva.

# El Pedidos Ya de la INDUMENTARIA

*La idea es una plataforma para celulares, en la que las marcas de moda puedan ofrecer sus productos y los usuarios comprarlos y recibirlos en su domicilio. Pese a los tiempos difíciles, el proyecto se afirma y proyecta su expansión fuera del país para el año próximo.*

**F**inales de 2019 sin duda no fue la mejor época para lanzar un emprendimiento. Pero a esa altura nadie podía saber lo que al mundo se le vendría encima. De todos modos, como de e commerce se trataba, el desafío igual siguió adelante con sus primeros pasos, no tan raudos como los fundadores esperaban, pero sí firmes.

Vindu es una plataforma tipo marketplace, pero totalmente mobile, es decir pensada específicamente para las compras por celular. El rubro también es desafiante: se focaliza en indumentaria. Las marcas pueden tener su tienda en la plataforma con sus respectivos catálogos, los clientes compran con el celular y reciben la mercadería en su domicilio.

Los socios fundadores son: Nicolás Martinet, CEO de la empresa; Cristian Martinet, quien se encarga del marketing y Arturo Pfeifer, a cuyo cargo están las finanzas. Nicolás es el que viene más del palo tecnológico y acreedita casi una década como emprendedor en el rubro, mientras que Arturo es administrador de empresas y Cristian diseñador gráfico.

La primera incursión de los Martinet fue con una desarrolladora de software y de ahí surgieron otros proyectos como una lista de regalos on line, que se llama alístate.net, que hoy sigue operando. “Acumulamos bastante experiencia en aplicaciones web o proyectos mobile, tanto para clientes como propios”, refiere Nicolás. “La idea de Vindu la teníamos hace cinco años en papel, hasta que el año pasado terminamos de darle forma y decidimos ir en busca del capital necesario”.

## PRIMEROS PASOS ACCIDENTADOS

A principios de este año la plataforma comenzó a funcionar en forma incipiente, pero prometedora. Claro, el 20 de marzo empezó la cuarentena. “Trabajábamos con mucha marca chica, emprendedora y esas marcas no podían acceder a sus show rooms o a sus locales y menos a fabricar nuevo productos. En algún punto entonces nos vimos bastante frenados”, reconoce Nicolás Martinet, aunque asegura que sigue confiando plenamente en el potencial del proyecto.

### **¿Cuál fue la mirada estratégica a la hora de elegir este proyecto?**

Surgió de analizar las tecnologías disponibles y las tendencias del e commerce. Sobre todo comprobar que el tráfico de Internet es un 80% mobile y la gente está acostumbrada a comprar on line. Y en este rubro nos pareció que faltaba algo específico.

### **¿Cuáles son los diferenciales o las ventajas que ofrece Vindu?**

Para el usuario es la comodidad de comprar desde el celular productos de la marca que deseé. Nos gusta describir nuestro proyecto como un Pedidos Ya de la ropa, donde el usuario tiene a disposición las marcas de moda y decide a cuáles seguir. Así, el usuario va armando su perfil según sus preferencias, tipo Netflix y la plataforma le va recomendando productos de su marca favorita u otras marcas del mismo perfil.

En cuanto a las marcas, les agrega otro canal de venta. La aplicación mobile requiere mucha inversión para una



sola marca y los usuarios raramente bajan una aplicación de una marca individual. Eso lo validamos con las marcas, que nos confirmaron que los usuarios solo bajaban ocasionalmente la aplicación y la tenían muy poco tiempo en sus teléfonos. Por eso pareció interesante que hubiera una sola aplicación en la que estuvieran todas las marcas de moda, que sea transparente para las marcas, o sea que nosotros no toquemos el stock, sino que las marcas administren su propio stock. Además, que tengan comisiones muy bajas: nosotros cobramos solamente un 10 por ciento de comisión. Y además, las marcas configuran sus propias cuentas de Mercado Pago, con lo cual hay plena transparencia; reciben directamente el pago de la venta en su cuenta de Mercado Pago, no es que tienen que esperar 30 días a que nosotros les liquidemos la venta.

#### **¿Cómo se realiza la distribución?**

Nosotros nos encargamos de la distribución. Como no tenemos stock, sino que lo tienen las marcas, nosotros pasamos a retirar donde nos digan. El comprador puede pasar a retirar por el local o esperar que nosotros se lo llevemos.

#### **FACILIDADES PARA LAS MARCAS**

##### ***¿Qué se requiere a las marcas para integrarse a la plataforma?***

Es muy fácil para ellas hacerlo. Acabamos de cerrar un acuerdo con Tienda Nube, con lo cual muchas marcas que ya tienen su e commerce armado, pueden sincronizar su tienda con Vindu. Automáticamente levantamos todo su catálogo y lo mostramos en la aplicación. Configurando su Mercado Pago y su Tienda Nube ya pueden estar vendiendo en su nuevo canal de ventas. A los que no tienen armado su catálogo digital nosotros le proveemos las herramientas para que los puedan armar y pasen a vender en una plataforma cien por ciento mobile, con todas las herramientas a disposición.

##### ***¿Qué posibilidades de crecimiento ven en el mobile commerce?***

Enormes. Nuestra apuesta es total al mobile. Nos apoyamos tanto en el crecimiento continuo de los market place como del mobile, también de la compra on line de indumentaria y en el hecho de que no haya un jugador fuerte en la región que se encargue específicamente de la moda.

**A primera vista el rubro indumentaria puede sufrir la restricción de que el comprador quiera ver, tocar, probarse la ropa antes de comprar. ¿Lo consideraron?**

Si, por supuesto es una barrera; pero cada vez está disminuyendo más porque el público joven ya está acostumbrado a comprar con el teléfono. Millenials y centenials, viven con el teléfono en la mano y quieren todo ya. A eso apuntamos, a que la compra sea lo más fácil, cómoda y rápida posible. Ahora estamos haciendo una alianza con una distribuidora para que puedan recibir el pedido en el mismo día, hasta en el término de tres horas de realizada la compra.

**¿Qué pasa si el comprador no está conforme o no le queda bien el producto?**

Para empezar, como promoción de lanzamiento lo que ofrecemos hoy es el envío gratis. De modo que quien tiene una duda pueda hacer la compra, probárselo y si no le sirve devolverlo. Pero hasta ahora, de todas las entregas que hemos hecho solo tenemos un promedio de 1,5 por ciento de devoluciones.

**¿Qué tipo de marcas se integran a la aplicación?**

En la actualidad son de perfil variado, desde Estancias, que tiene más de 40 locales en la vía pública hasta marcas de emprendedores que se manejan con un show room. Lo que nos fijamos es en la calidad de los productos; por más que estén comprando la marca, la experiencia de compra para el usuario es en Vindu y queremos cuidar eso.

**¿Las grandes marcas también podrían entrar en la aplicación?**

Sí, apuntamos a eso. Es algo que lleva un tiempo de negociación, pero lo que queremos es que sea un canal que le sirva a todo tipo de marcas.

**¿Hay distintos planes para las marcas?**

Hoy tenemos un plan que llamamos free, por el cual solo cobramos una comisión por venta del 10%. Tenemos previsto otros planes: uno en que le asignamos a la marca un ejecutivo de cuentas para ayudar en el contenido, con los catálogos y en ese caso la comisión sería del 15%. Y un 25% cuando nos encargamos de todo, es decir el full-filment de la operación, cuando la marca se dedica solo a fabricar y nosotros nos hacemos cargo de la venta on line.

## LA EXPANSIÓN

**¿Tienen alguna zona específica para operar?**

No, al contrario, una marca de Mendoza puede vender a través de la plataforma a compradores de Capital y viceversa. Buscamos eso, que marcas de todo el país puedan llegar con sus productos a cada vez más gente. En la parte logística, lo tenemos tercerizada con distintos correos. Depende de la zona trabajamos con uno u otro. En Argentina eso siempre fue un problema, ahora está mejorando bastante con la expansión del e commerce.



**“Estamos haciendo una alianza con una distribuidora para que los compradores puedan recibir el pedido en el mismo día, hasta en el término de tres horas de realizada la compra”**

**¿Cuáles son los planes de expansión?**

Ahora estamos buscando concretar una ronda de inversión de 350.000 dólares, con lo cual desembarcaríamos en Chile como primera expansión. Luego vendrían Colombia, Perú y si todo va bien ya llegarán México y Brasil, pero esos serán otros desafíos.

**¿Dan algún beneficio promocional?**

Estamos dando un mes de prueba gratis para las marcas y desde Vindu brindamos 300 pesos de descuento en la primera compra y envíos gratis a todo el país, que es importante para generarle ventas a las marcas en este difícil momento.

**¿Qué esperan para después de la pandemia?**

Este era un año de lanzamiento y validación, se nos atrasó un poco con la pandemia. Esperamos el rebote y que la gente realice compras retrasadas. Y ya el año que viene lanzarnos en otro país, sí o sí.



**LA MEJOR  
SELECCIÓN DE  
CARNE VACUNA  
ARGENTINA  
PARA EL MUNDO**



**ArreBeef  
Energía**

[www.arrebeef.com](http://www.arrebeef.com)



# AL 36% DE LOS ARGENTINOS NO LES IMPORTA SER HACKEADOS

LA PANDEMIA CAUSÓ UNA EXPANSIÓN INUSITADA DE LOS SERVICIOS DE INTERNET Y DE LA DEPENDENCIA DE EMPRESAS Y FAMILIAS PARA LOS USOS MÁS DIVERSOS DE LA RED. EN ESE CONTEXTO, TAMBIÉN PROLIFERARON LOS CIBERATAQUES. UNA ENCUESTA REVELA QUE LA REGIÓN NO ESTÁ PREPARADA PARA ENFRENTARLOS



Tanto para trabajar, como para relacionarse con amigos y familiares, para entretenerte o para realizar compras y pagos, el uso de la red, que ya estaba en expansión, tuvo un envío exponencial a partir de la crisis sanitaria. Sin embargo, a pesar de este uso intensivo, es escaso el conocimiento que existe en la región acerca de las particularidades de los servicios que ofrece la red y sobre todo de los peligros que encierra. Así lo demostró una encuesta realizada por Kaspersky el mes pasado.

Uno de los puntos de mayor interés que detectó el referido estudio, es que a uno de cada cuatro latinoamericanos en realidad no le preocupa o no le interesa que un delincuente haga sus dispositivos personales. En ese contexto, los menos inquietos –por no decir los más desaprensivos- resultaron

ser los argentinos. Un 36% de los usuarios en el país aseguró no importarle ser víctima de ataques. Más atrás se ubicaron los chilenos (28%), mexicanos (27%), brasileños (22%), colombianos (22%) y, finalmente, peruanos (20%).

“Estas cifras muestran, una vez más, que los latinoamericanos siguen tomando con vivacidad el tema de la ciberdelincuencia. Por ello, es importante entender que los peligros en línea tienen efectos reales, y muchas veces lamentables, en nuestra vida fuera de línea si no adoptamos buenos hábitos de higiene digital. En síntesis, si vamos a utilizar dispositivos inteligentes y conectarlos a nuestra red casera, debemos educarnos sobre cómo resguardarlos si queremos proteger nuestra información, privacidad y dinero”, explicó Dmitry Bestuzhev, director del Equipo de Investigación

y Análisis para América Latina de Kaspersky.

## ROUTER, UNA PUERTA ABIERTA

Pero lo más importante en cuanto a los resultados de la encuesta es que un porcentaje significativo ignora que el router es una puerta de acceso sumamente vulnerable, que puede ser una entrada franca para aquellos que realizan ciberataques. El router es, por ejemplo, el centro de la comunicación cibernética dentro del hogar. Por extensión, si el router no está protegido, tampoco lo estará todo lo demás; desde los smartphones, las PC, tabletas, así como cualquier otro dispositivo IoT conectado a la red de forma inalámbrica como los televisores inteligentes, impresoras y consolas de juego. Sin embargo, el estudio de Kaspersky reveló que 2 de cada 5 latinoamericanos ignora



**LA ENCUESTA DEMOSTRÓ QUE LOS MÁS DESAPRENSIVOS EN AMÉRICA LATINA, EN RELACIÓN AL PELIGRO DE LOS CIBERATAQUES SON LOS ARGENTINOS. AL 36% NO LE PREOCUPA ESA POSIBILIDAD.**

que a través de un router doméstico pueden ser hackeados todos los aparatos conectados a la red, cifra extremadamente preocupante, especialmente porque muchos adultos llevan semanas trabajando desde sus hogares; mientras niños y jóvenes permanecen conectados a sus centros educativos a través de tareas y clases en línea.

Los que más desconocen de tal situación son los peruanos (50%), seguidos por los chilenos (46%), brasileños (40%) y colombianos (39%); y más atrás, argentinos (37%) y mexicanos (36%). El estudio se enmarca en la campaña Iceberg Digital, realizada por Kaspersky para analizar la situación actual que viven en materia de ciberseguridad los internautas de la región y develar los riesgos que tanto empresas como usuarios comunes corren cuando se conectan y navegan en



la red crédulamente y sin cuestionamientos.

Una de las formas en que los cibercriminales hackean un router es aprovechándose del uso de las credenciales predeterminadas, o de fábrica, necesarias para iniciar sesión en el panel de administración y cambiar la configuración, permitiéndoles ejecutar su trabajo de forma remota, automática y a gran

escala. Una vez secuestrados, los routers pueden ofrecer una serie de beneficios para los malhechores, entre estos el phishing por medio del cambio de direcciones del servidor DNS (sistema de nombre de dominio, por sus siglas en inglés), haciendo más difícil la detección de este tipo de ataque.

“Al secuestrar un router, los cibercriminales cambian las direcciones



del servidor DNS, el cual recibe las peticiones de navegación en Internet, y las envía directamente al servidor DNS controlado por los atacantes. En lugar de devolver la dirección IP del sitio que el usuario desea visitar, el servidor malicioso devuelve una dirección IP falsa. Es decir, los cibercriminales engañan al navegador para que cargue una página web de phishing y no el sitio que el usuario esperaba. Lo más preocupante es que tanto el navegador como el usuario creen que la página es legítima", explica Bestuzhev.

Además, la investigación mostró que el 23% de los encuestados no entiende o no sabe cómo funciona el Internet de las Cosas (IoT) y, al respecto, los menos instruidos son nuevamente los peruanos, con un 36% que afirma desconocer de qué trata y cómo opera el IoT. Le siguen chilenos (25%), brasileños (24%), argentinos y mexicanos, con 22%; y por último colombianos, con 16%. A esto se suma que el 32% de los consultados no sabe que los aparatos IoT cuentan con parches de seguridad para su protección, mientras otro 33% ni siquiera sabe lo que son estas herramientas.

## LA INVESTIGACIÓN MOSTRÓ QUE EL 23% DE LOS ENCUESTADOS NO ENTIENDE O NO SABE CÓMO FUNCIONA EL INTERNET DE LAS COSAS (IOT)

### CÓMO PROTEGERSE

Para proteger un router casero y así mantener seguros los dispositivos conectados a Internet, Kaspersky ofrece los siguientes consejos:

#### 1.

Cambiar la contraseña de administrador o de gestión del router. Las contraseñas predeterminadas para varios modelos de routers no sólo son muy débiles, sino que se conocen en internet y son fáciles de encontrar.

#### 2.

Deshabilitar la administración remota. Los routers modernos suelen tener una característica que permiten que los ajustes se cambien desde Internet, lo que puede ser muy útil en algunas circunstancias, pero también se trata de una inseguridad, así es que, si no la necesitas, desactívala.

#### 3.

Utilizar una VPN (red virtual privada, por sus siglas en inglés) para cifrar el intercambio de información a través de los dispositivos conectados a Internet. De esta manera, aun si el router ha sido comprometido, los datos estarán cifrados.

#### 4.

Asegurarse de aplicar los parches de firmware tan pronto estos estén disponibles y mantener todos los sistemas operativos de los dispositivos actualizados.

#### 5.

Instalar en todos los dispositivos una solución de seguridad, que proteja contra el malware, phishing, acceso remoto no autorizado a cámaras web, entre otros tipos de ataques.



86° ANIVERSARIO  
1934 - 2020

# HOY, MÁS QUE NUNCA, REAFIRMAMOS EL **COMPROBAMOS** DE CUIDAR TU SALUD

 **Bagó**

En un contexto tan desafiante, en Laboratorios Bagó redoblamos nuestro compromiso y esfuerzo para seguir ofreciendo productos innovadores, y así mejorar tu calidad de vida. Para ello, nuestras 3 plantas productivas en Argentina están operativas al 100%, lo que nos permite asegurar un normal abastecimiento de productos tan esenciales como los medicamentos.

 **Bagó**

*Ética al servicio de la salud*

## EMPRENDEDORES

### ANTONIO MIGLIORE Y MARCOS DETRY

Fundadores de Moova



# MOOVA

## SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA LOGÍSTICA DEL E COMMERCE

Las compras por Internet venían en franco ascenso, pero se dispararon a partir de la pandemia. Ya el año pasado, a nivel global, este negocio movió más de 3,5 billones de dólares, y durante 2020 todavía es imposible calcular a cuánto puede saltar, potenciado por la cuarentena mundial.

Cada vez son más las empresas que comercializan sus productos a través de Mercado Libre o plataformas similares, o poseen sus propios

e-commerce o marketplaces que les permiten resolver de manera fácil la interacción con el cliente. Y esta tendencia, magnificada por la pandemia, sin duda llegó para quedarse y seguir creciendo en el futuro.

Hay sin embargo una restricción, ubicada entre el momento en que un cliente hace click para confirmar una compra hasta que el producto llega a su casa. La cadena de distribución suficiente y aceptada para que ese proceso ocurra en forma

eficiente y rápida, todavía es una asignatura pendiente en la región y por supuesto también en Argentina. Esta realidad fue la que movió a Antonio Migliore a imaginar una plataforma innovadora que contribuyera a resolver el problema de la logística del e commerce con la eficacia y velocidad que requieren los clientes y las marcas.

En realidad no se trataba de una materia nueva para Migliore: ya había lanzado otros cinco proyectos

**EL CRECIMIENTO EXPONENCIAL DEL E COMMERCE, SOBRE TODO DESPUÉS DE LA PANDEMIA, NO TIENE AÚN UN CORRELATO SUFFICIENTE EN LA LOGÍSTICA. EMPRENDEDORES ARGENTINOS IDEARON UNA SOLUCIÓN DIRIGIDA A LOGRAR EFICIENCIA Y VELOCIDAD EN LAS ENTREGAS.**

con foco en logística o en tecnología para logística en ocho países de América, Estados Unidos incluido, además de haber fundado y sido CEO de netEnvios.com, que fue la empresa pionera en proponer una solución tecnológica, vía Internet, para la actividad logística.

Esto fue hace dos décadas, exactamente en el año 2000. A la empresa le fue muy bien por dos años y recibió inversión de grandes bancos con base en NYC, pero la idea era muy adelantada a su tiempo: no había un mercado de comercio electrónico desarrollado en América Latina en esos años.

#### ASÍ NACIÓ MOOVA

A partir de entonces, estudió distintas soluciones que se estaban desarrollando en Estados Unidos, Europa y China y con la suma de todos esos datos – y tras analizar qué había y que faltaba por hacer – desarrolló Moova.

“Detectamos una necesidad clara: la ausencia de una solución logística adaptada a los tiempos actuales, con plazos de entrega cortos, costos optimizados y un servicio puerta a puerta”, refiere Migliore.

Esta fue la oportunidad, sin duda clave, pero lo más importante fue la naturaleza y la originalidad de la solución: una plataforma que nuclea la oferta de distintos proveedores logísticos, con aportes tecnológicos que brindan eficiencia y optimizan el servicio. La costumbre de vincular

las startups con experiencias consagradas llevan a motejar esta idea como un Airbnb o como un Uber de la logística.

Con esta idea ya trabajada, Migliore se asoció con Marcos Detry y finalmente Moova vio la luz en 2018. Al poco tiempo, llegó su primera ronda: la inversión formal fue una PreSeed de 600.000 dólares. En la misma invirtieron los propios fundadores de la compañía, familiares, amigos y círculo cercano, dentro de los cuales se encuentra el emprendedor Alec Oxenford, y el fondo estadounidense FJLABS, de New York, como inversor principal. Luego llegaron dos nuevas rondas de inversión, en cada una multiplicando la percepción de valor de la compañía.

El primer envío se realizó en marzo de 2019 y como es obvio los primeros clientes surgieron a través de contactos con amigos y conocidos que necesitaban una solución para sus empresas. Pero el paso siguiente fue promocionar la solución a través de canales digitales, con lo cual el nivel de adhesión fue creciendo rápidamente.

#### CÓMO FUNCIONA

Moova funciona como un agregador de empresas de logística, las cuales registran su flota en la plataforma y



la utilizan para realizar entregas de última milla aprovechando su capacidad ociosa. Cada transportista registrado es un “Moover”, que puede realizar entregas en bicicleta, moto, auto o camioneta.

La empresa recibe solicitudes de envío durante el día y utiliza un sistema de optimización en tiempo real que permite realizar rutas de entregas de la manera más eficiente, a través de algoritmos que contemplan ubicación de los puntos de entregas, tamaños de los bultos enviados, capacidad de cada repartidor, entre otras cosas.

“Lo que las empresas valoran de esta solución no sólo es la rapidez de las entregas, sino el valor agregado de la tecnología ofrecida: seguimiento en tiempo real, optimización de recorridos, comprobantes digitales y chat online”, afirma Antonio Migliore, CEO de la compañía, además de fundador.

Pero además, a partir del Covid-19 se afianzó una tendencia global que es el “direct-to-consumer”. Este concepto implica que cada vez más los fabricantes saltean las cadenas de retail y se conectan de manera directa con sus consumidores. Para Migliore, el servicio que ofrece Moova encaja a la perfección con esta tendencia del e commerce, potenciando su rol de nexo entre las



marcas y los clientes y permitiendo a las empresas tener un mayor control sobre la experiencia del usuario, a la vez que ahorra costos de distribución, al entregar en forma directa. "Con su vuelco a la venta directa, muchas empresas no solo tuvieron que resolver la logística de entrega sino también adaptarse a la era digital y mejorar la experiencia del consumidor a través de la web, incluyendo las principales plataformas de redes sociales, publicando y generando contenido de calidad que los acerque a sus consumidores", observa Migliore.

"Vender a través de marketplaces o plataformas de e-commerce propias, whatsapp, Instagram y contactos telefónicas es una realidad que llegó para quedarse. Y aunque es difícil reemplazar la experiencia presencial, resolver las entregas de la manera más sencilla y rápida posible, es fundamental para lograr diferenciarse. En este sentido, Moova permite conectar a vendedores y

compradores con entregas flexibles y accesibles, para convertirse en la herramienta tecnológica que resuelve los principales problemas de la logística en esta nueva realidad", afirma el empresario.

Por otra parte, el modelo direct-to-consumer, como se lo llama en Estados Unidos, está convirtiéndose en tendencia a nivel global. "Cada vez son más las marcas que detectan los beneficios de esta modalidad de negocios y desarrollan sus propios canales de comunicación y venta directa con sus consumidores. La pandemia y el boom del ecommerce colaboraron para que empresas argentinas y de la región sigan la tendencia que es cada vez más fuerte en Estados Unidos y en Europa".

"Las marcas se están moviendo en entornos cada vez más dinámicos, que cambian las prioridades de los consumidores y generan desafíos permanentes en el área de logística", explica Migliore. "Entregar los

***Vender a través de marketplaces o plataformas de e-commerce propias, whatsapp, Instagram y contactos telefónicas es una realidad que llegó para quedarse.***

productos en tiempo y forma es fundamental en modelos de negocios como el retail, pero lo es aún más en la venta directa, donde cumplir los plazos definidos es la promesa de valor de las compañías", remata. Por eso ve un camino largo pero auspicioso. "Estamos en el lugar y el momento precisos. En solo un año de operaciones nos afianzamos en cinco países y puedo anticipar que en poco tiempo más estaremos en diez países", asegura. ■



## SEGURIDAD MOBILE

Una solución integral que se ajusta a tus necesidades de protección



### + PERSONALIZADO

Rondas aleatorias o diseñadas a tu medida.

### + RENTABLE

No requiere seguridad presencial las 24hs.

### + VERSÁTIL

Integra sistemas de intrusión, soluciones remotas de video y control de accesos.

### + INTELIGENTE

Monitoreo 24x7 a través de nuestro SOC.

0800-122-7328

[mobile.securitasargentina.com](http://mobile.securitasargentina.com)

[comercial@securitasargentina.com](mailto:comercial@securitasargentina.com)

Seguinos en:

CASOS

— OSCAR PIERRE  
Fundador y CEO de Glovo

# En cinco años gestó al *segundo unicornio español*

A los 21 años fundó en Barcelona Glovo, la empresa de reparto de las cajas amarillas. Su expansión fue fulminante, en países de Europa, América Latina y hasta África. La última ronda de inversión catapultó el valor de la compañía por encima de los US\$ 1000 millones.



**L**e apasionaban los aviones. A tal punto que una vez terminados los estudios secundarios y en el Politécnico de su Barcelona natal, emigró a Estados Unidos para estudiar ingeniería aeronáutica. Inclusive, una vez recibido se radicó en Toulouse, para trabajar en el gigante Airbus. Pero pronto se decepcionó del ritmo paquidérmico de la compañía. Necesitaba más adrenalina. Y ya se le había activado lo que parece ser un gen constitutivo en su familia: la vocación de emprender.

“Cursando el último año de ingeniería aeronáutica en EE. UU. descubrí el éxito que tenían allí las aplicaciones dedicadas a la economía on-demand y empecé a interesarme por el tema, ya que en España no había ninguna manera de poder conseguir cualquier producto local a domicilio a través del móvil. Al cabo de unos meses, trabajando en Airbus, conocí a Sacha Michaud, quien tenía intereses muy parecidos, y decidimos lanzar el proyecto juntos.”

Volvió a Barcelona y junto con su amigo Sacha le dieron forma al proyecto. Con sólo 21 años estaba defendiéndolo ante inversores en el Startap Conektor de esa ciudad. Uno de los que confió en él fue el ex futbolista Carles Puyol. En total, logró una primera ronda de 100.000 dólares, que añadidos a 20.000 propios, servirían para lanzar en 2015 el emprendimiento. Así empezó Glovo, la empresa que en solo cinco años llegaría a convertirse en el segundo unicornio español, tras Cabify, al superar una valuación de 1.000 millones de dólares.

El modelo de negocios hoy está muy expandido: una plataforma que conecta en cada ciudad a usuarios, comercios y repartidores para entregar de todo en pocos minutos. Multitud de jóvenes con las conocidas cajas amarillas en sus espaldas transitan las calles de 300 ciudades de 26 países, son los llamados en la empresa “glovers”, trabajadores independientes con un estatus laboral incierto, una condición que ha despertado conflictos en España y otros países.

“La primera versión de Glovo era muy diferente a la actual. Era una app donde le pedías a un mensajero independiente que fuera a comprar algo en una tienda que como usuario ya conocías y dentro de tu misma ciudad. No existía la multicategoría, que es lo que ha impulsado el negocio, un marketplace en el que los partners tienen su propio espacio. Cada fase del proyecto fue difícil. Al principio, lo más complicado fue encontrar perfiles más seniors que yo que fueran potentes, pues sabía que un proyecto así solo lo sacaría adelante con gente muy trabajadora, inteligente y con experiencia”, recuerda Pierre.

## UNA CARRERA SOBRE RUEDAS

Oscar es un fanático de la bicicleta, que es su medio de transporte cotidiano en Barcelona. Inclusive muchas veces, para comprobar en persona, los defectos y virtudes del servicio, se transforma en “rider”, como llama a los repartidores y carga con la caja amarilla para llevar pedidos como cualquier otro.

De entrada Glovo se expandió por varias ciudades de España y luego comenzó el desembarco internacional en Portugal e Italia, a los que seguirían en los años sucesivos países de América latina y hasta África. Varias rondas de capitalización lograron la atención de los inversores: en total fueron cinco, la última de las cuales a fines de 2019 redondeó la suma de 300 millones de euros, haciendo entrar a la firma en el selecto club de los “unicornios”.

Solo el año pasado, la empresa amplió operaciones en 26 ciudades a nivel global y en 70 en España, contando con más de nueve millones de usuarios –dos millones en España y el resto en el exterior– y 20.000 comercios asociados. La compañía todavía no ha conseguido llegar al break even en el conjunto de su actividad, aunque si lo hizo en España e Italia. Oscar Pierre espera llegar a ese punto a mediados del año próximo, dependiendo por supuesto de los avatares de la economía mundial, después del cisne negro del coronavirus.

De todos modos, está muy confiado en seguir contando con la confianza de los inversores para continuar la expansión. “En el escenario global de inversión en start up, que

se está frenando un poco, cerrar una ronda como la última dice mucho de la disciplina con la que tratamos este proyecto. Con los inversores compartimos la idea de que no vale solo el crecimiento a corto plazo, sino mirar al largo plazo y

tener claro el camino hacia la rentabilidad”, explica el CEO de la empresa, Oscar Pierre.

“Nuestro modelo de empresa necesita tiempo y mucha capilaridad en los países en los que estamos presentes”, ha argumentado el consejero delegado. La nueva ronda de inversión, se destinará a ampliar el equipo tecnológico, que de 150 personas repartidas en las sedes de Barcelona y Varsovia, pasarán en los próximos meses a 350. La inversión también servirá para potenciar la colaboración con los supermercados y de los almacenes propios, los llamados Super Glovo. Y, por último, la compañía utilizará la inversión para seguir con su expansión internacional, con el objetivo de penetrar en los mercados que tienen más oportunidades, como América Latina.

## EL MODELO LABORAL

Pierre ha reconocido que en todos los intentos de captación de inversiones está presente la polémica por el modelo laboral de la compañía. Glovo opera mediante la colaboración con repartidores autónomos, que no están contratados por la compañía y abonan sus cuotas a la seguridad social. En los últimos años, a Glovo se le han multiplicado los expedientes de la Inspección de Trabajo en España contra su modelo laboral, que consideran como “falso autónomo”. Hace poco, en Mallorca, la Inspección de Trabajo ha acreditado que la empresa tiene como falsos autónomos a 361 repartidores. Glovo también ha recibido algunas sentencias a favor y algunas en contra, a la espera de la doctrina que dicte el Tribunal Supremo cuando se eleven los casos.



"Es claramente un tema importante para los inversores, pero nosotros somos muy proactivos para adaptarnos", ha explicado el consejero delegado. Según Pierre, la incertidumbre que generan las sentencias contradictorias no es buena para la inversión. La compañía cree que el Gobierno "tiene que ponerse las pilas, tener una actitud más futurista y adaptarse a los nuevos tiempos", y pide una nueva legislación que regule los trabajadores autónomos de las plataformas digitales.

Para peor, el año pasado uno de los repartidores de Glovo murió durante un trayecto de entrega, al ser arrollado por un camión de la basura. Este hecho levantó airadas protestas, ya que el trabajador fallecido no contaba con seguro. Por otra parte, también hubo manifestaciones de repartidores que se quejaron de que la compañía no tomaba medidas suficientes para protegerlos de la epidemia de coronavirus.

Glovo aclaró que se trataba de un inmigrante, indocumentado, que había tomado la identidad de otro repartidor en forma clandestina y por ese motivo no estaba cubierto.

"Fue el momento más terrible para mí en años –dijo Oscar-. Era un chico nepalés de 22 años, que no tenía seguro, pero cubrimos todos los gastos de la familia. En realidad el seguro es obligatorio para nuestros riders registrados. Pero él no lo era, usó la cuenta de un amigo, ilegalmente, y carecía de la formación que impartimos a cada rider al abrirle cuenta". Para evitar esas usurpaciones, la compañía está desarrollando un programa de reconocimiento facial para la aplicación.

