

# PRENSA ECONOMICA

AÑO XLVII  
Nº 355 - 2021

## ELECCIONES y DESPUÉS

El gobierno trata de mantener bajo control a la economía hasta los comicios. Pero se ven venir importantes correcciones: Qué pasará con dólar, tarifas, inflación y FMI.



**EXCLUSIVO**

**GUÍA DE EMPRESAS SUSTENTABLES  
EN LA ARGENTINA**



# Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable



## NUEVA LÍNEA EXPRESS

**Abrí tu cuenta con  
Financiación 100% Online  
y potenciá tu negocio**

Ingresá en [supervielle.com.ar](http://supervielle.com.ar), abrí tu cuenta y obtené  
financiación para tu emprendimiento, comercio o Pyme.  
Rápido y Simple. **Acompañamos a los que hacen.**



**HUMAN BANKING**  
[supervielle.com.ar](http://supervielle.com.ar)

Carta Comercial: La contratación de paquetes y servicios de Banco Supervielle S.A., con domicilio en 816 Mitre 434, C.A.B.A. CUIT 33-50000517-9, Inscrip. I.G.J N° 23, P° 502, L.45, Tº A de Estatutos Nac. ("Banco") de manera online es válida únicamente para personas humanas con actividad comercial que lo realicen en [www.supervielle.com.ar](http://www.supervielle.com.ar). El otorgamiento de productos y servicios a personas humanas y jurídicas está sujeto a condiciones de contratación y calificación crediticia del Banco. A modo enunciativo, las financiaciones que se pueden solicitar online ante el Banco son: Descuento de cheq y cheques (a través de la aplicación Supervielle Cheques) y Acuerdo en Cuenta Corriente. Más información en [www.supervielle.com.ar](http://www.supervielle.com.ar).

Naturgy



¿Querés conocer más sobre  
cómo ahorrar energía, hacer una huerta  
en tu casa, o aprender a reciclar?

Entrá en [www.cuidemosnuestrosrecursos.com](http://www.cuidemosnuestrosrecursos.com) el portal que hicimos  
para que aprendas a cuidar el planeta y cuidarte a vos.



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

**La compañía de siempre,  
más cerca, más ágil.**

# Mercantil Andina



Incondicional. Siempre.

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

# CONTENIDOS

## 34 — LUCAS ROMERO

"EL VOTO ÚTIL PUEDE SER DECISIVO"

El director de la consultora de opinión pública Sinapsys analiza las razones por las que muchos ciudadanos pueden cambiar su voto en los comicios de noviembre.



## 41 — INFORME ESPECIAL

ELECCIONES Y DESPUÉS

Cuáles son las perspectivas de la economía de aquí a las elecciones de noviembre y qué puede suceder después. Cinco reconocidos economistas lo anticipan para Prensa Económica.



## 60 — ANDY JASSY

EL HOMBRE QUE SUSTITUYE A JEFF BEZOS

El hombre más rico del mundo renunció a su puesto de CEO en el grupo Amazon. La elección del ejecutivo que tomó sus funciones dice mucho acerca del futuro del conglomerado.



## 65 — EXCLUSIVO

EMPRESAS SUSTENTABLES EN LA ARGENTINA

En momentos en que el mundo toma conciencia del gran peligro del cambio climático, empresas argentinas refieren sus experiencias en torno a la sustentabilidad.



### 8 TENDENCIAS:

Avances sobre nuevas alternativas que se avizoran y que ya están en práctica.

### 16 PERFIL: JOHNNY BOUFARILAT:

Inventó una plataforma para conferencias interactivas que se transformó en suceso en la pandemia. Hoy es multimillonario.

### 30 ELECTROS EN APUROS:

Cadenas de electrodomésticos, como Garbarino o Ribeiro, están al borde de la quiebra. En tanto otros competidores se adaptan mejor a la coyuntura.

### 52 ALEPH, EL UNICORNIO

La empresa fundada por el argentino Gabriel Taratuta, representa a las grandes plataformas de internet en más de 100 países.

### 56 RASTI, NEGOCIO CON HISTORIA:

Una familia dedicada por entero a la industria juguetera que revivió a la marca emblemática Rasti.

### 88 DÓLAR Y TECNOLOGÍA:

El avance del mundo digital sobre las transacciones puede anunciar un cambio tan fuerte como el que supuso el abandono del patrón oro.

### 90 EL CAMPO VUELVE A APOSTAR:

Pese a medidas que lo perjudican, el agro no baja los brazos y apuesta otra vez a una buena cosecha, según el especialista Jorge Ingaramomejor a la coyuntura.

### 94 ABEJAS ENTRENADAS

Un emprendedor y un científico lanzaron una start up para mejorar la polinización de las plantas por las abejas. Recibieron una fuerte inversión.

### 100 CALIDAD DE VIDA EN PANDEMIA:

Una cosa es lo que las empresas dicen hacer por sus empleados y otra es la percepción que ellos tienen al respecto.

### 102 LO QUE ELLOS QUIEREN:

Muchas veces hay una gran diferencia entre lo que los líderes suponen que sus empleados aspiran y lo que ellos en realidad quieren.

### 104 ECONOMÍAS REGIONALES:

El gran desafío de las economías regionales es insertarse en las cadenas de valor internacionales, dice Tezanos Pinto.

### 106 GENERACIÓN Z:

Los marketineros buscan las formas de seducir a una nueva generación de consumidores: los centennials.



## 20 – LA APUESTA DE LOS WERTHEIN

### EL POR QUÉ DE LA COMPRA DE DIRECTV

Fue una sorpresa la adquisición de la ex compañía de AT&T por parte de los W. Cuáles son los ases en la manga que se guardan para transformarla en un excelente negocio.



## 24 – MORIXE

### CÓMO RESUCITAR UNA EMPRESA

Román Malceñido, el CEO de la compañía refiere el proceso por el cual los nuevos accionistas llevaron al éxito y la expansión a una empresa al borde de la extinción.

## 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, Emilia-no 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)

**ILUSTRACIONES**  
Javier Fürer

**COORDINACIÓN DIGITAL**  
Emiliano Tedesco

**Nº 355**  
Agosto 2021

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

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



# La emoción en los robots

La inteligencia artificial va camino de transformar el mundo. Los grandes monstruos tecnológicos —Google, Facebook, Intel, Microsoft— compiten por expandir los límites en este campo, que busca que las máquinas aprendan por sí solas, que tomen decisiones, que resuelvan problemas. Pero parece llegada la hora de cruzar una nueva frontera: conseguir que las máquinas estén dotadas de inteligencia emocional.

Un nutrido grupo de científicos, ingenieros y emprendedores **dirigen sus esfuerzos e investigaciones a lograr que los robots sean capaces de reconocer e interpretar nuestras emociones y que tomen decisiones en función de estas**. Lo llaman computación afectiva y está en plena ebullición.

La aplicación Afectiva, por ejemplo, es capaz de determinar el estado de ánimo mediante un algoritmo que toma datos de 45 músculos de nuestra cara. La compañía israelí Beyond Verbal analiza las emociones estudiando en tiempo real las inflexiones de nuestra voz. EmoShape desarrolla un microchip que permite una respuesta emocional por parte de un robot. Mientras, cadenas como la BBC y la CBS ya utilizan esta tecnología para testear a la audiencia:

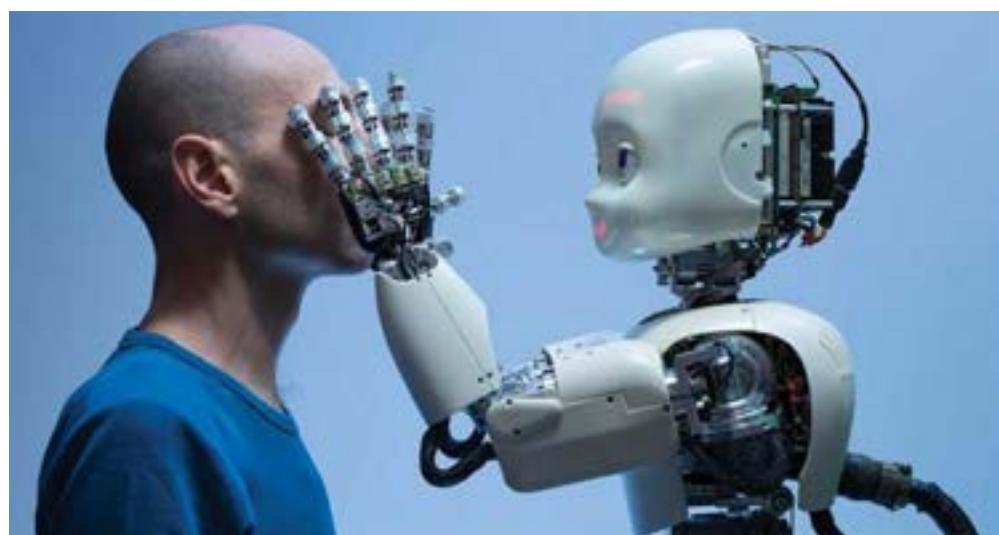
**Una aplicación es capaz de determinar un estado de ánimo mediante un algoritmo con datos de 45 músculos de la cara**



envían clips a miles de voluntarios que ven sus programas conectados a una webcam a través de la cual se recogen datos que permiten interpretar en forma automática sus reacciones.

La computación afectiva nos está conduciendo suavemente hacia coches que detectarán si vamos distraídos; a tutores virtuales que sabrán que es momento de dar un descanso al alumno; a aplicaciones que medirán incluso las emociones que queremos ocultar.

El robot que nos esperará en casa hará sonar nuestra canción favorita para levantarnos el ánimo si nos ve alicaídos. Y el móvil que llevaremos en el bolsillo incorporará un chip de emociones que sabrá qué tal estamos hoy en función de cómo le damos a la tecla.



# Ayayi, la influencer virtual

Ayayi es una influencer china que viene arrasando con millones de visualizaciones y también de suscripciones. Hasta allí sería un caso más de un fenómeno moderno, si no fuera por una particularidad algo inquietante: Ayayi no es humana sino completamente virtual. No se trata del primer caso en aparecer, pero lo que la distingue es la recreación digital extremadamente realista, no solo desde la imagen, sino por su personalidad, estilo y detalles únicos que capturan a audiencias fanáticas.

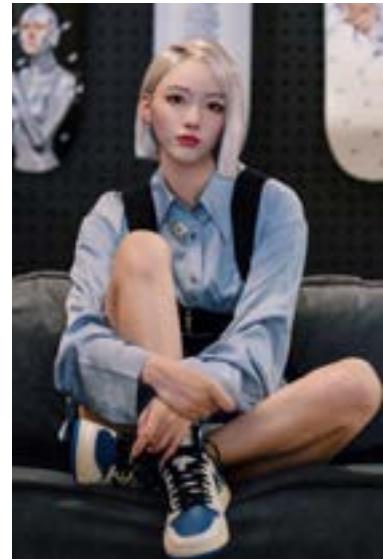
El personaje metahumano fue creado por la empresa Ramnami Technology, que pudo probar su teoría de que una creación virtual podía tener más efectividad que muchos famosos reales a la hora de vender productos gracias al poderoso vínculo con sus comunidades.

Las últimas tecnologías en modelado 3D y el juego de luces y sombras sobre su rostro y vestimenta, hacen que Ayayi parezca una persona real. **En su primer post en**

**Xiaohongshu, plataforma de compra social, consiguió más de 3 millones de visualizaciones y logró acumular más de 40.000 seguidores durante su primera aparición.**

Muchos millones de seguidores después, Ayayi colaboró con marcas de primerísimo orden para promocionar sus productos. Hasta Disney confió en ella para presentar la exposición "Mickey: The True Original Exhibition", en Shanghai, compartiéndolo fotos, videos e impresiones de lo que "estaba viendo". De allí en más se convirtió en una verdadera celebridad.

Otros precedentes resonantes, aunque no tanto, fueron los de la japonesa Imma o la californiana Miquela Sousa, o Lil Miquela, cuya plataforma principal es Instagram. A esta altura cabe preguntarse, ¿es posible que lleguemos a imitar o hasta enamorarnos de personajes virtuales creados por una agencia de publicidad para vendernos cosas? Es una buena pregunta.



**Las últimas tecnologías en modelado 3D y el juego de luces y sombras sobre su rostro y vestimenta, hacen que Ayayi parezca una persona real**





**En el último año se estima que abrieron en la Argentina unos 200 grow shops**

# El auge de los grow shops

La traducción literal de grow shop sería tienda de cultivo. Y se aplica específicamente al cultivo del cannabis. En concreto, **un grow shop es un establecimiento dedicado al asesoramiento y venta de productos para el cultivo de cannabis**, desde semillas hasta iluminación, fertilizantes, medidores de pH, equipos de ventilación, armarios equipados para cultivo interior, etc.

Pueden ser tiendas al público o virtuales.

Lo cierto es que en el último año se estima que abrieron en la Argentina unos 200 grow shops, ya sea locales físicos o tiendas on line. El fenómeno está en línea con las previsiones que el del cannabis es un negocio de un gran potencial de crecimiento, mientras avanza en el Congreso una ley que establece reglas para la producción y comercialización de cannabis industrial y medicinal.

La implementación del registro Reprocann para cultivadores y usuarios de cannabis medicinal por parte del Ministerio de Salud, supuso un nuevo incentivo para este negocio: las personas autorizadas tienen permitido el autocultivo de entre una y nueve plantas florecidas, en una superficie de hasta seis metros cuadrados.

Si bien hay expectativas de que este proyecto finalmente se convierta en ley y sea reglamentada, lo cierto es que por el momento los grow shop atienden una actividad todavía informal. O sea se dirigen a personas que cultivan en sus casas para uso propio, ya sea medicinal o recreativo.

El cultivo con fines medicinales viene creciendo exponencialmente, debido a que en los últimos años se extendió una visión más tolerante y hasta positiva en amplios sectores de la opinión pública sobre esta actividad. Esto hizo que aumentara mucho la cantidad de cultivadores y en consecuencia los grow shops que los abastecen.

El ministro Kulfas expresó sus esperanzas de que este cultivo para uso medicinal e industrial se convierta en una importante fuente de trabajo y hasta de exportación. Mientras no hay expectativas inmediatas de una norma sobre el uso no medicinal del cannabis, aunque su relación con la sociedad está extendida. El fenómeno de los grow shops es una muestra de estas realidades.



Hacer mejores preguntas.  
Buscar mejores respuestas.  
Y construir un mundo  
de negocios mejor.  
En eso creemos en EY.



# Elon Musk en misión a Júpiter



La NASA contrató a la empresa de Elon Musk, SpaceX, para explorar la luna helada "Europa" del planeta Júpiter, a través de una misión prevista para concretarse en octubre de 2024.

La misión Europa Clipper comenzará con el despegue del cohete de Space X, Falcon Heavy desde el Centro Espacial Kennedy. La compañía recibirá como pago 178 millones de dólares.

El orbitador hará entre 40 y 50 pasadas cercanas sobre la luna "Europa" para determinar si cuenta con condiciones adecuadas para la vida.

La Luna de Júpiter se encuentra a aproximadamente 630 millones de kilómetros de la Tierra, y se estima que el viaje durará más de cinco años. Debido a la presencia de un enorme océano de agua líquida debajo de su cubierta helada, Europa se considera una de las principales candidatas para sustentar vida en nuestro Sistema Solar.

Entre los objetivos de Clipper se encuentran obtener imágenes de alta resolución de la superficie de Europa, determinar su composición, buscar signos de actividad geológica, medir el grosor de su capa de hielo y determinar la profundidad y salinidad de su océano.

Originalmente estaba previsto que la NASA usara para el lanzamiento su megarcohete Space Launch System (SLS), sin embargo, su desarrollo ha estado plagado de retrasos y sobrecostos a lo largo de los años, además de que ahora sus esfuerzos se centran en el programa de exploración lunar Artemis.

Mientras el SLS aún no está operativo, el Falcon Heavy realizó misiones comerciales y gubernamentales desde su vuelo inaugural en 2018 cuando llevó el Tesla Roadster de Musk al espacio.

Esta nave espacial fue construida

principalmente a partir de tres cohetes Falcon 9, también de Space X, para impulsar la cápsula en la que dispuso el Tesla.

Este cohete genera más de cinco millones de libras de empuje (22 millones de Newtons) en el despegue, lo que equivale a 18 aviones 747 y puede llevar una carga equivalente a cinco autobuses de dos pisos.



**El orbitador hará entre 40 y 50 pasadas cercanas sobre la luna "Europa" para determinar si cuenta con condiciones adecuadas para la vida.**

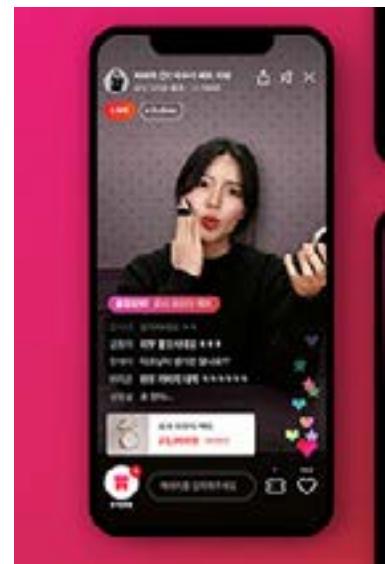
# El "Llame ya" de internet

Debido a la crisis del coronavirus, florecieron nuevas formas de vender y uno de los mejores ejemplos es el live streaming eCommerce. Las restricciones a la presencialidad obligaron a muchas empresas comerciales a buscar nuevas formas para conectar con sus potenciales compradores a distancia. Y eso lo proporciona el live streaming e Commerce, que consiste en transmisiones en vivo por Internet para promocionar o vender productos y servicios. Es un formato que se podría asimilar a los programas de televentas tipo "Llame ya", pero con la gran diferencia que en este caso la comunicación es bidireccional e interactiva. El vendedor no solo puede hacer demostraciones de productos y traer testimonios, sino también responder preguntas

es que es accesible a cualquier tamaño de empresa, ya que no se necesitan los elevados presupuestos de los avisos de televisión. Además, la gente pasa cada vez más tiempo en las redes sociales y navegando on line que viendo televisión.

Además, el live streaming eCommrce facilita las compras: es mucho más fácil encontrar a un vendedor experto en lo que se quiere comprar y las transacciones son rápidas y sencillas. Los streamings en directo están personalizados y suponen conversaciones bidireccionales donde se escucha y valora lo que el espectador/consumidor tiene para decir.

Por supuesto la transmisión en vivo causa inseguridad en algunas empresas, por la falta de control total que proporciona por



**El vendedor no solo puede hacer demostraciones o traer testimonios sobre el producto, sino responder preguntas en tiempo real.**



de los usuarios en tiempo real.

Además la venta es más inmediata. Los compradores no necesitan llamar para hacerlo, todo está al toque de clic. **Los espectadores pueden comprar el producto en un enlace que aparece durante la transmisión online y sin limitación de categorías.**

Entre las ventajas de esta modalidad

ejemplo un aviso. Cualquier cosa puede pasar. Sin embargo la falta de perfección, también puede hacer a la mayor naturalidad. Facebook y YouTube son los canales preferidos para experimentar la modalidad, en los lugares donde se extá expandiendo, sobre todo China.



# Harvard enseña a ser feliz

Con las restricciones a la presencialidad que impuso la pandemia, las universidades más prestigiosas del mundo digitalizaron algunos de sus programas y los liberaron al público masivo. Uno de los cursos más exitosos de la universidad de Harvard se llama "**Psicología Positiva**" y es impartido por el profesor **Tal Ben-Shahar**, referente en esa rama de la psicología y en liderazgo. Sus clases siempre fueron presenciadas por más de 900 estudiantes en Harvard. Ahora, pandemia mediante, **la capacitación puede realizarse en forma gratuita desde la Argentina, ya que está totalmente online**.

La tendencia a buscar el bienestar y la felicidad en el trabajo es cada vez mayor. Inclusive, a partir del trabajo remoto, los jefes deben estar preparados para motivar y entender a sus colaboradores. En ese marco, el curso de Harvard busca preparar a los líderes del futuro tratando temas como la felicidad, la autoestima, la empatía, la amistad, el amor, el logro, la creatividad, la música, la espiritualidad y el humor.

"Para alcanzar mejores resultados laborales la única vía es elevar los niveles de felicidad en el trabajo", dijo oportunamente Ben Sahar y agregó: "Las compañías que atraen a las personas más talentosas son las que más invierten en su bienestar. Y esta inversión paga sus dividendos, ya que los empleados felices son más creativos y productivos".



Su búsqueda personal de la felicidad lo llevó a indagar en la psicología positiva, y a crear en 2006, la Cátedra de la Felicidad en Harvard, una de las clases más concurridas de la institución.

Para el profesor, uno de los cambios decisivos de las últimas décadas es que **el trabajo dejó de ser un lugar de sacrificio y postergación, para pasar a ser un lugar donde la felicidad es posible** y no está solamente reservada al tiempo de ocio.

**A través de You Tube, es posible mirar el curso completo en inglés con subtítulos. El contenido es 100% gratuito y se puede compartir sin límites.**



**TODO PARA  
CUIDARTE  
A VOS Y A MÁS  
DE 600.000  
PERSONAS**



**LA SALUD ES TODO**

 **SanCorSalud**

Medicina Privada

ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD inscripta en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Privada (N.E.M.P.) bajo el número 1032.  
Superintendencia de Servicios de Salud - Dirección de Control de Obras Sociales y Fondos de la Medicina Privada - 0800-722-5410 (02540) - [www.scsalud.gob.ar](http://www.scsalud.gob.ar)

PERFIL

**JOHNNY BOUFARHAT**

fundador y CEO de Hopin



# El MULTIMILLONARIO MÁS JOVEN *del Reino Unido*

*Un extraño virus lo postró durante largo tiempo. En su encierro gestó una idea que de buenas a primeras lo convertiría en mega millonario: una plataforma de alojamiento de conferencias en línea que fue un increíble suceso. En solo dos años su empresa, Hopin, se valorizó en 5.600 millones de dólares. La pandemia ayudó, pero Boufarhat está convencido que su modelo seguirá creciendo después de ella.*

**C**on 27 años de edad, es el multimillonario más joven del Reino Unido, gracias a la empresa que fundó y que en solo dos años llevó a un valor de mercado de nada menos de 5.600 millones de dólares. Johnny Boufarhat creó una plataforma de alojamiento de conferencias en línea que se convirtió de inmediato en un increíble suceso. Por supuesto ayudó la coincidencia con una pandemia que anuló las conferencias presenciales, pero el talento del emprendedor supo aprovechar para hacer crecer a su empresa Hopin a niveles impensados.

Y todo ocurrió a raíz de otra enfermedad que sufrió el mismo empresario. Apenas recibido en la Universidad de Michigan de ingeniero mecánico y programador, emprendió un viaje por el sudeste asiático acompañado por su novia durante el cual adquirió un virus que lo convirtió en inmunosuprimido. Sufriendo dolores, vómitos, desmayos diarios, debió permanecer encerrado en su casa durante largo tiempo. Decidido a investigar por sí mismo la enfermedad presenció múltiples conferencias digitales sobre el tema. Pero entonces descubrió un defecto de estas conferencias en lo que sería la semilla de una gran idea de negocio: por más que en las reuniones hubiera mil asistentes, solo se podía ver y escuchar a un par de speakers. Sentía la necesidad de comunicarse con otros asistentes, pero ello no era posible.

Así concibió y se puso a codificar él mismo una plataforma de conferencias on line, que ofrece una experiencia interactiva para los delegados, permitiéndoles conectarse con otros asistentes a través de mensajes y salas de reuniones en línea.

## ÉXITO VERTIGINOSO

Hopin comenzó en 2019 con apenas seis empleados, pero creció exponencialmente durante la pandemia, ya que los confinamientos significaron que la industria de conferencias fue realmente suspendida. Hopin estaba en el espacio tecnológico adecuado en el momento adecuado y trabajó como un endemoniado para aprovecharlo. Así, la plataforma albergó más de 80.000 eventos desde 2020, colaborando con organizaciones y empresas como Naciones Unidas, la OTAN, Slack y Unilever.

Hoy la empresa tiene más de 500 empleados alrededor del mundo y en una reciente ronda de recaudación de fondos, Hopin consiguió 400 millones de dólares de inversores privados, lo que la llevó a la impresionante valoración de 5.650 millones de dólares.

Boufarhat procede de una familia de origen libanés, pero que se trasladó a Australia donde él nació y vivió hasta su adolescencia, aunque luego residiría en Londres. Lo cierto es que el emprendedor tiene varias particularidades, una de ellas es la de ser un verdadero fanático del teletrabajo. No tiene oficinas y sus empleados laboran desde sus casas esparcidos alrededor del mundo. Inclusivo, ponderando esta modalidad de trabajo, Boufarhat ha afirmado que le permitió reclutar a los mejores talentos del mercado global en las posiciones que necesitaba.