De todos modos, Pierre reconoce que se trata de un trabajo ocasional, destinado a capear un bache económico o incrementar ingresos. El ingreso de los repartidores depende del tiempo que le dedique y las encomiendas que haga. "Hay estudiantes que sacan 100 euros para el fin de semana. Hay quienes tienen otro trabajo y sacan 700 euros al mes. Y algunos se dedican a full y llegan a 1.300 euros al mes", aclara el emprendedor. Desde ya que son cifras que están a años luz de las que pueden aspirar sus colegas por ejemplo de América latina y en especial de Argentina.

## ESTIRPE DE EMPRENDEDOR

"Emprender un negocio propio es de lo más gratificante. Lo he aprendido de mi padre, pero también de mis abuelos", afirma Oscar. El primer Oscar Pierre llegó a España en 1830, procedente de París. Se instaló en San Juan de las Abadesas, en Gerona, donde montó un negocio de lanas para labores que llegó a emplear a más de 1.000 personas. Para la llegada de la cuarta generación, el negocio textil estaba acabado, con lo cual el padre del fundador de Glovo, Oscar Pierre Prats, tuvo que buscarse la vida. Estudió ingeniería industrial y comenzó a trabajar en sistemas de información, o sea emprender un negocio tecnológico a mediados de los 80, cuando eso era aún raro.

La superación es marca de la casa. "El mayor reto para mí fue entender Internet", comenta Óscar padre, que ha pasado de vender productos de gestión financiera y de administración de personal a fundar una firma especializada en la digitalización de empresas que ha crecido exponencialmente.

En el caso de Óscar hijo, la influencia es por partida doble: su segundo apellido, Miquel, es el de su abuelo materno, Ramón Miquel, del grupo de distribución alimentaria Miquel Alimentació (Spar, Suma oProxim). El suegro de Óscar Pierre Prats es otro emprendedor nato.

"Mi abuelo y mi padre son emprendedores. El primero heredó la camioneta de reparto de frutas de su padre y a partir de ahí convirtió el negocio en uno de los líderes nacionales en el sector de la alimentación. Mi padre es otro emprendedor nato; se ha reinventado varias veces y a los 60 sigue lanzando cosas nuevas. Ojalá llegué yo a esa edad con tanta energía. De ambos he aprendido que emprender es muy sacrificado y arriesgado, pero suele ser muy gratificante. Supongo que algo de genética he heredado de ellos. La verdad es que ahora no me veo feliz haciendo nada que no sea emprender. Así que a partir de los 40 espero seguir poder haciéndolo, ¡pero con algunas fases de descanso entre proyectos!", comenta Oscar.

# Nuevo País Nuevo Mundo Nuevas Oportunidades

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA  
PAYROLL & OUTSOURCING

60 años en Argentina anticipando los cambios

[www.rsm.global/argentina](http://www.rsm.global/argentina)



**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**  
AUDIT | TAX | CONSULTING

**RSM**



# SOÑAR LA VIDA. CONSTRUIR LOS SUEÑOS.

Trabajamos junto a nuestros voluntarios promoviendo el desarrollo local, la educación y la cultura de nuestras regiones.

FUNDACIONES

**GRUPO PETERSEN** 

 | [WWW.FUNDACIONESGRUOPETERSEN.COM.AR](http://WWW.FUNDACIONESGRUOPETERSEN.COM.AR)



INTERNACIONAL

# LA GUERRA MUNDIAL DE LA IA



La batalla sin cuartel desatada entre Estados Unidos y China por la supremacía tecnológica está en pleno desarrollo y todavía tendrá muchos capítulos. La inteligencia artificial, IA, es el mayor escenario de las escaramuzas, así como también el de los estándares para el desarrollo de 5G. En las páginas que siguen, tres destacados columnistas de relieve internacional, analizan el tema desde distintos puntos de vista. Erick Schmidt y Graham Allison reconocen que China ya ha tomado la delantera y reflexionan

sobre lo que debería hacer Estados Unidos al respecto. Jeffrey Sachs, en tanto, relativiza el afán expansionista de China y pone el acento en el peligro de un nacionalismo casi religioso en Estados Unidos. Por su parte Ngaire Woods no niega que las preocupaciones sobre el potencial peligro de un espionaje cibernético chino, pero alerta que en realidad los gigantes tecnológicos de Estados Unidos ya lo están haciendo. Estas opiniones fueron publicadas inicialmente en Project Syndicate.

**JEFFREY SACHS**

ECONOMISTA, CONSULTOR INTERNACIONAL

# CRUZADA IMPÍA DE ESTADOS UNIDOS CONTRA CHINA



El Secretario de Estado Mike Pompeo pronunció un discurso contra China extremista, simplista y peligroso. Si los literalistas bíblicos como Pompeo permanecen en el poder en noviembre próximo, bien podrían llevar al mundo al borde de una guerra que esperan y tal vez incluso busquen.

Muchos evangélicos cristianos blancos en los Estados Unidos han creído durante mucho tiempo que Estados Unidos tiene una misión dada por Dios para salvar al mundo. Bajo la influencia de esta mentalidad cruzada, la política exterior de Estados Unidos a menudo se ha desviado de la diplomacia a la guerra. Está en peligro de volver a hacerlo.

El mes pasado, el Secretario de Estado Mike Pompeo lanzó otra cruzada evangélica, esta vez contra China. Su discurso fue extremista, simplista y peligroso, y bien puede poner a los Estados Unidos en un camino de conflicto con China.

Según Pompeo, el presidente chino, Xi Jinping, y el Partido Comunista de China (PCCh) albergan un "deseo de décadas de hegemonía global". Esto es irónico. Solo un país, Estados Unidos, tiene una estrategia de defensa que exige ser el "poder militar preeminentemente en el mundo", con "equilibrios de poder regionales favorables en el Indo-Pacífico, Europa, Medio Oriente y el Hemisferio Occidental". El libro blanco de defensa de China, por el

contrario, establece que "China nunca seguirá el camino trillado de las grandes potencias en la búsqueda de la hegemonía" y que, "a medida que la globalización económica, la sociedad

Estados Unidos, además, tiene alrededor de 800 bases militares en el extranjero, mientras que China tiene solo una (una pequeña base naval en Djibouti). Estados Unidos tiene muchas bases militares cerca de China, que no tiene ninguna cerca de Estados Unidos. Estados Unidos tiene 5.800 ojivas nucleares; China tiene aproximadamente 320. Estados Unidos tiene 11 portaviones; China tiene uno. Estados Unidos ha lanzado muchas guerras en el extranjero en los últimos 40 años; China no ha lanzado ninguno (aunque ha sido criticado por escaramuzas fronterizas, más recientemente con India, que no llegan a la guerra).

## EL GASTO MILITAR DE LOS EE. UU. TOTALIZÓ US\$ 732 MIL MILLONES EN 2019, CASI TRES VECES LO GASTADO POR CHINA. ESTADOS UNIDOS, TIENE 800 BASES MILITARES EN EL EXTRANJERO, MIENTRAS QUE CHINA TIENE SOLO UNA.

de la información y la diversificación cultural se desarrollan en un mundo cada vez más multipolar, la paz, el desarrollo y la cooperación de beneficio mutuo siguen siendo las tendencias irreversibles de los tiempos".

### LA VIGA EN EL OJO PROPIO

Uno recuerda la propia advertencia de Jesús: "Hipócrita, primero expulsa la viga de tu propio ojo; y entonces verás claramente para sacar la mota de los ojos de tu hermano" (Mateo 7: 5). El gasto militar de los EE. UU. Totalizó \$ 732 mil millones en 2019, casi tres veces los \$ 261 mil millones gastados por China.

Estados Unidos ha rechazado o retirado en repetidas ocasiones los tratados de las Naciones Unidas y las organizaciones de la ONU en los últimos años, incluida la UNESCO, el acuerdo climático de París y, más recientemente, la Organización Mundial de la Salud, mientras que China apoya los procesos y agencias de la ONU. El presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, amenazó recientemente al personal de la Corte Penal Internacional con sanciones. Pompeo critica la represión de China sobre su población principalmente musulmana uigur, pero el ex asesor de seguridad nacional de Trump, John Bolton, afirma que



Trump aprobó en privado las acciones de China, o incluso las alentó.

#### SÍ TRUMP PIERDE, O SI GANA

El mundo prestó relativamente poca atención al discurso de Pompeo, que no ofreció evidencia para respaldar sus afirmaciones de la ambición hegemónica de China. El rechazo de China a la hegemonía estadounidense no significa que China misma busque la hegemonía. De hecho, fuera de los Estados Unidos, hay poca creencia de que China aspire a dominar el mundo. Los objetivos nacionales explícitamente declarados de China son ser una "sociedad moderadamente próspera" para 2021 (el centenario del PCCh) y un "país completamente desarrollado" para 2049 (el centenario de la República Popular).

Además, con un estimado de 10,098 dólares en 2019, el PIB per capita de China fue menos de un sexto que el de los EE. UU. (65,112 dólares), apenas la base de la supremacía global. China todavía tiene mucho que hacer para alcanzar incluso sus objetivos básicos de desarrollo económico.

Suponiendo que Trump pierda en las elecciones presidenciales de noviembre, el discurso de Pompeo probablemente no recibirá más adhesiones. Los demócratas seguramente criticarán a China, pero sin las descaradas exageraciones de Pompeo. Sin embargo, si Trump gana, el discurso de Pompeo podría ser un presagio del caos. El evangelismo de Pompeo es real, y los evangélicos blancos son la base política del Partido Republicano de hoy.

#### EL DESTINO MANIFIESTO

Los celosos excesos de Pompeo tienen profundas raíces en la historia de Estados Unidos. Como conté en mi reciente libro "Una nueva política exterior" los colonos protestantes ingleses creían que estaban fundando un nuevo Israel en la nueva tierra prometida, con las bendiciones providenciales de Dios. En 1845, John O'Sullivan acuñó la frase "Destino manifiesto" para justificar y celebrar la anexión violenta de América del Norte en América. "Todo esto será nuestra historia futura", escribió en 1839, "para

establecer en la tierra la dignidad moral y la salvación del hombre, la verdad inmutable y la beneficencia de Dios. Para esta bendita misión a las naciones del mundo, que están excluidas de la luz vivificante de la verdad, se ha elegido a Estados Unidos ..."

#### LOS EVANGÉLICOS BLANCOS

Los evangélicos blancos representan solo alrededor del 17% de la población adulta de los Estados Unidos, pero comprenden alrededor del 26% de los votantes. Votan abrumadoramente republicanos (se estima que el

### LOS OBJETIVOS NACIONALES DECLARADOS DE CHINA SON SER UNA "SOCIEDAD MODERADAMENTE PRÓSPERA" PARA 2021 Y UN "PAÍS COMPLETAMENTE DESARROLLADO" PARA 2049 (EL CENTENARIO DE LA REPÚBLICA POPULAR).

Sobre la base de puntos de vista tan exaltados de su propia beneficencia, los Estados Unidos se dedicaron a la esclavitud masiva hasta la Guerra Civil y el apartheid masivo a partir de entonces; mataron a los nativos americanos a lo largo del siglo XIX y los subyugaron a partir de entonces; y, con el cierre de la frontera occidental, el Destino Manifiesto extendido en el extranjero. Más tarde, con el inicio de la Guerra Fría, el fervor anticomunista llevó a los Estados Unidos a luchar en guerras desastrosas en el sudeste asiático (Vietnam, Laos y Camboya) en las décadas de 1960 y 1970, y guerras brutales en América Central en la década de 1980.

Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, el ardor evangélico se dirigió contra el "Islam radical" o el "fascismo islámico", con cuatro guerras libradas por propia decisión de los Estados Unidos, en Afganistán, Irak, Siria y Libia, cuyas consecuencias siguen siendo una debacle al día de hoy. De repente, la supuesta amenaza existencial del Islam radical se ha olvidado, y la nueva cruzada apunta al PCCh.

El propio Pompeo es un literalista bíblico que cree que el tiempo del fin, la batalla apocalíptica entre el bien y el mal, es inminente. Pompeo describió sus creencias en un discurso de 2015 mientras era miembro del Congreso de Kansas: Estados Unidos es una nación judeocristiana, la más grande de la historia, cuya tarea es luchar en las batallas de Dios hasta el Día del Juicio, cuando los seguidores nacidos de Cristo, como Pompeo, serán acogidos en el cielo.

81% en 2016), lo que los convierte en el bloque de votación más importante del partido. Eso les da una poderosa influencia en la política republicana, y en particular en la política exterior cuando los republicanos controlan la Casa Blanca y el Senado (con sus poderes ratificadores de tratados). El 99% de los congresistas republicanos son cristianos, de los cuales alrededor del 70% son protestantes, incluida una proporción significativa aunque desconocida de evangélicos.

Por supuesto, los demócratas también albergan a algunos políticos que proclaman el excepcionalismo estadounidense y lanzan guerras cruzadas (por ejemplo, las intervenciones del presidente Barack Obama en Siria y Libia). En general, sin embargo, el Partido Demócrata está menos comprometido con los reclamos de hegemonía estadounidense que la base evangélica del Partido Republicano. La retórica inflamatoria anti-China de Pompeo podría volverse aún más apocalíptica en las próximas semanas, aunque solo sea para encender la base republicana antes de las elecciones. Si Trump es derrotado, como parece probable, el riesgo de una confrontación de Estados Unidos con China disminuirá. Pero si permanece en el poder, ya sea por una verdadera victoria electoral, fraude electoral o incluso un golpe de estado (cualquier cosa es posible), la cruzada de Pompeo probablemente procedería, y bien podría llevar al mundo al borde de una guerra que él espera y tal vez incluso busca. ■

**NGAIRE WOODS**PROFESORA DE ENSEÑANZA ECONÓMICA GLOBAL  
EN LA UNIVERSIDAD DE OXFORD

# ¿HUAWEI ES REALMENTE MÁS PELIGROSO QUE FACEBOOK?



La campaña del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, contra las principales compañías tecnológicas chinas se debe a preocupaciones legítimas. ¿Pero son tan diferentes de las preocupaciones que las sociedades democráticas deberían tener sobre las empresas estadounidenses de medios sociales y tecnología?

Estados Unidos y algunos de sus aliados han actuado decisivamente para excluir a la compañía de tecnología china Huawei de sus mercados nacionales, pero continúan ignorando la amenaza similar que representan Facebook y otros gigantes digitales de Estados Unidos. Los gobiernos democráticos deben ser igualmente decisivos para hacer frente a este peligro interno. Huawei no es solo el mayor proveedor mundial de equipos de telecomunicaciones y su segundo mayor fabricante de teléfonos; también es el líder mundial en la construcción de redes 5G de ultra alta velocidad, muy por delante de cualquier competidor estadounidense. Y, junto con algunas otras empresas chinas, Huawei suministra equipos de vigilancia a unas 230 ciudades de Europa occidental, Asia y África subsahariana.

La administración del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, acusa a Huawei de robar propiedad intelectual, cometer fraude y obstruir la justicia al evadir las sanciones estadounidenses contra Irán, y potencialmente usar su hardware y software

incorporado para espionar al gobierno. Por lo tanto, el gobierno de los EE. UU. ha prohibido que las agencias del gobierno compren equipos de Huawei (y también de ZTE, Hikvision, Dahua e Hytera).

#### HUAWEI EN LA LISTA NEGRA

Además, el Departamento de Comercio de EE. UU. ha puesto a Huawei en su lista negra de entidades, evitando así que las empresas estadounidenses suministren a la empresa china a menos que obtengan una exención difícil de obtener. Facebook ya no permite que Huawei precargue aplicaciones, y Google ha dejado de proporcionar actualizaciones de Android a los dispositivos de la compañía china. Mientras tanto, las universidades estadounidenses están bajo presión para cortar sus lazos de investigación con la empresa: en abril, el MIT cortó sus relaciones con Huawei y ZTE. Estados Unidos está presionando a otros países para que sigan su ejemplo. Nueva Zelanda y Japón han prohibido Huawei, y la firma noruega Telenor desplegará una red 5G con la sueca Ericsson, poniendo fin a una dé-

cada de colaboración con la compañía china. (Hungria y Rusia, por otro lado, están felices de permitir que Huawei desarrolle sus redes nacionales 5G). En una reciente evaluación de riesgos, la Comisión Europea y la Agencia Europea para la Ciberseguridad advirtieron sobre tener un proveedor de 5G de un país "hostil", o uno "donde no existan controles y equilibrios legislativos o democráticos". Conscientes de estas preocupaciones, algunos gobiernos europeos han adoptado un enfoque más regulado e "intermedio" para Huawei. Alemania, por ejemplo, requerirá que los proveedores de telecomunicaciones estén certificados y monitoreados. Mientras tanto, el Reino Unido hasta ahora ha mantenido a Huawei fuera de las "redes críticas" y prueba el equipo de la empresa en un centro de evaluación integral (cuyo último informe advierte de un "riesgo significativamente mayor").

#### ¿Y POR CASA?

Las preocupaciones de los gobiernos occidentales sobre Huawei son reales. ¿Pero son tan diferentes de las preocupaciones que deberíamos tener sobre las empresas estadounidenses de redes sociales y tecnología? El temor es que Huawei pueda acceder a un gran volumen de datos sobre nosotros, que luego podrían usarse de una manera que sea perjudicial para nuestros intereses, incluso al influir negativamente en la política nacional. Pero estas amenazas ya existen, porque Facebook (que también posee Instagram y WhatsApp) y Google (que posee YouTube) tienen una asombrosa variedad de datos sobre sus usuarios:



su ubicación, contactos, mensajes, fotos, descargas, búsquedas, preferencias, compras Y mucho más.

En otras palabras, los gigantes digitales de EE. UU. ya están almacenando el tipo de datos que tememos que Huawei pueda recopilar en el futuro. Además, se ha descubierto que tanto Google como Facebook usan indebidamente los datos que se les han confiado.

Se nos dice que la diferencia es que Huawei tiene su sede en China, un rival estratégico de los EE. UU., Por lo que los datos que recopila la compañía podrían usarse para debilitar los sistemas políticos y la posición geopolítica de los países democráticos. Pero Facebook ya está socavando el proceso democrático, incluso en los propios Estados Unidos, donde la plataforma ha facilitado la interferencia extranjera en las elecciones.

Además, Facebook ha alimentado la división y el miedo, y se negó a eliminar el discurso de odio, la negación del Holocausto y las publicaciones antisemitas. La plataforma ha sido descrita como un "megáfono para el odio" contra los musulmanes, y se le acusa de facilitar un genocidio contra los rohingya en Myanmar. Por estas razones, el actor y comediante británico Sacha Baron Cohen llamó recientemente a Facebook "la mayor máquina de propaganda de la historia". Sin

embargo, la administración Trump y otros gobiernos occidentales han sido extraordinariamente lentos en actuar, en contraste con sus medidas rápidas y decisivas frente a Huawei.

### EL BOTÍN DE LOS DATOS

Una supuesta razón para considerar a Google y Facebook como una amenaza menor es que son empresas privadas, a diferencia de Huawei, que se considera dependiente del Partido Comunista de China. Pero Google trabaja mucho para el gobierno de EE. UU., Incluidos los servicios militares y

sar el material que más llama la atención, que generalmente es impactante, indignante, temerario y lleno de odio. Y, después de reunir una gran cantidad de datos sobre nosotros, la compañía vende la oportunidad de apuntarnos personalmente a quien esté dispuesto a pagar, incluso si se proponen destruir nuestras sociedades e instituciones. El hecho de que Facebook esté dañando la cohesión social, debilitando la democracia y facilitando la aparición de gobiernos autoritarios no es asunto de la compañía, como lo deja claro su comportamiento.

## EL TEMOR ES QUE HUAWEI PUEDE ACCEDER A UN GRAN VOLUMEN DE DATOS SOBRE CIUDADANOS Y EMPRESAS, QUE LUEGO PODRÍAN USARSE DE UNA MANERA PERJUDICIAL PARA LOS INTERESES DE LOS PAÍSES OCCIDENTALES

de inteligencia de EE. UU., Y el motivo de las ganancias no impide que Facebook sea una amenaza; de hecho, está amplificando el peligro.

Esto se debe a que las ganancias de Facebook dependen de captar nuestra atención al máximo, que luego se puede vender a los anunciantes y a los usuarios que deseen "promocionar" sus publicaciones. Cuanta más atención atraiga la plataforma, más rentable se vuelve.

Facebook utiliza algoritmos para impulsar

La respuesta categórica y perentoria de la administración Trump a la amenaza potencial planteada por Huawei ha persuadido a otros gobiernos a seguir su ejemplo, con el argumento de que las democracias deben proteger el acceso a los datos sobre sus ciudadanos y evitar que se usen de manera que socaven la democracia. Pero si ese es el caso, los gobiernos occidentales deberían tomar medidas igualmente energéticas contra Facebook y Google.



■ Mark Zuckerberg  
CEO de Facebook



■ Sundar Pichai  
CEO de Google



■ Jeff Bezos  
CEO de Amazon



■ Tim Cook  
CEO de Apple

**ERIC SCHMIDT** EX PRESIDENTE EJECUTIVO DE GOOGLE Y ALPHABET  
**GRAHAM ALLISON** PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD

# CHINA ESTÁ GANANDO LA CARRERA DE IA

La pandemia de Covid-19 ha revelado las capacidades de Estados Unidos y China para desplegar inteligencia artificial para resolver problemas del mundo real. Si bien el desempeño de los Estados Unidos no ha inspirado exactamente confianza, mantiene algunas ventajas competitivas importantes.

**E**l Covid-19 se ha convertido en una prueba de esfuerzo severa para países de todo el mundo. Desde la gestión de la cadena de suministro y la capacidad de atención de la salud hasta la reforma regulatoria y el estímulo económico, la pandemia ha castigado sin piedad a los gobiernos que no se adaptaron, o no pudieron hacerlo rápidamente. El virus también ha retirado el telón de uno de los concursos más importantes de este siglo: la rivalidad entre Estados Unidos y China por la supremacía en inteligencia artificial (IA). La escena revelada debería alarmar a los estadounidenses. China no solo está en una trayectoria para superar a los Estados Unidos; ya está superando las capacidades de EE. UU. donde más importa. La mayoría de los estadounidenses supone que el liderazgo de su país en tecnologías avanzadas es inexpugnable. Y muchos en la comunidad de seguridad nacional de los Estados Unidos insisten en que China nunca puede ser más que un "competidor cercano" en inteligencia artificial. De hecho, China ya es un competidor homólogo de espectro completo en términos de aplicaciones de inteligencia artificial comerciales y de seguridad nacional.

China no solo está tratando de dominar la IA; está dominando la IA.

## LA IA EN LA PANDEMIA

La pandemia ha ofrecido una prueba temprana reveladora de la capacidad de cada país para movilizar IA a escala en respuesta a una amenaza a la seguridad nacional. En los Estados Unidos, la administración del presidente Donald Trump afirma que desplegó tecnología de punta como parte de su declarada "guerra" contra el coronavirus. Pero, en su mayor parte, las tecnologías relacionadas con la IA se han utilizado principalmente como palabras de moda.

hasta Maine. China mantuvo este enorme cordón sanitario mediante el uso de algoritmos mejorados por IA para rastrear los movimientos de los residentes y ampliar las capacidades de prueba mientras se construían nuevas instalaciones de atención médica masivas.

El brote de Covid-19 coincidió con el Año Nuevo chino, un período pico en los traslados internos. Pero las principales empresas tecnológicas chinas respondieron rápidamente creando aplicaciones con códigos de "estado de salud" para rastrear los movimientos de los ciudadanos y determinar si las personas debían ser puestas en cuarentena. Luego, AI desempeñó un papel fundamental para ayudar a las autoridades chinas a aplicar cuarentenas y realizar un seguimiento exhaustivo de los contagiados. Debido a los conjuntos de datos a gran escala de China, las autoridades de Beijing tuvieron éxito donde fracasó el gobierno de Washington DC.

## LAS VENTAJAS DE CHINA

Durante la última década, las ventas de China en tamaño, recopilación

## DEBIDO A QUE UN ACTIVO PRINCIPAL EN LA APLICACIÓN DE IA ES LA CANTIDAD DE DATOS DE ALTA CALIDAD, CHINA SE HA CONVERTIDO EN LA ARABIA SAUDITA DEL PRODUCTO MÁS VALIOSO DEL SIGLO XXI

No es así en China. Para detener la propagación del virus, China bloqueó a toda la población de la provincia de Hubei: 60 millones de personas. Eso es más que el número de residentes en todos los estados de la costa este de Estados Unidos, desde Florida

de datos y determinación estratégica le han permitido cerrar la brecha con la industria de inteligencia artificial de Estados Unidos. La ventaja de China comienza con una población de 1.400 millones de habitantes, lo que ofrece un grupo incomparable de talento, el



■ Eric Schmidt

mercado interno más grande del mundo y un volumen masivo de datos recopilados por empresas y gobiernos en un sistema político que siempre coloca la seguridad antes que la privacidad. Debido a que un activo principal en la aplicación de IA es la cantidad de datos de alta calidad, China se ha convertido en la Arabia Saudita del producto más valioso del siglo XXI. En el contexto de la pandemia, la capacidad y disposición de China para desplegar estas tecnologías para obtener un valor estratégico ha fortalecido su poder duro. Nos guste o no, las guerras reales en el futuro serán impulsadas por la IA. Como Joseph Dunford, ex jefe del Estado Mayor Conjunto de Estados Unidos, ha dicho en 2018: "El que tiene la ventaja competitiva en la inteligencia artificial y puede conformar sistemas informados por la inteligencia artificial, podría muy bien tener una ventaja competitiva global."

¿Está China destinada a ganar la carrera de IA? Con una población cuatro veces mayor que la de los EE. UU., No hay duda de que tendrá el mercado interno más grande para aplicaciones de IA, así como muchas veces más datos y científicos informáticos. Y debido a que el gobierno de China ha hecho del dominio de la IA una prioridad de primer orden, es comprensible por qué algunos en los Estados Unidos sean pesimistas.

No obstante, creemos que EE. UU. aún puede competir y ganar en este dominio crítico, pero solo si los estadounidenses se despiertan ante el desafío. El primer paso es reconocer que EE. UU. se enfrenta a un competidor serio en un concurso que ayudará a decidir el futuro. Estados Unidos



■ Graham Allison

no puede esperar ser el más grande, pero puede ser el más inteligente. En la búsqueda de las tecnologías más avanzadas, podría decirse que es el 0,0001% más brillante de las personas que hacen la diferencia decisiva. Si bien China puede movilizar a 1.500 millones de hablantes de chino, EE. UU. puede reclutar y aprovechar el talento de los 7.700 millones de personas en la Tierra, porque es una sociedad abierta y democrática.



## COMPETIR Y COOPERAR

Además, mientras compiten vigorosamente para mantener el liderazgo de EE. UU. en IA, también debemos reconocer la necesidad de cooperación en áreas donde ni EE. UU. ni China pueden asegurar sus propios intereses nacionales mínimos vitales sin la ayuda del otro. El Covid-19 es un caso puntual. La pandemia amenaza los intereses nacionales de todos los países, y ni los Estados Unidos ni China pueden resolverlos solos. Al desarrollar y desplegar ampliamente una vacuna, es esencial cierto grado de cooperación, y vale la pena considerar si un principio similar se aplica al desarrollo sin restricciones de la IA. La idea de que los países puedan competir sin piedad y cooperar intensamente al mismo tiempo puede parecer una contradicción. Pero en el mundo de los negocios, esto es normal. Apple y Samsung son competidores intensos en el mercado global de teléfonos inteligentes y, sin embargo, Samsung también es el mayor proveedor de piezas de iPhone. ■

## EL PLAN CHINA STANDARDS 2035

Conocido como China Standards 2035, el plan económico del gigante asiático es una continuación del plan industrial "Made in China 2025" que pretende que China logre la autosuficiencia en 10 sectores tecnológicos para el año 2025.

Beijing lanzó China Standards durante una reunión celebrada en la Academia China de Ingeniería, administrada por el estado. El objetivo del plan es que China domine las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la big data y el IoT (internet de las cosas) desarrollando estándares tecnológicos y exportándolos al mercado internacional.

Según el experto Norman Picarsic, "el gobierno de Estados Unidos necesita entender sus normas de competencia con China, como el impacto a largo plazo de la posesión de redes

y plataformas por parte de China, y cómo dicha competencia podría amenazar los sistemas económicos, de seguridad y políticos de Estados Unidos".

No es suficiente para el gobierno de EE.UU. centrarse en las empresas chinas individuales como Huawei, ya que "el refuerzo del Estado de Beijing puede simplemente reemplazarlas con un nuevo ejército".

Picarsic señaló que "Beijing pretende que esta competición sea un asunto a largo plazo y en tiempos de paz". Explicó que Beijing tiene una ventaja, dado el tamaño de su mercado y "la cuidadosa protección de su propia infraestructura y datos críticos". Estados Unidos solo puede rivalizar con China si trabaja junto con sus aliados, concluyó Picarsic.



En Ledesma, seguimos produciendo para cumplir con el rol que nos toca: abastecer a los argentinos con azúcar, alcohol, frutas, carne y cereales.

Es momento de cuidarnos entre todos.  
**Somos argentinos. Somos Ledesma.**

## INFORME ESPECIAL



# El año que EMPEZÓ EL FUTURO

Nadie podía haberlo previsto. Por eso todo el mundo se vio sorprendido por la pandemia y debió modificar sus hábitos de vida para protegerse. A las empresas les pasó lo mismo. De la noche a la mañana tuvieron que repensarlo todo: desde la continuidad de su negocio, hasta las estrategias para seguir operando. Los cambios en las modalidades de trabajo, en las normas de seguridad e higiene, en las formas de interactuar con los clientes, en la aceleración de la transformación digital en áreas vitales, han sido enormes. Algunos de ellos se venían esbozando, pero la crisis sanitaria los desencadenó y se quemaron etapas hacia un futuro que hubo que adelantar. En este informe, calificados directivos dan cuenta de estos cambios que irrumpieron en las compañías, muchos de ellos para quedarse.



PROFERTIL

Vida para nuestra tierra

SOMOS DE LA  
**TIERRA**  
DEL  
**alimento**  
Y EN ESE  
**origen**  
**ESTÁ TODO**



[www.profertil.com.ar](http://www.profertil.com.ar)

# **SEGURIDAD**

## **para colaboradores y clientes**



Una prioridad que casi todas las empresas pusieron por delante fue el de hacer todo lo posible por asegurar la salud de sus colaboradores y clientes. Desde antes que las autoridades gubernamentales lo pidieran, cada una implementó un detallado protocolo tendiente a evitar contagios y poner en práctica condiciones sanitarias y operativas que maximizaran la protección de los clientes en su relación con la compañía. Fue marcado el éxito de las industrias y otras actividades esenciales en la efectividad de estos protocolos para con sus empleados. También el incremento de canales de atención y comunicación virtual que se extendieron para los clientes.



BANCO COMAFI

**DARÍO SILVA**  
Gerente de Marketing  
de Banco Comafi**MILAGRO MEDRANO**  
Gerente de Relaciones  
Institucionales de Ban-  
co Macro

## Canalizar aprendizajes

Se implementaron muchas medidas, la primera fue facilitar la conectividad para el trabajo remoto de todos los colaboradores y así poder mantener la atención a nuestros clientes.

Luego se habilitó el sistema de turnos para la atención en sucursales. Se sumaron nuevas funcionalidades a Sofía, nuestra asistente virtual, para que pueda brindar soluciones a los clientes sin necesidad de llamar al centro de contacto o acercarse a una sucursal: desde préstamos precalificados, blanqueo de PIN y extracción sin tarjeta de débito, entre otras.