Por otra parte, él mismo no tiene una residencia permanente, ni siquiera casa propia. Vive una vida nómada, en departamentos o casas alquiladas por poco tiempo a

través de Airbnb. Su novia, con la que tiene una relación de diez años, lo acompaña en su peregrinar.

## CULTURA DEL TELETRABAJO

Suele visitar de improviso a sus empleados en cualquier país en el que vivan, una práctica que se complementa con la modalidad de teletrabajo que no piensa modificar por nada del mundo. Entiende que ha desarrollado una cultura empresarial única para respaldarla y un formato que estaría indicando cómo se van a lanzar y administrar las empresas en el futuro.

Una vez al mes, los 500 empleados tienen una reunión de video en la propia plataforma de Hopin, que el emprendedor describe como tan alejada de una conferencia como un programa de juegos de televisión. Lo cierto es que este tipo de actividad da lugar al conocimiento y el intercambio fructífero entre los empleados.

Una funcionalidad de la plataforma, empareja a colegas de la empresa al azar una vez al mes para "tomar un café" en línea, en un intento por reemplazar esos momentos de descanso y confraternización en la oficina.

Hopin también realiza una encuesta mensual con el personal en línea para ver qué áreas de la vida laboral necesitan mejorar.

Boufarhat cree que un mundo posterior al confinamiento habrá deseos de que los colegas se reúnan en persona por razones sociales, pero para el trabajo no es probable que sea necesario porque sus herramientas de productividad son muy buenas.

No es una decisión ideológica, agrega, el trabajo remoto acaba de demostrar ser más eficiente a medida que la empresa se ha expandido a una velocidad vertiginosa.

## Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA, QUÉ...

El gran desafío para Hopin es justificar su expansión cuando pase el imponente que impulsó su auge: la pandemia. Los inversores apuestan a que Hopin podrá sostener ese crecimiento cuando la pandemia haya terminado y que la aplicación de Boufarhat -que hoy en día alberga desde conferencias centradas en las finanzas para mujeres y ferias de artesanía hasta talleres de sexo e incluso una "Reunión de Patata" para aprender a procesar las patatas fritas- ampliará mucho más el mercado de eventos en línea. Boufarhat está de acuerdo: Predice que los ingresos recurrentes anualizados -los compromisos de los clientes para comprar los servicios de Hopin en los próximos 12 meses- se cuadruplicarán todos los años.

Por su parte, los escépticos piensan que el negocio de Hopin puede estar sobrevalorado, ya que es un mercado nuevo con horizontes aún impredecibles y nuevos competidores ingresando. De todas formas, predomina la idea de que los eventos virtuales seguirán creciendo. Muchos organizadores que se vieron obligados a recurrir a eventos en línea dicen que son más baratos, más fáciles de organizar, accesibles para más personas y mejores para el seguimiento de la participación que los presenciales.

No pocos de los asistentes forzados a las reuniones de Zoom manifiestan hoy en día estar aburridos de esta alternativa y al parecer el motivo es que los participantes

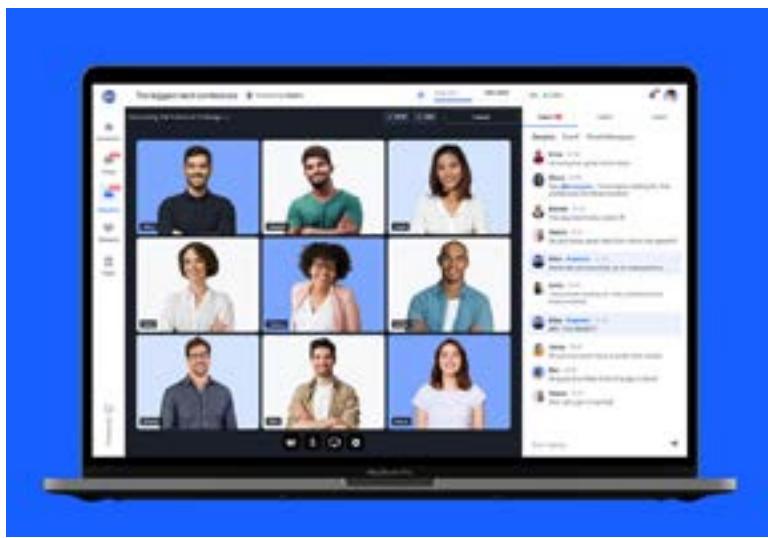
## PERFIL

### — JOHNNY BOUFARHAT

tienen pocas posibilidades de interactuar entre sí. Hopin, en cambio, ofrece una rápida serie de sesiones de networking, que emparejan aleatoriamente a los asistentes durante varios minutos de conversación antes de conectar a cada uno de ellos con una nueva persona.

#### TRABAJADOR INCANSABLE

Hay un aspecto del software de eventos digitales que Boufarhat no anticipó, pero que lo benefició y mucho. Los



organizadores de eventos que usan Hopin esencialmente proveen a la compañía de marketing gratuito, ayudándola a atraer más clientes para pagar y organizar eventos Hopin.

“Aplicamos los datos y dijimos: Carajo, hay una verdadera viralidad en este producto”, dijo Paul Murphy, socio de la empresa de capital riesgo Northzone, con sede en Londres, que invirtió en la ronda de semillas de Hopin 6,5 millones de dólares, 24 horas después de haber conocido a Boufarhat. La velocidad del crecimiento de la valoración de Hopin es incomparable, pero también lo es el de sus ingresos, en comparación con multitud de start ups que pasan años en rojo.

La fuerza de trabajo de Hopin es totalmente remota y global, dispersa en 38 países. Si los empleados “quieren pasar el próximo año en Costa Rica o Colorado, no es asunto mío”, dijo Armando Mann, director comercial de Hopin.

Los inversores dicen que Hopin debe moverse rápidamente para aprovechar un período en el que las conferencias y eventos en persona no son posibles. “Esta ventana no durará para siempre”, dijo Sonali De Rycker, un socio de Accel con sede en Londres. Es por eso que Boufarhat trabaja a “velocidad warp”, dijo.

Entre sus amigos e inversores, se sabe que Boufarhat trabaja siete días a la semana, desde las 8 a.m. hasta las 2 a.m. Stebbings, el inversor, frecuentemente toma llamadas telefónicas a altas horas de la noche con Boufarhat, que es un compañero noctámbulo. “Termino la llamada a la 1:30 [hora de Londres]... y él está una hora por delante” en

Barcelona y sigue trabajando, dijo Stebbings con asombro.

Boufarhat dijo que no quiere “exagerar” su ética de trabajo y añadió que hace tres descansos: un paseo al mediodía y dos descansos de 30 minutos para comer.

Boufarhat es “escandalosamente ambicioso”, dijo De Rycker, añadiendo que le ha dicho que “probablemente querrá comprar Zoom en algún momento”. Boufarhat dijo que no recuerda haber hecho este comentario y que “tal vez construiría una versión más moderna de Zoom, pero no creo que quiera comprarlo”. Existe la posibilidad de que el crecimiento de Hopin, nacido de los vientos de cola de una pandemia, se estabilice o disminuya a medida que la gente reanuda las reuniones en persona.

“En dos años, esta será una super gran compañía o será un fracaso”, dijo Boufarhat. “Pero no creo que sea un fracaso”. ■

***Concibió y se puso a codificar él mismo una plataforma de conferencias on line, que ofrece una experiencia interactiva para los asistentes***



# YPF SALUDA A PRENSA ECONÓMICA EN SU 46º ANIVERSARIO

COMPARTIMOS EL DESAFÍO  
DE SEGUIR CRECIENDO JUNTOS.

**YPF**



# LA APUESTA DE LOS WERTHEIN AL COMPRAR DIRECTV

**L**a historia del grupo Werthein comienza en 1904, cuando el fundador, León, huyendo de las persecuciones rusas contra los judíos, emigró desde la región de Besarabia hacia Argentina. Un año más tarde llegaría su mujer y sus cuatro hijos. La pareja tendría otros cuatro hijos en el país. León trabajó como estibador en Ingeniero White, Bahía Blanca y después como capataz.

Con los años se estableció en

Miguel Riglos, La Pampa, abriendo un almacén de ramos generales. Pero fue en 1928 cuando tres de sus hijos, Gregorio, Numo y Noel, crearon la empresa agropecuaria que lleva sus nombres y que sería la génesis del grupo familiar que no pararía de extenderse, abarcando no solo la agricultura y la genética ganadera, sino otros rubros, como el financiero, el hotelero o el consumo masivo. Ya con la tercera y cuarta generación, el grupo se abrió

a un abanico de actividades diversificadas, que incluyeron actividades de producción, finanzas y servicios públicos.

Con una especial habilidad para relacionarse y olfato para entrar y salir de los negocios en los momentos adecuados, Los W, no dejaron de crecer.

Si bien tuvieron un prolongado período como accionistas de la telefónica Telecom, hace rato habían salido de ese negocio. Por eso no

dejó de sorprender el batacazo que dieron en julio, al conocerse que habían llegado a un acuerdo con AT&T para quedarse con DirecTV Latinoamérica y Sky Brasil. Los medios especializados estaban al tanto de que el gigante estadounidense tenía intenciones de desprenderse de ese negocio, pero los Werthein no estaban en el radar de nadie como compradores.

Los servicios de entretenimiento incluidos en la transacción se agru-

uno de los once países involucrados aprueben la transacción.

### TRIBULACIONES DE AT&T

Como queda dicho, la aparición de los W como compradores fue una verdadera sorpresa, aunque no lo fue el hecho de que AT&T quisiera desprenderse del negocio. El conglomerado exhibió una pérdida de 4.600 millones de dólares y comenzó a ser presionado por sus acreedores para que reestructurara sus tenencias y

participación). Además, según el experto en telecomunicaciones Enrique Carrier, "la TV satelital tiene una fecha de vencimiento en el horizonte, porque no permite evolucionar hacia la televisión interactiva, como marca la tendencia".

En ese marco y bajo la presión de los acreedores, AT&T decidió desprenderse de la mayor parte de las operaciones de DirecTV Latinoamérica, como activos no estratégicos. Sus filiales en Puerto Rico e Islas Vírgenes fueron las primeras en cambiar de manos, a cambio de 1.900 millones de dólares. Pero también AT&T se desprendió del 30% de sus tenencias en DirecTV en Estados Unidos, recibiendo de un fondo de inversión 7.800 millones de dólares.

### EL COMPRADOR MENOS PENSADO

Sin embargo, la tarea de conseguir un comprador interesado en adquirir la operación de DirecTV en Latinoamérica no parecía algo sencillo. Sobre todo porque como lo señala Carrier, es un negocio que parece en retirada, ante el avance arrollador de los servicios de streaming, además de que no era una operación que estuviera entregando grandes rendimientos.

Los aspectos regulatorios, antimonopólicos, dejaban por otra parte afuera a supuestos interesados naturales, como otros operadores de servicios afines en la región. En ese marco, apareció el comprador menos pensado, los W, sin experiencia en el rubro, más allá de su tenencia del 30% de Telecom hasta 2017.

Lo cierto es que en los últimos años, los proveedores de TV paga vienen perdiendo suscriptores ante el avance imparable de las plataformas como Netflix y afines. Tampoco en Argentina el negocio ha sido floreciente en épocas recientes. DirecTV está segunda en el mercado local de televisión paga con un 31% de participación, mientras que Cablevisión tiene un 38%. Pero el dato negativo es que es la compañía que más está sufriendo la tendencia –en realidad global– a desuscribirse de la televisión paga a favor de los servicios de streaming. En los últimos tres años, las suscripciones al cable

**SE SABÍA QUE AT&T QUERÍA DESPRENDERSE DE LA EMPRESA VRÍO QUE BRINDA TELEVISIÓN SATELITAL EN AMÉRICA LATINA, COMO DIRECTV Y COMO SKY EN BRASIL. POR ESO NO SORPRENDIÓ LA OPERACIÓN DE VENTA, PERO SÍ LO HIZO EL COMPRADOR: EL GRUPO ARGENTINO WERTHEIN, QUE NO ESTABA EN EL RADAR. PESE A QUE LA TV SATELITAL ESTÁ EN BAJA, LOS W TIENEN ASSES EN LA MANGA PARA TRANSFORMAR LA COMPRA EN UN BUEN NEGOCIO.**

pan en la empresa Vrio, que opera como DirecTV en casi toda Sudamérica y como Sky en Brasil, y cuenta con 10,5 millones de suscriptores en once países de América latina y el Caribe. El acuerdo incluye la venta del paquete accionario que AT&T tiene en la productora deportiva Torneos y el canal Win Sports, de Colombia. Vrio Corp controla la operación de DirecTV Latinoamérica, incluyendo Sky Brasil y DirecTV Go. Las operaciones de broadband de Vrio en Colombia y la participación de AT&T en México, no están incluidas en la transacción.