Desarrollamos nuevas aplicaciones tecnológicas en tiempo récord para mejorar la experiencia del cliente y nuestra planificación de tareas. En este sentido, desarrollamos la app comercial, una solución mobile accesible desde cualquier dispositivo que permitió al equipo comercial continuar la gestión de la cartera de clientes de manera remota, sin estar físicamente en las sucursales. La app permite realizar la asignación de cartera por sucursal y ejecutivo; visualizar las campañas comerciales a fin de disponibilizar las ofertas a acercarle al cliente de préstamos, seguros y plazo fijo de manera segura y flexible.

Seguimos teniendo una atención especial y personalizada, demostrando nuestra vocación por el cliente. Estamos cerca para contenerlos en estos momentos de incertidumbre y ofrecerles distintas alternativas de productos y servicios. En este sentido, acompañamos a nuestros clientes empresas y Pymes a través del otorgamiento de crédito y adaptamos nuestros productos a sus nuevas necesidades, como son los cheques para empresas. En nuestro call center hemos logrado una adaptación sorprendente a esta nueva modalidad logrando altos estándares de atención y resolución de necesidades del cliente.

**En nuestro caso, aprovechamos estas “innovaciones obligadas” para canalizar los aprendizajes y cambios generados ya que muchos de ellos están en línea con nuestra estrategia de transformación digital y espíritu emprendedor.** Con la nueva normalidad, esperamos sostener este proceso y seguir mejorando nuestra transformación a un banco ágil, cercano, eficiente y más digital.

## 1.500.000 clientes digitales

El teletrabajo se extendió a todos los colaboradores de Banco Macro cuyas funciones no requieran atención al público. Actualmente más de 2.100 personas pertenecientes a áreas centrales trabajan bajo esta modalidad.

Respecto de las sucursales, se entregaron elementos de protección personal y se señalizaron los espacios de circulación según lo especificado en el protocolo aplicado en sucursales.

Se implementó la herramienta Microsoft Teams para todo Banco Macro, una plataforma que nos permitió realizar reuniones a través de video, llamadas, chats y la posibilidad de trabajar colaborativamente, almacenando archivos e integrando diferentes aplicaciones. Banco Macro ya cuenta con soluciones tecnológicas como Success Factors y JAM como herramientas de gestión del capital humano, posibilitando llegar a los más de 8.700 empleados, ya sea para optimizar las comunicaciones, capacitaciones, desempeño y demás procesos.

Miles de clientes –individuos y empresas- comenzaron a utilizar los canales digitales de la entidad –Banca Internet y APP Macro- para realizar sus operaciones de manera ágil y segura.

**En la actualidad, más de 1.500.000 son clientes digitales activos. El 75% opera a través de nuestra aplicación móvil. Además, el crecimiento de los ingresos a los canales digitales es superior al 90%, superando el millón de ingresos diarios.**

Además, lanzamos “Operaciones Simples”, que permite realizar diversas transacciones de manera fácil y segura sólo ingresando a [www.macro.com.ar/OperacionesSimples](http://www.macro.com.ar/OperacionesSimples): es posible abrir una cuenta, desbloquear la clave de la tarjeta de débito o gestionar el retiro de efectivo sin la tarjeta de débito. Por otra parte, desde el 19 de marzo y hasta la fecha, Banco Macro incorporó más de 227.500 clientes, de los cuales más de 88.000 lo hicieron utilizando el onboarding a través de una experiencia digital de punta a punta.

Finalmente, los clientes tienen la posibilidad de activar el Token de seguridad de la entidad desde la APP Macro sin la necesidad de ir a un cajero automático.



**WALTER BARBIERI**  
Director general de  
Barbieri S.A.

## Contribuir al triple impacto

La pandemia nos permitió realizar una profunda reflexión sobre cómo, desde lo individual y lo colectivo, podemos incluir y contribuir al triple impacto. De hecho, fuimos una de las primeras cuatro empresas del país en certificar nuestro protocolo de sanidad bajo las normas IRAM.

Desarrollamos junto a ConsulSteel módulos hospitalarios con el sistema constructivo Steel Frame. El objetivo del proyecto consiste en brindar nuevos espacios para el tratamiento de pacientes, colaborando en esta situación inusual desde nuestro lugar. Por otro lado, este contexto nos ha permitido diagnosticar nuevas necesidades de los clientes y del negocio.

En esa línea, durante la cuarentena hemos lanzado el primer programa de e-learning que cuenta con 5

módulos completos de 19 videos y 16 recursos adicionales.

Para acompañar a nuestros proveedores en el marco del COVID-19, flexibilizamos y adelantamos pagos a pequeños proveedores. Asimismo, organizamos reuniones para compartir experiencias respecto a la situación actual e identificar prácticas que nos permitan superarla.

**A nivel interno, hemos creado el Comité de Innovación que propone desafíos a los colaboradores para co-construir oportunidades de negocio disruptivas hacia el triple impacto.** Está formado por funcionarios de distintas especialidades que se reúnen semanalmente para evaluar nuevas propuestas con un análisis integral. Por otro lado, a raíz de la pandemia, consideramos necesario desarrollar un Comité de Crisis, como espacio interdisciplinario en el que referentes de la empresa se reúnen diariamente.

Somos conscientes que un alto porcentaje de personas que trabajan directa e indirectamente en el rubro viven en barrios vulnerables que fueron especialmente afectados por el contexto del COVID-19. Bajo este escenario, desarrollamos junto a Saint-Gobain, el clúster de la construcción a partir de la iniciativa #SeamosUno. Bajo el lema "Unidos Construyendo Presente", realizamos encuentros virtuales con organizaciones del rubro e invitamos a las empresas de nuestra cadena de valor a participar, con el objetivo de donar 50.000 cajas de alimentos a familias vulnerables.



## REINVENTAR LOS USOS DE LA TECNOLOGÍA

*Franky Su, Country Manager AR & UY para Dahua Technology*

Como fabricantes de seguridad electrónica y especialistas en IoT, Big Data e Inteligencia Artificial, las medidas implementadas se basaron en adaptaciones de tecnología para que los productos existentes puedan cubrir las nuevas necesidades del mercado. Un ejemplo puntual de adaptación rápida fueron las cámaras térmicas, que existen en el mercado hace años para otros usos (seguridad o inteligencia en retail) pero logra-

mos, mediante un ajuste tecnológico, convertirlas en monitoreo de temperatura corporal.

También pudimos implementar gran cantidad de acciones de atención al cliente. Desarrollamos, por ejemplo, una vasta agenda de capacitaciones para que los socios se especialicen en nuestra tecnología, y brindamos soporte remoto online en temas técnico-comerciales. Todas estas implementaciones se conciben, no solo pensando en la coyuntura

pandémica, sino a mediano y largo plazo y en condiciones de 'nueva normalidad', para ser aplicable en diferentes escenarios, como las capacitaciones on line.

Creemos que la velocidad y optimización que proveyeron algunas estructuras nacidas a partir de la pandemia se mantendrán, porque son beneficiosas para toda la cadena de distribución, por ejemplo reuniones, entrenamientos y requerimientos por vía digital.



**FCA**  
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

**MARTÍN ZUPPI**  
Director General de FCA  
Automobiles Argentina



**iúnigo**

**CRISTIAN AUROUX**  
Head of Brand de Iúnigo

## Más seguridad y eficiencia

Con motivo de la pandemia, FCA desplegó medidas orientadas a su personal y a la comunidad. Unos 700 colaboradores pasaron a hacer home office y para garantizar la buena comunicación, se desarrolló el programa ¡Estamos con vos! que incluye ciclos de webinars; lanzamiento de la plataforma de capacitación LinkedIn Learning; encuentros vía streaming para todo el personal conmigo y el COO de FCA Latinoamérica, entre otras acciones. También el CEO de la compañía envió mails a todo el personal, instando a cuidarnos responsablemente y delineando los pasos para transitar la situación de pandemia.

En tanto, nuestras fábricas retomaron con protocolos de seguridad internacionales y de cada localidad. Asimismo, **se lanzó un aplicativo para monitorear la ubicación y estado de salud de las personas y tener una trazabilidad en caso de eventuales casos sospechosos**. Además, lanzamos acciones de RSE que incluyen la constitución de un Centro de Atención Médico Sanitario con 100 camas en Córdoba; donación de máscaras de protección, de alimentos, kits sanitarios y ropa, entre otras iniciativas.

En la planta industrial de Córdoba, se desarrolló un sistema de inteligencia artificial que permite detectar si el colaborador tiene colocado el barbijo y realiza una captura de pantalla en caso de no tenerlo.

También, se puso en marcha un sistema de asistencia remota. Así, a través de una aplicación en los dispositivos móviles con realidad aumentada existe la posibilidad de acceder a una video llamada, en donde ambas partes pueden realizar indicaciones en pantalla a fin de obtener o brindar ayuda.

Los cambios aplicados mejoraron los procesos, aceleraron los tiempos de trabajo y ayudaron a hacer las tareas más expeditivas. La dinámica de las reuniones bajo la modalidad de videoconferencia y trabajos compartidos en la nube demostró ser muy efectiva. Las medidas de seguridad e higiene, el distanciamiento entre colaboradores, el uso del barbijo, la limpieza frecuente e higienización de los puestos de trabajo, el cuidado en caso de síntomas de cualquier enfermedad, etcétera, se prolongarán en el tiempo.

Además, el regreso a las oficinas, será con una sinergia entre el trabajo remoto y el presencial.

## Repensar productos y servicios

Implementamos la iniciativa #EnCasaEsMásSeguro, para promover el autocuidado, y el distanciamiento social, a través de todos nuestros canales de comunicación. Pusimos a disposición diferentes servicios de Telemedicina para la resolución de consultas de medicina general y pediátrica, de forma online y gratuita por videoconferencia, las 24 horas del día, todos los días. El servicio cubre tanto al asegurado como a sus familiares o aquellas personas con quienes esté pasando la cuarentena.

También, **abrimos una línea de consulta telefónica y reforzamos la comunicación por chat, para ayudar a los usuarios “no tan techies” a resolver gestiones que requieran de la tecnología por fuera de su servicio**.

A nivel corporativo, la pandemia significó el traspaso de la dinámica del día a día de la oficina, a una modalidad 100% remota, con más de 200 colaboradores trabajando desde sus casas. Por sobre todo, masificamos el uso de herramientas colaborativas para facilitar la comunicación y el trabajo remoto de los equipos; e implementamos una serie de talleres y capacitaciones para que todos conozcan las mejores prácticas de cómo trabajar con estas nuevas herramientas. Ese fue el único cambio en relación a la rutina diaria, dado que todos nuestros productos y servicios ya son completamente digitales

Dado nuestra esencia de aseguradora digital, nuestros productos y servicios no se vieron afectados por la pandemia como tal. Sí es cierto que identificamos nuevos hábitos de consumo de las personas, aún más en línea con la hiperconectividad y en base a eso ya estamos desarrollando soluciones innovadoras que nos permitan cubrir esa demanda.

El mercado Insurtech está en pleno crecimiento en Argentina, y sin duda el escenario post pandemia genera diversas oportunidades para el mundo de los seguros. Hoy la coyuntura exige una verdadera adaptación al cambio, con respuestas innovadoras y rápidas que sirvan para abordar nuevos hábitos de consumo que ya se empiezan a ver. Quienes estamos en esta industria debemos repensar nuestros servicios y productos, de manera de que sean lo suficientemente flexibles o customizables para adecuarse a los nuevos tiempos.



 **Kimberly-Clark**

### ROBERTO BELLATTI

Country Manager  
Argentina, Uruguay y  
Paraguay de Kimber-  
ly-Clark

## El Nuevo balance vida/trabajo

Kimberly-Clark provee productos esenciales de higiene y cuidado personal, por lo que la actividad no se vio interrumpida por las medidas de aislamiento preventivo vigentes en el país. Sin embargo, la seguridad de nuestra gente es la prioridad número uno. Por eso, gran parte del equipo está trabajando bajo la modalidad de home office desde el viernes 13 de marzo, al tiempo que establecimos protocolos especiales en nuestras plantas, centros de distribución y para nuestra gente que debe asistir a puntos de venta para asegurar que nuestros productos sigan llegando a las familias argentinas.

La modalidad de trabajo desde casa ya la teníamos vigente previo a la pandemia, además de un régimen mixto con flexibilidad. Identificamos soluciones rápidas para seguir acompañando a nuestra gente, como por ejemplo la silla de la oficina en casa para trabajar más cómodos. Además de un apoyo económico para adquirir otros elementos tecnológicos y de confort según su necesidad. Como aspectos culturales, hemos visto que el trabajo desde casa en este contexto hace que el balance vida/trabajo se complique. Por eso, **lanzamos campañas internas para hacer un uso más efectivo del tiempo, respetar pausas durante el día, valorar y reconocer el esfuerzo del equipo, entre otros.** Entre los pros del trabajo remoto para la compañía existe un ahorro de costos fijos por la capacidad que deben tener las oficinas; para el empleado hay un beneficio relacionado con el tiempo y costo asociado al transporte. Favorece sin dudas la flexibilidad en el día a día y permite tener un espacio más íntimo para trabajar. Creo que se aprende a trabajar mejor, con mayor foco y de manera más eficiente participando donde agregamos valor.

Entre los contras está el hecho de que somos seres sociales y necesitamos compartir con otros. Además, poder construir confianza entre los integrantes del equipo no siempre es sencillo a través de una pantalla.

El desafío está en encontrar un balance y una flexibilidad mayor para resignificar el espacio de oficina como un lugar que aliente la integración y el encuentro, para fomentar el trabajo en equipo, la creatividad, fortalecer relaciones y reafirmar la confianza.



### LUIS GUASTINI

Director general de  
ManpowerGroup Argen-  
tina

## Acompañar las nuevas demandas

Los colaboradores pasaron a realizar sus tareas de forma completamente remota sin mayores inconvenientes. Esto fue posible gracias a que hace ya varios años venimos implementando el teletrabajo e invirtiendo en la digitalización de la compañía de forma sostenida. Esto nos permitió migrar nuestros procesos de reclutamiento al formato virtual y llevar a cabo las entrevistas y evaluaciones a los candidatos a través de diferentes plataformas. Así, nuestros clientes, asociados y proveedores pudieron comprobar que estamos preparados para estos desafíos, que nuestra gestión basada en la tecnología es eficiente y que podemos seguir operando bajo esta modalidad.

En ManpowerGroup trabajamos con el objetivo de acompañar las nuevas demandas y tendencias del mercado laboral en el camino hacia la transformación digital, impulsando una cultura organizacional más innovadora y flexible. Es por eso que continuamente invertimos en el desarrollo tecnológico de nuestra compañía y nos aseguramos de que nuestros colaboradores estén capacitados para el uso de nuevas herramientas. El escenario actual implicó acelerar un proceso que ya veníamos desarrollando.

Creemos que esta crisis brindó la oportunidad para que tanto personas como empresas desarrollen nuevas habilidades para seguir siendo competitivas, algunas reconvirtiéndose, otras capacitándose en el uso de herramientas digitales. Además, ha dejado en evidencia la importancia de contar con un liderazgo fuerte, que esté preparado para reaccionar de forma rápida y competente, trabajando junto a sus equipos, potenciando los procesos y responsabilidades de cada colaborador.

Además de revisar y mantener altos estándares de salud y seguridad, buscando crear lugares y sistemas de trabajo que permitan que todos nuestros colaboradores se sientan seguros, **hacia el futuro quedará probada la necesidad de poder adaptarse a nuevos modelos de trabajo, de estar listos para repensar los procesos organizacionales y promover el balance correcto entre tecnología, talento y conexión humana**, para que personas y empresas alcancen la plenitud de su desarrollo, aún en contextos desafiantes como el que nos tocan vivir.



# VOLAR MÁS PARA CRECER

**Gonzalo Pérez Corral, Gte. Gral. de JetSMART y Norwegian Argentina**

**L**a pandemia fue el gran telón de fondo de la realidad mundial, de la que Argentina no escapa. Después de tanto sufrimiento en 2020, tengo la certeza que saldremos fortalecidos rápidamente. Así lo demuestra el éxito meteórico del transporte aéreo de pasajeros en Argentina entre 2015 y 2019. Pasó de 10,2 millones a 16 millones de pasajeros, más allá de los vaivenes económicos. En ese período, los aviones mejoraron su factor de ocupación, de 79% a 81%. ¿Qué pasó en medio? Se sumaron nuevas líneas aéreas, se abrieron rutas que nadie volaba. El Norte pudo conectarse con el Sur y el Este, sin tener que pa-

sar por Buenos Aires. Lo desafiantes es que aún queda mucho por hacer: la tasa de viajes por habitante sigue siendo de las más bajas de la región. El mercado aeronáutico argentino mejoró su flota y por primera vez llegaron al país aviones sin rodaje previo para uso local. La gente pudo acceder a un modelo en donde paga por lo que usa y más de 1,8 millones de nuevos pasajeros pudieron llegar a un aeropuerto por tren o colectivo desde el conurbano bonaerense. A contra marcha de la historia, cerrar El Palomar no es eficiencia operativa, es oportunismo y discriminación. En los próximos días, las provincias flexibilizarán sus actividades y Ar-

gentina logrará ponerse de pie con el reinicio de las pymes y comercios de distintas cadenas de valor. Muchos trabajadores necesitarán viajar en avión para ganar tiempo, eficiencia y seguridad. En ese sentido, el sector aerocomercial es una pieza fundamental para la activación de las cadenas de valor, reconectar el país y reandar el camino hacia la recuperación de la economía. El freno de los vuelos de cabotaje no frenó los contagios, pero sí la actividad económica y mucha gente lo espera para trabajar y volver a su hogar o encontrarse con su familia. Esperamos que nos dejen volver a volar pronto.



# El gas, un puente hacia el futuro

Brindamos servicios integrados entre la producción y el consumo de gas natural, operando con calidad, confiabilidad y seguridad, preservando el medioambiente.





**PABLO ORSEI**  
Gerente general de  
Motorola Solutions



**SILVANA JACHEVASKY**  
Chief Marketing Officer  
de Naranja

## Un avance sobre el futuro

La cuarentena, que estamos viviendo, llevó a la sociedad a un extremo de digitalización nunca antes experimentado. No se trata ya sólo de virtualización, sino de implementar procesos digitales e innovadores de RR.HH, servicio al cliente y management. Motorola Solutions es una empresa inmersa en el mundo digital, pero esta situación obligó a adoptar la modalidad de teletrabajo de manera continua con un twist adicional: la adaptación completa del mundo laboral en el hogareño. Para nosotros, la prioridad número uno ha sido siempre la seguridad de nuestros empleados y sus familiares o grupo de personas con las que se relaciona. Además, prestamos mucha atención a mantener la motivación, el espíritu de grupo, el nivel de pertenencia y colaboración entre nuestros equipos, por eso generamos nuevas actividades para mantenernos conectados.

Claramente, valoramos el proceso de digitalización y creemos que su aceleración promueve un incremento en eficiencia y una reducción en costos. Pero esto no deja de lado el trato personal con nuestros clientes, que para nosotros es importante y estamos seguros que la tecnología nos puede ayudar en este camino. En los últimos meses se avanzó mucho más de lo previsto hacia la transformación digital, aunque todavía hay muchas aristas pendientes para su completo desarrollo. Existen aun diversas barreras que saltar atadas a la planificación, resistencia por parte de algunos actores, marcos regulatorios, presupuestos, enseñanza, aprendizaje y procesos que requieren de la incorporación de herramientas y servicios basados en Big Data, Cloud Computing y IA, en nuestro trabajo diario. Sin dudas, las ventajas están acentuadas por la optimización de los recursos disponibles y hacer más eficientes los procesos.

**La pandemia y su consecuente cuarentena mostraron un adelanto de como será el trabajo en el futuro y como debemos adaptarnos a situaciones de contratación más flexibles, pero con mucho más potencial para el trabajador y el empleador.** Si bien, es probable que muchos de nuestros colaboradores tomen la opción de incrementar el trabajo remoto, en nuestro caso tendremos un caso mixto. Continuaremos incentivando el uso del espacio común en una oficina que favorece la interacción, el aprendizaje entre pares y el networking.

## Home and office

Fieles a nuestro propósito, buscamos hacer las cosas fáciles en tiempos difíciles. Pusimos así, todo nuestro esfuerzo, en una doble mirada: acercarles soluciones a nuestros clientes y ocuparnos de cuidar, de manera permanente, a nuestros colaboradores. Para nosotros: las personas siempre en el centro.

En esta línea, implementamos un turnero digital –desarrollado 100% en forma remota- para seguir atendiendo a los clientes en nuestras casi 200 sucursales del país. Pusimos a disposición piezas y tutoriales en redes sociales y plataformas digitales para ayudar a que los clientes puedan realizar todo tipo de gestiones. Asimismo, acompañamos con promociones y beneficios en rubros y sectores esenciales para este contexto. Por otro lado, lanzamos Tarjeta Naranja Virtual –desarrollado 100% de manera remota-, disponible en la App Naranja y Naranja Online para clientes en etapa de reposición de su tarjeta física.

Los usuarios se volcaron a todas las comunidades digitales con consultas y rápidamente trabajamos para responder a esa demanda. Nos encontramos con la necesidad de usar todas las plataformas digitales -Naranja Online, App Naranja y RRSS- para acercar a los usuarios información útil para su autogestión y poner a disposición la mayor cantidad de soluciones, en el menor tiempo posible, apalancándonos en la tecnología.

El trabajo que venimos realizando desde 2017, nos encontró bien parados para soportar un crecimiento exponencial en nuestras plataformas digitales. El contexto aceleró estas nuevas formas de organización, herramientas de trabajo y prácticas culturales y de gestión. **Incrementamos significativamente la cantidad de usuarios y pagos digitales. Desde marzo a mayo, la facturación en nuestro Marketplace Tienda Naranja creció +300% y las visitas +260% en promedio, respecto al mismo período del año pasado.**

Si bien, muchos de nuestros equipos ya implementaban el teletrabajo algunos días del mes, la pandemia nos demostró que podemos mantener la misma productividad. Entendimos que ¡En cada casa hay una casa Naranja! Que hoy no hacemos el #HomeOffice tradicional, sino Home and Office. ¡Está claro que esta modalidad llegó para quedarse! En estas circunstancias donde sentimos la lejanía física, tenemos que reinventar la manera de estar cerca.



**NICOLÁS VAQUER**  
Country Manager de  
Pfizer Argentina

### A la búsqueda de la vacuna

En Pfizer asumimos el compromiso de hacer frente a la pandemia a través de tres prioridades: cuidar de nuestros colegas y de las comunidades donde operamos; garantizar el suministro de nuestros medicamentos y vacunas; y ofrecer una solución médica para la pandemia a través de la investigación y el desarrollo. Siendo la industria farmacéutica una de las esenciales, nuestra planta de producción local se ha mantenido activa siguiendo los esquemas de prevención y seguridad más estrictos: garantizamos el distanciamiento social a través de turnos y circuitos, brindamos opciones de traslado particular, entregamos elementos de higiene y protección, y brindamos apoyo personalizado a cada colega. Para quienes cumplen funciones administrativas, definimos esquemas de trabajo remoto, brindando las herramientas informáticas necesarias y promoviendo las medidas de cuidado personal. Para fomentar el bienestar emocional, los hábitos saludables y la cercanía entre todos los colegas, implementamos actividades internas como clases de mindfulness online, charlas para compartir las experiencias en casa y el acceso libre a una plataforma con propuestas de ejercicio, cocina, etc.

**Respecto al compromiso de utilizar nuestras capacidades científicas para encontrar soluciones al COVID-19, estamos trabajando en colaboración con toda la industria:** al compartir herramientas y datos a la comunidad científica; crear equipos multidisciplinarios para el abordaje exclusivo de la pandemia; compartir nuestra experiencia regulatoria y en desarrollo clínico con aquellas compañías que presenten alternativas más promisorias; crear equipos de respuesta rápida para el futuro; y ofrecer nuestra capacidad productiva para que, cuando se encuentre un medicamento o vacuna efectiva, podamos acelerar su producción y distribución.

En este contexto, es de público conocimiento la alianza que tenemos con el laboratorio BioNTech, con quien estamos desarrollando una potencial vacuna para el COVID-19. Hoy nos encontramos atravesando el proceso de estudios clínicos, que permitirá determinar su seguridad e inmunogenicidad. Recientemente anunciamos que Argentina fue seleccionada como uno de los sitios para realizar el estudio fase 2b/3.



**ANDREA ÁVILA**  
CEO de Randstad para  
Argentina y Uruguay

### Liderazgo y el día después

Como todos, de un día para el otro, en Randstad cambiamos nuestra forma de trabajar. Claramente en la primera semana, donde el aislamiento nos cayó como balde de agua fría, todo fue muy vertiginoso e incierto. El accionar ahí estuvo centrado principalmente en el cuidado de la salud de nuestro personal, colaboradores y clientes.

Al igual que lo hizo nuestro headquarter en Holanda, el comité de crisis se integró a nivel local, con reuniones dos veces por día, para tomar las decisiones que la coyuntura nos fue imponiendo, siempre con la prioridad puesta en la protección de los empleados, pero también de los colaboradores, es decir, los trabajadores que a través nuestro están asignados en oficinas y plantas de los clientes en todo el país, muchos de ellos pertenecientes a rubros esenciales.

Debimos adaptarnos a trabajo remoto al 100x100, limitando nuestra atención en las más de 30 sucursales que tenemos en todo el país, pero a la vez manteniendo la operatividad desde la seguridad de nuestras casas.

Mientras armábamos los protocolos para operar en forma segura, trabajamos con el equipo de RRHH y comunicaciones para transmitir tranquilidad a nuestros equipos en medio de tanta incertidumbre y cambios abruptos.

Y también trabajamos especialmente con los líderes, los mandos medios, dándoles herramientas para fortalecer sus habilidades para gestionar a sus equipos a la distancia, con foco en lo humano. **Trabajamos en instancias virtuales con coaches internos y externos para reforzar la escucha y la empatía, para dotar a los líderes de la sensibilidad para guiar a sus equipos, para estar muy atentos a las situaciones personales, y a sus sentimientos y emociones.**

Y si bien todo se fue acomodando con el paso de los días y nos fuimos adaptando, cuando dejemos atrás la pandemia, muchas cosas van a ser diferentes. Desde las herramientas tecnológicas, pasando por la organización del trabajo y la velocidad de reacción ante los hechos. Todo eso implica sin dudas una fuerte exposición de los liderazgos y es donde los valores, tanto de las personas, como de las organizaciones van ser el recurso crítico para salir adelante.



**MARIANA NARDUZZI**

Gerente Regional Senior de Recursos Humanos de Red Hat

## Desarrollar cercanía

Desde Red Hat decidimos implementar el trabajo remoto incluso un tiempo antes de que se dictara la cuarentena obligatoria en el país. Además, creamos una campaña de comunicación interna que apunta a la prevención por parte del asociado, tanto en temas de salud física como psicológica. De esta forma brindamos asistencia legal y psicológica a todos los equipos de trabajo, bajo modalidades de atención online a través de nuestro proveedor de salud. El otro eje implementado apunta a la conciliación de familia y trabajo, para lo cual organizamos charlas de orientación para mejorar el trabajo remoto, y para que los gerentes entiendan la situación de cada asociado y lo apoyen desde un lugar más empático.

En Red Hat estábamos acostumbrados al trabajo remoto, ya que forma parte de nuestro paquete de beneficios desde hace tiempo. Es decir, ya teníamos vigente una plataforma que permitía a los asociados trabajar desde casa sin ningún inconveniente. De todas formas, y al igual que todas las empresas en el mundo, al tener todo el staff de manera remota se debieron reevaluar algunas metodologías para asegurar el óptimo desempeño de los equipos de trabajo. Otro de los aspectos más importantes para Red Hat es el acercamiento con el cliente, y la relación que pretendemos encarar con cada uno de nuestros prospectos. Este ámbito se vio afectado por la pandemia, por lo que **decidimos aprovechar todo nuestro conocimiento en tecnología para desarrollar instancias virtuales que nos permitieran estar lo más cerca posible de los clientes**. Por ejemplo, en julio nuestro portal de clientes cumplió su décimo aniversario y decidimos celebrarlo extendiendo la atención a las 24 horas del día, para que las compañías puedan tener a su disposición el asesoramiento de Red Hat.

Desde Red Hat continuaremos implementando en el futuro post pandemia aquellas medidas que favorezcan al bienestar de los asociados, ya que son nuestro activo más valioso. Las presentaciones de productos o eventos masivos seguirán bajo el formato virtual. Mantendremos las actividades de nuestro Comité de seguimiento para redefinir las formas de trabajo virtual, en caso de ser necesario, y escuchar al asociado para saber qué es lo que precisa hoy de sus líderes.



**SanCor Salud**  
Grupo de Medicina Privada

**DR. FERNANDO**

**WERLEN**

Director General de  
Grupo SanCor Salud

## Priorizar la cercanía

Como compañía responsable del cuidado de la salud, nuestra prioridad estuvo centrada en garantizar el acceso al servicio de nuestros asociados, aun conociendo las dificultades propias del contexto y en el marco de las disposiciones del gobierno nacional.

De inmediato pusimos a disposición de los más de 500 mil afiliados, es decir, para todos los planes, el servicio de medicina online, que consiste en el acceso desde sus hogares a videollamadas con especialistas, evitando el contagio por la concentración de personas en centros médicos y descongestionando el trabajo de quienes están en primera línea. Al mismo tiempo aseguramos la accesibilidad al asesoramiento y a las gestiones a través de nuestras líneas telefónicas y plataformas virtuales que alcanzaron un incremento del 150% ya que suplantaron la atención en los más de 300 puntos físicos. También propiciamos nuevas funciones en la autogestión para que los asociados realicen sus solicitudes desde nuestra App o Web, sin salir de sus casas.

Pero lo que me resulta más valioso mencionar es que **llevamos adelante un acompañamiento personalizado a los afiliados con sospechas y confirmación de COVID. Se trabajó en un proceso individualizado, donde lo principal fue estar cerca y transitar juntos ese momento, diluyendo incertidumbres y agilizando trámites**.

Todo lo mencionado fue posible porque desde SanCor Salud veníamos implementando un modelo de teletrabajo incipiente, razón por la cual logramos que en el lapso de 2 o 3 días todos nuestros colaboradores comenzaran a desempeñar sus tareas de forma remota. Con la misma urgencia, nuestra fuerza comercial adaptó sus procesos de venta al formato digital, el enorme desafío de sumar cápitulos desde el comedor de su casa.

Estamos orgullosos, además, de la reciente implementación de SAP, un software que ayuda a nuestro grupo a concentrar todos los procesos y sistemas en un mismo y único programa. Una transformación a gran escala que se alinea a nuestro crecimiento.

Tal como lo venimos haciendo, priorizamos el estar junto a quienes confían en nosotros. Elegimos perfeccionarnos para acompañar y dar seguridad, siempre con el fiel propósito de cuidar la salud de los argentinos.



**SIEMENS**

**PABLO DER  
MEGUERDITCHIAN**  
Head of IT, Siemens  
Austral Andina



**Signify**  
the meaning of light

**GUIDO DI TOTO**  
General Manager de  
Signify para Cono Sur

## Una app para la vuelta segura

Desde el comienzo de la pandemia, estamos trabajando bajo modalidad home working, práctica ya utilizada por la empresa y ahora extendida a todos los equipos de trabajo. Se potenciaron procesos para facilitar la atención de los clientes afectados a actividades esenciales, ya sea en soporte, entrenamientos o mantenimientos predictivos y se agregaron nuevas actividades virtuales para ayudar a los colaboradores con prácticas de actividades físicas, vida en familia, etc.

El desafío consistió en pasar de una modalidad de Home Working para aproximadamente el 30% de la fuerza laboral en forma diaria, a un casi 100%.

La inversión previa en transformación digital fue fundamental en el éxito de la compañía, que operó desde el primer día en forma eficiente y normal. Nuestros servicios informáticos en la nube, tanto para herramientas de Oficina, Correo y Colaboración, hosting de ERP, etc., facilitaron la tarea, unido a la prioridad de hacerlo en ambientes que garanticen la ciberseguridad en IT/OT.

Como elemento diferenciador, hemos desarrollado en forma local una APP que permitirá la vuelta segura a nuestras oficinas en el momento oportuno. Esta **soporta procesos tales como un mapa epidemiológico de colaboradores, riesgos de exposición en grupos, garantizar el distanciamiento social e higiene, a través del uso eficiente de oficinas, fábricas, etc.**

Extendimos lo que veníamos haciendo en materia de servicios, soporte y operación a distancia. Destacamos la migración de entrenamientos personalizados a virtuales para nuestros productos y servicios. Seguiremos en el proceso de la transformación digital, continuando con la estrategia de integrar Inteligencia Artificial, nuevos modelos en Cloud, IoT y extendiendo aún más el uso de Big Data.

Tanto a nivel global como regional, Siemens ha adoptado un modelo de trabajo móvil y virtual, sea desde oficinas, casas u otros sitios. Los colaboradores podrán trabajar desde sus domicilios, acorde a lo que permitan las leyes locales, lo que les permitirá un adecuado marco para el equilibrio de su vida personal y laboral.

## Herramientas desde la iluminación

Esta crisis global nos ha hecho repensar la forma en que vivimos, trabajamos y nos conectamos. Adoptamos el trabajo 100% remoto desde una etapa temprana, y sin dificultades por tener implementada una política de Home Office desde hace ya varios años. Además adoptamos no solo medidas de precaución para la seguridad física de los colaboradores, sino también su bienestar mental y emocional. La tecnología fue una gran aliada para mantenernos comunicados a través de Cafés Virtuales, Town Meetings, reuniones de equipo e individuales generando mayor cercanía de los equipos.

Como líderes en la industria de la iluminación, sabemos que hoy más que nunca tenemos que estar en constante comunicación los clientes. Desde el día 1 de cuarentena, hemos implementado un programa de Webinars en toda la región, para brindarles herramientas de capacitación sobre las distintas temáticas y tecnologías del mundo de la iluminación. **En menos de 3 meses dimos más de 40 seminarios y capacitamos a más de 3000 personas. Sin duda esto ha tenido muy buena recepción y es una práctica que llegó para quedarse.**

Además, reforzamos nuestro compromiso en aportar soluciones de desinfección del aire, objetos y superficies a través de la iluminación UV-C. Recientemente la Universidad de Boston, validó mediante un estudio que la tecnología UV-C de Signify es efectiva en la inactivación del virus que causa Covid-19.

Por otro lado, innovaciones como TruLiFi (nuestra solución de transmisión de datos a través de la luz) e Interact (nuestra plataforma de IoT para ciudades, estadios, oficinas, etc.) también llegaron para quedarse. Por ejemplo, Interact Office, nuestra plataforma de iluminación IoT para oficinas, permite un regreso seguro a las mismas, identificando cuáles son las zonas de mayor densidad de personas y estableciendo limitaciones de ocupación, entre otros beneficios.

A través de nuestro programa Brighter Lives, Better World hemos donado en conjunto con la Fundación Signify sistemas de iluminación al Hospital Militar Reubicable de Campo de Mayo en Argentina, preparado para afrontar la contingencia de Covid-19.



# LA EMPRESA COMUNICADA

*Gustavo Guaragna, CEO, Snoop Consulting*

**A**fortunadamente nuestra operación y gestión era prácticamente 100% en la Nube de modo que estábamos bien preparados. Gracias a eso y a una respuesta coordinada de todo el equipo, en dos días ya estábamos operando desde nuestras casas, con la oficina vacía.

Implementamos el trabajo a distancia, con herramientas como

Workplace de Facebook, para comunicación interna y colaboración de equipos. Para todo lo que fuera correo y gestión de documentos colaborativos: Google Docs. Para organizar trabajo y proyectos, fundamental en este contexto, utilizamos Microsoft Project Online, hosteado en la nube. En cuanto a reuniones, si se trata de conferencias utilizamos Google Meet, y en caso de que

sea una conferencia con un speaker dirigiéndose a la audiencia, usamos Workplace de Facebook, porque las charlas quedan grabadas y accesibles en la plataforma. Siempre privilegiamos la comunicación clara y directa con todos nuestros colaboradores, sensibilizando al equipo con el problema y el contexto que nos toca atravesar.



**MATÍAS CLADERA**  
Director de Negocios  
para Sudamérica de  
Subway

## Cuatro ideas para mejorar

No es un secreto que el sector de los restaurantes ha sido de los más afectados por la crisis del coronavirus, que provocó una caída del 80% en las ventas y demorará al menos un año en recuperar la facturación previa a la crisis. Dicho esto, el sector debe reinventarse y acogerse a los más estrictos protocolos de seguridad sin perder de vista la experiencia del cliente.

Les presento cuatro ideas para ofrecer una destacada experiencia al cliente en tiempos de Covid-19:

**1- Estudiar el camino de compra del cliente:** para brindar una experiencia superadora es importante conocer el recorrido que realiza el consumidor al momento de adquirir sus productos. ¿Utiliza aplicaciones de delivery, contacta directamente a su restaurante o prefiere pagar online y recoger en la tienda? Esto permite

otorgarle al consumidor un abanico de oportunidades que le permita optimizar su experiencia.

**2- El empaque es tranquilidad:** según una investigación de Kantar en Argentina, el 74% afirmó que estará más atento al origen de los alimentos y bebidas que consume, y el 62% comentó que han pedido a domicilio durante la cuarentena y lo seguirán haciendo después del confinamiento con la misma regularidad. **El empaque es muy importante para mantener la experiencia, así como también los sellos de seguridad en los alimentos para minimizar la manipulación.** Además, se puede aprovechar para ser creativo y transformar el packaging agregando un mensaje de agradecimiento o incluso, simular recrear la experiencia del restaurante en el hogar del consumidor.

**3- Brinde algo más que una comida:** sin la posibilidad de salir de sus casas, pedir a través de delivery, puede ser una pausa en la rutina y un día de descanso en la cocina. Encuentre formas de hacer que sus productos puedan ser más relevantes para consumir en familia o individualmente. Ofrezca una experiencia más allá de la comida, promocione sus ingredientes para que los consumidores puedan cocinarlos en casa o servirlos de forma diferente.

**4- Comunique a sus clientes lo que está haciendo:** La transparencia lo es todo en tiempos de coronavirus, para un cliente es importante saber qué protocolos está siguiendo su restaurante favorito.

# Bayton Group

Soluciones integrales  
para tu empresa

Por más de 40 años, nuestra misión fue **unir con pasión a personas y organizaciones en el mundo del trabajo**. Hoy llevamos nuestra experiencia a más mundos, manteniendo los cimientos que forman a Bayton Group.

[www.baytongroup.com](http://www.baytongroup.com)

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



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, austriacos, israelíes, chilenos, iraquíes, coreanos...

*Primer productor mundial de Gonadotrofinas humanas.*



## Massone

Especialista en medicina reproductiva.

# TRANSFORMACIÓN

## digital acelerada



En los últimos años las empresas vienen incorporando en su operación soluciones de avanzada tecnológica, tales como inteligencia artificial, internet de las cosas, robotización, entre otras, con un ritmo desparejo, pero con la certeza que esas y otras soluciones serán las que definan las modalidades de trabajo y relacionamiento con los clientes en el futuro. El cisne negro de la pandemia alteró de forma abrupta ese ritmo y dejó al desnudo la necesidad imperiosa de que las empresas adopten de manera acelerada estos avances como forma de adaptarse a condiciones muy cambiantes en los hábitos y necesidades de los clientes para relacionarse con las empresas, comprar e interactuar con ellas. En ese sentido la pandemia actuó como un catalizador para acelerar transformaciones.

**abbvie****FLAVIO DEVOTO**

Gerente general de AbbVie Región Sur y presidente de CAEMe

## El futuro es innovar

*La pandemia incorporó un aprendizaje clave para el sector salud: el espíritu de colaboración, con más de US\$ 3.000 millones invertidos en el mundo y 166 proyectos de vacuna. Es un gran avance que no tendrá vuelta atrás y que mejora la capacidad innovadora y el volumen de conocimiento acumulado.*

Que vivamos más y con mejor calidad de vida. Ese es el propósito de la innovación aplicada a la industria de la salud. La pandemia incorporó en el proceso un aprendizaje clave: el espíritu de colaboración. Con más de US\$3.000 millones invertidos en todo el mundo y alrededor de 166 proyectos de vacuna -que implican diversas formas de pensar la solución, distintas tecnologías y metodologías disímiles-, el hecho de que todos persiguieran el objetivo común de aportar una solución a la sociedad se manifestó en un enorme esfuerzo de trabajo conjunto, no solo entre las empresas del sector y los gobiernos o las instituciones, sino entre las compañías. Un gran avance que no tendrá vuelta atrás y que implica una mejora, tanto en la capacidad innovadora del segmento como en el volumen de conocimiento acumulado.

La transformación digital, que se aceleró en prácticamente todos los segmentos del mercado, avanza a paso firme también en el mundo de la salud. La automatización de procesos y la incorporación de tecnologías como big data, machine learning o inteligencia artificial permiten analizar enormes volúmenes de datos en tiempo real, minimizar la cantidad de pruebas necesarias y hasta cumplir con los procesos regulatorios de los distintos países con mayor precisión. No se trata de avances menores en un área en la que la inversión es de altísimo riesgo: se calcula que por cada 10.000 moléculas que se experimentan en un tubo de ensayo, apenas una es aprobada. Por eso es importante para las compañías del sector haber desarrollado el músculo de la innovación.

### INVESTIGACIÓN EN EL PAÍS

Las 42 organizaciones nucleadas en CAEME (Cámara Argentina de Especialidades Medicinales), en conjun-

to, representan el 27% del monto total destinado a investigación y desarrollo del país, alrededor de US\$300 millones. El potencial es enorme: la investigación clínica, por ejemplo, a pesar de ser un sector muy activo en la Argentina, alcanza apenas el 1,2% del volumen mundial, cifra que con las estrategias adecuadas podría hasta triplicarse en los próximos años. Además, es un segmento que permite exportar talento y generar ingreso genuino de divisas para el país.

Hace treinta años, cuando inicié mi carrera como médico, había algunas enfermedades para las que no había cura. Hoy, esas mismas dolencias se resuelven con tratamientos de ocho semanas. En un estudio a gran escala realizado por la Fundación Weber, se detectó que el 40% del incremento en la expectativa de vida de las últimas décadas en los países desarrollados está relacionado con la aparición de nuevos medicamentos. Este cambio es clave para millones de personas en todo el mundo: los propios pacientes, sus familias y hasta el sistema de salud, que no llega a saturarse debido a que las camas hospitalarias quedan reservadas para los casos más graves. La pandemia de COVID-19 dejó también esta lección: los recursos son finitos y es esencial que estén bien empleados. Todas estas mejoras a la calidad de vida son consecuencia de una característica clave en las empresas del área de la salud: la pasión por la innovación, un área de trabajo que requiere de inversión, de reglas claras y de un ecosistema científico tecnológico activo con mirada a futuro, algo de lo que Argentina conoce y donde tiene un gran potencial.

*Una investigación detectó que el 40% del incremento en la expectativa de vida de las últimas décadas en los países desarrollados está relacionado con la aparición de nuevos medicamentos.*



**EDGARDO VÁZQUEZ**  
Gerente General de  
Laboratorios Bagó

## Tecnología, producción y comunicación

A partir de la pandemia, hubo tres ámbitos en los que tuvimos que tomar medidas para adaptarnos rápidamente frente a las restricciones planteadas en este contexto: la tecnología, la producción y la comunicación.

En lo que respecta a la tecnología, en Bagó habíamos implementando una plataforma única para toda la organización, por lo que estos cambios nos encontraron mejor preparados para poder mantener la actividad normalmente. Hoy, más del 50% de los colegas de administración trabajan de forma remota sin interrumpir sus tareas, generando un circuito donde la información y la comunicación son claves y se sostienen en la tecnología.

En el área de producción, y en función de los esfuerzos que hemos hecho en materia de innovación y la inversión en tecnología, pudimos enfrentar la pandemia sin interrumpir los procesos de producción de nuestras tres plantas productivas en Argentina y sostener los niveles de abastecimiento de los medicamentos, productos esenciales para toda la población.

Por último, en relación con la comunicación, se aceleraron procesos para modificar formas de vincularse y fue un desafío adaptarse a los cambios culturales, hábitos de consumo y de comportamiento, por lo que tuvimos grandes aprendizajes. Como ejemplo de estas transformaciones, **desarrollamos Bagó Innova, una moderna plataforma digital de contenido que tiene el objetivo de contribuir a la formación profesional, científica, teórica y práctica de los profesionales de las distintas especialidades médicas y estar cerca de ellos.**

A lo largo de sus 86 años de trayectoria, la innovación siempre formó parte del ADN de Bagó y es una capacidad central que atraviesa todos los procesos de nuestra organización: no es suficiente ser innovador en los productos, es necesario llevar la innovación a la gestión, a la comunicación entre colegas, con nuestros clientes, consumidores, médicos y pacientes, en la aplicación de la tecnología, en la producción. En este sentido, nuestra capacidad de adaptación se sustenta en esta característica inherente a la compañía: ser innovadores fue lo que permitió adaptarnos a este nuevo contexto sin dejar de producir.



**ALEJANDRO RICO  
DOUGLAS**  
Manager de BioCells

## Células madre almacenadas

Siendo la empresa de salud líder en el almacenamiento de células madre en el país, BioCells no quedó al margen de ocuparse, desde su lugar, de la salud de sus colaboradores y de sus clientes. Se tomaron medidas de protección, asepsia y distanciamiento para los técnicos del laboratorio que deben seguir realizando sus tareas en la empresa, con un esquema de turnos separados en 2 grupos que no mantienen contacto entre ellos desde el inicio de la cuarentena. Las áreas administrativas y comerciales están realizando sus tareas con la modalidad de home office.

En la implementación del home office, se realizaron actualizaciones tecnológicas para poder acceder remotamente a los servidores de la empresa, adquirimos nuevos equipos e hicimos upgrades de softwares que nos permiten trabajar normalmente y poder comunicarnos entre nosotros mediante videoconferencias y chats internos.

Con los clientes ya veníamos adoptando herramientas de comunicación remota, como llamados, chats y videoconferencias. BioCells siempre fue innovador en acercar a los clientes su propuesta de servicio en el lugar en el que estén, y esta cuarentena definitivamente nos encontró preparados para mantener y optimizar esta forma de personalizar nuestra atención. Entendemos que este tipo de contacto será cada vez más habitual, la gente ya se siente cómoda con las entrevistas virtuales, y ya las adoptó como una herramienta más para averiguar y comparar propuestas. BioCells está en la búsqueda de poder explicar la complejidad del servicio de una forma más gráfica. Todos tenemos menos tiempo y preferimos una infografía, un video explicativo o una videoconferencia en lugar de leer un mail con toda la información, mucha de ella técnica, o tener que trasladarnos a una oficina para tener una reunión personal. **La forma de relacionarnos durante la cuarentena aceleró la implementación de los canales virtuales, donde las entrevistas por video conferencia son más eficientes, y los servicios son explicados con videos o infografías.**

Vamos a mantener la alternativa de la entrevista virtual, tanto para clientes como para médicos que quieran estar al tanto de los últimos avances en tratamientos con células madre de cordón umbilical.



**ALBERTO AVELEYRA**  
Gerente ejecutivo de  
Comunicaciones y  
Beneficios de Banco  
Supervielle

## El toque humano

‘Human Banking’ es la solución innovadora que propone Banco Supervielle para atravesar estos tiempos difíciles que dejarán cambios duraderos. Un concepto, el camino de la transformación digital, iniciado hace años y en los últimos meses acelerado, y el toque ‘humano’, que hoy en día es el gran diferencial.

La pandemia alteró profundamente los hábitos de las personas. Pareciera que todo es virtual, remoto y que el contacto humano es cosa del pasado. En ese escenario, Banco Supervielle propone una nueva filosofía para mantener el equilibrio entre lo humano y lo tecnológico.

Bajo el lema ‘Human Banking’, se sintetiza el esfuerzo de Supervielle por ser un banco cercano con el cliente y en la búsqueda de soluciones, armonizándolo con la incorporación de tecnología digital.

Alberto Aveleyra, gerente ejecutivo de Comunicaciones y Beneficios, refiere que, en realidad, Human Banking es un concepto que “surgió a fines del año pasado, acompañado de un proceso de transformación digital. La pandemia aceleró todo y nos hizo ver qué relevante es la tecnología y las soluciones digitales, y sobre todo las personas, el irremplazable trato humano. Bajo esta premisa, continuamos desafiándonos a incorporar tecnología que brinde soluciones ágiles y sencillas, sin perder jamás la calidez humana que nos caracteriza”, afirma Aveleyra.

Según Aveleyra, bajo el lema Human Banking, la empresa volvió a poner el foco en su esencia: el banco cercano en el trato con el cliente y en buscar las mejores soluciones (tecnología digital). En la práctica, implica brindar soluciones ágiles, sencillas, y mantener una relación permanente con el cliente para atenderlo ante cualquier necesidad.

¿En qué consiste? Entre las acciones implementadas, refiere Aveleyra, primero fue la organización en diversos grupos para atender de forma segmentada y personalizada a cada sector de la población, sus soluciones y preocupaciones, que varían según la edad. También velar por la adopción digital de los clientes privilegiando el trato humano.

“Utilizamos distintos medios para comunicarnos – describe Aveleyra- como el WhatsApp, mail y redes sociales. Lo fundamental es que sepan, que si bien pueden realizar todos sus trámites online, detrás hay una persona con nombre y apellido que los atiende”. Destaca la adopción de dos aplicaciones mobile: la app Supervielle Registration, para que los clientes puedan gestionar el alta de todas las claves de forma remota, y la aplicación Supervielle Jubilados, donde pueden gestionar la fe de vida, conocer la fecha del cobro de la jubilación y generar un código para extraer dinero sin tarjeta de débito.

También, para el segmento Pyme, “incorporamos tecnología para que puedan descontar y depositar cheques a través de una app. También, les hacemos una propuesta de valor acorde a cada sector, con soluciones a medida y alianzas con partners tecnológicos”. A la dinámica de trabajo interna en Banco Supervielle, Aveleyra lo grafica así: “Entre nosotros decimos que a partir de ahora, los empleados nos ponemos en ‘modo cliente’. O sea deparar el mismo trato que nos gustaría recibir. Así los empleados se sienten protagonistas del Human Banking, porque son quienes lo llevan adelante. Centrados en el presente, pero siempre tratando de anticiparnos a lo que el cliente va a necesitar”.

Por supuesto esta concepción llegó para quedarse. “Bajo la premisa de ‘humanizar’ la tecnología digital, continuaremos poniendo al cliente en el centro y superararemos nuestros servicios todos los días. En el presente, como banco, somos protagonistas dentro del sistema financiero, y para el futuro, queremos ocupar un lugar de más privilegio”.

*“Entre nosotros decimos que a partir de ahora, los empleados nos ponemos en ‘modo cliente’. O sea deparar el mismo trato que nos gustaría recibir. Así los empleados se sienten protagonistas del Human Banking, porque son quienes lo llevan adelante”.*



**IGNACIO FUENTES**  
Country Manager de  
Blue Star Group

## En semanas se aceleraron años

Desde el momento uno, trabajamos en equipo y desarrollamos un protocolo de prevención colaborativo en las tiendas, lo que nos permitió asegurarnos de cubrir todas las inquietudes para mantener un clima de comodidad y seguridad.

En los últimos meses, ya veníamos incorporando herramientas de IT que nos permitieran mejorar la comunicación de equipos a distancia. Es por eso que, al momento de decretarse el ASPO, el foco estuvo puesto en intensificar su uso, garantizando el acceso de todos los colaboradores y la reorganización de procesos de trabajo. Hoy podemos decir que lo logramos en pocos días y, además, encontramos muchas ventajas

de productividad en la gestión de equipos. Para nosotros el contacto con nuestros clientes es fundamental. Por eso, comenzamos un proceso de desarrollo de nuevas funciones y ajustes en nuestro e-commerce, **lanzamos la primera tienda digital "Live 360" en Argentina (para Todomoda e Isadora) y desarrollamos un nuevo canal de comunicación personalizado para el cliente**. También, nos sumamos a distintos marketplaces y a canales de entregas inmediatas en el día. Todo esto es fundamental para seguir brindando una experiencia de cercanía.

La omnicanalidad que se genera en el cruce de canales para generar una experiencia de compra que cada vez se adapte mejor a distintas necesidades, es algo que ya se venía gestando en el mundo de retail y que ya veníamos explorando. Probablemente, esto se aceleró varios años en cuestión de semanas, y estableció un nuevo ritmo en el lanzamiento de nuevas e innovadoras prácticas de contacto con el cliente.

Probablemente, el teletrabajo sea la forma de trabajo que más incentivada se verá en el próximo tiempo, ya que propone ventajas como: evitar movimientos en grandes ciudades, oficinas con formato flexible que permitan disponer de espacios más abiertos y menos sala de reuniones, sumado a que hoy las herramientas de IT garantizan un contacto fluido, son los componentes más fuertes para que se de este cambio.

**Con la fuerza del viento**

Parque Eólico Aluar

**aluar**  
aluminio argentino



# AHORA, BUSCAR OPORTUNIDADES

*Federico Muxí, socio director ejecutivo de Boston Consulting Group*

Muchas cosas cambiaron en nuestro trabajo, como en el de todos los demás. Lo malo es no buscar las oportunidades y aún peor, resistirse a la realidad, en vez de adaptarse rápidamente. En nuestro caso supimos canalizar los cambios. Los viajes en avión eran una rutina semanal de la que tuvimos que prescindir, y nos dimos cuenta que podíamos hacer muchas más cosas con la tecnología existente sin movernos. Nuestro staff de consultores trabaja ahora desde la casa, pero igual se reúne los viernes en la oficina. El contacto humano sigue siendo importante.

En el caso de los expertos internacionales que traímos frecuentemente para dictar charlas con empresarios, fue evidente que no podrían venir por un largo tiempo. Esto fue para nosotros una posibilidad de contactarlos más frecuentemente, gracias a las videoconferencias y la herramienta Zoom, y una oportunidad para muchos más clientes. Por tanto, hoy nuestra empresa es más flexible, más productiva y más globalizada que antes de la pandemia. En cuanto al resto del mercado, no creo ninguna empresa quede 100% virtual. El contacto humano es y será imprescindible. La nueva normali-

dad la definirá la presencia o no de una vacuna efectiva. En esa segunda etapa, se afianzarán las nuevas modalidades de trabajo y consumo que se dieron en la pandemia, esta vez por elección.

La crisis es y será histórica. No son sectores de la economía que desaparecerán, en todos hay oportunidades. Se trata de empresas que estaban bien preparadas, que hacían bien las cosas, y ahora tienen la actitud para detectar oportunidades. En definitiva, las empresas deberán cambiar. Y ganarán aquellas que mejor sepan reinventarse y adaptarse.



**JOSE TAMBORENA**  
Pte. de CADIEEL, Cámaras Arg. de Ind. Eléctricas, Electromecánicas y Luminotécnicas

## Mejor conectados con los socios

Ya veníamos pensando en el uso de Zoom a fines del año pasado para estar mejor conectados con los socios del interior y ahora, con el tema de la pandemia, entendemos que es una herramienta que beneficia la interacción y que facilita el home office del personal. A pesar del aislamiento, seguimos brindando servicios de forma remota por un lado, y con asistencia reducida del personal administrativo en nuestra sede. Incrementamos la comunicación con el asociado, con objeto de brindarle día a día las últimas novedades en materia normativa e informativa que puedan repercu-

tir en el desarrollo de su actividad.

Una nueva forma de acercarnos al socio, fue a través del servicio de streaming. Muchos de los asociados se encuentran en el interior o en otras provincias, lo que dificultaba en gran medida la participación de ellos en las distintas reuniones, tanto sectoriales como de grupos de trabajo, que llevaba a cabo la Cámara. **La implementación de las videoconferencias ha generado aceptación y ha aumentado la participación de las empresas socias.**

**Por otra parte, también facilitó la interacción con funcionarios de distintas áreas de gobierno.** Esto permitió trabajar en conjunto en diferentes proyectos, en beneficio de nuestras empresas, como ser el Régimen de Compre y el relanzamiento del programa de desarrollo de proveedores; el plan de iluminación pública y de interior, entre otros.

Es difícil predecir si algunas de las modificaciones que debimos implementar serán definitivas a largo plazo, pero si consideramos que el servicio de videoconferencias resultó ser una excelente herramienta que genera una mayor eficiencia en el trabajo, al optimizar los tiempos, acelerar la toma de decisiones y reducir los gastos que implican las reuniones personales.

## PRINCIPIOS ACTIVOS

Inversión • Innovación • Crecimiento • Compromiso  
Excelencia • Liderazgo



**camuzzi**

**JULIETA ALBINA**  
Gerente de Reingeniería de Procesos de  
Camuzzi

## Agentes de transición tecnológica

Aceleramos el proceso de transformación digital ya comenzado hace más de dos años en Camuzzi, en el cual nos propusimos que el 100% de los trámites que se realizaban personalmente en las oficinas de atención comercial, puedan gestionarse en forma remota. Entendimos que la virtualización no es solamente tener un canal virtual, sino que se trata de **construir una experiencia de usuario distinta, más cercana, incluso adoptando el rol de "agente de transición tecnológica"** para aquellos usuarios que aún requieren una modalidad de atención tradicional.

Por esta razón, en los últimos meses se han lanzado diferentes desarrollos tecnológicos que contribuyeron a que los más de 2 millones de usuarios de Camuzzi puedan continuar gestionando sus suministros desde su hogar y sin exponerse:

- Oficina Virtual: aumentamos la cantidad de trámites que se pueden realizar a través de esta canal de atención, y estamos transitando la etapa final del desarrollo de la plataforma, que permitirá gestionar virtualmente el 100% de los trámites.

- Plataforma de gestión ágil: dispusimos en el sitio web de la distribuidora, un acceso rápido a la plataforma de gestión que permite visualizar las facturas pendientes de pago y abonarlas o enviarlas por email o SMS, indicando simplemente el número de cuenta, DNI o número de comprobante del suministro que se desea consultar.

- Portal Matriculados: se trata de una plataforma virtual exclusiva que permite al instalador iniciar de manera remota los trámites necesarios para realizar proyectos nuevos, o bien, ampliar o modificar proyectos existentes.

- Chat en Vivo con Agentes: creamos una nueva vía de comunicación con los usuarios que complementa el canal de atención telefónica, y permite realizar remotamente los trámites que aún se encuentran en desarrollo en la oficina virtual: dar de alta o baja el servicio, solicitar la reconexión del mismo, y establecer planes de pago, entre otros.

Años atrás era común encontrar oficinas abarrotadas de usuarios gestionando sus necesidades. Hoy la combinación de tecnología y costumbres que quedaron marcadas en la era postpandemia, hace impensable repetir esa imagen.



**DHL**  
GLOBAL FORWARDING

**EDUARDO RODRIGUES**  
Gerente general de  
DHL Global Forwarding  
Argentina

## Descubrir valor en nuevas áreas

Nuestra empresa presta servicios esenciales, por ende, desde el principio del aislamiento, venimos operando con normalidad. Implementamos un esquema de trabajo a distancia, con el 70% de nuestra nómina en modalidad de home office y los demás atendiendo las demandas físicas en depósitos y de documentación en las oficinas. Para aquellos que tienen que concurrir físicamente, implementamos un esquema de trabajo con división de equipos y proporcionamos todos los medios de protección para el personal.

Desde un punto de vista tecnológico, ya veníamos en un proceso de cambio en nuestra organización con énfasis en digitalización y con operaciones cada vez más paperless, lo que nos ayudó a una adaptación más rápida. El movimiento de la oficina a las casas fue poco disruptivo para la compañía. El trabajo fue más que nada la estabilización de conexiones a la red de manera segura y también la habilitación masiva de algunos servicios que originalmente estaban dirigidos a un pequeño grupo de usuarios y que han facilitado la comunicación y el trabajo colaborativo remoto.

La clave fue la ágil adaptación al nuevo escenario y mantener la cercanía con los clientes a pesar de la distancia no solamente mediante el contacto estándar (telefónico, vía email, etc.), sino que hemos puesto mucho énfasis en mantenerlos informados mediante comunicaciones regulares vía mailing, hemos realizado webinars con diferentes temáticas, compartimos insights del mercado y las perspectivas, etc. Hemos enfocado el trabajo en brindar asesoramiento a nuestros clientes en la búsqueda de soluciones para operar de acuerdo con las regulaciones vigentes y el nuevo escenario local y global. **Estructuramos una operación y soporte flexible para nuestros clientes apoyando sus necesidades de embarque urgente de materiales de protección personal ante un escenario donde la capacidad de carga se encontraba muy restringida.**

En conclusión, esta situación ha presentado nuevas oportunidades, encontrando generación de valor en áreas donde durante la situación normal no se percibía su real relevancia y la logística ha pasado a un plano cada vez más importante dentro de la gestión de negocios.

# "ACELERAR PROYECTOS PENSADOS A TRES AÑOS"

**E**n el marco de un escenario tan desafiante, tuvimos que adaptarnos rápidamente a los nuevos hábitos de consumo de nuestros clientes. Implementamos, por ejemplo, diferentes medidas de seguridad y operacionales, en tiendas físicas como online. Esta última fue la más beneficiada: el eCommerce se volvió el canal fundamental para hacer las compras. Tal es así, que muchos de nuestros proyectos a 3 años se adelantaron y los estamos ejecutando ahora.

Para fortalecer el eCommerce de DIA online, incrementamos la capacidad de preparación en un 400%, con más franjas horarias de entrega, camionetas, y más de 60 puntos de retiro en todo CABA. Inauguramos dos Dark Stores, tiendas 100% de-

dicadas a preparar pedidos de DIA online. Así, llegamos a más de 160 nuevos barrios con eCommerce. Una tienda, ubicada en GBA, está abierta 7x24, y prepara los pedidos online a puertas cerradas en 3 turnos. La segunda Dark Store está ubicada en Tortuguitas, cuenta con más de 800 m<sup>2</sup> y está montada en uno de nuestros centros de distribución. Ambas, cuentan con un layout que facilita la productividad del pickeo, mejorando la completitud de pedido y de entrega.

Con foco en simplificar, integramos DIA online a nuestra App ClubDIA, de manera que ahora se puede hacer el pedido desde el celular. También nos asociamos a Glovo, que se suma a Pedidos Ya-, ampliando el servicio de entregas de 160 tiendas

DIA de CABA y GBA. Además sumamos un servicio diferencial para un grupo especial: los adultos mayores. Para ellos lanzamos "TuDIA" (2040-1010), línea telefónica exclusiva para que mayores de 60 años de CABA o GBA hagan sus pedidos y lo reciban dentro de las 72hs en su hogar.

El contexto hizo que se aceleraran muchos planes con foco online. Nuestro eCommerce es una estrategia complementaria a las tiendas DIA. Si bien seguiremos trabajando en DIA online, con más servicios diferenciales y alianzas, no reemplazará las tiendas físicas. Según la ocasión y hábitos, nuestro cliente tendrá la posibilidad de elegir entre ambas modalidades de compra.