Además Vrio tiene presencia con su sistema de video OTT (Over The Top, o servicios por internet sin red propia, como Netflix), en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

El valor de la operación no fue revelado oficialmente y desde el Grupo W afirmaron que el dato forma parte del acuerdo de confidencialidad, que se mantendrá hasta que los entes reguladores de cada

se desprendiera de las operaciones menos rentables.

Desde el primer momento en que el grupo comenzó a estudiar su reestructuración estaba claro que Vrio era un firme candidato al desprendimiento. AT&T había comprado la compañía en 2017 en una apuesta por la diversificación, que le permitía acceder a contenidos y al mismo tiempo alimentar su negocio de telefonía y banda ancha en Estados Unidos. Un nuevo escalón en esa estrategia fue la adquisición de Time Warner en 2018, pero fue a partir de la fusión con Discovery en mayo que la estrategia se había enfocado en meterse de lleno en la guerra caliente del streaming. En esta configuración, quedó claro que la TV satelital latinoamérica no tenía un rol estratégico de importancia para el holding.

No había una sinergia relevante, porque ni AT&T ni DirecTV tienen un negocio de mucha importancia en América latina, salvo en México (donde AT&T sí conservó su

## — LA APUESTA DE LOS WERTHEIN AL COMPRAR DIRECTV

pasaron de 6,5 millones a 7,3 millones, con una suba del 12%, pero en el caso de la TV satelital se redujeron de 2,6 millones a 2,26 millones, es decir una baja del 10%. Por otra parte, todo indica que la tendencia a la baja se profundizaría en el corto plazo ante el avance de las plataformas de streaming.

La pregunta ante este panorama es por qué la adquisición resulta atractiva para los Werthein cuando para la mayor parte se trata de un negocio en retirada.

### QUÉ GANAN LOS W EN LA OPERACIÓN

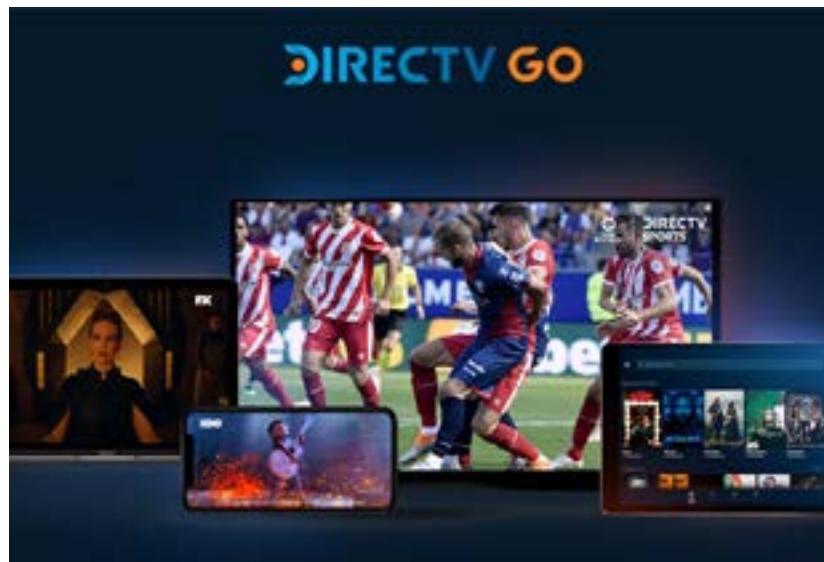
Hay una serie de razones que explicarían la racionalidad de la operación: En primer lugar se trata de una región en la que todavía hay un alto porcentaje de hogares que carecen de acceso a la banda ancha, con lo cual se dificulta la contratación de un servicio de streaming. Para ese segmento, DirecTV es prácticamente la única opción.

Si bien la cantidad de suscriptores no está en crecimiento, igualmente hoy en día superan los 10 millones, lo cual es una penetración de mercado nada despreciable que puede ser la puerta de entrada para nuevos productos.

La marca DirecTV tiene prestigio y es una buena herramienta para nuevos servicios. Una de las vías de crecimiento puede ser el desarrollo de los servicios de streaming, algo que en realidad ya existe mediante DirecTV GO, la plataforma que ofrece una completa programación online, disponible desde cualquier dispositivo móvil. Incluye canales en vivo y un catálogo de títulos on demand. También tiene un pack dedicado a los aficionados al deporte.

Por otro lado, es muy factible ensanchar el radio de acción de la empresa no solo como proveedor de TV sino también como un productor de contenidos, que pueden ser distribuidos ya sea a través de satélite o por streaming.

Además, se abre la posibilidad de firmar acuerdos de complementación con otras empresas, ya sea para distribuir como para producir. Por ejemplo acuerdos con proveedores de internet que no tengan un canal de distribución de televisión



### UNA DE LAS VÍAS DE CRECIMIENTO PUEDE SER EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS DE STREAMING, ALGO QUE EN REALIDAD YA EXISTE MEDIANTE DIRECTV GO

o de entretenimiento.

En la actualidad el 17% de los hogares está abonado un servicio de TV Paga, mientras que un 19% a un OTT, y a su vez casi una cuarta parte está suscripta a ambos servicios. Por las dudas, cabe aclarar que un OTT u Over the top, son servicios que pueden ser traducidos como "libre transmisión" o que "pasan por encima" de un proveedor, o sea que solo se necesita un dispositivo compatible. Algunos de los OTT más conocidos son Netflix, Spotify o los servicios de llamadas com Skype.

Ahora bien, la cantidad de abonados con que cuenta DirecTV le da una base de sustentación para contratar los derechos de los mejores contenidos de deportes en vivo, como por ejemplo las principales ligas de fútbol europeo y latinoamericano, una oferta que no está al alcance de un OTT puro. Una posibilidad que se hace más concreta aun en este caso con el control que el Grupo Werthein adquiere de Torneos y Competencias y Win Sports, en Colombia. Y aquí se ve como el modelo se completa trascendiendo la sola distribución con el agregado de la producción de contenidos.

Otra posibilidad que se abre es la de convertirse en un agregador de otros OTT. Esta es una solución que se vislumbra para el mediano plazo y que permitiría hacer converger en un solo lugar una buena parte de las plataformas de streaming, cada vez mayor y más atomizada.

En definitiva los analistas del rubro ven que la operación emprendida por los W es riesgosa, pero no exenta de oportunidades. Por un lado ingresan en un negocio que aparenta ser declinante como es el de la TV paga, pero que por otro sigue contando con una base de suscriptores muy importante que puede dar lugar al desarrollo de otros negocios convergentes, sobre todo bajo el paraguas de una marca que sigue siendo potente. En especial la producción de contenidos y sobre todo la plataforma de streaming, que esa sí está en pleno desarrollo y podría generar la migración de suscriptores desde DirecTV.

Es todo un desafío. Uno más para los W, que por lo general, hasta ahora no se han equivocado. ■



# CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

En Laboratorios Bagó innovamos para cuidar tu salud. Un compromiso que asumimos con vos y nos impulsa a desarrollar productos de calidad que te acompañan en cada momento de tu vida. Por eso nuestros mayores logros son tu confianza y el bienestar de tu familia.

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

 **Bagó**

*Ética al servicio de la salud*



**F**ue una verdadera resurrección. La centenaria empresa molinera Morixe estaba al borde de la quiebra cuando Ignacio Noel adquirió el 73% del paquete accionario en julio de 2017. Noel preside el holding Sociedad Comercial del Plata, pero esta operación la hizo a título personal. En dos años Morixe se levantó de sus cenizas, saneó sus cuentas, incrementó y diversificó las ventas y fue la compañía que más se valorizó en la Bolsa de Buenos Aires en 2020: nada menos que un 241%. ¿Cómo lo hizo y cómo sigue esta impresionante historia?.

Román Malceñido es el actual CEO de Morixe y gerente general desde 2017 y por tanto, nadie mejor para explicar ese proceso:

**¿Cómo estaba la compañía en 2017 y cómo hicieron para levantarla?**

Era una compañía seriamente dañada en términos patrimoniales, económicos y de presencia en el mercado,

pero con un activo importante: la marca Morixe con 120 años de presencia en el mercado. Una decisión estratégica que tomamos fue la de salir del negocio de ganeles de harina –en bolsas de 25 kilos-, de bajo valor agregado y poner el acento en los paquetes de un kilo de harina, en las góndolas. Y a partir de ahí entrar en otras categorías del negocio de los farináceos, como pan rallado, rebozador, fideos, galletitas entre otros. Logramos el objetivo de poner el molino a capacidad plena e inclusive la demanda nos sobrepasó, debiendo generar acuerdos con otros molinos para llegar a 2021 con una participación del 25% en el mercado de harinas. Pero además, expandimos el negocio a categorías no vinculadas con los farináceos, en acuerdos con empresas del grupo y otras no vinculadas, incursionamos en alimentos congelados con las papas prefritas, también en aceite de oliva y de girasol, polenta, puré instantáneo, avena, entre otras categorías.

# **Cómo hizo MORIXE para pasar de casi la quiebra al GRAN ÉXITO**

*Era una empresa al borde de la extinción. Pero un cambio de accionistas le dio una nueva vida: Inversiones en maquinaria, un nuevo modelo comercial, la presencia de la marca Morixe en góndolas y el ingreso en nuevas categorías, hicieron resurgir a la empresa, que en 2020 tuvo la mejor performance en la Bolsa: su acción se valorizó un 241%.*

## **¿Qué papel jugó la pandemia en el éxito comercial de Morixe del año pasado?**

La cuarentena planteada el año pasado llevó a muchas personas a adquirir el hábito de cocinar en casa el pan y otros alimentos. Eso favoreció la demanda de los paquetes de un kilo de harina y otros productos farináceos en góndola. También la creencia de que podría sobrevenir un periodo de escasez o faltante de productos apresuró compras, multiplicando la demanda. Pero eso fue una circunstancia puntual, hasta mediados del año pasado.

## **LA ECUACIÓN PRECIO CALIDAD**

### **¿La estrategia principal se apoya en una política de precios bajos?**

La propuesta de valor de la compañía, teniendo en cuenta el contexto local, fue ofrecer un producto de calidad similar a las de los líderes en cada categoría, pero siempre con un precio más barato. La estrategia apuntó

a que el consumidor nos eligiera en primera instancia por precio, para luego comprobar que podía tener un producto de primera calidad con un precio accesible. El punto de partida fue entrar en el régimen de precios cuidados en el año 2018, en el cual nos mantuvimos en forma ininterrumpida con nuestras harinas hasta la actualidad. De ese modo el consumidor probó primero nuestro producto insignia que son las harinas, para luego también adoptar nuestro pan rallado, polenta o también nuestro aceite de oliva y demás productos que fuimos lanzando. Inclusive en algún producto tenemos el precio más bajo de toda la categoría. En un contexto en el que el bolsillo de los consumidores se ve afectado, entregar una oferta de valor igual a un menor precio, hace que, si bien el nivel de consumo general puede ser decreciente, Morixe haya ido ganando participaciones de mercado.

**¿Los resultados han sido buenos en términos de facturación?**

El 2021 nos va a encontrar con una facturación aproximada de cien millones de dólares. Cuando compramos la empresa, en 2017, la compañía apenas facturaba ocho a diez millones de dólares: o sea que multiplicamos el tamaño de la empresa en ese lapso por diez.

**El valor de la acción de la compañía respondió a esa realidad...**

El año pasado la acción de Morixe subió el 241 por ciento, fue el papel que más subió en el mercado local. Obviamente que nos encontramos en algún momento favorecidos por el contexto de la cuarentena, con una realidad que favorecía la cocina casera de panes, pizzas y otros alimentos, lo cual disparó la demanda de harina. Pero no se trató meramente de un hecho de suerte, sino que la compañía estaba preparada, porque los planes de inversión fueron anteriores a la pandemia, la capacidad de producción se concretó durante 2018 y 2019.