**epidata** deploying ideas

**ADRIAN ANACLETO**  
CEO y fundador de  
Epidata

## Desapareció la zona de confort

Viralizar la comunicación y las prácticas ágiles fue nuestro tratamiento contra la pandemia. En 24 horas analizamos todos nuestros procesos de trabajo y comunicación, incluyendo un espacio para revisar nuestras decisiones al respecto periódicamente. De esta manera, logramos implementar teletrabajo para todos nuestros colaboradores antes de que se declarara el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Al ser una empresa de tecnología, ya contábamos con soluciones que en el contexto de la pandemia se volvieron más valoradas. En este sentido, el foco estuvo en poder acercar estas herramientas y formas de tra-

bajo hacia los clientes, para garantizar la continuidad operativa de ellos y de nuestros proyectos y servicios con cada una de las empresas que confía en Epidata. Nuestra misión es colaborar en transformar digitalmente a nuestros clientes y ayudarlos a innovar. En ese sentido hemos estado muy activos, desarrollando diferentes sistemas que tienen que ver con el distanciamiento social, la seguridad del trabajo a distancia y las nuevas formas de relacionamiento. Para ello, trabajamos con tecnologías como Big data, Internet de las Cosas (IoT) y ciberseguridad.

Antes de la pandemia había muchos proyectos de transformación digital que planteaban escenarios muy nuevos y disruptivos para las organizaciones. **Muchas veces cuesta dar el paso necesario, sobre todo si la organización no es perfecta pero no impide seguir operando. La pandemia eliminó esa situación de confort y quemó las naves**, obligando a trabajar en ellos para garantizar la continuidad operativa de la empresa.

La pandemia nos demostró que tenemos la capacidad y los conocimientos para trabajar 100% a distancia, manteniendo la productividad y calidad de los servicios que le brindamos a nuestros clientes. Cuando se pueda retornar a los lugares de trabajo, nos gustaría intensificar el esquema de trabajo remoto mixto que realizamos antes de la pandemia.



**ANDREA IBAVE**  
Directora Comercial de  
Edison



**CARLOS GALMARINI**  
Director de Asuntos Pú-  
blicos y Comunicacio-  
nes de Ford Argentina

## Hora de digitalizar y automatizar

En menos de un semestre, la pandemia transformó la situación de muchas compañías y difícilmente puedan volver a lo que fue, al menos en lo que refiere a la organización y gestión de sus procesos. Las empresas deberán agregar muchas nuevas regulaciones obligatorias para poder seguir operando.

Contar con procesos ágiles y digitales se volvió una norma en este contexto que llegó para quedarse. Una encuesta que realizamos entre CIOs de compañías líderes, reveló que el 57% de los encuestados aún no ha digitalizado sus procesos con impacto financiero lo cual agrega un cierto margen de error frente a indicadores importantes como el EBITDA. Entonces, ahora que las fusiones y adquisiciones parecen recobrar un pico de actividad, si dos empresas tienen el mismo resultado financiero, pero obtiene los resultados de procesos manuales y la otra de forma automática ¿cuál les resulta más confiable para hacer negocios? ¿En cuál harían una inversión?

El mercado ya está dando muestras de que habrá movimientos entre las empresas, con procesos de inversión, fusión y adquisición por distintos motivos. Sólo entre fines de julio y principios de agosto hubo varios anuncios al respecto. Mientras Chevron anunció la compra de Noble Energy por unos 13.000 millones de dólares, Globant anunció la compra de Grupo ASSA en América Latina y Analog Devices adquirió por \$19.800 millones de dólares a otro fabricante de chips. En este contexto, digitalizar y automatizar no sólo facilita el ahorro de costos y genera tiempo para que el talento humano pueda pensar nuevas iniciativas comerciales, sino que garantiza la calidad de la información sobre la cual se hacen las valuaciones de las organizaciones y se elaboran sus diagnósticos de situación.

Esta tendencia explica un poco la situación actual y ayuda a entender lo que viene para los próximos meses: **8 de cada 10 organizaciones ya han definido o asignado presupuesto para trabajar en la digitalización de sus procesos, particularmente aquellos con impacto financiero, a partir del cuarto trimestre de 2020 o comienzos de 2021.** Aquellas empresas que no aprovechen esta oportunidad para transformarse quedarán en el camino y eso se notará más temprano que tarde.

## Proyectos que debieron adelantarse

Implementamos home office obligatorio para todo el personal administrativo ya que la salud y seguridad de nuestros empleados son la primera prioridad. Mientras no se podía producir vehículos, en Ford Argentina fabricamos y donamos 20.000 protectores faciales producidos por empleados voluntarios. Además, pusimos a disposición de la Cruz Roja vehículos para el transporte de insumos y de profesionales de la salud, entre otras acciones.

Después de más de 60 días en los cuales la planta estuvo frenada, volvimos a producir en Planta Pacheco con estrictos protocolos y medidas de seguridad. Algunas de ellas son: escaneos de temperatura , uso de tapa bocas descartables para todos los que ingresan a Ford, más tiempo entre turnos para limpieza adicional constante, diseño de un Manuel de Regreso al Trabajo para la protección de los empleados.

Por otro lado, el personal administrativo sigue trabajando 100% de manera digital desde sus hogares. Hemos encuestado a todos los empleados a nivel mundial y cada líder mantiene reuniones con sus equipos para entender cuáles son sus preferencias y necesidades respecto al modo de trabajo. La pandemia ha reforzado lo que ya sabíamos: nuestros empleados son comprometidos y proactivos sin importar de dónde trabajen.

El Covid-19 aceleró los tiempos de la transformación digital de la compañía. Proyectos como **el lanzamiento de la Tienda Oficial de Posventa online donde el cliente puede comprar repuestos y accesorios y recibirlos en su domicilio o el inicio del proceso de compra de vehículos a través de la web de Ford de manera digital**, son ejemplos de acciones que estaban previstas para más adelante y a partir del contexto debieron adelantarse en vista a darle respuestas a los clientes. Otras iniciativas con el foco en el cliente son:

- Renovamos FordPass, la app de Ford, donde se comunica a los clientes novedades sobre sus vehículos e información útil durante el contexto.
- Lanzamos Pick up & Delivery para que los clientes puedan realizar el mantenimiento a su vehículo sin moverse de su casa.



**LUIS FELIPE CARRILLO**  
presidente y CEO de GE Latinoamérica

## A largo plazo, todos seremos más fuertes

Todas las áreas en las que GE está presente desde hace 100 años, tales como salud, energía y aviación, fueron categorizadas como esenciales, por lo que hemos seguido operando desde el inicio de la pandemia, siempre siguiendo las normas de seguridad e higiene del gobierno local como los lineamientos de la compañía.

Cada unidad de negocio lleva adelante distintas estrategias. En cuanto al área de salud (GE Healthcare), contamos con un equipo de 23 ingenieros de campo dando soporte a clientes en los principales centros de salud de todo el país, realizando servicios de mantenimiento de equipamiento esencial para la situación actual. Por el lado de los negocios de energía (GE Gas Power y GE Renewable Energy), han centrado sus esfuerzos en seguir generando y llevando energía a cada rincón de Argentina, es evidente que el consumo residencial ha subido a causa del confinamiento. En contraste, el foco de GE Aviation está puesto en apoyar a los clientes hasta que se reactive el mercado de aviación comercial.

Un punto transversal a todos los negocios; **todos están apostando aún más a soluciones digitales – para poder colaborar con nuestros clientes remotamente – como también metodologías “lean” para hacer sus sistemas operativos más flexibles y estar preparados para la nueva normalidad.**

En la compañía ya operábamos bajo un esquema con inclinación a lo digital. De cara a los clientes, el portfolio de cada unidad de negocio cuenta con soluciones digitales para optimizar los recursos de nuestros clientes, aumentar la productividad de sus equipos, predecir fallas y/o anticipar servicios de mantenimiento. Y allí es donde está nuestro valor agregado y lo que nos facilitó darles soporte durante el contexto actual. En cuanto a nuestros colaboradores que no cumplen con tareas esenciales, ellos se encuentran realizando trabajo remoto desde sus casas. Desde hace un tiempo, hemos venido apostando por el home office, medida que ahora se ha instalado aún más. Estos cambios impactaron en nuestra cultura; nos aferramos aún más al compromiso de construir un mundo que funcione porque la coyuntura nos invitó a trabajar sin fronteras, bajo un sentido de unidad en el que todos

empujamos hacia el mismo lado.

Si bien, nadie pudo predecir la pandemia, nosotros ya veníamos aplicando soluciones y metodologías que nos ayudaron adaptarnos a la nueva realidad.

### 100 AÑOS EN EL PAÍS

El estallido de la pandemia se dio en un momento muy especial para nosotros. El 15 de marzo, GE Argentina cumplió 100 años de operación ininterrumpida en el país pero debimos posponer todas nuestras acciones alusivas a este gran logro por la coyuntura. En este sentido, y como aliados estratégicos de Argentina, centramos nuestros esfuerzos en apoyar al país en su lucha contra el COVID-19. Adaptarse rápidamente a las nuevas demandas es una prioridad para generar mayor valor a nuestros clientes; durante años invertimos en el desarrollo de tecnología para la digitalización y optimización de las industrias. Gracias a esto, hoy podemos continuar apoyando a clientes en el campo y a distancia.

Teniendo en cuenta que priorizamos la salud y la seguridad de todos nuestros colaboradores y sus familias, considero que, por el momento, la metodología home office continuará al menos hasta que se recomiende lo contrario.

También creo que las medidas de seguridad e higiene serán mucho más estrictas y es deber de todos seguir con estas normas para cuidarnos e intentar no promover el contagio.

Por otro lado, en medio de esta crisis, GE redefinió su cultura y sus valores corporativos. Tenemos claro que, se necesitan líderes que actúen con humildad, lideren con transparencia y mantengan el enfoque en este desafiante contexto, siempre ejecutando con una integridad inquebrantable. Una de nuestras prioridades siempre fue poner a las personas en el centro, y en este sentido, es que reafirmamos que necesitamos un liderazgo que siga estas premisas.

Esta pandemia ha sido una crisis de salud pública y humana, y todos queremos ver el final. Mientras tanto, podemos mantenernos seguros e innovar para crear un futuro mejor para los empleados y clientes. A largo plazo todos seremos más fuertes.

*En medio de esta crisis, GE redefinió su cultura y sus valores corporativos. Tenemos claro que, se necesitan líderes que actúen con humildad, lideren con transparencia y mantengan el enfoque en este desafiante contexto, siempre ejecutando con una integridad inquebrantable.*

**Genneia**

**GUSTAVO CASTAGNINO**  
Director de Asuntos Corporativos de Genneia

## Control remoto de operaciones

Para todas las industrias resultó un desafío adaptar la dinámica de trabajo sin poner en riesgo a los colaboradores ni afectar los objetivos. En Genneia hace 5 meses que el 100% del personal de la sede se encuentra trabajando de forma remota y damos seguimiento constante a la salud de cada colaborador.

En los centros operativos, parques eólicos, solares y centrales térmicas, fue necesario recurrir a la reducción de personal al mínimo indispensable por turnos y aplicar todos los protocolos sanitarios específicos de cada localidad. Cada centro de generación cuenta con realidades distintas, por lo que fue preciso adaptarse a los requerimientos de cada sitio y equipo de colaboradores.

Asimismo, actualmente tenemos 160 MW en construcción: el parque eólico Chubut Norte II y, los proyectos III y IV junto a PAE. Si bien inicialmente pausamos la obra como respuesta a la cuarentena total del mes de marzo y abril, luego con los permisos correspondientes y los protocolos de cuidado más rigurosos tanto para los colaboradores como para la comunidad, avanzamos con la construcción la cual tiene fecha estimativa de finalización en el último trimestre del año.

**Ahora bien, el desafío que tenemos hoy, es enfocarnos en encontrar tecnologías y estimular la innovación para adaptarnos de la mejor manera a la nueva realidad y al futuro.** Apuntamos a eso, fortaleciendo el trabajo de nuestro Centro Operativo de Control (CECO) que desarrollamos el año pasado en vistas de una gestión mucho más efectiva de los centros de generación. El CECO nos permite visualizar la situación de todos nuestros activos renovables del país, de forma remota, centralizada y en tiempo real; adoptando las mejores decisiones enfocadas al mejor despacho posible. Gracias a esta solución, interactuamos con 5 transportistas, 3 países y activos presentes en 6 provincias, manteniendo el distanciamiento social con todos ellos.

Asimismo, en este contexto estamos comenzando a ofrecer un servicio de mantenimiento y operación desde el Centro, para los parques de nuestros colegas de la industria que precisan del soporte en sus sitios y precisen de la tecnología para efectuarlo remotamente.

**Holcim**

**IGNACIO CAPDEVILA**  
Gerente de Desarrollo de Negocio, Holcim Argentina

## Un cambio cultural

El reaccionar rápidamente ayudó a Holcim a alinear y focalizar los esfuerzos para mitigar los efectos de estas restricciones. La organización en su conjunto se adaptó de inmediato a la modalidad de teletrabajo al 100% a través de acciones combinadas de implementación de soluciones digitales para la comunicación, con un seguimiento muy cercano de los líderes y del área de Recursos Humanos del impacto de esta nueva situación en los empleados. En esta línea, se implementaron webinars para los líderes en los que se presentaron herramientas concretas para el acompañamiento de sus colaboradores, como también entrenamientos virtuales para los empleados en general orientados al cuidado de la salud de manera integral.

Adicionalmente, de forma periódica se realizan encuestas virtuales para dar seguimiento al impacto de la cuarentena en la productividad de los equipos.

El contexto de crisis por la pandemia ha demostrado ser un facilitador fundamental del proceso de cambio cultural que requiere la transformación digital.

**Es notable como diferentes áreas de la compañía se embarcaron en la búsqueda de soluciones digitales de manera proactiva, más allá de las iniciativas específicas que son impulsadas desde la dirección de la empresa.** Términos como el de agilidad, MVP, prototípo o prueba piloto son cada vez más comunes en el vocabulario corporativo. En el tiempo que llevamos en cuarentena, y a manera de ejemplo, áreas como Logística, Comercial, Marketing, Recursos Humanos ya han implementado soluciones digitales de diferente complejidad que le están mejorando la vida a un número importante de stakeholders internos y externos. Este proceso de cambio, sin embargo, recién está iniciándose y queda mucho camino por recorrer que requiere superar la tendencia al perfeccionismo y la baja tolerancia al error. El impulso que desde la alta dirección se le está dando a la transformación digital es fundamental para seguir avanzando con éxito.

Estamos pensando en nuevas formas de trabajo que nos permitan una flexibilidad adicional, trabajando de maneras distintas, ágiles, simplificadas y equilibrando mejor nuestra vida personal y laboral.

**ENTRE TODOS,  
LO DAMOS VUELTA.**



**VALOR**

Cervecería y Maltería Quilmes

**ALCOHOL  
AL 70%**

Donación de  
Cervecería  
y Maltería  
Quilmes

**SANITIZANTE**

- NO INGERIR -

Cont. Neto 500 ml. Industria Argentina



ERNESTO BLANCO

Gerente Corporativo de  
HP Inc. Argentina

## Un portfolio para la nueva realidad

La realidad de hoy presenta nuevas exigencias que determinan, a su vez, nuevas necesidades para trabajar, estudiar y disfrutar del tiempo libre desde casa. Según un estudio global de HP Inc., el 57% de los consumidores globales ha modificado sus actividades diarias, y la tecnología se volvió fundamental para esta "nueva normalidad". Desde HP confiamos en que la tecnología debe concebirse, diseñarse y pensarse para potenciar las habilidades y capacidades que caracterizan a cada usuario.

**Bajo el nombre de "Tecnología que se adapta con vos", rediseñamos nuestro portfolio de productos de cómputo e impresión para que las personas puedan adaptarse a esta nueva normalidad,** atender las nuevas y crecientes necesidades de chicos, jóvenes y adultos para transformar sus hogares en un espacio de oficina, de clase y de entretenimiento cuando lo requieran y con completa facilidad, logrando que la tecnología los acompañe en este proceso.

Al mismo tiempo, la nueva modalidad de trabajo a distancia ha expuesto significativamente a los colaboradores a riesgos asociados a ataques informáticos. No todas las compañías en Argentina cuentan con los recursos, herramientas y soluciones necesarios para proteger a los empleados y a la información corporativa mientras trabajan desde sus casas.

Esto implicó un gran desafío para las organizaciones, que se vieron forzadas a reconfigurar sus planes de ciberseguridad y afrontar esta nueva normalidad. La seguridad se transformó en la preocupación principal para los usuarios y clientes, y desde HP nos ocupamos de acercar los productos más seguros del mercado, gracias a soluciones profesionales y sofisticadas que protegen el trabajo, los estudios y cualquier información de la compañía y del usuario.



LEANDRO MOURE

Country manager de  
Logicalis Argentina

## Transformación digital: una cuestión de negocios

Comprender rápidamente el mundo nuevo que se avecina post pandemia es una de las tareas más importantes que tienen que plantearse las organizaciones y sus líderes. Esta situación traerá consecuencias graves, entre ellas, una recesión mundial. ¿Cómo podemos enfrentar los meses que tenemos por delante? Con tecnología.

Si algo quedó en claro en este momento es que situaciones que hubieran llevado años en producirse se aceleraron. Una de las más visibles y concretas es que en pocos días millones de empresas se adaptaron e implementaron el trabajo remoto como la nueva forma para asegurar la continuidad operativa de sus procesos y resguardar la salud de las personas. Frente a esto, el rol de la tecnología fue clave y se convirtió en uno de los principales aliados estratégicos.

Sin embargo, la modalidad de teletrabajo encendió las alertas en materia de seguridad. Las nuevas oficinas hogareñas dejaron las puertas abiertas para que los cibercriminales salieran a atacar una presa de preferencia: el empleado que está afuera de la arquitectura de ciberseguridad diseñada por la empresa. **Directores y gerentes que manejan información sensible y valiosa, deberán adaptar sus oficinas domésticas con tecnología segura, confiable y a prueba de robos, para evitar problemas que puedan dañar a sus compañías.**

Los cambios que habrá en la vida cotidiana tendrán su correlato en las empresas y en soluciones que combinen innovación con creatividad, como la de experto remoto, por mencionar alguna, en la cual un operario recibirá asistencia de alguien en otro sitio, que permitirá reducir los costos y cuidar a las personas. Sin embargo, toda esa transformación tiene que estar soportada sobre una infraestructura adecuada. Es por esto que entendemos la transformación digital no solamente como un tema tecnológico, sino de negocios. Esta claro que este contexto trajo la urgente necesidad de incluir tecnologías y adoptar un proceso de transformación digital que, con sus cuatro pilares fundamentales –cloud; IoT y la automatización que involucra; Inteligencia Artificial; y ciberseguridad– es esencial y una parte fundamental de la estrategia de negocios que tienen que enfrentar las empresas. El punto de inflexión estará en la velocidad y desarrollo de estas tendencias en cada organización.



**FERNANDO  
GORBARÁN**

Presidente y CEO de  
Messe Frankfurt Argen-  
tina

## Las ferias y la virtualidad

A medida que las restricciones se fueron extendiendo mes a mes, tuvimos que posponer la realización de la mayoría de nuestros eventos de 2020 para el año que viene y suspender nuestras actividades en un 90%.

Si bien nuestras grandes exposiciones tenían fecha entre agosto y octubre de este año, las mismas requieren de mucho tiempo de preparación y organización, por lo que no nos fue posible mantener el calendario original. Lo consensuamos con nuestros clientes y cámaras socias y todos coincidimos en que lo prioritario era garantizar la salud y la seguridad.

Nuestra empresa ya venía transitando un proceso de digitalización bastante acelerado, impulsado tanto por las necesidades de nuestro negocio local como desde la casa matriz. También estamos organizando una serie de encuentros virtuales sobre temas que son de interés para los públicos de nuestras exposiciones,

con la idea de mantener un canal de contacto entre las comunidades de empresas y profesionales mientras no podíamos reunirnos físicamente. Las necesidades de las industrias son muchísimas y el intercambio de conocimientos y experiencias en este contexto de incertidumbre se hace crucial.

Estamos seguros de que los encuentros personales seguirán siendo la esencia de la industria, esto es algo que no va a cambiar. Messe Frankfurt es una empresa que tiene 780 años de historia, por lo que ha atravesado acontecimientos tan críticos como pandemias y dos guerras mundiales, y de todos ha sabido recuperarse. Las ferias comerciales, como espejos de la economía, se enfrentan repetidamente a desafíos, pero siempre han funcionado como una plataforma para promover la recuperación económica en tiempos de crisis y esta vez no será la excepción.

**Entendemos que la virtualidad no es la solución al encuentro físico, no puede reemplazarlo 100%, pero sí es una herramienta que nos va a ayudar muchísimo.** Por eso, los organizadores profesionales estamos preparándonos para llegar a una mayor audiencia y en ese marco es que hablamos de los eventos híbridos y de combinar lo que sucede en el espacio físico con lo virtual y las redes. No vemos a la digitalización como una amenaza, por el contrario, tenemos el desafío de construir eventos del mundo real que convivan con plataformas virtuales.



## MÁS ROBOTIZADOS QUE NUNCA

**S**egún Minsait, compañía miembro de Indra, las tecnologías asociadas a la automatización de procesos (RPA) alcanzaron su récord este año para empresas, para poder continuar su trabajo y generar a la vez más eficiencia, reducción de costos y aumento en calidad de los datos en los procesos.

¿Qué ganancias tuvo la aplicación de robots en los costos de operación? Este mito, medido siempre aproximadamente, tiene para Min-

sait una respuesta concreta: 30% promedio a partir de las tres semanas, con un ROI de sólo dos a tres meses. "Si agregamos la eliminación de errores humanos, permite obtener resultados tangibles en muy corto plazo", afirma Víctor Salerno, gerente de Tecnologías Avanzadas de Minsait en Argentina. Según la consultora de transformación digital e IT, la pandemia contribuyó decididamente al incremento exponencial en demanda de automatización, debido a la ausencia de trabajo

humano obligatorio. Sectores como Energía, Petróleo y Gas, Servicios Financieros, Administración Pública, Telecomunicaciones e Industria son los que demandaron con más urgencia este tipo de soluciones.

"En Argentina, muchos sectores cuentan con este tipo de soluciones y nuestras proyecciones indican que alcanzará a todos los sectores productivos, junto al cambio del paradigma de la transformación digital", asegura Salerno.



**CAROLINA  
PASCARELLI**  
Head de Asuntos Corporativos de Naranja X

## Una oportunidad importante

En Naranja X nos propusimos acompañar a nuestros colaboradores desde el primer día con diferentes propuestas relacionadas a la salud y bienestar, elementos de oficina y capacitaciones, entre otros. Además, desde que comenzó la cuarentena incorporamos a más de 80 personas de manera 100% remota, lo cual representa el 30% de nuestra nómina.

El paso al trabajo remoto fue prácticamente sin摩擦es ya que trabajamos directamente en la nube y todos nuestros colaboradores están equipados con las herramientas que necesitan para trabajar con comodidad, incluidas las sillas ergonómicas. También nos focalizamos en mantenernos cerca y unidos usando distintas plataformas para reuniones y comunicación interna como Google Meet y Slack.

La cuarentena dinamizó el proceso de adopción de pagos digitales; está cambiando drásticamente la forma en que los consumidores pagan y que los comercios cobran. Recientemente rediseñamos la app buscando asegurar una excelente experiencia para nuestros usuarios, transmitiendo confianza y cercanía. A su vez, incorporamos nuestra tarjeta prepaga virtual VISA Naranja X con la cual se puede hacer compras online seguras en tiendas nacionales e internacionales.

Estamos ante una oportunidad importante y en este contexto de cuarentena se evidencia cuán necesarias son estas soluciones financieras que permiten prescindir del uso del efectivo y apostar a un ecosistema de pagos digitales inmediatos, seguros y sin contacto. En Naranja X trabajamos orientados a objetivos y en este contexto reafirmamos la importancia de la flexibilidad en el trabajo, siempre con la mirada en nuestros talentos, entendiendo sus preocupaciones e inquietudes para poder acompañarlos de la mejor manera en cada etapa de su vida a fin de lograr ese equilibrio entre la vida personal y profesional.

*"Se evidencia cuán necesarias son las soluciones financieras que permiten prescindir del uso del efectivo y apostar a un ecosistema de pagos digitales inmediatos, seguros y sin contacto".*



**LUIS GALLI**  
CEO de Newsan

## Aprendizaje infinito

Implementamos estrictos protocolos de seguridad e higiene para el cuidado de los colaboradores; rediseñamos plantas y locaciones para continuar con la actividad productiva y trabajamos para asegurar el aprovisionamiento al mercado. Todas medidas de seguridad para garantizar la continuidad y sustentabilidad del negocio.

Por otro lado, se generó una redistribución natural de roles y recursos, en base a las nuevas necesidades. Esto sirvió para direccionar los esfuerzos de manera más eficiente. **Somos una compañía flexible, está en nuestro ADN. En Newsan fomentamos la adaptación constante y creemos que todos los procesos innovadores revalorizan a nuestros colaboradores.**

Venimos trabajando en el cambio de nuestro mindset. En Newsan hace unos años comenzamos con un proceso de transformación digital. Ese camino previo recorrido nos permitió adaptarnos muy rápidamente a la nueva realidad logrando que la operación habitual de la compañía no se resintiese.

Recientemente realizamos una encuesta interna entre nuestros colaboradores acerca del home office y los nuevos procesos de trabajo; las conclusiones son muy satisfactorias. Gran parte de ellos valora la modalidad, e incluso perciben una mejora en su performance.

Desde nuestro de punto de vista, el home office, tiene muchas ventajas porque evita contagios, mejora la productividad, ahorra costos y optimiza el tiempo de las personas. Estamos analizando distintas alternativas para cuando retomemos a la nueva normalidad. Seguramente pongamos en ejecución un modelo mixto que combine el trabajo remoto con instancias de trabajo presencial, entendiendo el valor de la interacción cara a cara.

La transformación es continua y de aprendizaje infinito, por eso diariamente estamos profundizando este proceso. Nuestro programa de transformación digital se estructura en cinco frentes: Organización y Talento; Viajes de Clientes; Automatización; Canales Digitales y Conocimiento del Cliente, coordinados a través de un Head de Transformación que, junto a un proceso de Transformación Cultural, nos ayudará a garantizar el éxito del mismo.



**PABLO MARCÓ**  
gerente de Comunicaciones Corporativas de Nissan Argentina.

## Desafío al status quo

Cuando se decretó el aislamiento social producto de la pandemia implementamos a nivel regional, la campaña “Nissan Limpio y Seguro”; incorporando protocolos de seguridad y sanidad tanto en las plantas productivas -una vez que fueron autorizadas a retomar su actividad- como en los concesionarios, a fin de asegurar a los clientes, una vez que se abrieran los locales, altos estándares de higiene y sanidad. Por otro lado, lanzamos “Nissan Virtual”, plataforma dentro de la web de Nissan que permite consultar un precio de un vehículo, concertar una videollamada con un asesor de venta, obtener un financiamiento o hasta solicitar un turno con el taller; de manera simple, segura y sin moverse de la comodidad del hogar.

**La más reciente novedad fue la inauguración de la tienda oficial de Nissan Argentina en Mercado Libre, iniciativa regional que convirtió a Nissan en la primera automotriz en cerrar un acuerdo regional con la empresa de comercio electrónico número uno del país.**

Los resultados son excelentes. Con Nissan Virtual, la cantidad de visitas aumentó en un 200% en el primer mes de lanzamiento. Muchos de ellos, gracias a una mejora en la experiencia de compra que se inicia en la web y que termina en el concesionario.

Veníamos trabajando en llevar nuestro negocio hacia una experiencia digital, y las innovaciones que implementamos eran proyectos que teníamos pensadas para este año, pero dada la situación, decidimos acelerar las gestiones. Por este motivo es que logramos en tan solo un mes, lanzar nuestro market place en Mercado Libre.

Modificaciones como el “Home Office”, han llegado para quedarse en posiciones que lo permiten. La virtualidad será mucho más aceptada en adelante. Desafía el status quo, poniendo a prueba la creatividad al exigir una flexibilidad para resolver temas. Por ejemplo, el 15 de abril, Nissan Plan de Ahorro, adjudicó virtualmente 32 unidades para cumplir con lo establecido en el contrato. Este acto que fue constatado por un escribano público y al cual se conectaron los interesados.



**CARLOS FARFÁN**  
Director General de Practia

## Nuevas soluciones tecnológicas

En los meses transcurridos desde el inicio de la pandemia, en Practia hemos acelerado el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras que permitieron a las compañías responder a demandas nuevas y específicas, así como a reactivar la economía. Una de estas soluciones es nuestra plataforma basada en inteligencia artificial, machine learning y cámaras de video para medir la circulación de personas y su distanciamiento social en espacios públicos, abiertos y cerrados, y detectar el uso de tapabocas.

Esta solución, permite también calcular y organizar el flujo de personas en espacios de trabajo para cumplir las normas sanitarias. Desarrollada en pocas semanas por un equipo multidisciplinario, se integra con los sistemas digitales de cámaras de seguridad de instalaciones privadas o centros de monitoreo, sin afectar la identidad ni privacidad de las personas, ya que genera un mapa de calor y una situación del conjunto.

Gracias a nuestra experiencia, tecnología y equipos comprometidos, hemos acompañado a nuestros clientes en los desafíos que se le han presentado, como con el trabajo remoto y los equipos distribuidos que han tenido que implementar.

Antes de que se desencadenara la pandemia, el 44% de las empresas no permitía este modelo laboral, según un relevamiento difundido a fines de 2019 por Owl Labs. Entre los principales obstáculos se destacaban tanto cuestiones técnicas como culturales. Sin embargo, el COVID-19 aceleró la adopción y aceptación incluso en industrias donde era apenas incipiente.

La incertidumbre es otra de las caras de la pandemia. Para poder conocer las necesidades de nuestros clientes y generar intercambios enriquecedores, diseñamos un programa de charlas técnicas y no técnicas para desarrollar nuevas habilidades (Practia Academy) y otro de exposiciones de oradores de primer nivel (tanto de Practia, como de la academia y de la industria) para ayudar a pensar en la nueva normalidad (Practia Talks) y diversos foros de CIOs y CISOs para compartir experiencias. Las charlas pueden verse en nuestro canal de YouTube.

**SAMSUNG****BRUNO DROBETA**Senior Director en  
Samsung Argentina,  
Uruguay y Paraguay

## Avanzar en el multicanal

El contexto actual cambió por completo la rutina de los consumidores, desde el trabajo a distancia, la comunicación a través de dispositivos y aplicaciones, el ejercicio diario y la búsqueda de diferentes actividades para aprovechar el tiempo en casa.

Y también cambiaron, de un día para el otro, las reglas del juego de la industria. Por ejemplo, se cerró el canal físico que representaba el 90% de las transacciones y hubo que transformarnos. Afortunadamente habíamos iniciado un proceso de llegada al consumidor mucho más integral.

**Los promotores de la marca, quienes anteriormente asesoraban al consumidor en un punto de venta, lo hacen de forma digital. Descubrimos una muy buena recepción de los clientes para este tipo de contacto.** Para conectarnos directamente con los consumidores, dentro de nuestra aplicación Samsung Members, lanzamos Comunidad, una plataforma para que estén en contacto directo con expertos de la marca y disfruten de descuentos exclusivos, promociones especiales, sorteos y tutoriales, entre otros contenidos.

El escenario actual nos llevó a repensar incluso nuevas formas de presentar los productos que lanzamos este año, por ejemplo, Galaxy Z Flip y Galaxy S20.

En este "New Normal" la tecnología, especialmente la móvil, tiene un papel fundamental. Por eso, en el nuevo Samsung Galaxy Unpacked se dieron a conocer cinco dispositivos que se integran a la perfección para ayudar a los consumidores a navegar fácilmente por un mundo rápidamente cambiante: los Galaxy Note20 y Galaxy Note20 Ultra, la línea Note más potente hasta el momento, pensada como una herramienta de productividad, que funciona como una computadora y permite jugar como un profesional; las Tab S7 y S7+, las tablets más versátiles para potenciar la productividad y creatividad; el Galaxy Watch3, un reloj inteligente premium con funciones de salud avanzadas; los Galaxy Buds Live, unos auriculares elegantes y ergonómicos con una calidad de sonido superior; y el Galaxy Z Fold2, el teléfono inteligente plegable de próxima generación.

**SAP****CLAUDIA BOERI**Presidente de SAP Re-  
gión Sur

## Innovar es sobrevivir

Hemos visto tendencias que se han acelerado y magnificado en estos meses de COVID-19, como la transformación de la cadena de suministros, el comercio electrónico, el teletrabajo y el marketing enfocado en la experiencia que, si bien se vienen desarrollando desde hace mucho tiempo, hoy toman otra dimensión. En un contexto donde la única constante es el cambio, las compañías deben reinventarse y hacer uso de la innovación. La pandemia, en muchos casos, ha contribuido a romper la resistencia a la digitalización y demostró que innovar no es un tema sólo de ventaja competitiva o eficiencia, sino también de supervivencia.

**En el país son muchas las empresas que han actuado rápidamente en esta realidad compleja y desafiante, aprovechando soluciones para brindar respuestas a colaboradores y clientes.**

Una de ellas es TGS, la transportadora de gas más extensa de América Latina. Para proteger la salud de sus más de 1.100 colaboradores distribuidos a lo largo de todo el país utilizó la extensión de SAP SuccessFactors, la solución en la nube para la gestión de capital humano, creando un registro voluntario de información actualizada para identificar tanto a quienes están en grupos de riesgo, a quienes han regresado de países con circulación del virus o que presenten síntomas compatibles con la enfermedad.

Por otro lado, Mercado Libre y Santander han optado por SAP Qualtrics, tanto para conocer y generar acciones para brindar el mayor bienestar a sus miles de colaboradores en el país, como mejorar la gestión de la experiencia de sus clientes de manera remota, respectivamente. No sabemos con certeza qué tiene preparado el futuro, pero la capacidad de adaptación y la resiliencia, junto con la agilidad y la colaboración, apalancadas con tecnologías inteligentes que permitan transformar los negocios y la manera en que trabajamos, nos harán mejores.

*"La pandemia demostró que innovar no es un tema sólo de ventaja competitiva o eficiencia, sino también de supervivencia"*

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



INNOVACIÓN  
COMPROMISO  
PERSONAS



[www.bdoargentina.com](http://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 © Julio, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

**BDO**



**HORACIO MARTÍNEZ**  
CEO de Silica Networks,  
empresa del Grupo  
Datco

## 2020, el año con "safety car"

En automovilismo el auto de seguridad o "safety car" es un vehículo que se utiliza durante las carreras ante un accidente o causas meteorológicas, para poner en suspenso la competencia y agrupar a los participantes, que manteniendo sus posiciones, siguen girando en la pista.

La irrupción del Covid-19 es algo similar. Este año todas las empresas, tanto aquellas con motores potentes, como las que apenas se mantenían en carrera, debimos ponernos en modo suspenso. La carrera quedó neutralizada y todos circulamos a la velocidad del safety car. Su irrupción siempre es un acontecimiento aleatorio. Algunas escuderías usan ese tiempo para ir a boxes, otras para cambiar neumáticos o llenar los tanques...

¿Qué hacemos en Silica Networks mientras giramos detrás del safety car? Continuamos los planes trazados, invirtiendo en negocios futuros; aplicamos los ahorros de movilidad, viajes y convenciones en intentar ser lo más eficientes posibles; mantenemos una administración frugal; realizamos más negocios y menos excels; evitamos el desánimo y nos enfocamos en ayudar a nuestros clientes en la crisis.

Dado que el core business de Silica Networks es el servicio de conectividad mayorista a internet, en lugar de sufrir las consecuencias negativas de la pandemia, **debimos hacer frente al aumento inmenso del tráfico cercano al 35%- que nos llevó, incluso, a contratar nuevo personal durante el aislamiento, para poder responder a las necesidades de nuestros clientes.**

La crisis sanitaria aceleró a nivel global la transformación digital de las empresas y ya no hay marcha atrás. En este sentido, la pandemia terminó siendo una oportunidad, dolorosa para la economía y para el mundo del trabajo, pero que traerá aparejada la modernización de las organizaciones y un salto en la productividad de las empresas.

En un tiempo que desconocemos, el safety car abandonará la pista -al igual que el coronavirus-, y nuestro futuro dependerá de cómo nos preparemos en estos días para el momento en que debamos acelerar y volver a la carrera.



**CLAUDIO FIGUEROLA**  
CEO y co-fundador de  
Wabee

## Lanzamiento virtual

Además de implementar el trabajo remoto para todos, realizamos acciones simples como enviar a los hogares las sillas ergonómicas, que habían quedado sin uso en la oficina, para que las personas pudieran trabajar más cómodas desde sus hogares.

La adaptación a la virtualidad, en nuestro caso, fue realizar un uso todavía más intensivo de las tecnologías y herramientas de comunicación interpersonales que ya usábamos, tanto para el trabajo en equipo como para presentaciones a clientes y prospectos.

**Durante esta pandemia presentamos una plataforma que estábamos desarrollando hacia un tiempo: Wabee Cloud Energy.** Es una solución TSaaS (Technology Solutions as a Service) que permite medir el consumo energético en un período determinado, identificando patrones y aquellos sistemas que tienen un mayor consumo dentro de las instalaciones de organizaciones y edificios. Así, se pueden tomar decisiones con información centralizada e implementar medidas para racionalizar y generar ahorro.

Para realizar el lanzamiento del servicio realizamos, por primera vez, una presentación en vivo a través de YouTube. La experiencia fue muy positiva, ya que pudimos acercarnos en simultáneo a una gran cantidad de clientes y gestores energéticos, no solo del país sino de la región.

En gran medida, la pandemia aceleró procesos que se venían dando de forma muy gradual. Además, presentó nuevas oportunidades y desafíos para innovar y brindar servicios con valor agregado.

Una vez que pase la pandemia, nos gustaría ampliar la cantidad de trabajo remoto que realizamos. Creemos que la modalidad mixta entre teletrabajo y presencial es la más beneficiosa. A la vez, buscaremos seguir teniendo contacto directo con nuestros clientes y prospectos ya que actualmente estamos realizando una prueba de concepto de forma virtual con todas las organizaciones que están interesadas en nuestra solución.



### ESTELA REALE

Directora de Comunicación America Latina de Tetra Pak

## Envases que comunican

Nuestros productos permanecen seguros para la producción de alimentos, independientemente del brote. Igualmente se han tomado medidas extras relacionadas al cuidado de las personas tanto en nuestras operaciones como en la de nuestros clientes.

En Tetra Pak, los empleados que lo necesitan pueden trabajar desde casa. Sin embargo, por el rubro de nuestro negocio tenemos la responsabilidad de seguir operando en nuestra planta de fabricación de envases y acompañando a los clientes en sus operaciones.

**Un claro ejemplo de innovación incorporada por Tetra Pak en lo que respecta a la industria 4.0 y que aplica perfectamente a este contexto de pandemia es la utilización de Hololens, que son lentes de realidad aumentada ideados para controlar y resolver problemas en los equipos con mayor rapidez, eficacia y aún a miles de kilómetros de distancia.** Los ingenieros de servicio de Tetra Pak utilizan los HoloLens cuando se encuentran en la planta del cliente, para trabajar “al lado” de un experto global de Tetra Pak y resolver el problema de la máquina con mayor rapidez y eficacia. Esta incorporación es sin dudas una solución tecnológica que le permite a un ingeniero de Tetra Pak contactarse con un experto de cualquier lugar del mundo, quien observa y escucha todo en tiempo real, y guía el trabajo en terreno, incluso cuando una máquina está a miles de kilómetros de distancia. Es una innovación que permite reducir el tiempo de inactividad de la máquina y la pérdida de productividad, a la vez que protege contra riesgos para la seguridad y calidad de los alimentos.

A la luz del brote de COVID-19, ampliamos la oferta de asistencia remota para garantizar el soporte a los clientes y la continuidad de las operaciones, abriendo el servicio de Soporte Remoto Asistencia 24/7. Además de los Hololens, hace dos años anunciamos en Argentina el lanzamiento de una app que convierte a los envases en un nuevo canal de comunicación, se trata de Pack Story, que más que una aplicación de realidad aumentada es una plataforma que integra lo físico y virtual a través de una interacción digital entre el producto y el consumidor, donde mejora la experiencia de compra y también habilita a las marcas a

llevar sus mensajes a un siguiente nivel. Descargando la app, escaneás el frente del pack de los productos que se sumaron a esta iniciativa y luego aparecen las experiencias frente a tu Smartphone o Tablet. También, escaneando el logo de Tetra Pak se puede ver nuestra propia experiencia, donde contamos paso a paso como protegemos los alimentos, las personas y el futuro.

### TENDENCIAS QUE VAN A PERDURAR

Son muchos los cambios que trajo aparejada esta situación y por lo mismo difícil identificar cuáles perdurarán en el tiempo. Sin embargo, creemos que el teletrabajo, el comercio en línea y la asistencia remota son tendencias que desde Tetra Pak veníamos trabajando antes del Coronavirus y que ahora se han acelerado y perdurarán en el tiempo.

Creemos que una de las nuevas tendencias de consumo que trajo aparejada esta situación es el aumento de las compras a través de plataformas online en supermercados y mayoristas. Si bien es una tendencia que venía en alza, en los últimos años las compras de comestibles en línea han crecido un 30% en el mundo, aún hay mucha gente prefería hacer las compras de manera presencial, pero ante esta situación tuvieron que optar por la modalidad online.

Esto es para nosotros una excelente oportunidad para las marcas que producen alimentos y bebidas, y particularmente, los envases inteligentes ayudan a aumentar la transparencia y la eficiencia de la cadena de abastecimiento, antes y después del proceso, y, al mismo tiempo, permiten establecer una relación directa e interactiva con el consumidor. Por ello creamos que Pack Story convierte a los envases en un nuevo canal de comunicación, en la que diferentes marcas participan con sus propias experiencias y pueden interactuar directamente con el consumidor. Estamos convencidos de que el e-commerce es un concepto que llegó para quedarse y está alcanzando todas las áreas de trabajo inclusive el envasado de alimentos, el cual ya no se trata solo de la protección y funcionalidad del producto, sino que además de la conectividad.

*Pack Story convierte a los envases en un nuevo canal de comunicación, en la que diferentes marcas participan con sus propias experiencias y pueden interactuar directamente con el consumidor.*

A woman with dark hair and large hoop earrings is lying on a light-colored sofa, looking up at a television screen. She is wearing a blue top and jeans. Her right hand is resting on her head, and her left hand is holding a remote control. A small dog is visible on the floor next to her.

Cuando le damos  
sentido a la tecnología  
vivimos otro tipo  
de conexiones.

Pasamos de la selfie, a la foto grupal.  
De chatear, a conversar.  
De los Me gusta, a los me gustás.  
Y en vez de compartir stories,  
compartimos historias.

**Es cuando las conexiones  
se vuelven más humanas.**

# La irrupción del TELETRABAJO



Una prioridad que casi todas las empresas pusieron por delante fue la de hacer todo lo posible por asegurar la salud de sus colaboradores y clientes. Desde antes que las autoridades gubernamentales lo pidieran, cada una implementó un detallado protocolo tendiente a evitar contagios y poner en práctica condiciones sanitarias y operativas que maximizaran la protección de los clientes en su relación con la compañía. Fue marcado el éxito de las industrias y otras actividades esenciales en la efectividad de estos protocolos para con sus empleados. También el incremento de canales de atención y comunicación virtual que se extendieron para los clientes.



**AP** ACCION POINT

**MATIAS SALADINO**  
HR Manager de Acción Point



**Aon**

**FRANCO DI LUCCA**  
CEO de Aon Argentina

## El home office llegó para quedarse

Priorizamos la salud de nuestros colaboradores, por eso iniciamos el trabajo remoto el 16 de marzo, asegurando que cada uno tuviera las herramientas necesarias. Además implementamos estrategias de interacción e intervenciones más dinámicas, fortaleciendo la cultura organizacional e hicimos mucho foco en las capacitaciones (sumando más de 850 horas de múltiples talleres). Al ser una empresa de tecnología contábamos con la infraestructura necesaria, pero hicimos un gran trabajo en tiempo récord para lograr que toda la compañía pudiera hacer home office.

La calidad de servicio hacia nuestros clientes la mantuvimos de forma remota, mediante videollamadas, VPN(conexiones remotas), conversaciones telefónicas, etc. En todos los meses que llevamos de cuarentena, destacamos que aún a la distancia, pudimos seguir estando cerca y acompañándolos en todos sus procesos.

Vimos como, para seguir funcionando, se aceleró notablemente el trabajo remoto y los modelos digitales ágiles, aún en compañías que no contaban con esta modalidad. También se potenciaron las billeteras digitales y los medios de pago digital.

En la empresa estamos preparando un protocolo minucioso para la vuelta a las oficinas, donde contaremos con elementos sanitarios y distanciamiento en puestos de trabajo. **Hicimos una encuesta en nuestros sites sobre Home Office y más del 70% de nuestros colaboradores consideran que llegó para quedarse. Acompañaremos esta nueva forma de trabajo adaptando no sólo nuestros sites, sino también nuestro hardware y software.**

*"Vimos como, para seguir funcionando, se aceleró notablemente el trabajo remoto y los modelos digitales ágiles, aún en compañías que no contaban con esta modalidad. También se potenciaron las billeteras digitales y los medios de pago digital"*

## Salimos fortalecidos

Hoy ya conocemos los alcances devastadores de esta pandemia. Qué hizo y pudo hacer cada uno, es bien diferente. Aon es una compañía que pone a disposición el potencial de sus recursos humanos y analíticos sopesando los riesgos de una economía volátil. Si bien queda camino por recorrer, teníamos varios procesos digitales ongoing: póliza electrónica, cotizadores online, capacitaciones, reuniones virtuales y pagos electrónicos.

Nos preparamos para este momento: también cuando hace años la eficiencia operativa se convirtió en uno de los pilares financieros o cuando hicimos pruebas de trabajo remoto.

Sin embargo, COVID-19 nos puso a prueba. Las premisas fueron claras: cuidar la salud de los colaboradores, mantener la cercanía con el cliente y promover la flexibilidad financiera.

Aun anticipándonos al aislamiento, en dos días estaba toda la compañía trabajando desde sus casas. Hubo que innovar y se adquirieron notebooks, pero también se trasladaron desktops. Había cambiado el formato: reuniones del CEO con todos los colegas en forma virtual, presencia online permanente de nuestros ejecutivos, webinars, sitios interactivos, relevamientos y capacitaciones online. Incluso nuestro call center se había mudado. El servicio al cliente se mantuvo intacto. En este sentido, el equipo de IT fue clave, prestando su apoyo, poniendo a disposición 24/7 la mesa de ayuda o adquiriendo más licencias citrix y vpn.

**Nuestra gente se unió aún más. Espontáneamente algunos recursos se pusieron a disposición de aquellos equipos de trabajo que tenían una mayor carga.** Esto no solo equilibró el flujo de trabajo manteniendo la eficiencia, sino que motivó la creación de Assist Platform: un espacio global donde se difunden actividades a corto plazo disponibles en nuestras líneas de servicio.

Como expertos en la industria, trabajamos mitigando riesgos que, como COVID-19, ponen al mundo entero en jaque. En esta cinchada, que aún no termina, sabemos que nos habremos fortalecido y gracias a nuestra disciplina. Por ello en Aon hablamos del #newbetter o nuevo mejor como la etapa que sigue.



PABLO ADANIYA

Gerente general Compressor Technique de Atlas Copco Argentina

## Invertir para salir más fuertes

Si bien implementamos el trabajo remoto en 2018, un día por semana, el decreto nos obligó a adoptar esta modalidad de forma continua y por tiempo indeterminado, acelerando así el proceso interno de transformación digital. Esto creó la necesidad de orientar esfuerzos a iniciativas que promuevan la unidad y motivación en la organización, como desayunos, charlas diarias, reuniones informativas, encuestas o intensificación del uso del e-learning y la red social interna. La pandemia también demandó un esfuerzo constante para evitar la propagación del virus, con un mayor foco en el cuidado de los colaboradores que asisten a las industrias esenciales.

Nuestras innovaciones en conectividad, controladores y herramientas inteligentes, han sido clave para operar y monitorear los equipos desde cualquier celular de manera remota. Además, ampliamos el servicio de diagnóstico a clientes esenciales, anticipándonos a mantenimientos programados y garantizando la operación.

**Vemos a la crisis como una oportunidad para mantener nuestra presencia e interacción digital. Por eso, seguiremos invirtiendo para salir más fuertes, no solo en soluciones digitales, sino también en proyectos estratégicos de I + D.**

Creemos que la eficiencia energética y la sustentabilidad serán aún más importantes para nuestros clientes que desean ser parte de la solución para la crisis climática.

Es probable que a mediano plazo más colaboradores quieran optar por el teletrabajo con mayor frecuencia. Claramente es un beneficio ganar-ganar, que desde su lanzamiento fue muy bien recibido por el mayor equilibrio vida-trabajo, la motivación de los equipos y la retención de talentos que representa. Un nuevo paradigma de trabajo que nos plantea la posibilidad de aumentar la eficiencia reduciendo la superficie de oficinas que ocupamos. Disminuir la movilidad, por otra parte, nos ayuda a preservar el medio ambiente, una meta que nos proponemos como ciudadanos responsables.



LEANDRO PERASSO

Director del Área de Personas, Itaú Argentina.

## "Abrí tu cuenta" 100% digital

Reaccionamos rápidamente, ajustándonos a la nueva realidad, llevando el 100% de los colaboradores de las oficinas a home office y activamos acciones enfocadas en un plan de trabajo centrado en tres frentes: garantizar el bienestar de nuestros colaboradores y el funcionamiento de la operación; brindar soluciones digitales para atender mejor a nuestros clientes y pensar el futuro del banco en esta nueva realidad. Nos enfocamos en asistir a las necesidades financieras de los clientes de la manera más simple y ágil posible. Es parte de nuestro día a día poner al cliente en el centro, por eso hoy más que nunca, nuestro rol consiste en estar cerca y escuchar al cliente. Por ejemplo, **en junio se multiplicó por 15 la originación de nuevos clientes desde la plataforma "Abrí Tu Cuenta" 100% digital.** Los pagos y transferencias de nuestros clientes crecieron un 30% y el uso de Whatsapp como canal de atención se multiplicó por 10. Una experiencia que resultó innovadora y muy interesante fue la implementación del delivery de haberes a jubilados para cuidar a los adultos mayores y que se quedaran en sus casas. Además, reforzamos la seguridad y el protocolo en todas las sucursales, acompañamos todas las adecuaciones normativas respecto a los diferimientos de vencimientos y pagos de tarjetas y préstamos, subimos los límites de extracción de nuestros cajeros, otorgamos más de \$2.600 MM en la línea 24% para Mipymes.

Aumentamos significativamente nuestra contribución social, desde el banco junto a Fundación Itaú impulsamos un plan de acompañamiento a ONGs con las que ya veníamos trabajando y también nos sumamos a las grandes campañas de alcance nacional como #Seamosuno y #Supersí de Fundación Sí. Hasta hoy hemos asistido a más de 100 organizaciones que entre todas atienden a más de 37.000 personas. Asimismo, invitamos a clientes y colaboradores a sumarse con donaciones a través de los distintos medios de pago o utilizando sus puntos de nuestro programa de fidelidad @tumundo para convertirlos en kits de alimentos y productos de higiene. Por cada \$100 donados, desde Itaú sumamos \$100 más.



**DELL** Technologies

**PATRICIO IRAOLAGOITICA**  
General manager Dell Technologies Argentina, Uruguay & Paraguay

## Un estilo de trabajo flexible

A causa del COVID, el trabajo remoto de Dell Technologies atravesó una revolución digital, llevando al 90% de nuestra fuerza laboral global de 165,000 personas a trabajar desde sus hogares, en menos de dos semanas. A fin de mantener la productividad y las buenas prácticas, se creó un sistema para que los empleados estén actualizados sobre políticas de trabajo, información sobre cómo trabajar desde casa y consejos para mantenerse saludable; entre otros.

**Mientras estamos cambiando nuestra propia fuerza laboral, también apoyamos a los clientes a hacer lo mismo, al apoyarlos para que tengan acceso a la tecnología que necesitan para garantizar la continuidad del negocio.** Continuamos atendiendo las necesidades de los clientes a nivel mundial: hemos permitido que más de 13.000 agentes trabajen desde su casa, mientras mantenemos los niveles de servicio y más del 90% de satisfacción del cliente.

En Dell Technologies, desde hace más de una década hemos defendido un entorno de trabajo flexible. En 2013, establecimos como meta para 2020 permitir que el 50% de nuestra fuerza laboral trabaje de esta forma. Este objetivo ya fue superado, con aproximadamente el 65% de los miembros del equipo de trabajo aprovechando la flexibilidad laboral en sus trabajos.

En 2009, establecimos el programa Connected Workplace, que permite a los empleados elegir el estilo de trabajo que mejor satisface sus necesidades en un entorno altamente móvil y flexible. Este programa trata sobre un cambio en la forma en que pensamos el trabajo, donde uno no está anclado en un lugar y tiempo, sino que está centrado en los resultados.

Tras cinco meses de enfrentar la pandemia, hemos mantenido la productividad y la satisfacción de los miembros del equipo. De hecho, recientemente hemos lanzado algunos de nuestros productos más importantes del año en este contexto que requirió la colaboración de equipos en entornos remotos.



**etermax**

**SEBASTIAN PEÑA**  
director ejecutivo de Recursos Humanos de Etermax

## Crecer jugando

En etermax empezamos el 2020 con ambiciosos planes de expansión. La pandemia fue un cisne negro para todas las empresas, que repentinamente se encontraron ante la imposibilidad de continuar operando normalmente. En nuestro caso debimos replantearnos factores adicionales, no sólo cómo operar, sino cómo expandirnos en el marco del aislamiento, cuidando la seguridad del equipo y manteniendo la excelencia. La migración de operaciones a modalidad remota se dio junto con el crecimiento en el uso de nuestros juegos, porque los juegos sociales como los que desarrollamos en etermax son una manera de conectar con el otro. En tiempos en que el contacto físico está restringido, nos sentimos responsables por continuar combinando tecnología y creatividad para conectar personas y comunidades. **Trabajamos para adelantar el lanzamiento de juegos y logramos lanzar 6 nuevos títulos en lo que va del año.**

La pandemia sacó a la luz en todas las organizaciones la importancia de algo que en etermax nos esforzamos por hacer bien desde siempre, que es darle los recursos a los colaboradores para que se sientan a gusto haciendo su trabajo, incluso en contextos de incertidumbre.

Un eje fue Oficina en Casa, un beneficio para equipar los hogares con cualquier elemento que las personas consideraran necesaria para el teletrabajo, como sillas ergonómicas, repetidores WIFI y escritorios. Otro eje es el de Bienestar, que trabaja sobre los aspectos físicos y emocionales con diferentes iniciativas.

Nos vimos desafiados por la apertura de nuestra oficina en Mendoza, que nos impulsó a redefinir el proceso de contratación y crear instancias extras de inducción al negocio en modalidad virtual.

La capacidad de adaptarse al cambio es crucial para seguir creciendo en escenarios como este. La adopción de formas y procesos de trabajo ágiles y descentralizados para poder sumar a los equipos el mejor talento, independientemente de dónde se encuentren físicamente, es una tendencia que llegó para quedarse



**GeoPagos**

**SEBASTIÁN NÚÑEZ  
CASTRO**

Co Fundador & CEO de  
Geopagos

## Una adaptación rápida

Cuando comenzaron a aparecer los primeros casos de COVID, y antes de que se decretaría la cuarentena, se definieron las siguientes medidas:

Trabajo en forma 100% remoto; proveer a los colaboradores de materiales e instalaciones para trabajar desde sus casas; les hacemos llegar una tarjeta con crédito para usar durante el almuerzo. Respecto a los clientes: comunicación directa sobre la forma de trabajo y cumplimiento en tiempo y forma con todos los proyectos on going.

Se implementaron reuniones semanales con los líderes para compartir inquietudes, bajar mensajes claves y trabajar en la contención de los equipos. El envío de guías de buenas prácticas ayuda a que los líderes acompañen a sus equipos, tanto en lo emocional como en lo laboral, durante la crisis.

Una serie de actividades deportivas, recreativas y lúdicas para hacer online y seguir compartiendo tiempo de espacamiento entre todos los que forman parte de GeoPagos. Las mismas se comparten a través de slack, zoom y un newsletter diseñado especialmente para la coyuntura.

Continuamos con las búsquedas que teníamos on-going haciendo las entrevistas que quedaban pendientes en formato digital. Se realizó la adaptación al formato 100% digital de los onboarding de los nuevos ingresos para que alcancen los mismos objetivos que cuando se realizaban de forma presencial.

Cabe destacar que **la compañía ya contaba con la modalidad de trabajo remoto y el beneficio de home office**. Esto, sumado a una nómina de colaboradores que en su mayoría provienen de IT, hizo que la curva de adaptación a esta modalidad sea rápida y eficiente. GeoPagos es una empresa que desarrolla soluciones digitales para la industria de pagos y promueve la inclusión financiera. Se fundó hace más de 7 años con capital propio de los fundadores, y fue teniendo un crecimiento permanente hasta llegar a consolidar un modelo de negocio sostenible. Dicho esto, en el momento en que se decretó la cuarentena, estábamos en una buena situación económica y financiera, con planes muy agresivos de crecimiento para el 2020 y cerrando un muy buen primer trimestre, tanto en resultados como en objetivos.



**GRUPO GESTIÓN**  
Transformando el mañana hoy. Hoy mejorando mañana.

**MARTÍN TAPIA**

Gerente de Calidad e  
Innovación de Grupo  
Gestión

## Transformación permanente

Si algo nos está enseñando la pandemia de COVID-19 es que hoy, más que nunca, las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios para poder continuar operando, incluso en tiempos de incertidumbre y dinamismo. Y el mundo del empleo no es la excepción.

Inmediatez para cubrir nuevas posiciones priorizando la cercanía de los postulantes, agilidad para generar y aplicar protocolos sanitarios, flexibilidad para adaptarse a nuevas maneras de trabajar como el trabajo remoto. La lista es extensa y el impacto en las empresas y las personas es enorme.

En este escenario, la tecnología y la innovación, una vez más, adquieren un mayor protagonismo para contribuir a hacer frente a esta realidad y sus desafíos, actuales y futuros. El ecommerce, de grandes empresas de retail como de pequeños comercios, fue uno de los impulsores de las ventas y el incremento de la demanda de personal durante el aislamiento: **sólo en el segundo trimestre en Grupo Gestión registramos un aumento del 50% de pedidos de personal en comparación con el mismo periodo del año anterior**.

La pandemia, además, aumentó la demanda de herramientas digitales que permitan agilizar y simplificar procesos, como los recibos digitales y las video llamadas. En el primer caso, brindan diversas ventajas, desde una mayor eficiencia, transparencia y rapidez, hasta un menor impacto ambiental. Por otro lado, se aceleró la adopción de las video entrevistas y hoy cuentan con una mayor valoración tanto de las empresas como de los candidatos. De acuerdo con un relevamiento propio, 7 de cada 10 postulantes las considera como una opción muy seria para acceder a un empleo.

En este contexto tan desafiante queda en evidencia que las organizaciones que cuentan con áreas dedicadas a la innovación y dedican tiempo y recursos a generar mejoras y transformaciones están más preparadas para brindar servicios diferenciales, con mayor eficiencia, menores costos y mayor valor para el negocio.



**JORGE HABIF**  
Director de Recursos Humanos de La Caja

## El 70% seguirá con teletrabajo

Previo a que el Gobierno estableciera la cuarentena obligatoria más de 1300 colaboradores de La Caja ya estaban realizando teletrabajo. La compañía optimizó sus canales de atención digital, priorizando las gestiones de seguros online y puso a disposición de sus clientes prestaciones adicionales que no formaban parte de su cobertura. Se amplió el servicio de telemedicina de forma gratuita para más de 700 mil clientes por tiempo determinado. A su vez, la aseguradora está brindando cobertura gratuita de "Asistencia a Mayores" a más de 200.000 clientes mayores de 60 años. Extendimos el acceso VPN a nuestros 2.000 colaboradores, como también utilizamos tecnología de escritorios remotos y máquinas virtuales que operan dentro de nuestros dos centros de computos. Esto nos da una gran versatilidad para poder incrementar cantidad de usuarios, operadores de call center y por supuesto simplifica mucho el soporte.

Uno de nuestros próximos pasos, y ya estamos comenzando a darlo, es migrar toda la plataforma a su versión 100% Cloud.

El aislamiento ha generado una mayor interacción a distancia entre compañías aseguradoras y clientes, utilizando distintos medios, como por ejemplo Web, Apps, WhatsApp, Call Centers, entre otros. **Esta forma de interacción a la que los clientes se vieron "obligados" a utilizar dada las exigencias del aislamiento podrían generar, a nivel comercialización, un incremento en el uso de estos canales. Por ende, un mayor nivel de contratación final a través de estas vías.**

Este escenario nos hizo hacer una prueba en caliente de toda nuestra infraestructura, nuestras redes de comunicaciones y nuestro universo de aplicaciones y plataformas. Existe una tendencia actual hacia lo digital, apps y atención mobile, entre otras. Tendencia que continuará creciendo y desafíandonos.

Una vez que termine el aislamiento social y obligatorio, en nuestras oficinas se deberá reducir la densidad de personas en las sucursales y casa central, se priorizará a aquellos empleados que estén dentro del grupo de riesgo. Creemos que, aproximadamente, el 70% continuará con la modalidad de teletrabajo cuando termine el aislamiento.



**ANDRÉS CUESTA**  
Secretario Académico de UADE

## Educación remota

UADE profundizó la adopción de metodologías que garantizan la migración de las clases presenciales a las modalidades remota y virtual. Desde hace años, la universidad cuenta con una plataforma virtual de soporte a la enseñanza presencial. Esta plataforma, denominada "WebCampus", permite interactuar con los estudiantes asegurando el acceso a los contenidos abordados durante las clases; transmitiendo consignas para el trabajo autónomo de los estudiantes a partir de las cuales pueden entregar, a través de la misma plataforma, ejercitación, trabajos prácticos y monografías; y participar activamente en foros, interactuando bajo la moderación y las consignas que brindan los docentes.

Desde el 16 de marzo, la universidad migró todas las clases presenciales a un nuevo formato de educación remota. Más de 3000 cursos de múltiples carreras pasaron a ofrecerse a través de la propia plataforma digital de UADE, que fue complementada con MS Teams, como herramienta para ofrecer encuentros sincrónicos y asegurar la interacción en tiempo real entre docentes y estudiantes, así como también con otras aplicaciones educativas. En muy poco tiempo, se hicieron disponibles los contenidos de todas las materias en la plataforma; se facilitó el acceso a bibliografía en formato digital; se incrementó la cantidad de videoclases de libre disponibilidad; y los recursos de las materias virtuales se pusieron al servicio de las materias presenciales que pasaron a modalidad remota.

Respecto a la atención a los alumnos, UADE mantiene abiertos todos los canales habituales de comunicación, a excepción de las líneas telefónicas. Desde el viernes 20 de marzo, todos los colaboradores de la Universidad cumplen con normalidad sus tareas desde sus hogares, accediendo en forma remota a todos los sistemas y accediendo a herramientas de trabajo colaborativo a través MS Teams.