**EMPEZAR CASI DE CERO**

**¿Qué inversiones fueron necesarias para reflotar y ampliar la capacidad de la empresa?**

Desde el año 2017 a la fecha se realizaron inversiones en lo que es bienes de capital y de equipos, por más de cinco millones de dólares y tenemos un plan de inversiones por más de siete millones de dólares adicionales en bienes de capital. Al mismo tiempo tuvimos que hacer una inversión en capital de trabajo por otros 20 millones de dólares. Cuando entramos, lo único que había adentro de la compañía era una razón social, una entidad legal completamente vacía. La compañía no tenía trigo, no tenía una cartera de cuentas por cobrar, debía a los proveedores, a los fleteros, cargas sociales. Entonces la inversión no fue solamente ampliar la capacidad instalada, sino también darle a la empresa un capital de trabajo para que pudiera girar.

El molino de Morixe tenía más de cien años, los equipos algunos más de cincuenta años, multiplicamos por doce la capacidad de fraccionado de la empresa, de un millón de paquetes por mes a doce. También modernizamos el molino que tenemos en Benito Juárez.

**Al expandirse a otros productos que no tienen tanto que ver con la molinería, como congelados, ¿hicieron acuerdos con otras compañías?**

Nuestro diagnóstico del sector alimenticio es que tenemos una cantidad de empresas instaladas, con capacidad subocupada, que saben hacer muy bien lo que producen, pero que les cuesta mucho ingresar al mercado y convivir con las reglas que imponen tanto el canal supermercado como el de mayoristas. Nosotros estamos dispuestos a convivir con estas reglas que ellos imponen, tanto en lo referente a manejo de márgenes, condiciones financieras, cumplimiento de ciertos requerimientos de servicios logísticos, entre otros, entonces hicimos asociaciones con distintas empresas para que ellas se dediquen a hacer lo que saben que es fabricar productos de calidad y nosotros a ponerle la marca, la logística, la distribución y la comercialización.

**¿Cuál ha sido el resultado de la política de poner masivamente los productos de la compañía en góndolas?**

Entre 2018 y 2019 logramos que los productos Morixe tengan un alcance a nivel nacional de 15.000 puntos de venta y en Brasil de 20.000 puntos de venta. Hoy tenemos el mismo nivel de distribución en ambos países que las marcas más conocidas.

## DATOS Y CIFRAS DE MORIXE

**ACCIONISTAS:**

6,000

**FACTURACIÓN ANUAL**

USD 100 millones

**CANTIDAD DE EMPLEADOS**

Más de 600 empleados entre Morixe y las 14 plantas donde se fabrican los productos

**EXPORTACIONES (EN US\$)**

USD 20 millones al año

**PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA**

Harinas, Pan Rallado y Rebozadores, Papas prefritas congeladas, Polenta, Aceito, Aceite de Oliva, Aceite de Girasol, Puré de papas, Aceitunas, Avenas, Pastas, Harina de Maíz Blanco precocidas para Arepas, Harina de mandioca, Legumbres y Galletitas.

**PLANTAS PROPIAS Y DEL GRUPO**

Buenos Aires (Benito Juárez, Munro y Pilar) La Rioja (Chilecito)

**PLANTAS DE TERCEROS**

En Buenos Aires (Salto, Mercedes, Olavarría, San Martín, Mar del Plata, Cnel. Suárez y Lanús). En Córdoba (Laborde y Río Cuarto). En Sta. Fé (Bombal). En Misiones (Capioví). Chile y Colombia

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Morixe tiene capacidad de procesar 300 mil toneladas de materias primas al año

**CANTIDAD DE PUNTOS DE VENTA**

15.000 puntos de venta en Argentina y 20.000 en Brasil y presencia activa en Bolivia, Paraguay y Uruguay

**INVERSIONES PREVISTAS**

USD 7 millones en modernización de la capacidad productiva instalada y el lanzamiento de nuevas unidades de negocios.



# UNIDOS POR LA MISMA ENERGÍA

Así como vos te conectás con tu familia, tus amigos y tus seres queridos, nosotros también lo hacemos con más de 2 millones de usuarios, desde Buenos Aires hasta Tierra del Fuego.

Ser parte de esa conexión diaria entre miles de personas, sin importar distancias, climas o geografías es nuestro compromiso.

**El posicionamiento de la marca ha sido básicamente a nivel de distribución y precios. ¿No se contemplaron acciones de marketing?**

No, al menos la estrategia actual, con los productos que tenemos lanzados, es preferir que cada peso que obtenemos como margen vaya al bolsillo de los consumidores. Nuestro objetivo es poner los precios más competitivos posibles para que los consumidores nos elijan, en lugar de encarecer el costo con gastos en publicidad tradicional o en redes.

**En momentos de crisis se producen auge puntuales de las llamadas segundas marcas. ¿Ustedes se incluirían como una segunda marca?**

Hoy podemos ser vistos por el consumidor e incluso por el mercado como una segunda marca, pero la visión que tenemos como empresa es que Morixe tiene que ser una primera marca para los consumidores que no tiene por qué ser más cara. Sabemos que es un camino largo, pero confiamos en el producto y en la estrategia. Por otro lado, hoy la harina Morixe, como marca individual, es la más vendida en la Argentina. Por lo cual en esta acepción podemos decir que en algunas categorías somos primera marca, independientemente del precio que se pueda ver en góndola.

**ESTRATEGIA EXPORTADORA**

**¿Qué lugar ocupa el tema exportaciones en la estrategia de la compañía?**

El negocio de la exportación ocupa un lugar central en la estrategia de Morixe, al punto que hoy en día el 20% del flujo de la empresa es exportación. Nuestro principal mercado externo es el Mercosur y dentro de él, Brasil. Los principales productos exportados son Papas prefritas congeladas, aceite de oliva y harinas, pero también incursionamos con polenta o pastas secas, siempre que evaluamos negocios para la empresa lo hacemos considerando no solo al mercado local sino al Mercosur, con lo cual para nosotros las ventas externas son clave.

**Agregar valor a la producción primaria es considerado fundamental para las exportaciones y la economía. ¿Cuáles son las barreras que deben superar para lograr ese objetivo?**

Hoy la principal traba que tenemos para ser competitivos es el gasto en transportes y los gastos portuarios asociados con la exportación. Tenemos productos en general de escaso valor por tonelada, donde cada gasto que se le agrega por fletes o gastos portuarios encarece tremadamente los costos. En algunos casos evaluamos negocios de exportación a Europa y vemos que la incidencia del flete interno es casi igual al gasto de transporte del puerto hasta destino. O sea hacer 1.200 kilómetros desde La Rioja al puerto de Buenos Aires es un gasto equivalente a transportar la mercadería 13.000 kilómetros desde Argentina hasta cualquier punto de Europa. En este aspecto Argentina tiene mucho para hacer a fin de tornar los negocios de exportación más competitivos.

**La inflación hoy es uno los principales problemas que preocupan a los argentinos y en especial la**

**inflación en alimentos. ¿Cuál es su visión al respecto?**

Si tomamos los datos de inflación de alimentos del INDEC, vemos que si bien es alta, tiene diferentes componentes de la canasta, como pueden ser frutas y verduras, carnes, bebidas y farináceos. Si tomamos una serie de los últimos 18 meses se puede comprobar que la categoría harinas, que es en la que participamos principalmente, tiene un alza de precios del 27%, mientras que la categoría alimentos aumentó un 75%. Sin querer correrlos del problema, hoy la inflación no viene por el lado de alimentos secos, ni por las pastas, ni por el pan rallado, la harina o la polenta. Si tomamos el periodo de pandemia, desde enero hasta julio de 2020 el incremento del precio de la harina fue cero por ciento y después hubo algunos aumentos otorgados pero siempre por debajo del IPC.

**NUEVOS PRODUCTOS**

**¿Cómo se presentó la evolución de las ventas durante el presente año?**

Después del consumo extraordinario que hubo el año pasado durante enero a julio producto de la pandemia, hubo luego una normalización de la demanda. Luego hay otro factor limitante de la demanda que es la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. En términos generales encontramos una caída del orden del 4 por ciento en el consumo respecto a lo que fue el año pasado. Esto se ve compensado en nuestro caso, por el lanzamiento de nuevos productos, que hace que las ventas sigan aumentando.

**¿Cómo incide la precaria situación crediticia del país en la posibilidad de financiar las inversiones necesarias?**

En lo que fueron nuestras primeras inversiones, durante los años 2017 y 2018, debemos reconocer que fueron financiadas por nuestros proveedores en el exterior a través de los organismos multilaterales de crédito. En los últimos dos años no tuvimos esta clase de financiación del exterior. Pero a nivel local, se han instrumentado líneas de créditos productivos para pymes –Morixe lo sigue siendo– lo cual nos ha permitido obtener financiación en el mercado local. También la compañía ha lanzado por primera vez una Obligación Negociable, que tuvo una alta aceptación en el mercado. La pujanza y el éxito comercial de Morixe nos ha ayudado para poder sustituir un mercado de financiación externa por otra local.

**¿Cuáles son los planes, los objetivos o los sueños a mediano plazo de la compañía?**

El proyecto de Morixe no se agota en haber logrado el resurgimiento de una empresa de más de cien años que parecía agotada, ni en un pico de demanda que se dio durante la pandemia, el compromiso con los accionistas es continuar con un crecimiento en valor y en volumen por los próximos cinco años. Para lograrlo tenemos proyectos de inversión y planes de negocios que se van a ir concretando escalonadamente año tras año. El objetivo de Morixe es consolidar la posición que tenemos hoy y convertirnos en uno de los principales jugadores del sector alimentos de la Argentina, con presencia importante en el Mercosur. ■

A woman with dark hair and red lipstick is lying on a light-colored sofa, looking down at her smartphone which she is holding in her right hand. She is wearing a blue zip-up hoodie and blue jeans. Her left arm is resting on the sofa. In the background, there's a television on a stand. The overall atmosphere is casual and relaxed.

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.**

# CRISIS Y RECAMBIOS EN LAS CADENAS DE ELECTROS



LA CAÍDA DEL PODER ADQUISITIVO, LA AUSENCIA DE CLIENTES EN LOS LOCALES POR LA PANDEMIA, EL INCREMENTO DEL CANAL ONLINE, TOMÓ MAL PARADOS A DOS GRANDES DEL RETAIL DE ELECTRODOMÉSTICOS, COMO GARBARINO Y RIBEIRO. PERO LA CAÍDA DE ESTAS CADENAS ES APROVECHADA POR OTRAS, QUE VEN INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN.

**U**no de los sectores que entró en turbulencia durante el último año es el de las cadenas de electrodomésticos. Algunas de las más grandes están al borde de la quiebra o buscando soluciones desesperadas para evitarla. El caso de Garbarino es dramático, con cierres de sucursales, y sueldos de sus 4.300 empleados con grandes retrasos. En setiembre se rematará el 51% de las acciones de su cadena de computación, Compumundo, por cuenta y orden del acreedor prendario Banco Voi. El propietario, Carlos Rosales reclama al gobierno le habilite un fideicomiso para que la empresa pueda operar mientras se busca un inversor.

Con una caída en las ventas en los últimos meses del 75% la situación de caja se hizo insostenible y derivó en la parálisis de las plantas ensambladoras del grupo en Río Grande, Tierra del Fuego. Con lo cual, se agregó la escasez de productos para comercializar. Ante el predominio del e commerce, la cadena ya cerró 55 de los 200 locales y apuesta a reconvertir los que queden en lugares de pick up o entrega de los productos que se venderán on line.

No menos grave es la situación de Ribeiro, que también dejó de pagar los salarios a sus 1.800 empleados en todo el país. Inclusive algunos de estos, como en la provincia de Tucumán, optaron por subastar electrodomésticos de los locales para tener alguna compensación.

Pese a los esfuerzo de los accionistas -la familia Ribeiro-, por normalizar la situación, ello no fue posible y finalmente la empresa entró en concurso de acreedores. Los propietarios han informado que buscaban formas de capitalizar a la empresa inclusive vinculando a un inversor, pero nada de esto se concretó y sus impagos están en categoría "irrecuperables" en el Banco Central. Mientras tanto, la compañía cerró sucursales en General Alvear, Mendoza, en Rafaela, Santa Fe, en Posadas, Misiones y se rumoreaba que otro tanto ocurriría con su local en San Juan.

## SECTOR EN ALERTA

Sin duda la pandemia afectó a estos como a otros operadores, pero en forma mucho más aguda a aquellos que ya venían golpeados, esencialmente por la caída de la demanda, un endeudamiento que no cesó de crecer y una modificación en los hábitos de consumo que cuestionan la viabilidad de los locales a la calle y las grandes superficies.

La caída del poder adquisitivo en los últimos años puso en alerta al

los 18 meses hasta los 30 meses en la actualidad. Y este es solo ejemplo. Algo similar ocurre con los restantes artículos electrónicos.