Las áreas de soporte acompañan en sus diferentes funciones de asistencia para garantizar el funcionamiento remoto de la Universidad.



## Queremos acompañar a tu empresa

Te ofrecemos una nueva línea de crédito para poder ayudarte en este contexto.

**Tasa Especial 24,0%**

Las **Empresas MIPYME** podrán:

- Financiar Capital de trabajo      • Pagar Sueldos
- Descuento de Cheques con tasas preferenciales

En el caso de ser **Empresas Prestadoras de Salud** con servicio de internación podrán financiar:

- Insumos hospitalarios      • Equipamiento médico

Conocé más en [macro.com.ar/empresas](http://macro.com.ar/empresas) o sacá tu turno online para asesorarte en la sucursal

T.N.A.: 24,0% - T.E.A.: 26,83%

**C<sub>FTEA</sub> 26,83%**

[macro.com.ar](http://macro.com.ar)

PROMOCIÓN VÁLIDA DEL 3/3/2020 AL 31/8/2020. SUJETO A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y APROBACIÓN CREDITICIA DE BANCO MACRO. TNA TASA NOMINAL ANUAL 24,00%. TEA TASA EFECTIVA ANUAL 26,83%. C<sub>FTEA</sub> COSTO FINANCIERO TOTAL EFECTIVO ANUAL 26,83%. PRÉSTAMOS EN PESOS. TASA FIJA. APlica A CARTERA COMERCIAL. CONSULTE MÁS EN MACRO.COM.AR O AL 0810-555-2112 DE LUNES A VIERNES DE 7 A 20 HORAS.

 **Macro**  
Cerca, siempre.



# EL TRABAJO REMOTO BENEFICIA A TODOS

*Reinhard Molter, CEO De Hexagon Consulting*

**L**a empresa viene implementando el teletrabajo y la gestión a distancia, sea desde casa de cliente o domicilio desde su fundación en el año 2011, ya sea para proyectos en Argentina como para otros países. Con el advenimiento del COVID-19 se pasó al teletrabajo masivo a partir de la aparición del primer caso en la Argentina, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes. Para avanzar en ese sentido se profundizó el uso de las herramientas ya existentes,

como videollamadas y herramientas colaborativas para el trabajo gestionado en forma distribuida. Nuestros servicios de implementación y desarrollo de software se pudieron prestar completamente en forma remota, generando un cambio de paradigma especialmente para algunos roles, como la gerencia de un proyecto o el liderazgo funcional, perfiles que tradicionalmente operaban desde las oficinas de nuestros clientes. En realidad el concepto de "Factory remoto" o

fábrica remota ya estaba instalado en nuestra industria desde hace muchos años, pero no siempre las empresas estaban abiertas al gerenciamiento remoto de un proyecto. El contexto impuesto por la pandemia ofreció una oportunidad espectacular para acortar distancias, dado que no es relevante en dónde se encuentra uno físicamente, sino que dependemos exclusivamente de la disponibilidad de buen canal de comunicación digital.



## Nucleus

**ING. LUIS GARAY**  
Gerente de Nucleus

## Innovación en las nuevas metodologías de trabajo

La competencia entre empresas del mismo rubro siempre fue punzante, y si antes, sin pandemia, las batallas se libraban en los campos del marketing o las ventas, ahora en época de pandemia, es la capacidad de innovación la que determinará la supervivencia de las empresas.

Vivimos una época en que es necesario reaprender las nuevas metodologías de trabajo en época de COVID, porque llegado un punto han dejado de servir muchas ideas y modelos funcionales antes de la digitalización de la economía. Ahora la transformación digital debe formar parte de la agenda de toda empresa que quiera ser protagonista y como parte de ese proceso vamos a necesitar metodologías sanitarias novedosas que ayuden a fomentar la innovación.

La planificación de muchas empresas respecto a un plan de innovación procedural tecnológico para los próximos

5 años, por el contexto actual, hizo que se acelera a un plazo no mayor de tres meses, transformándolo en un plan de innovación procedural tecnológico sanitario. Es importante tener un plan metodológico de innovación procedural tecnológico sanitario. La mayoría actualmente no cuenta con una estrategia de innovación o no aplica en su totalidad metodologías innovadoras que mejore su actividad más allá del contexto COVID. Por tanto, comenzar a utilizar una nueva metodología de trabajo, ya representa una ventaja de mercado. Pero además, el mero hecho de usar una nueva metodología, infunde una dinámica que ayudará a lograr un marco de trabajo que mejore la forma de trabajar. Al igual que nadie imagina que un científico no utilice una metodología cuando realiza sus experimentos o un ingeniero no diseña procesos cuando define un desarrollo ¿por qué no pensamos igual en el caso de una empresa?

Es fundamental formar un equipo para diseñar el proceso para la metodología de innovación elegida y enfrentar los desafíos de hoy, no solo desde el negocio, sino también desde lo que la pandemia dejará. Para ello, lo mejor es comenzar por formar al personal en el funcionamiento de la metodología, para adoptarla de forma natural, como parte de la estrategia empresaria, no como una obligación impuesta que suma complicaciones al trabajador, sino como un beneficio para todos. Hacer protagonista a todo el equipo en la nueva metodología, es la mejor forma de involucrados y que aporten el valor que la empresa necesita de ellos.



**OSCAR SARDI**  
CEO de TGS

## Mejoras que parecían imposibles

A comienzo de año, formamos un Comité de Emergencia especial para prever medidas que ayuden a cuidar a nuestra gente, como así también garantizar las operaciones necesarias que nos permitieran continuar brindando el servicio esencial de transporte de gas, producción de líquidos del gas natural, telecomunicaciones y las operaciones midstream en Vaca Muerta. Nos organizamos de manera anticipada, ya que transportamos más del 60% del gas que se consume en Argentina, siendo esta una actividad esencial. Previo al comienzo de la cuarentena, detectamos y brindamos facilidades a los colaboradores considerados de riesgo para que realicen su trabajo en sus hogares. Asimismo, blindamos sanitariamente las áreas sensibles de la operación, creando un específico sistema de turnos con las medidas de seguridad recomendadas por el Ministerio de Salud.

Al decretarse el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, el personal en condiciones de realizar tareas desde sus hogares fue conectado remotamente y los colaboradores asignados a plantas compresoras y mantenimiento de gasoductos fueron coordinados para la operación del sistema de transporte de gas, garantizando de ese modo la continuidad del servicio público y preservando al mismo tiempo la salud de nuestra gente.

### MAPA DE SALUD

Pusimos a disposición los sistemas necesarios para que los colaboradores trabajen desde sus hogares, utilizando nuevas herramientas y garantizando una conexión total, como si estuvieran en nuestras oficinas. Trabajamos con SAP para la implementación online de un mapa de la salud de los colaboradores, considerando factores como edad y riesgos de salud. Asimismo, a través de nuestra aplicación móvil "tgs emergencias", incorporamos una declaración jurada obligatoria sobre la aptitud de salud previa, para el ingreso a las instalaciones. A la fecha realizamos más de 30.000 declaraciones juradas por esta vía.

Empleamos la capacidad de nuestros profesionales para calibrar las cámaras de control térmico que empleamos en nuestras operaciones de gasoductos, para

el control y detección de temperatura corporal en el acceso a nuestro principal centro operativo ubicado en Bahía Blanca.

Incorporamos controles de temperatura de muñeca que evitan el ingreso de personal a nuestras instalaciones, tomando temperatura corporal de manera directa y facilitan el flujo de ingresos respetando el distanciamiento.

Finalmente, junto a un equipo de psicólogos, implementamos un programa de acompañamiento psicosocial que evalúa el impacto de la pandemia en nuestros colaboradores. Todo ello acompañado con charlas periódicas con los niveles de liderazgo y actividades de recreación que permitieron mantener en muy buen nivel el clima laboral en toda la compañía.

Los cambios fueron positivos. El personal que trabaja desde sus hogares obtuvo conectividad con todas las aplicaciones, llevando a cabo la tarea de manera segura y eficiente.

Las herramientas aplicadas nos permitieron continuar trabajando con datos integrados para cuidar a nuestros colaboradores. Esto resultados no serían posibles sin el compromiso y dedicación de todos ellos.

### ACELERAR CAMBIOS

"Toda crisis es una oportunidad", es una frase que refleja más que nunca este momento. El aislamiento nos obligó a acelerar cambios en todos nuestros procesos de trabajo, que, si bien veníamos realizando, se consolidaron a través de la mejora constante.

**Esta etapa, tan distinta y que irrumpió rápidamente en el modo de gestionar, nos ha posibilitado verificar que muchos de nuestros procesos que realizábamos de manera presencial y no suponíamos que eran factibles de ser efectivos a distancia, han logrado establecerse de manera confiable y segura, brindando una calidad de resultados superior a los anteriores.**

Continuaremos aplicando las soluciones informáticas que nos permitan cuidar a nuestros colaboradores. Hay que seguir contando con datos concretos y en tiempo real sobre la salud de todos, para poder tomar medidas ágiles.

La pandemia y su consecuente aislamiento promueven tiempos de reflexión, acerca de cómo será lo que hoy denominamos "nuevo normal".

No tengo dudas, que al final de este camino, continuaremos implementando oportunidades de mejoras que hasta ayer parecían imposibles. Paradigmas de cambio para dar lugar a nuevas formas de trabajo, cambios de estructuras y desarrollo de procesos más simples y más eficientes.

# LO QUE EL VIENTO TRAJO Y TRAERÁ

*Alberto Bethke, CEO de OLIVIA*

Hace unas semanas, Robby Kwok puso el futuro en palabras: "De aquí en más, estaremos contratando a personas que trabajen mayoritariamente de forma remota".

El comentario cobra peso si se considera que Kwok es director de Talento de Slack, una de las tecnológicas que lograron sacarle provecho a la pandemia. Claro está, para una empresa nacida y criada en los umbrales del siglo 21, el mal denominado "teletrabajo" está en su ADN. Sin embargo, todas las organizaciones deberán encontrar un modelo afín. El cambio es mucho más profundo que pensar o diagramar la cadena de producción en una pantalla. Las organizaciones tienen la oportunidad de realizar el cambio. Fracasarán aquellas que lo entiendan como 'adaptación'. Ganarán quienes lo entiendan como un momento único para llevar su cultura organizacional

al 'trabajo del futuro' que es hoy.

## Lo que ya llegó

El nuevo trabajo: El concepto de "trabajo" ya no será igual a "oficina". La tecnología lo permitía, antes, pero trabajar desde casa era un beneficio. Ahora es normalidad.

Control: ¿qué control? El distanciamiento social imposibilitó el 'control físico' tradicional (supervisión) y el concepto perdió importancia. Controlar lo incontrolable genera costos, fricciones, desgaste y sobre todo desmotivación, el pasivo más pesado para una economía que se mueve en tiempo real.

## Lo que llegará

La oficina reinventada: Los lugares de trabajo no desaparecen, se rediseñan en lugares de creación y proyectos en equipo. El lay out potenciará el trabajo colaborativo, colectivo y creativo.

Ciudades rediseñadas: Las urbes revalorizarán los barrios. En algunos lugares ya están pensando en oficinas en los mismos barrios donde viven las personas para que no se trasladen. Surgirán co-works en los barrios, que serán más chicos. El trabajo se trasladará así hacia las personas y las zonas de oficinas se oxigenarán y aprovecharán para nuevos conceptos de vivienda a generaciones mayores, más ávidos de compañía y necesitados de cercanía a centros de atención urbana.

Empresa como comunidad: Las organizaciones se convertirán en comunidades en base a lazos de lealtad y afinidad de miembros, pudiendo incluir a terceros participantes del ecosistema, como contratiscas, freelancers, clientes, o aliados. Así las empresas serán más fuertes y resilientes para capear crisis futuras.





UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

**LAURA ROSSO**

Secretaria general Académica y de Desarrollo de Universidad Siglo 21

## Modelo ya diseñado

Nuestra propuesta educativa se sostuvo sin mengua a lo largo y ancho de todo el territorio nacional y con resultados positivos. Las prioridades fueron, tener la capacidad y disponibilidad de infraestructuras tecnológicas, asegurar la continuidad de las operaciones críticas y ser capaces de sostener el inicio del ciclo lectivo y el servicio. El 100% de los colaboradores de Siglo 21 comenzaron a realizar sus actividades a través de la modalidad home office.

Se creó el Home Office Coach, para acompañar a los colaboradores de manera personalizada a la adaptación que implicaba trabajar desde un entorno (su casa) que no es el habitual.

Se ampliaron acciones tendientes al resguardo de la salud de los miembros de la comunidad Siglo 21, el fortalecimiento del liderazgo en el contexto de distanciamiento social, construir un escenario de nueva normalidad post pandemia.

Así se implementaron campañas de vacunación anti gripal para colaboradores y familiares, ciclo de conversaciones con foco en temáticas de herramientas digitales, adaptación y revisión del plan de beneficios, concursos y challenges por equipos para fomentar la camaradería, proceso de selección 100% virtual para los nuevos ingresos.

**Nuestro modelo se basó no en llevar la presencialidad a la virtualidad, sino en implementar un modelo ya diseñado para el aprendizaje activo con mediación tecnológica y como resultado el 80% de nuestros estudiantes han respondido encontrarse satisfechos con la experiencia,** aún en aquellas carreras que eran netamente presenciales antes de la pandemia como las de diseño o salud.

Se adaptaron al nuevo entorno virtual las clases de la modalidad presencial –que pasaron a sucederse de manera sincrónica a través de nuestro Sistema de Aprendizaje Multimedial y con ello, los acompañamientos áulicos por parte de nuestro equipo de asesores pedagógicos-, las formaciones docentes -utilizando diferentes plataformas digitales.

Con una semana de anticipación al inicio del semestre, más de 350 docentes de la modalidad presencial participaron en los talleres preparativos para el dictado de clases sincrónicas.



**Whirlpool**

**AGUSTÍN DEL CASTILLO**

Gte. de As. Públicos, Com. y Sustentabilidad de Whirlpool Latin A.

## Atender todos los frentes

Con el objetivo de preservar el cuidado de colaboradores activamos un “Comité de Crisis en Salud”, del que participa Paula Altavilla, Directora para la Región Sur en Whirlpool, e integrado por ejecutivos de diversas áreas y expertise. Generamos reuniones diarias con el directorio para analizar las decisiones tomadas por fuentes oficiales y las directivas corporativas y regionales. Analizamos y adoptamos las medidas pertinentes de cara a los empleados, clientes y comunidad. Desarrollamos un protocolo para retomar la operación en el que tuvimos en cuenta principalmente controles en el ingreso y medidas de seguridad e higiene que minimizan el contacto en áreas comunes.

**A nivel interno, comunicamos información útil en “Whirlpool 360”, nuestra plataforma interna global apta para múltiples dispositivos. Además, creamos un canal exclusivo llamado “Coronavirus Updates”,** con mensajes de nuestro CEO Global y su equipo de liderazgo, recomendaciones y consejos para la preventión e higiene, y videos con especialistas y médicos de diferentes locaciones del mundo. Por último, con el objetivo de alcanzar a todos los públicos, implementamos carteleras digitales y distribuimos mensajes vía e-mail o WhatsApp. Hace muy poco anunciamos la creación de un Programa de Asistencia al Empleado (PAE), que brinda soporte psicológico y legal a cada colaborador o colaboradora que lo necesite, en forma anónima y privada. Esto se complementa con una App que brinda un servicio médico en línea.

Nosotros ya teníamos implementada desde hace años la modalidad de trabajo home office, lo que nos resultó simple de extender a toda la semana.

Gracias a que en Whirlpool ya teníamos una estrategia sólida de venta online a través de nuestro propio Store y en distintos marketplaces, los procesos de adaptabilidad y potenciación en estos canales fueron mucho más fáciles de implementar, permitiéndonos mantener el flujo de nuestra actividad comercial y dar rápida respuesta a nuestros consumidores. Nuestro desafío, en este contexto, fue entender a cada cliente y sus necesidades, y generar contenidos que los acompañen día a día.

**CHANGPENG ZHAO**

FUNDADOR DE BINANCE

# EL REY DEL CAMBIO CRIPTO LLEGÓ AL PAÍS

**EN MENOS DE TRES AÑOS CONSTRUYÓ LA CASA DE CAMBIO DE CRIPTOMONEDAS MÁS GRANDE DEL MUNDO, CON TRANSACCIONES POR EL EQUIVALENTE A US\$ 3.000 MILLONES DIARIOS. SU PLATAFORMA, BINANCE, AHORA TAMBIÉN TIENE BASE EN EL PAÍS**

Hace poco más de tres años, Binance no existía. Hoy, no solo es una de las casas de cambio de criptomonedas más grandes y reconocidas en el ecosistema, sino que además la capitalización de su criptoactivo, Binance Coin (BNB), supera los USD 3.200 millones, colocándose entre las 10 primeras criptomonedas, por capitalización de mercado.

En estos días, el repentino gigante del intercambio de criptomonedas llegó a la Argentina para ofrecer en el medio local su variada gama de servicios, que van desde la compra de activos cripto, hasta los plazos fijos y los préstamos virtuales.

Pero es interesante dar un vistazo al efervescente ascenso de Binance en el mundo. Hay detrás de él una mente que transitó durante años por arduas disciplinas, con el objetivo de crear una casa de cambio de dimensiones globales y ese es el fundador

y CEO de Binance: nada menos que Changpeng Zhao, también conocido como el emperador CZ.

Changpeng Zhao nació a finales de los años 70 en la provincia de Jiangsu, China. Apenas una década después, tuvo que dejar su país natal junto a sus padres, y cruzar al otro lado del mundo. Terminó en Canadá. Su papá era acusado de ser un intelectual pro-burgués en la nación asiática y la única salida fue optar por el exilio. La necesidad de su familia le llevó a trabajar en McDonald's. Además, cubría turnos nocturnos en una estación de servicio. Sus padres no daban abasto para cubrir los gastos familiares en Vancouver, ciudad canadiense donde creció Zhao. Pero el joven chino tenía talentos que lo harían salir de inmigrante pobre. Fue providencial que pudiera acceder a la Universidad de McGill, en Montreal, donde CZ cursó estudios en informática.

Pronto se destacó y eso lo llevó al segundo paso esencial que lo vincularía con las finanzas: logró un puesto como desarrollador de software de intercambio en la Bolsa de Valores de Tokio.

En 2005 fundó su primera compañía, Fusion Systems, donde desarrolló software de intercambio de alta frecuencia para corredores. Para entonces, estaba de vuelta en su China natal. Específicamente, en Shanghai.

## PASIÓN POR LAS CRIPTOMONEDAS

Un amigo inversor de riesgo, con quien compartía su pasión por el póquer, lo introdujo en el mundo del Bitcoin, que había nacido cuatro años antes. Enseguida CZ entendió que a sus 43 años había encontrado su camino definitivo: el de las criptomonedas. Estudió a fondo el criptoecosistema y fue durante ocho meses el



## LA OFERTA DE BINANCE ES VARIADA, YA QUE VA DESDE INSTRUMENTOS MÁS CONSERVADORES COMO PLAZO FIJO, HASTA AVENTURAS COMO OPERAR FUTUROS DE CRIPTOMONEDAS

jefe de desarrollo de blockchain.info. Luego pasó poco menos de un año como director de tecnología en la criptobolsa japonesa OKCoin, el último escalón antes de decidir emprender la creación de Binance. Fue en 2017 que dejó OKCoin para encargarse de su propio proyecto.

El ascenso de Binance fue fulminante. En apenas seis meses desde su fundación, Binance ya había escalado en el mundo de las casas de cambio de criptomonedas para posicionarse en lo más alto. CZ ya había salido en portada de las grandes revistas de negocios y era considerado una celebridad en el mundo de las finanzas. Binance comenzó su operación en China en julio de 2017 tras un financiamiento de 15 millones de dólares, recaudado durante una oferta inicial de monedas. Pero justo ese año tuvo que mudar sus oficinas a Japón, debido a que el gobierno local prohibió la comercialización de criptomonedas. Así, para marzo de 2018, Binance ya era el Exchange con mayor número de operaciones mundiales y tenía sedes tanto en Japón como en Taiwán. Hoy Binance cuenta con más de 15 millones de usuarios y un volumen diario de transacciones por valor de 3.000 millones de dólares.

### Y AHORA EN LA ARGENTINA

En el país, las criptomonedas han venido ganando fuerza. Las devaluaciones y las restricciones cambiarias han colocado a esta alternativa como un refugio de valor para los ahorristas que quieren escapar del peso.

La oferta de Binance es variada, ya que va desde instrumentos más conservadores como plazo fijo, hasta aventuras como operar futuros de criptomonedas. Una novedad es el lanzamiento de la plataforma P2P en Argentina, para que se pueda comprar y vender criptomonedas directamente entre personas, con Binance actuando como mediador de garantía y seguridad.

Los plazos fijos en criptodólares o criptomonedas, tienen rendimientos de hasta el 7% anual. Por otra parte, también ofrece préstamos contra bitcoin o monedas propias con un 11 % de interés anual en dólares; futu-

ros, opciones y tokens apalancados; trading y margin trading; entre otras propuestas. Como detalle importante, en Argentina Binance ofrece la posibilidad de comprar cripto en pesos, con transferencia bancaria, a través de terceros.

Binance se promociona como uno de los Exchange de criptomonedas más seguros del mundo, implementando las últimas soluciones tecnológicas. Como resguardo adicional, cuenta con un sistema llamado SAFU, que es un fondo de garantía donde se guarda un 10% de todas las comisiones que se generan en la plataforma, para garantizar a los usuarios la seguridad de sus fondos. "En el improbable caso de que haya un problema de seguridad y se vieran comprometidos los fondos de los usuarios, este fondo de garantía se utilizaría para reponer los montos afectados," explican en la compañía.

Actualmente, Binance opera en más de 180 países, con presencia en la región, en Brasil y Venezuela. Además, está iniciando sus operaciones en México y Colombia. Se trata de una organización 100 % descentralizada, con más de 1200 colaboradores en más de 40 países. La plataforma opera con más de 600 pares de criptomonedas y tokens, y múltiples opciones para el ahorro y la inversión, similares a las del mercado financiero tradicional, pero con rendimientos superiores a los de los mercados regulados.

Uno de sus logros recientes es la puesta en marcha de su propia cadena de bloques, Binance Chain. De hecho, ya han migrado su propia

criptomoneda, BNB, desde la red de Ethereum, donde fue incorporada inicialmente, a su propia blockchain. La empresa cuenta además con otros productos y servicios relacionados con blockchain y criptomonedas que abarcan desde información (Binance Academy, Binance Research, Binance Info), inversiones (Binance Labs, Binance X, Binance Launchpad), tecnología (Binance Chain, Binance DEX), responsabilidad social (Binance Charity) y áreas de negocio transversales a la compañía (Binance Cloud, Binance Pool).

Los ejecutivos locales manifiestan tener muchas expectativas para la operación en Argentina. De hecho, remarcan que solamente en el último trimestre se triplicó la base de usuarios locales. Asimismo, recientemente se lanzó el P2P, la plataforma que permite a los usuarios comprar y vender criptomonedas entre usuarios finales, y "la velocidad de adopción que vemos es increíble, por lo que entendemos que el mercado argentino es un mercado con muchísimo potencial", afirman en Binance local. Y ¿qué pasará con la competencia con las plataformas locales de compraventa de criptomonedas, obviamente mucho más débiles?

Los directivos de Binance opinan que hay lugar para todos, ya que el mercado cripto todavía es muy pequeño, no solo en la Argentina sino a nivel global. Por tal motivo no solo Binance ve con buenos ojos la competencia, sino que también ofrece soluciones B2B, justamente, para potenciar estos exchanges más chicos, brindándoles soluciones de liquidez, o personalizadas. ■



# EL ORO VUELVE A BRILLAR

EN LA INCERTIDUMBRE LOS INVERSORES CORREN A REFUGIARSE EN EL LUGAR SEGURO. PERO EN PANDEMIA, EL DÓLAR NO PARECE CUMPLIR ESE PAPEL. EN CAMBIO EL ORO VOLVIÓ A CONVERTIRSE EN LA RESERVA DE VALOR PREFERIDA, LLEVANDO SU COTIZACIÓN A NIVELES RECORD.

Otra pandemia parece haberse desatado en los últimos meses y podría llamarse "la fiebre del oro". En una época de incertidumbre casi inédita en el mundo, el noble metal resurge como el refugio de valor preferido desde tiempos bíblicos. Sin ir tan lejos, lo cierto es que en esa función el oro normalmente compite con el dólar y en esta coyuntura la moneda estadounidense está en declive, perdiendo contra el euro y el yen. Cuando a principios de agosto la cotización de la onza superó el hito

de los 2.000 dólares, marcaba una suba superior al 32% en lo que va del año, un rally pocas veces visto en la historia. Y eso que cuando comenzó la pandemia, allá por marzo, el precio del oro se había desplomado, como reflejo de las ventas desesperadas de quienes necesitaban liquidez para cubrir ingentes pérdidas en otros activos. Pero no bien se calmó ese temblor inicial, el valor del metal comenzó una escalada fenomenal. Como activo financiero, la principal contra del oro es que no rinde

interés, pero ese inconveniente desaparece cuanto los rendimientos de los bonos de deuda soberana llegan a valores negativos en los mercados europeos y cercanos a cero en Estados Unidos, con la resultante de tasas de interés reales negativas.

## ¿LA VUELTA DEL PATRÓN ORO?

La pandemia del Covid-19 y las consiguientes restricciones sanitarias que afectaron gravemente a la economía en todo el mundo, hizo que los gobiernos debieran imprimir billetes a marchas forzadas para acudir en auxilio de los más perjudicados, personas y empresas. En un escenario de esa naturaleza, el oro retomó su rol como cobertura y referencia, protagoni-

zando una suerte de reminiscencia del abandonado "patrón oro" con el cual durante tantos años la moneda fiduciaria emitida por los gobiernos tenía un respaldo físico en el metal. Y lo cierto es que cada rebrote y cada agravamiento de la cantidad de casos de infectados

los precios "ya estaban subiendo mucho antes de la aparición del Covid-19, pero esa tendencia se catapultó a partir de la extensión de la pandemia".

Los inversores habían invertido un récord de 40 mil millones de dólares en efectivo en fondos respalda-

quidez por parte de los gobiernos para mitigar la emergencia, ha alimentado los temores de inflación, que normalmente devaluaría otros activos, y también ha reducido el rendimiento de los bonos del Estado, haciendo que el oro sea más atractivo.

En esa línea, Carsten Menke, del banco suizo Julius Baer, indicó: "El temor a nuevos aumentos de enfermos de covid-19 y los temores relacionados con el bloqueo de actividades impulsaron la demanda del oro y por lo tanto, los precios. Esto sugiere que los riesgos de precios a corto plazo siguen sesgados al alza siempre que el virus no esté bajo control".

Sin embargo, el coronavirus no trajo solamente buenas noticias para el oro. El aumento de compras especulativas vino a compensar el colapso de la demanda de oro en China y la India, tradicionalmente los mayores compradores, donde la mayor parte del oro se vende como joyas. Y obviamente, la incertidumbre económica causada por la pandemia causó una retracción en el mercado de las joyas.

## CON UN CRECIMIENTO DEL 20% EN LA BASE MONETARIA EN LOS ESTADOS UNIDOS Y UNA INFLACIÓN DEL ORDEN DEL 2% ANUAL, EL DÓLAR PIERDE FUERZA COMO MONEDA DE VALOR Y LOS INVERSORES MIGRAN HACIA EL ORO Y OTRAS OPCIONES.

por el coronavirus pareció actuar como aliciente para la escalada del metal.

Un rol no menor en esta historia lo jugó el monumental plan de estímulo que lleva a cabo la FED, adquiriendo activos financieros por 4,5 billones de dólares desde febrero. En forma paralela, el dólar comenzó a debilitarse, acumulando una caída del 7% en los últimos tres meses. Con un crecimiento del 20% en la base monetaria en los Estados Unidos y una inflación del orden del 2% anual, lógicamente el dólar pierde fuerza como moneda de valor y los inversores migran hacia otras opciones.

Así el oro encontró su revancha luego de que pasaran nueve años del momento en que alcanzara su anterior máximo histórico, en setiembre de 2011. Los comentarios más entusiastas, como el de Peter Schiff, director ejecutivo de Euro Pacific Capital, llegan a vaticinar que el metal precioso "recuperará su papel en el centro del sistema monetario", e inclusive que "el mundo está volviendo al patrón oro, lo quiera la Reserva Federal o no", estimando Schiff que esto podría llegar a suceder durante este año o el próximo.

### FONDOS ACUMULAN LINGOTES

James Steel, analista jefe de metales preciosos en HSBC, uno de los bancos de lingotes de oro más grandes del mundo, señaló que

dos por el metal precioso durante la primera mitad del año.

Según datos publicados por el Consejo Mundial del Oro, las entradas netas a los fondos negociados en bolsa respaldados por oro, alcanzaron los 5.600 millones de dólares en junio, llevando las existencias globales a un nuevo máximo histórico de 3.621 toneladas, con un valor de 200.000 millones de dólares.

Lo cierto es que la inyección de li-

## APRECIACIÓN DEL ORO EN DÓLARES

Por onza

Plazo	Monto	Porcentaje
30 DÍAS	+457,46	+29,05%
6 MESES	+457,46	+35,69%
1 AÑO	+534,46	+84,04%
5 AÑOS	+927,96	+29,05%
20 AÑOS	+1.759,06	+644,11%

Fuente: goldprice.org

## — EL ORO VUELVE A BRILLAR

Algunos analistas especulan con que una recuperación del crecimiento económico podría derivar en un aumento en la veneta de joyas, pero al mismo tiempo causar que los inversores no vean tanta necesidad de cubrirse con el metal precioso, presionando los precios a la baja.

Lo cierto es que la volatilidad del oro ha estado bajando, situándose ya cerca de valores que podrían calificarse como habituales, en torno a los 12 puntos, lo que significa que la situación del metal se está estabilizando.

### ESTO PUEDE SEGUIR

El aumento de los precios del oro, no obstante, se explica no solo por su estatus de refugio seguro para los inversores que prefieren activos más predecibles durante la pandemia, sino también por factores geopolíticos, como el aumento de la tensiones entre EE.UU. y China, que genera temores entre los inversores bursátiles.

El gestor del fondo VanEck en Nueva York, Joe Foster, opinó que si bien los últimos movimientos del oro fueron provocados por los brotes de coronavirus en Estados Unidos, también es cierto que esa tendencia se ve reforzada por la evidencia de que la recuperación será más larga y difícil de lo que se esperaba poco tiempo atrás.

La pregunta que ahora se hacen

## COTIZACIÓN HISTÓRICA DEL ORO

En dólares por onza



## LOS INVERSORES HABÍAN INVERTIDO UN RÉCORD DE 40 MIL MILLONES DE DÓLARES EN EFECTIVO EN FONDOS RESPALDADOS POR EL METAL PRECIOSO DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL AÑO.

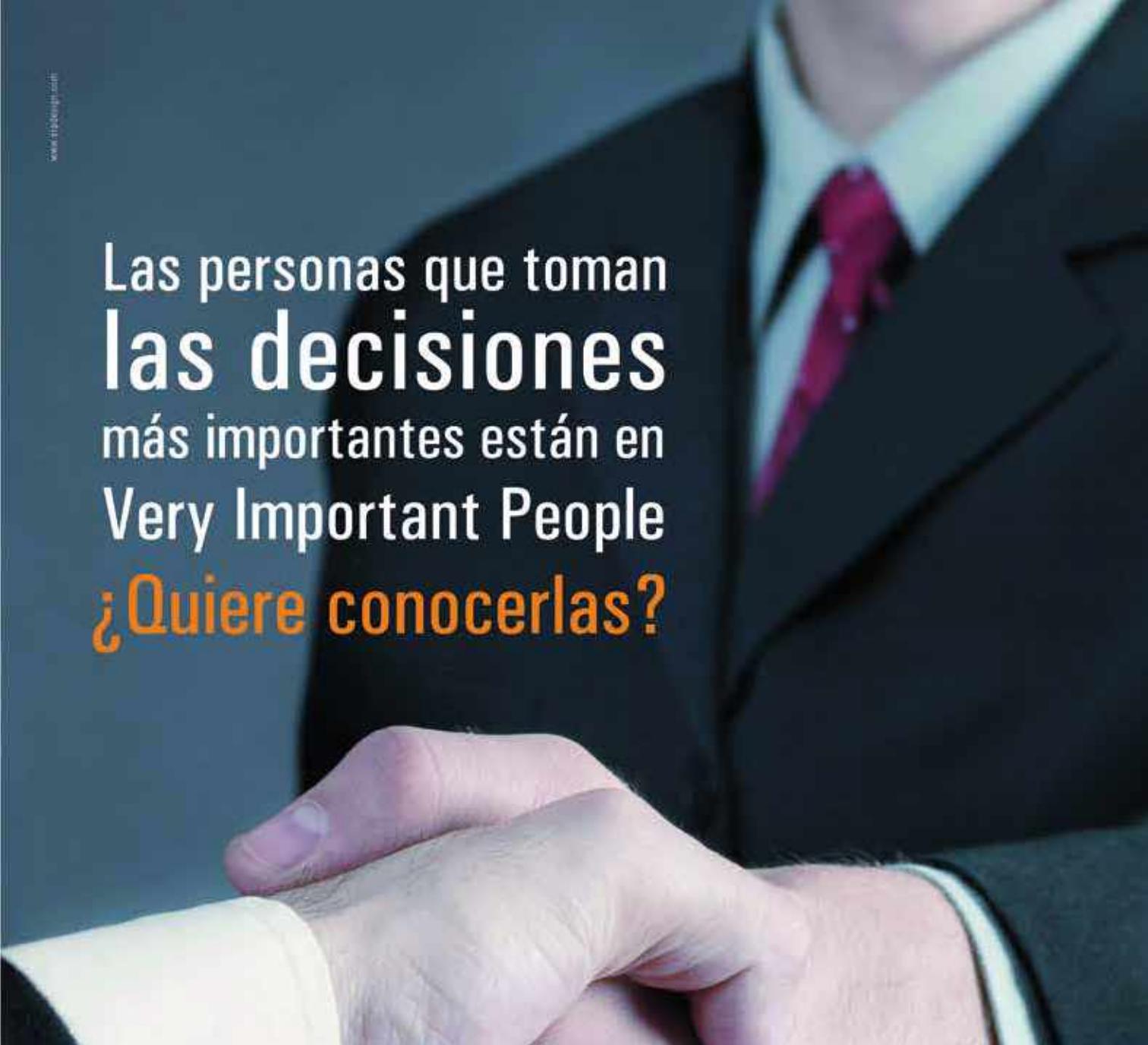
los inversores es si el oro seguirá o no superando records. A esta inquietud, VanEck responde que "Es probable que las incertidumbres sanitarias, financieras y económicas generadas por la pandemia de covid-19 y sus consecuencias sigan

apoyando la recuperación del oro hasta 2021", a la vez que destacó que "hay escenarios que podrían llevar al oro al doble en los próximos años".

Goldman Sachs, uno de los bancos de inversión más grandes del mundo, pronosticó que el precio del oro aumentará un 20% para fines de 2022. Aunque el metal precioso excedió temporalmente los 2.000 dólares por onza a principios de agosto, todavía hay un fuerte potencial de crecimiento: el banco cree que el precio del oro alcanzará los \$ 2.300 dentro de los próximos 12 meses debido al debilitamiento del dólar estadounidense.

En particular, los analistas de Goldman Sachs señalan que "una acumulación de deuda récord" por parte del gobierno de los Estados Unidos y "verdaderos temores sobre la longevidad del dólar como moneda de reserva" harán subir el precio del oro.





# 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](http://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®**

**Very Important People® =**  
**Publicación + Software + Web + Help Desk**

E-mail: [info@vip.com.ar](mailto:info@vip.com.ar)  
[www.vip.com.ar](http://www.vip.com.ar)

**JULIÁN DE DIEGO**

*Profesor de Derecho del Trabajo UCA y director de De Diego y Asociados Latam*

# No poner palos en las ruedas del teletrabajo

**La utilización del teletrabajo se triplicó en la pandemia y promete aumentar todavía más. Para que sea un generador de nuevos empleos es necesario no obstaculizarlo con las nuevas reglamentaciones.**

**E**l teletrabajo y el home office llegaron para quedarse definitivamente entre nuestros nuevos modelos de relaciones laborales. Más del 56% de los trabajadores activos operan desde su hogar auxiliados por las herramientas tecnológicas. La utilización de este medio se triplicó con la pandemia y promete aumentar todavía más. Todos estamos obligados a alfabetizarnos y ahora será imprescindible que seamos alfabetos digitales nativos o inmigrantes de las tecnologías de la información y del conocimiento (TICs).

La brecha digital entre trabajadores alfabetos y analfabetos puede ser hoy una de las causas de exclusión del mercado laboral. Muchos de los teletrabajadores forzados (*brillian collar workers*) por el aislamiento no podrán regresar a su actividad en el establecimiento en forma total o parcial, ya que, con la reestructuración de la producción y servicios y el imperativo de los menores costos del teletrabajo, harán una contribución importante a la productividad y competitividad de las empresas.

Muchas empresas ya han habilitado sus oficinas impersonales,

donde existen cubículos a los que se accede, sin un lugar predeterminado, a medida que cada persona llega al establecimiento, para el tiempo parcial que los teletrabajadores pasan por su sede física, sin distinguir muchas veces entre funciones y jerarquías.

El Covid-19 actuó como acelerador de lo que antes era una tendencia creciente pero gradual. Hoy todos los trabajadores operativos que guardan el aislamiento trabajan desde su casa con solo un celular multifunción y a veces con una notebook o una PC, o con la combinación de ellos.

Son esenciales, por ende, los medios telemáticos, donde se suman la conexión y la comunicación con la informática. Las aplicaciones permiten gradualmente al operador realizar todos los servicios que antes se brindaban desde el establecimiento del operador, agregando día a día operaciones que antes eran inimaginables.

Para que el trabajo a distancia o teletrabajo se convierta en una nueva fuente de empleo, es imprescindible que el nuevo marco regulatorio que se está creando sea promocional y contributivo y



no que genere obstáculos generados por las concepciones ideológicas o dogmáticas, en lugar de ser pragmáticos y fomentar con esta iniciativa la fuente más importante de empleo en lo que va del siglo. En las reformas legales, siempre asoma la sombra destructiva de los paranoides que visualizan una conspiración detrás de un modelo disruptivo y exitoso. Tengamos en cuenta que ya contamos con el Convenio 177 de la OIT sobre trabajo a domicilio que está vigente como un tratado supra-legal y que la Ley del Contrato del Trabajo ya da respuesta a la mayoría de los interrogantes que plantea el teletrabajo.

Entre otros temas, está previsto el cambio de lugar del trabajo, que desplaza al hogar la unidad técnica o de ejecución destinada a los fines de la empresa en función de sus diversas explotaciones, o a un lugar cercano, a un cibercafé o a un locutorio, a un centro de coworking o a la escalinata de un edificio o al banco de una plaza.

Con ello se deben adaptar casi todos los institutos del derecho individual de trabajo, ya que por ejemplo un accidente en el hogar siempre fue un hecho ajeno al trabajo, ahora puede ser un accidente de trabajo. Otro tanto ocurre con el descanso, ya que el hogar era un símbolo de relax y de vida en familia y ahora va a pasar a formar

parte de la actividad productiva.

La devolución de los gastos en los que incurre el trabajador, que tantos debates ha generado en el Parlamento, ya está previsto en el artículo 76 (LCT), que establece que se le deberá reintegrar al trabajador los gastos sufragados por este para el cumplimiento adecuado del trabajo y el resarcimiento de los daños sufridos en sus bienes por el hecho y la ocasión del trabajo. La conexión de Internet, la electricidad, los equipos telemáticos y sus accesorios están incluidos en la norma como obligaciones del empleador.

El trabajador tendrá los mismos deberes que cuando operaba en el establecimiento del empleador, trasladados a su hogar o al lugar elegido, deberá velar por las medidas preventivas para proteger su salud, y mantendrá en forma adaptada al cumplimiento de órdenes e instrucciones, la organización, horarios y descansos dispuestos por el empleador y las medidas de higiene y seguridad preventivos, además del uso de elementos de protección como puede ser el uso del filtro en la pantalla de la computadora.

#### LA LEY YA LO CONTEMPLA

La protección de datos, el principio de no discriminación, los derechos sindicales, la renovación del contrato, el ejercicio razonable del ius variandi, la jornada de trabajo, los descansos, la remuneración, son todos institutos ya previstos en las leyes y reglamentaciones pertinentes, además de los convenios colectivos que ya consideran el tema del teletrabajo.

midiendo automáticamente la operación y los resultados.

Habrá que contemplar también que el teletrabajo puede realizarse en forma autónoma y por cuenta propia, como es el caso de los servicios profesionales, los emprendedores y los desarrolladores. En tal caso se deberán regir por las disposiciones de los códigos Civil y Comercial de la Nación.

Los cambios tecnológicos, como

*En las reformas legales, siempre asoma la sombra destructiva de los paranoicos que visualizan una conspiración detrás de un modelo disruptivo y exitoso*

Los nuevos horizontes de la inteligencia artificial, la interconectividad de los trabajadores y los mecanismos de interacción operativa entre los equipos, suplen parcialmente la actividad presencial. Las acciones que antes eran reservadas a reuniones grupales, ahora se organizan con una videoconferencia. El seguimiento de calidad, productividad y resultados, se incluyen en los programas utilizados por el teletrabajador, ordenando y

los que provienen del teletrabajo, son también las consecuencias de los cambios de hábitos de los clientes, que en otras épocas iban de compras como un paseo y ahora piden todo por Internet y la recepción se organiza por delivery. El teletrabajo es solo una de las tecnologías exponenciales que cambiarán día a día nuestro estilo de vida. ■



# LA NUEVA ERA DEL RETAIL

**LAS EMPRESAS DE TODO EL MUNDO ESTÁN TRATANDO DE DETERMINAR CÓMO AGREGAR VALOR A SUS OPERACIONES DE ECOMMERCE PARA MANTENER ACTIVA LA DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES ONLINE.**

**L**a resiliencia del comercio minorista y de sus cadenas de suministro nunca se había puesto a prueba como hoy. A medida que las empresas vuelven a abrir sus puertas, se reinventan según la nueva normalidad y el nuevo hábito "Economía desde Casa" que adquirieron los consumidores durante la pandemia.

Según Kantar Consulting, el 70% de las personas sale estrictamente para lo necesario, tal y como actividades bancarias o de abastecimiento. Esto ha impactado en gran medida el ritmo del comercio electrónico ya que las ventas en línea han aumentado dramáticamente a nivel global. Las empresas de todo el mundo están tratando de determinar cómo agregar valor a sus operaciones de ecommerce para mantener activa la demanda de los consumidores online. En este sentido, existen cuatro pilares para ayudar a las empresas a encontrar la respuesta mientras migran a la nueva era del retail:

## MICRO-CUMPLIMIENTO: EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

Según el Estudio Global del Consumidor de Zebra, el 49% de los

compradores se manifestó descontento por la cantidad de productos agotados. La no disponibilidad de productos continúa afectando a la industria, impactando directamente no sólo el servicio al cliente, sino también las ventas y los ingresos. Como resultado, el micro cumplimiento está ganando terreno rápidamente en los mercados mundiales. Muchos minoristas ahora están respondiendo a la demanda de comercio electrónico con modelos de distribución descentralizados que ubican productos más cerca de los consumidores para preparar y entregar rápidamente pedidos en línea.

Los modelos más efectivos son los que usan mini centros de distribución cuidadosamente configurados y ubicados estratégicamente cerca de los clientes objetivo, utilizando tecnología como computadores móviles para garantizar la trazabilidad completa del inventario mediante la captura rápida de datos y aumentar la productividad operativa en espacios pequeños.

Así, con el sistema adecuado, los minoristas pueden tener el control en tiempo real de sus datos, garantizar una integración perfecta con otros sistemas de gestión de



inventario y cumplir con las expectativas de una entrega rápida e impecable por parte de sus clientes.

## UN LADO OSCURO NUEVO PARA EL RETAIL

Con el fin de aumentar la velocidad de entrega y reducir la complejidad de las cadenas de suministro tradicionales, los minoristas están implementando un nuevo modelo llamado "tiendas oscuras" para servir como instalaciones de distribución temporal dentro de los mismos puntos de venta para satisfacer las necesidades de los mercados locales.

Equipar a los trabajadores de las tiendas con dispositivos móviles robustos es una de las formas más efectivas de mejorar los tiempos de respuesta y la productividad dentro de las tiendas oscuras evitando pasos manuales que generan demoras. Una tablet o computador móvil resistente puede ayudar a procesar la información de pedidos en tiempo real, actualizar los datos de disponibilidad del producto y mejorar los procesos de selección, empaque y planificación de rutas. Una tienda oscura automatizada podría significar capacidad de espacio adicional, operaciones 24/7, entregas más rápidas, más ventas y una mejor satisfacción del cliente.

## MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS

Las operaciones de una bodega



generalmente implican selección de productos, alistamiento de pedidos, embalaje y envío. Con el aumento de las ventas del comercio electrónico y menor número de trabajadores en las instalaciones debido al contexto actual, las empresas tienen el desafío de hacer más con menos recursos.

Al implementar nuevos flujos de trabajo con tecnología de punta, las compañías no sólo pueden ampliar las capacidades humanas conectando activos, personas y procesos, sino que también logran una cadena de suministro integrada, rentable y acorde a sus objetivos corporativos. Las soluciones de computación móvil, escaneo e impresión pueden conectar áreas operativas en toda una bodega o centro de distribución, proporcionando la agilidad necesaria para obtener beneficios verdaderamente transformadores.

Al mejorar en este aspecto, las empresas optimizan en gran medida sus tiempos de respuesta. Cada segundo de tiempo de inactividad puede afectar el flujo de las operaciones y con él, el cumplimiento al cliente. Las organizaciones deben comenzar a buscar soluciones de localización que puedan detectar automáticamente la ubicación de los activos y del inventario, mejorar las líneas de producción y aumentar la eficiencia y el desarrollo de los negocios. Del mismo modo, el uso de RFID, inteligencia artificial (AI), robótica y soluciones de rea-

## LOS MINORISTAS ESTÁN IMPLEMENTANDO UN NUEVO MODELO LLAMADO "TIENDAS OSCURAS" PARA SERVIR COMO INSTALACIONES DE DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DENTRO DE LOS MISMOS PUNTOS DE VENTA

lidad aumentada (AR) puede proporcionar una ventaja competitiva adicional para los trabajadores de bodegas o centros de distribución, ya que reducen las tareas repetitivas que implican esfuerzo físico.

### NUEVAS MODALIDADES DE ENTREGA

Con nuevas formas de comprar, también han surgido nuevas formas de entregar los pedidos. La modalidad Click&Collect, o comprar en línea y recoger en tienda (BOPIS), se ha convertido en un método preferido de los consumidores para recibir sus órdenes. En la nueva era del retail, podemos esperar que esto continúe mientras los minoristas implementan soluciones adicionales que minimizan el contacto en la tienda y mejoran la comodidad del cliente. Ya existen diferentes ofertas. Por ejemplo, los conocidos take away ya no son exclusivos de las cadenas de comida rápida. Algunos minoristas ofrecen servicios similares que permiten a los clientes recoger

sus pedidos al pasar por una ventana para reducir el contacto humano. Las tabletas y las soluciones de cómputo móvil también se están utilizando para reducir las filas de vehículos o personas y acelerar el proceso de pago.

Las situaciones inesperadas obligan a las empresas a adaptarse inteligentemente a las nuevas necesidades de sus clientes y empleados. Los minoristas de hoy tienen la inmensa oportunidad de tecnificarse para no solo mejorar la productividad de la fuerza laboral y la eficiencia operativa, sino atender las necesidades de sus clientes y trabajadores en esta coyuntura. Al implementar nuevos modelos de negocios, los minoristas estarán mejor preparados para la post pandemia con una fuerte propuesta de valor para los consumidores. Mejores procesos de entrega, rápido servicio, una mejor gestión de inventario y el cumplimiento de las nuevas políticas de distanciamiento social son las premisas básicas de esta nueva era.

IDA Y  
VUELTA

# CRUCEROS POST PANDEMIA

LA INDUSTRIA DEL TURISMO HA SIDO UNA VÍCTIMA DE LA PANDEMIA. AVIONES EN TIERRA. HOTELES CASI DESIERTOS Y CRUCEROS ANCLADOS O AMARRADOS LO EVIDENCIAN



Sólo un adivino y su proverbial bola de cristal o el oráculo de Delfos, podrían develar hoy la incógnita de cuándo recobrará cierta normalidad tan castigada industria y de cuándo volverán a navegar los barcos de crucero. Tenemos pasión por el mar, los barcos y los cruceros y hemos realizado muchos viajes, como periodistas, tanto en barcos de carga y pasajeros, como en naves de crucero. Los cruceros, obviamente, no son todos iguales. Hay barcos pequeños, medianos y tan grandes como ciudades a flote. Hay cruceros masivos, conocidos como "contemporary", de lujo y super-lujo, de ex-

ploración, en yate y fluviales. Seguramente habrá otras categorías más, pero éstas son la gran mayoría. La esperanza de quienes amamos el mar y los cruceros es que pronto se pueda volver a la "normalidad", por más que la normalidad de 2020 y años siguientes será muy diferente, y todo por culpa de un virus microscópico y temible como el COVID-19, que se ha dado el lujo de afectar muchas industrias, postrar a otras y paralizar a la de los cruceros despiadadamente.

Los cruceros volverán en algún momento a hacerse a la mar, pero ya han sufrido víctimas: más



- La impactante proa del Zaandam, de la naviera de bandera holandesa Holland America, aguarda el regreso de los cruceristas que han desembarcado horas antes para conocer Ushuaia y sus maravillosos alrededores.



- El crucero de superlujo Crystal Symphony -de la naviera Crystal Cruises- luce su silueta estilizada en el puerto de la isla caribeña de Curaçao.

de una empresa se ha declarado en quiebra y ha dejado de operar para siempre. Tal el caso de la española Pullmantur, cuyos barcos han ido al descubierto en Turquía, por mencionar una sola.

#### NUEVOS PROTOCOLOS

Gradualmente se retomará la navegación, pero bajo estrictos protocolos de sanidad y seguridad, para proteger debidamente a pasajeros y tripulantes. Estas severas medidas afectarán también a puertos y terminales de cruceros porque el virus hace necesarias medidas de profilaxis y distan-

ciamiento social diseñadas para evitar posibles contagios. Algunos puertos que -hasta 2019- fueron escalas tradicionales, se convertirán en paradas hasta que sus respectivos países logren controlar la pandemia. La vida a bordo será muy diferente a la que conocíamos. Tripulantes y huéspedes deberán utilizar barbijos o máscaras faciales en todo momento: única excepción, obviamente, será durante las comidas, y en los bares cuando se consuma un café, una copa o un helado. Se impondrá un estricto distanciamiento social y los pasajeros sólo podrán estar junto a sus familiares o a los grupos de amigos embarcados juntos. Los restaurantes tendrán mesas a distancia prudencial unas de otras y no habrá más mesas compartidas por quienes no integren el mismo grupo familiar o de amigos. Los camareros y sommeliers deberán atender las mesas observando los protocolos recomendados por las autoridades sanitarias internacionales. Víctimas de la pandemia serán también los restaurantes de autoservicio, por obvias consideraciones sanitarias. En principio, las piscinas serán habilitadas, de pronto con más cloro, pero es dudoso que se habiliten los jacuzzis en los que es prácticamente imposible mantener un distanciamiento social adecuado.

#### CAPACIDAD REDUCIDA

Las naves no deberán ocupar toda su capacidad, puesto que a más huéspedes, más difícil sería contar con el espacio para guardar la necesaria distancia interpersonal. Donde los huéspedes podrán gozar de total normalidad será en sus propias cabinas o suites y en sus balcones privados, en caso de contar con ellos. En ámbitos comunes, corredores, grandes salones, casino, teatro, cine, bares, biblioteca, sala de juegos y hasta en el exterior de las cubiertas, habrá que utilizar barbijos, máscaras faciales y guardar la distancia recomendada. Hasta 2019, en todos los barcos de crucero se requería el uso de sanitizante para las manos



- *El gran atrio del lujoso CHRYSTAL SYMPHONY comienza a ser "invadido" por los chefs y su equipo, que pronto se lucirán con un memorable y "dietético" festival gastronómico...*

a flote, ya que oficiales y tripulantes estarán allí para velar por el acatamiento a las reglas y corregir -con amable firmeza- toda infracción a los protocolos. Donde habrá que cuidarse aún más será en tierra, en las escaleras. Allí dependerá de nosotros resguardarnos para evitar contagiarnos y ser portadores del virus a bordo. Los cruceros podrán ser seguros y placenteros como siempre lo han sido, en la medida de que todos seamos responsables y solidarios.

#### EXPERIENCIA ÚNICA

Quien experimentó lo que brinda un crucero no necesita mayores explicaciones, pero para quien nunca se ha embarcado debemos destacar que un crucero brinda una experiencia inolvidable. Tener el mar en toda su inmensidad y belleza -ahí nomás- disfrutar en cubierta del aire más puro y de un sol maravilloso no tiene precio. Gozar de las comodidades y oportunidades de esparcimiento que ofrece el barco y, en particular, de la intimidad de las cabinas y suites no tiene igual. El aspecto gastronómico es insoslayable y es, de por si, toda una fiesta. El broche de oro es el descubrimiento y exploración de las escalas, que ofrecen maravillosas excursiones y el contacto con otras costumbres y culturas. La experiencia del crucero es tan enriquecedora que, al desembarcar, uno se siente diferente, rejuvenecido mental y espiritualmente. No hay vacaciones más relajantes y placenteras que las posibilita un viaje por mar. El huésped sólo debe disfrutarlas, ya que todo viene servido en bandeja. Todo es servicio, para ellos y especialmente para ellas: desde el aseo de la cabina y del baño, rehacer la cama, cambiar sábanas y toallas, disfrutar de excelente cocina sin tener que mover un dedo, hacer compras, cocinar, poner la mesa y lavar los platos, es algo que no tiene precio. Todo eso en el marco de un mar muy azul o verde azulino que se extiende hasta el horizonte.



*Crystal Cruises dio a conocer hace pocos días sus protocolos Crystal Clean+, el conjunto de medidas de sanidad que adoptará en sus barcos oceánicos no bien vuelvan a navegar.*



- *Impponentes naves de crucero llegan y vuelven a zarpar de Buenos Aires. Caras expectantes de quienes se embarcan y otras, tostadas, llenas de gratos recuerdos, de quienes acaban de regresar. Aquí nos asombra la impactante popa del MSC POESIA, de la naviera Mediterranean Shipping Cruises.*

- El COSTA FAVOLOSA, con la tradicional chimenea amarilla con una gran "C" de la naviera italiana Costa Crociere, frente a Ilhabela, camino a Rio de Janeiro, es una verdadera "ciudad flotante". Su eslora (largo de proa a popa) supera los 300 metros...



- Próximo a amarrar en un puerto caribeño, un esbelto crucero luce en sus dos chimeneas rojas el logo de la naviera Disney, con la silueta blanca del Ratón Mickey y sus enormes, emblemáticas orejas.

## COSTO/BENEFICIO

No es casual que hayamos dejado por último el tema del costo: no es marketing encubierto afirmar que los cruceros son baratos, si pensamos en la relación costo-beneficio. Durante el crucero se disfrutan todas las comodidades y el servicio de un hotel cinco estrellas o de un "Premium Resort", de excelentes restaurantes y bares, casino, variados espectáculos y actividades para todas las edades. A esto hay que agregarle el viaje en si y el disfrute de las escalas: desde todo punto de vista, se trata de un negocio redondo. El negocio es aún más notable para los cruceros de ida y vuelta, que zarpan y regresan al mismo puerto. En éstos no hay que sumar al costo del crucero el del aéreo, ya sea de ida o de vuelta.

## LAS MEDIDAS DE CRYSTAL CRUISES, NAVIERA EJEMPLAR

Todas las navieras del mundo están tomando muy en serio los aspectos sanitarios de los cruceros en la post-pandemia y estudian las medidas más adecuadas para proteger la salud de sus huéspedes y tripulantes por igual. Como ejemplo, vale la pena reseñar las medidas que está desarrollando Crystal Cruises, la naviera de super-lujo más reconocida y premiada del mundo por sus exigentes estándares de calidad. Los vivimos en primera persona en cruceros a la Antártida y Malvinas y de New Orleans (la "capital" del Mardi Gras) hasta Rio de Janeiro (la "capital" del Carnaval Carioca). Crystal Cruises

dio a conocer hace pocos días sus protocolos **Crystal Clean+®**, el conjunto inicial de medidas de sanidad que adoptará en sus barcos oceánicos **Crystal Serenity** y **Crystal Symphony** no bien vuelvan a navegar. Este conjunto de protocolos está considerado como la versión 2.0 – o sea la expansión inicial de las políticas

ya muy exigentes en lo que a seguridad y sanidad se refiere– desarrolladas sobre la base de las recomendaciones brindadas por los expertos en sanidad para enfrentar los desafíos excepcionales que plantea COVID-19. Los datos serán objeto de constante evaluación, conforme que nueva información se haga disponible. Crystal está comprometida con el completo cumplimiento de lo recomendado por los Centros de Control de Enfermedades (CDC, su sigla en inglés), la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA su acrónimo) y con las medidas globales de sanidad dictadas por la OMS. Entre tantas otras, se incluye la reducción de la capacidad de los barcos para tener más metros cuadrados por pasajero, procedimientos de embarque, protocolos ampliados de limpieza y desinfección, distanciamiento social, instrucciones de cobertura facial, monitoreo constante de la salud de pasajeros y tripulantes, nuevo equipamiento para el testeo y recursos médicos a bordo y cabinas de aislamiento para eventuales casos de enfermedad, dotadas de sistemas independientes de filtrado del aire. Además de esto, que es sólo un breve resumen de las medidas que se adoptarán, los huéspedes que lo prefieran podrán solicitar que todas las comidas les sean servidas en sus cabinas o suites. Medidas de este tipo no son un lujo en la post-pandemia, sino la única forma de volver a embarcarse sabiendo que se está velando por nuestra salud... Sólo nos falta desearles a todos los lectores: ¡BUEN VIAJE! ■

# Nuestra deuda con los griegos



**U**na docente y autora italiana publicó en 2016 un libro que se convirtió en "best-seller" en Italia, requirió varias reediciones y fue traducido a varios idiomas. El título no parecía destinado a convertirse en "best-seller": Andrea Marcolongo escribió "El idioma genial" y lo subtituló "9 razones para amar el griego". Sin embargo, y de entrada nomás, se vendieron en Italia 100.000 ejemplares. La joven autora nació en Toscana, en la región del Chianti, ese vino que viene en botellas panzudas envueltas en mimbre. Además de griego antiguo, ella parece saber mucho de vino.

El vino, en la Grecia antigua, se conocía como "Néctar de los dioses", "Sangre de Dionisio" o "Ambrosia del Olimpo". El vino de los helenos tenía muy alto tenor alcohólico y se lo elaboraba con uvas recogidas solo cuando las hojas de las vides ya habían caído. Hoy lo definiríamos "de cosecha super-tardía". El consumo de este poderoso vino comenzó unos 2.000 años antes de Cristo, en Micenas. Grecia comenzó a exportar sus conocimientos a la cuenca del Mediterráneo, las costas del Norte de África y las que hoy son territorio español, francés e italiano. Tan bueno resultó el producto italiano, que los griegos bautizaron la península entera con el nombre de Enotria -"Tierra del vino"- ya que el prefijo "eno-" significa vino, como en "enólogo". Los griegos antiguos no aprobaron que una persona estuviera ebria, por lo cual bebían su vino mezclado con agua. Según ellos, eran "bárbaros" los que tomaban vino puro y luego sufrían escandalosas consecuencias.

**El Sr. Canoso suele tratar temas actuales, pero hoy lo actual es inquietante, virus mediante. "Mejor un tema light", se dijo, "aunque no apto para abstemios."**

## EN LA GUERRA Y EN LA PAZ

Homero cuenta en sus poemas que los guerreros y héroes solían preparar una pasta para reconfitarse después de los duros combates: el "Kikeón", mezcla de vino, harina blanca y queso rallado. Siempre según la docta profesora, el vino no se consumía en cualquier momento, sino en "simposios", etimológicamente "beber juntos". Hacerlo no respondía a una ocasión de festejo o "relax", sino que se utilizaba el vino como "facilitador" para discutir de filosofía, política y civismo. Durante los simposios, todos estaban recostados en sus triclinios - algo así como catres - y consumían manjares. Para ponerlos en tema, lograr una actitud respetuosa y un sentimiento de "pertenencia", se convocabía a poetas para leer los poemas homéricos y despertar en los presentes sentimientos de orgullo por ser griegos y herederos de tan heroico pasado. Claro, las cosas hubieran podido fácilmente degenerar, porque una copita llama a la otra, y a la otra, y a la... Para evitar que el simposio se convirtiese en prosaico bacanal, había un personaje con autoridad reconocida por todos. Se trataba del "simposiarca", o moderador del simposio. Entre sus atribuciones, tenía la de decidir cuánto vino se podría consumir y qué cantidad de agua debía agregarse.

## UNA DEUDA ETERNA

Nuestro amigo siguió leyendo y se sintió motivado a permitirse un par de copas del Malbec que reserva para grandes ocasiones. Según parece, no sólo a los bárbaros -tan criticados por los griegos- se les iba, cada tanto, la mano al empinar el codo. Algunos griegos terminaban involuntariamente embriagados por el néctar pero, filósofos ellos, tenían una respuesta para todo y para la embriaguez también. Quien se embriagaba entraba en un estado místico, perdía todo freno racional y se acercaba así a los dioses del Olimpo. En ese estado veían, con la ayuda de los moradores del Olimpo, las cosas como realmente eran. Un poeta de la época, tal Alceo, definió este estado de gracia con una frase que pasó a los romanos: "In vino veritas" (En el vino, la verdad). Nuestro amigo terminó la segunda copa de Malbec y reflexionó que a la Grecia antigua le debemos tanto: el teorema de Pitágoras, el juramento hipocrático, la democracia la filosofía y el "néctar de los dioses"... que solíamos adjudicarle a Noé.



Pensado para tu negocio

Diseñado para hacerlo crecer

# IG GLOBAL

S o f t w a r e d e G e s t i ó n

**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](http://www.igglobal.net)

**BASE GLOBAL S.A.**  
[www.baseglobal.com.ar](http://www.baseglobal.com.ar)

**Cuidarse  
es cuidar al otro.**

**#ArgentinaUnida**

Hoy más que nunca,  
**queremos que más gente se cuide.**



Existen prestaciones obligatorias de cobertura médica asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: [www.buenosaires.gob.ar](http://www.buenosaires.gob.ar). La Superintendencia de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operadora de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 hs, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - [www.ssalud.gob.ar](http://www.ssalud.gob.ar) - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408.