Podemos recordar algunos gestos desesperados, como cuando en 2019 Garbarino anunció una oferta de paltas on line, como forma de publicitar su nuevo canal digital, pero ya era tarde.

La menor afluencia de clientes a los locales se profundizó con la pandemia y el tamaño en ese contexto

## LA PANDEMIA GOLPEÓ MUY FUERTE A LAS EMPRESAS QUE YA VENÍAN AFECTADAS EN LA RENTABILIDAD Y EN LO FINANCIERO, COMO ES EL CASO DE GARBARINO Y RIBEIRO

sector cuando la demanda comenzó a dar signos claros de aflojamiento. Así en los últimos tres años las ventas de celulares cayeron un 50%: desde los 13 millones de unidades vendidas en 2017 a 6,5 millones en 2020. En igual plazo, la velocidad de recambio promedio se amplió desde

pasó a ser un elemento clave en la crisis que afecta a grandes cadenas.

## LA COMPETENCIA ONLINE

El avance del e commerce fue impresionante: en la pandemia se sumaron 1,5 millones de nuevos compradores online. Tanto fue ese



auge que en un primer momento la demanda sobrepasó la capacidad logística de las empresas.

Este cambio de hábitos también incidió en la oferta. Hubo un incremento en la cantidad de jugadores digitales, que redujo cada vez más la importancia del local a la calle. Las ventas, ya afectadas, se repartieron más y esto pegó fuerte en las cadenas de retail, sobre todo las que ya venían afectadas comercial y financieramente desde antes.

Hay entonces factores propios de cada cadena, pero la tendencia de fondo se está mostrando como irreversible, en cuanto a la combinación entre la compra online y la sucursal física para la entrega, en

problemas con sus compromisos. La mejora en los ingresos y una reestructuración financiera por parte de

tiene más de 80 sucursales distribuidas en 15 provincias, a la que se añade una plataforma de e commerce

## LA TENDENCIA QUE SE ESTÁ MOSTRANDO COMO IRREVERSIBLE ES LA COMBINACIÓN ENTRE LA COMPRA ONLINE Y LA SUCURSAL FÍSICA PARA LA ENTREGA

CARSA, colocan en buena posición a la cadena para lo que queda de 2021 y 2022.

Otra cadena que ha soportado bien el vendaval es Frávega. Con 110 sucursales y 1.800 empleados, ha trabajado con mucha eficiencia el canal online. Desde el año pasa-

que cubre todo el país. También ha agregado a su oferta de electrónica, toda clase de artículos para el hogar, para el camping y hasta motos y bicicletas. La cadena sigue reivindicando la importancia de los locales físicos, por eso añadirá cinco nuevas sucursales en el segundo semestre.

## OTRAS EMPRESAS DE RETAIL, CON ESTRUCTURAS MÁS EFICIENTES, VEN UNA VENTANA PARA AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN DE MERCADO

algunos casos, porque en otros el cliente espera el producto en su domicilio ya que la logística para esta operación ha mejorado mucho. Las empresas que no están debidamente preparadas para esta tendencia se van a ver complicadas, más allá de que las tiendas físicas no dejarán de existir, sino que se complementarán con el canal online.

### LOS QUE CRECEN EN LA CRISIS

Pero no todo es penuria en el rubro electro. La salida de Falabella y la caída de Garbarino y de Ribeiro son una oportunidad para otras empresas de retail, que a favor de estructuras más eficientes ven una ventana para aumentar su participación.

Es el caso de Musimundo, cuyo paquete accionario es compartido por mitades entre Electrónica Megatone y CARSA. Este año la cadena viene recuperando ventas y mejorando su market share en el rubro de electrodomésticos. Las ventas de la empresa crecieron 90 por ciento en un año y viene cumpliendo sin



do amplió su plataforma "Frávega Online", agregando a su oferta de electrónica, muebles, colchones y diversos artículos para el hogar.

Empresas que tienen su fuerte en ciudades del interior del país han mostrado capacidad para resistir mejor. Tal el caso de Cetrogar, que

Otras empresas que vienen mejorando su volumen de ventas y participación de mercado son Grupo Márquez, Naldo, Pardo, Lombardi y Castillo, a partir de estructuras más ágiles, con costos controlados, sin grandes deudas y sin dejar de atender al canal online.

# 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.



**LUCAS ROMERO**  
*Director de Synopsis Consultores*

**E**l director de la consultora Synopsis, Lucas Romero, definió qué resultado sería para el gobierno ganar las elecciones y cuál para la oposición, en una entrevista con Prensa Económica. Si bien el oficialismo está lejos de poder lograr el apoyo electoral que obtuvo en los comicios de 2019, igualmente no le sería necesario hacerlo para acercarse al objetivo de asegurarse el quórum en la Cámara de Diputados.

***¿Qué percepción general tiene sobre el posible resultado electoral?***

Si uno tuviera que definir hoy qué grado de incertidumbre es dable observar en torno al resultado electoral yo diría que todavía es alto. Con la evidencia que tenemos, el gobierno va a poder ganar o perder la elección. La pregunta inmediata que surge de esta afirmación es ¿qué significa ganar o perder la elección? Esto es importante, porque las legislativas son 24 elecciones distritales.

Igualmente pueden ponerse dos parámetros de lo que significaría para el gobierno ganar o perder: el primero es sacar efectivamente más votos que cualquier otra fuerza política a nivel nacional. Este es un aspecto que todavía nosotros no podemos anticipar si va a suceder o no. Lo que sí estamos viendo es que el Frente de Todos está mostrando niveles más bajos de caudal electoral respecto de lo que fue la elección de 2019. En otros términos, si el gobierno sacó el 48,2% de los votos en 2019 nosotros hoy le estamos proyectando un nivel de apoyo electoral del 37 a 38%. Posiblemente el gobierno pueda mejorar esa marca si la situación económica y sanitaria ayudan. Pero en todo caso sí podemos afirmar que el Frente de Todos va a recoger un menor caudal electoral que en 2019 y no tenemos elementos para poder afirmar que ningún espacio opositor va a poder superar ese nivel o va a quedar por debajo del mismo. Del modo en que quedó estructurada la oferta opositora, todavía no tenemos certeza de contra qué

# **“El “VOTO ÚTIL” puede ser DECISIVO en noviembre”**

*En las cuatro últimas elecciones en la provincia de Buenos Aires, la principal fuerza opositora al kirchnerismo creció en términos de caudal electoral un 26% promedio desde las primarias a los comicios generales. El “voto útil” puede reaparecer, sobre todo entre el creciente votante de derecha.*

oposición va a pelear el gobierno. Entonces ahí tenemos un alto grado de incertidumbre.

Llevando este razonamiento a la provincia de Buenos Aires diría que estamos en una situación bastante parecida. Vemos también un Frente de Todos que parecería tender a recoger un apoyo electoral algo inferior a lo que fue en 2019, pero ahí sí podemos decir que no vemos por el momento ningún espacio opositor que esté mostrando niveles iguales o superiores de apoyo electoral. En nuestras proyecciones estamos viendo al oficialismo ligeramente por arriba del 40% y no estamos viendo a ningún espacio opositor que esté en condiciones de alcanzar esos niveles o de mejorarlos.

## **FUNCTION ORDENADORA DE LAS PASO**

**Para la oposición, a su vez, ¿qué resultado significaría ganar o perder?**

Ahí aplicaría el razonamiento inverso. Si Juntos por

el Cambio puede recoger más votos a nivel nacional sería un elemento del cual agarrarse para exhibir un escenario de triunfo en esta elección de medio término. Pero por el nivel de impacto simbólico que tiene la provincia de Buenos Aires en los procesos electorales nacionales, también sería un gran éxito para la oposición si logra imponerse en esa provincia, más allá de la discusión de las bancas.

Un elemento a tener en cuenta, sobre todo en la provincia de Buenos Aires, es que este sistema de doble vuelta que tienen las elecciones en la Argentina, con primarias para todos los partidos y de voto obligatorio, resulta en que la primaria ofrece información sobre si un segmento de los votantes puede decidir asignarle a su voto un sentido estratégico, lo que nosotros denominamos “voto útil”. Señalo esto en virtud de que de acuerdo a las características que estamos observando en el escenario electoral bonaerense, pensando en la elección final del 14 de noviembre, el oficialismo va a tener que mostrar en estas

PASO un triunfo o una ventaja considerable, para evitar que entre la primaria y la general, la reasignación de los votantes estratégicos en la orientación de su voto, produzcan una reversión del resultado. Esta observación nace de los antecedentes. Si uno mira las cuatro últimas elecciones en la provincia de Buenos Aires, lo que va a encontrar es que la principal fuerza opositora al kirchnerismo en la provincia creció en términos de caudal electoral un 26%

**“ Si el gobierno sacó el 48,2% de los votos en 2019 nosotros hoy le estamos proyectando un nivel de apoyo electoral del 37 a 38% ”**

promedio. Esto marca que hay una función ordenadora del voto anti kirchnerista, o anti peronista, en la provincia de Buenos Aires, en función de la primaria, lo que obliga al Frente de Todos a tener que ganar en las PASO y con una ventaja abultada.

**¿Son importantes los sectores de votantes susceptibles de cambiar su voto en noviembre?**

Sí. Además porque también es dable observar en la provincia de Buenos Aires, que hay un crecimiento de la intención de voto a espacios de derecha bastante considerable. Y a ese votante que hoy en día tiende a identificarse con posiciones de derecha se le pregunta qué espacio no quiere que gane, más del 90 por ciento dice el Frente de Todos. Cuando se le pregunta si estaría dispuesto a cambiar la orientación de su voto en favor de un espacio que estuviera en mejores condiciones de ganarle al Frente de Todos, más del 75% dice que sí, que es muy probable o algo probable que cambie su voto si se diera esa circunstancia.

Por eso decimos al eventual triunfo del Frente de Todos en la provincia en las PASO hay que parametrizarlo, hay que medirlo, hay que ponerlo en contexto teniendo en consideración esta particularidad.

**¿Puede ser el caso por ejemplo del votante de Espert o Randazzo?**

En el caso del votante de José Luis Espert es sin duda uno de los que puede cambiar su voto. En cuanto al votante de Randazzo no tiene un sentimiento refractario tan intenso hacia el Frente de Todos. Es más, parte del votante de Randazzo, es un votante desencantado del oficialismo. No es un votante que se va a haber interpelado por la posibilidad de que la elección la gane el Frente de Todos. Ahí creo que las presiones del voto útil van a ser menos nocivas para Randazzo de lo que sí podrían ser para los espacios de derecha.

**OPOSICIÓN A LA BUSCA DE IDENTIDAD**

**¿Qué valoración política se puede hacer de la interna entre Manes y Santilli?**

La disputa entre Santilli y Manes en la provincia de

Buenos Aires es una primaria forzada por la necesidad de unidad. La oposición encontró que el único mecanismo posible para conservar la unidad era abrir la posibilidad de una interna entre dos sectores muy bien diferenciados en Juntos por el Cambio, los más identificados con el radicalismo y los más identificados con el Pro. Creo que en todo esto hay una discusión más de fondo que es importante evaluar, que es el de la identidad. Juntos por el Cambio tenía el desafío de renovar esa identidad tan marcada por el fracaso de la gestión sobre todo económica del anterior gobierno, que lo llevó a la derrota en 2019. Juntos por el Cambio necesitaba que la oferta electoral que pusiera en cancha en la elección de medio término tuviera cierta diferenciación con ese escenario 2015-2019. Creo que eso es lo que se está discutiendo en esa primaria. Hay sectores que plantean una diferenciación más radical de ese pasado, claramente identificados con la candidatura de Manes y sectores que plantean una diferenciación más acotada, que es el caso de Diego Santilli. El resultado que surja de la elección va a determinar qué características tenga la oferta electoral y eso también va a determinar qué capacidad de captar votos tenga la oferta de Juntos por el Cambio en la provincia de Buenos Aires. Por eso es una elección muy relevante. De manera preliminar estamos viendo una ventaja de Santilli sobre Manes que posiblemente esté asentada en un candidato que tiene una vinculación con el espacio más constituida y además tiene el apoyo de la estructura del partido también más definida.

**¿Qué realidad contiene la afirmación de que “estamos a diez diputados de que el gobierno se quede con todo”?**

En términos operativos lo que se está discutiendo es si el oficialismo tiene o no la posibilidad de dominar el quórum en la Cámara de Diputados, teniendo ya el control del Senado. Al gobierno le faltan diez votos de diputados para tener quórum asegurado en la Cámara Baja. Para lograr ese objetivo el gobierno no necesita demasiado porque no

**“ El gobierno no necesita lograr mucho más del 40% de los votos para lograr el objetivo de asegurarse el quórum en la Cámara de Diputados ”**

solo hay que analizar cuáles son las bancas con las que cuenta el oficialismo y con las que va a contar después de la elección, sino también a los aliados. Porque hay leyes que sacan con votos propios pero también de aliados. Y hay aliados que probablemente van a ingresar, que no forman parte del oficialismo pero que sí lo han venido acompañando. Por mencionar uno, el Frente Renovador de Misiones por ejemplo, que no ha integrado de forma orgánica el bloque del Frente de Todos pero lo ha apoyado

**SEGUIMOS MIRANDO AL FUTURO  
CON LA MISMA PASIÓN Y COMPROMISO  
DESDE HACE 70 AÑOS.**



Hace **70 años** comenzamos elaborando caramelos en Arroyito, y hoy llegamos a más de 100 países a través de nuestras 3 divisiones de negocio: **Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging.**

Asumimos el compromiso de máxima calidad, nos destacamos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar a nuevos negocios.



invariablemente. Por eso diría que son un poquito menos de diez diputados lo que separan al oficialismo del control de la cámara. Para ponerlo en números: es un gobierno que no necesita mucho más allá del 40% de los votos para lograr el objetivo, porque solamente está renovando algo más del 40% de las bancas que se ponen en juego, no está exponiendo tanto y por eso no necesita repetir el resultado de 2019 para lograr el control. Todavía lo vemos lejos de eso, porque proyectamos un resultado general por debajo del 40%, pero si de aquí al momento de votar se logra poner muy cerca de ese nivel estará a punto de lograr el objetivo.

### POSIBLES CAMBIOS EN EL GOBIERNO

#### *¿La economía sigue siendo el factor decisivo para el votante?*

Decididamente sí lo sigue siendo. No hay otro factor más determinante que el económico. A pesar de los hechos sanitarios, venimos viendo que la gente señala a la eco-

revalidación de los apoyos, esperando que la segunda mitad del mandato sea la que dé respuestas económicas. Si no lo logra creo que podrá recibir un voto castigo incluso de sus propios votantes que no se sienten satisfechos.

#### *¿Cómo podría cambiar el gobierno después de las elecciones según el resultado?*

El resultado va a definir de qué magnitud debe ser el cambio para responder al mismo. Si hay una derrota, el gobierno va a tener que pensar en cambios más significativos, sobre todo en el equipo de gobierno. Y en el escenario de triunfo las necesidades de cambio quizás se minimicen. Además es una coalición muy particular, a la que le ha costado mucho incorporar cambios en el equipo de gobierno. Pero si el resultado es adverso yo no le pondría límites a las posibilidades de cambio: los antecedentes nos hablan de que la propia Cristina ha metido mano y en lugares estratégicos de su gabinete cada vez que tuvo que



nomía como la principal fuente de preocupación y como factor motivador de comportamiento electoral. Y además la expectativa sobre futuro está muy afectada por la mirada que la gente tiene sobre la situación económica, en realidad muy pesimista. Y todo eso va a jugar a la hora de definir el voto. Si el gobierno logra presentar a la pandemia como el factor excusatorio del incumplimiento del mandato económico que reogió en 2019, podrá tener éxito en la

encajar una derrota, sucedió en 2009, también en 2013. Después de ambas derrotas, Cristina cambió al jefe de gabinete y también al ministro de Economía, dos piezas clave en el Poder Ejecutivo. Si el escenario es adverso creo que podríamos enfrentarnos a una reformulación bastante marcada del equipo de gobierno y de la forma en que el gobierno ha venido administrando el desafío en estos dos primeros años de mandato. ■

NUEVO HOME BANKING

# Ágil, Simple y Práctico

- ⌚ · Préstamos Personales
- 💳 · Tarjeta de Crédito
- ☑ · Seguros
- 💻 · Pago de servicios
- 💬 · Consultas
- ฿ · Pagá con **MODO**

Probalo



BancoSantaFe.com.ar

Acá. Para vos.

VÁLIDO PARA PERSONAS HUMANAS. CARTERA CONSOLIDADA. EL USUARIO DEBERÁ, PREVIAMENTE, REGISTRARSE O ESTAR REGISTRADO EN HOME BANKING, COMPLETAR SU REGISTRO EN NUEVO HOME BANKING/MOBILE BANKING, Y ACEPTAR LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA COMENZAR A OPERAR. INGRESA A HOME BANKING DESDE WWW.DIGITAL.BANCOSANTAFE.AR Y/O DESCARGA LA APP BANCO SANTA FE PARA MOBILE BANKING DESDE LAS TIENDAS PLAY STORE Y APP STORE. PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE CONDICIONES DE ACCESO, USO Y FUNCIONALIDADES DEL SERVICIO, CONSULTA EN WWW.BANCOSANTAFE.COM.AR. SUJETO AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS VIGENTES Y A LAS CONDICIONES Y REQUISITOS DE CONTRATACIÓN DEL BANCO SANTA FE.

Somos la 6 ta. firma de Auditoría en el mundo,  
con presencia en más de 120 países  
y más de 60 años de experiencia en Argentina



## CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA | PAYROLL & OUTSOURCING

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

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING



**RSM**

RSM AR SRL, es una firma miembro de la red RSM que opera como RSM RSM en el nombre y como es utilizada por los miembros de la red RSM. Todos los miembros de RSM son filiales, Consultores y de Consultoría independientes y operan de acuerdo con derecho. La red RSM no es en sí misma una persona jurídica. Su diseño es propiedad de RSM International Limited. Consultoría registrada en Inglaterra y Gales bajo el número 4040800 con domicilio legal en 110 Old Broad Street, London, EC2N 1BG. La marca RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la red de la red RSM tienen licencia de uso de la red RSM Interntional Association, regulada por el artículo 14 y siguientes del Código Civil de Suiza, con sede en Zug. © RSM International Association, 2021. Toda la firma de auditoría en el mundo sigue internacional Accounting Bulletin World Survey 2020.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

# ELECCIONES y DESPUÉS



Cómo llega la economía a los comicios de noviembre. Cómo seguirá después de los comicios y en 2022. Son las preguntas que en estos días se formulan empresarios y operadores económicos en general. El gobierno trata de mantener bajo control las principales variables económicas, como el dólar, la inflación, las tarifas. Pero se ven venir importantes correcciones: ¿cuándo y cómo sucederán? Prensa Económica elaboró un informe al respecto con la opinión de cinco reconocidos especialistas.



**Aldo Abram**  
DIRECTOR EJECUTIVO EN LIBERTAD Y PROGRESO

# LAS CORRECCIONES VENDRÁN EN LA PRIMERA PARTE DE 2022

**En los cuatro o cinco meses posteriores a las elecciones legislativas de 2013, el tipo de cambio mayorista subió el 30% y de esa forma recuperó parte del atraso cambiario que se había generado. Es lo mismo que va a pasar ahora.**

Este año, por factores internos y externos, la economía recuperaría un 7%, después de la caída del 10% el año pasado. No preveo sin embargo, que volvamos a los niveles de actividad de 2019 incluso el año que viene. En realidad mis expectativas para 2022 no son muy optimistas. A la pandemia llegamos ya con una crisis de credibilidad que nos tenía en terapia intensiva y el coronavirus vino a ser como un virus intra hospitalario, del cual estamos saliendo. Pero no tenemos ni un diagnóstico, ni un tratamiento adecuado para superar el mal que ya nos había llevado a terapia intensiva.

Por lo tanto no van a implementar las reformas estructurales, que serían el tratamiento acertado y lamentablemente, como le pasó al gobierno anterior, vamos a tener que volver a vivir otra crisis. Puede ser que haya alguna recuperación en el primer semestre de 2022, pero ya para la segunda parte del año, cuando quede claro que el país no corrige el rumbo, vamos a empezar un proceso de recesión, de mayor fuga de capitales y evidentemente vamos a enfrentar un 2023 complicado.

El año pasado el Banco Central emitió una gran cantidad de moneda para financiar al gobierno, llegando a estar esa expansión hasta en un 100% interanual, que es una barbaridad. El peso en consecuencia se depreció y el mercado cambiario libre lo reflejó. En noviembre Guzman decidió no financiarse tanto en el BCRA sino en el mercado y eso evitó una crisis cambiaria. Los demás precios fueron reflejando la desvalorización del peso a lo largo de los meses, llegando la inflación en el primer cuatrimestre de este año al 4%

mensual. A partir de ese susto el gobierno comenzó a tomar algunas medidas para desacelerar la inflación con vistas a las elecciones, bajando al rango del 3% mensual. Y lo que hizo fue bajar el ritmo de expansión monetaria y fijar un dólar mayorista que no refleja la desvalorización del peso. Y como casi todo lo que se compra en el supermercado depende de ese dólar, se ve una tendencia a que varíen menos los precios en góndolas. Se sabe que la gente mide la inflación en el carrito del supermercado y eso es muy bueno electoralmente. Ya se hizo lo mismo en 2013.

“

*El primer semestre del año que viene verá un aumento de precios fenomenal, por corrección del atraso cambiario y de las tarifas, así como de los precios en góndolas.*

## COMO EN EL 2013

¿Qué pasó después de las elecciones de 2013? En los cuatro o cinco meses posteriores a las elecciones legislativas, el tipo de cambio mayorista subió el 30% y de esa forma

recuperó parte del atraso cambiario que se había generado. Es lo mismo que va a pasar ahora, en el primer semestre del año que viene. Por supuesto con el consiguiente aumento de los precios en góndola, pero como ya habrán pasado las elecciones no importa tanto.

Lo otro que ocurrió en esa época y también ahora, es el retraso de las tarifas de los servicios públicos, con lo cual cada vez es mayor el subsidio que el Estado debe pagar. Es de esperar entonces, un fuerte aumento de las tarifas de los servicios públicos, porque este congelamiento va a ser insostenible desde el punto de vista fiscal.

Este año la inflación a estar rondando el 50%. Y el primer semestre del año que viene verá un aumento de precios fenomenal, por corrección del atraso cambiario y de las tarifas, así como de los precios en góndolas. Quizás después de las elecciones vuelvan a ser un poquito más austeros en la expansión monetaria, pero difícilmente eso se sostenga en el segundo semestre cuando, por razones fiscales, van a volver a emitir. Con lo cual la inflación va a seguir creciendo durante todo el año que viene y va a buscar acercarse por lo menos al 60%.

Ya en el primer semestre del año que viene vamos a tener una inflación superior al 30%, con todo lo que hay que recuperar. De lo contrario, el actual esquema no sería sustentable desde el punto de vista de las reservas del Banco Central, ni tampoco económicamente, porque sobrevendría una recesión ya desde principios del año que viene. Sin duda, algún reacomodamiento del tipo de cambio va a haber, porque si no el desplome de las exportaciones y de la producción que compite con importaciones va a ser fenomenal.

#### EL ACUERDO CON EL FMI

Todas las claves sobre el acuerdo con el FMI las dio Martín Guzmán en su primer viaje a Europa buscando apoyo para el acuerdo con el Fondo. La verdad es que ese apoyo ya está, para un acuerdo a diez años que es lo que permite el estatuto, e incluso Georgieva había dicho que no se cobrarían al país las sobretasas de interés. Y las condiciones serían las mínimas, a saber: metas de déficit fiscal primario

y de reservas. Sobre reformas estructurales, cero. Hay que tener en cuenta que el FMI tiene colocada buena parte de su cartera en Argentina, por lo cual no le es indiferente que el país caiga en cesación de pagos. Se sabe que en dos años no le vamos a poder pagar, pero en diez quizás sí. El mercado descuenta, según el valor de nuestros bonos, que probablemente en cuatro o cinco años no podremos pagar. Y en ese caso vamos a volver a defaultear la deuda privada, pero no vamos a dejar de pagar al FMI porque si no seríamos



*Todas las claves sobre el acuerdo con el FMI las dio Martín Guzmán en su primer viaje a Europa buscando apoyo para el acuerdo con el Fondo.*

unos parias internacionales. Entonces claramente a también al FMI le conviene patear este tema a diez años, en la medida en que haya alguna posibilidad de pago. Y voluntad política por supuesto. Porque el kirchnerismo pedía 20 años de plazo, cosa imposible por estatuto, entonces se conformaron con diez. Pero luego piden cinco años de gracia. Si los concedieran, después del quinto año Argentina tendría que pagar más de 9.000 millones de dólares anuales de capital e intereses, en momentos en que también van a vencer fuertes pagos de capital e intereses de los bonos privados refinanciados. Es un escenario de seguro default. Entonces están viendo de reducir el periodo de gracia a tres años.

Tenemos tiempo hasta el primer trimestre para cerrar el acuerdo, que yo creo se va a cerrar. Pero también está el vencimiento del Club de París en marzo y para esa época se concentró una gran cantidad de vencimientos de la deuda interna en pesos. De modo que no es un panorama sencillo. ■

## CUADRO DE SITUACIÓN

**7%**

La actividad económica recuperará un 7%, luego de haber caído 10% en 2020

**30%**

Correcciones del tipo de cambio y tarifarias llevarán la inflación a más del 30% en el primer semestre

**2022**

En el segundo semestre de 2022, habrá más recesión y fuga de capitales

**50%**

Este año la inflación va a rondar el 50%

**60%**

El año próximo la inflación va a rondar el 60%

**2023**

Vamos a enfrentar un 2023 muy complicado

**DEFAULT SI**

El mercado descuenta que vamos a volver a defaultear la deuda privada.

**DEFAULT NO**

Al FMI también le conviene cerrar un acuerdo con Argentina.



**Ramiro Castiñeira**  
ECONOMISTA JEFE EN ECONOMÉTRICA

# INCUBANDO EL PRÓXIMO “RODRIGAZO”

**En pleno siglo XXI tenemos una política económica muy similar a todos los fracasos que arrastra el país desde el siglo XX. Como ya se sabe cómo termina, todo se limita a saber si explota antes o después.**

Pisar el dólar, pisar tarifas, cerrar exportaciones, darle rosca al salario y elevar el gasto público financiado con emisión monetaria, todo con la esperanza de contener la inflación y al mismo tiempo reactivar la economía, es la esencia de todo programa económico en Argentina desde 1940 a la fecha, salvo los noventa.

De más está decir que nunca funcionó, pese a que la política lleva 80 años intentando lo mismo. Sólo unos meses de falsa ilusión, al costo de incubar el próximo "Rodrigazo" que es lo que gesta esta política económica.

Recordamos que en 1975 y luego de tres años de pisar dólar, pisar tarifas y aumentar el gasto público, finalmente estalló una fuerte devaluación y suba de tarifas, generando el primer fagonazo inflacionario que abrió las puertas a los tres dígitos de inflación por más de 16 años, hasta 1991. Después de la pausa en los noventa, Argentina volvió a la misma política económica en 2002. Para el 2015 la economía estaba punto caramelito para un nuevo "Rodrigazo", que le estalló al siguiente gobierno. Ahora el mercado ya le pone fecha al próximo Rodrigazo.

En pleno siglo XXI tenemos una política económica muy similar a todos los fracasos que arrastra Argentina del siglo XX. Como ya se sabe cómo termina, desde entonces la discusión económica se empobrece y sólo se limita a preguntarse si explota en cuotas o todo junto, antes o después de las elecciones, al oficialismo o a la oposición.

En la última década en particular, esta dinámica de pisar precios "aguanta" dos años. Luego viene el salto cambiario

## LA CAÍDA DEL SALARIO

Si bien el empleo logró recuperar el 85% de los puestos perdidos durante la pandemia, el salario no corrió igual suerte. Por el contrario, el salario no para de caer desde el pico que alcanzó a fin de 2015. En los siguientes seis años los salarios bajaron casi en forma ininterrumpida acumulando una caída del -23% a la fecha.

En los últimos doce meses en particular los salarios privados caen casi 5% interanual, los salarios públicos un 7% y las jubilaciones un 10% interanual.

De cara a las elecciones el Gobierno busca recortar la caída de los salarios públicos y jubilaciones, al menos lo observado el último año. Para ello anunció aumentos salariales al empleo estatal, además de bonos por única vez para jubilados. Sobre los salarios privados, el Gobierno intentó incidir elevando el salario mínimo e incentivando a sindicatos a demandar nuevos aumentos salariales.

Ahora bien el salario promedio de la economía no depende del deseo de un político, sino de la productividad de la economía. Una economía estancada no gatilla alzas salariales reales en el agregado. En el mejor de los casos se recortan los tiempos contractuales para actualizarlo ante el avance de la inflación.

que licúa el gasto público y el salto de tarifas que recompone algo los precios atrasados. Todas las aceleraciones inflacionarias de las últimas dos décadas responden al mismo patrón. Durante 2020 y 2021 se aplicó la misma lógica y por eso crecen las expectativas de un salto devaluatorio y alza de tarifas tras las elecciones.

### EN EL CORTO, AGUANTA

En el corto plazo, con la soja entre 500 y 600 dólares, más la renegociación que pateó la deuda para adelante, e incluso la del FMI en lo inmediato se la pagan a ellos mismos con los propios DEG, con todo eso se llega a las elecciones, justo pero van a llegar. Además el gobierno antes de devaluar le prende fuego al barco, porque sería políticamente desastroso para ellos.

El FMI dio un tiempo para que Argentina pase estas elecciones sin necesidad de estar negociando un acuerdo de como pagar la deuda, pero el próximo vencimiento es en marzo del año que viene e incluso también vence en marzo el plazo que dio el Club de París. Los propios organismos multilaterales saben que Argentina no tiene plata ni voluntad de pago, por algo el riesgo país está en 1.600 puntos.

El FMI le va a sugerir por qué no seguir determinado camino para ordenar la economía, sacar a la gente de la pobreza y de paso que Argentina le pague lo que le debe, pero el gobierno no tiene interés en soltar este modelo porque el peronismo cree que si lo suelta pierde el poder y además la posibilidad de hacer negocios, porque el corporativismo estatal es justamente hacer negocios con el estado.

### LA BOMBA NOMINAL

Mientras tanto, se va generando un “rodrigazo” que veremos si explota en cuotas o todo junto. Depende de la magnitud que alcance el retraso y de si colapsa o no el precio de la soja. Durante 2020 y 21 se armó una bomba nominal que puede estallar en cualquier momento. Hoy está todo el mundo bicicleteando con las tasas de las Leliq, pero en algún momento la expectativa de devaluación va a ser demasiado alta y no alcanzará con una tasa de 3% mensual frente a una posible devaluación del 30%. Hay un momento en que esto se corta, es una cosa que siempre sucede, no estoy contando nada nuevo. Le pasó al kirchnerismo en 2014 y le pasó a Cambiemos. Hoy se están pisando todos los precios para que la inflación no se dispare e igual tenemos una inflación del 50% interanual, lo cual demuestra que la nominalidad de la economía sigue escalando.

Desde que la Argentina abandonó el liberalismo económico y adoptó el corporativismo estatal, solo se generan negocios para los que están alrededor del Estado. La apuesta del gobierno es con más corporativismo estatal y compensar al sector privado con subsidios y planes. Es una lógica que tiene 80 años y está totalmente agotada, con medio país

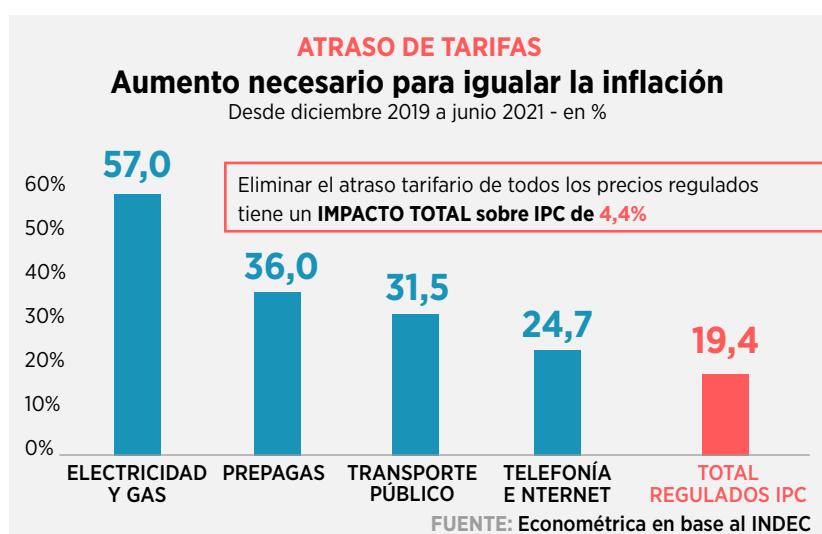
directamente en la pobreza y con los que tienen trabajo ganando 400 dólares en el mejor de los casos. El peronismo nació con este modelo y más allá de que en los '90 lo quiso soltar, hoy es evidente la actual generación política no sabe hacer otra cosa. Inclusive los que andan por los 40 a 50 años, la “generación Kicillof”, podríamos decir, saben que el corporativismo estatal solo genera negocios con el estado, pero piensan que con eso pueden obtener resultados para la sociedad. Es lo que ellos llaman el estado presente.



*Argentina no crece desde hace diez años y tiene dos años más de estancamiento asegurado.*

Crisitina y La Cámpora, que son los que tienen el poder, no están dispuestos a cambiar ese modelo y si lo estuvieran nadie les va a creer.

Por eso Argentina tiene dos años más de estancamiento asegurado. No crece desde hace una década. El nivel de empleo es el mismo que el de 2011, pese a que la población argentina en ese periodo creció más de cuatro millones de habitantes. Todo eso se cubre con planes, subsidios, armando la patria de la dádiva. Hasta que no haya un cambio cultural y



que la población no exija un cambio de régimen económico eso no va a suceder. El modelo está agotado, falta que la sociedad argentina se de cuenta y pida sumarse al mundo y seguir los modelos económicos que rigen en el mundo. Cosa que por el momento no se ve. ■



**Lorenzo Sigaut Gravina**  
DIRECTOR DE ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE EQUILIBRA

# UNA RECUPERACIÓN MAGRA EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

**La mejoría que se registra en la economía se percibirá mejor en noviembre que en las PASO. El año que viene los indicadores socio-económicos apenas volverán a los niveles de 2019.**

En términos generales hay una recuperación en la mayoría de los indicadores, aunque no tan contundente, porque en el segundo trimestre hubo cierto deterioro como efecto de la segunda ola de la pandemia. Ahora está retomando nuevamente ritmo la actividad. La inflación recién en julio estaría -después de nueve meses- por debajo del tres por ciento mensual. En la medida que la inflación se desacelere, en los próximos meses se irá notando más la recuperación; es decir que esta mejoría en la actividad económica será mucho más palpable en las elecciones legislativas de noviembre que en las primarias de setiembre.

El gobierno tomó la decisión de acotar la inflación con las clásicas medidas de retrasar las tarifas y el tipo de cambio e incentivó la reapertura de las paritarias para agregar cierta recuperación de los salarios de los trabajadores, a la vez que incrementa ingresos de los jubilados y de la Asignación Universal por Hijo más allá de la movilidad a través de suma fija/ bonos discretionales.

Estas medidas son típicas de períodos electorales, independientemente de quién esté en el gobierno. Esto le va a permitir al Ejecutivo llegar a las elecciones con una cierta mejora en la economía, aunque por supuesto, la mayoría de los indicadores a fin de año, más allá de que sean mejores que en 2020 van a estar por debajo de 2019. O sea que va a ser una recuperación parcial.

La dificultad para el gobierno va a ser que esta recuperación probablemente no se perciba mucho para las PASO y sí quizás un poco más para las elecciones de noviembre.

Por otro lado, después de un año y medio de pandemia, la mayoría de las familias han sufrido, hay más pobreza, se han perdido puestos de trabajo, se cerraron negocios, hay menos horas trabajadas, la inflación le ganó a los salarios, hay una disminución del ingreso real de los hogares. En este contexto, con una situación económica, social y sanitaria tan compleja, es difícil que el oficialismo haga una buena elección de medio término.

## LA ENCRUCIJADA DEL FMI

Para después de las elecciones se va a presentar rápidamente una encrucijada en la negociación con el Fondo Monetario Internacional (alcanzar un acuerdo es pre-requisito para reestructurar con el Club de París). Lo más probable es que se logre algún entendimiento pues en el plano internacional las condiciones extremadamente favorables este año posiblemente no se vayan a repetir el año que viene. El año 2022 puede ser un año de transición hacia una normalización del contexto externo, ya que es posible que la Reserva Federal comience a implementar una política monetaria menos expansiva. Con lo cual los precios internacionales no van a tener un efecto tan favorable como este año, probablemente no van a caer mucho pero tampoco van a tener una trepada como la que hubo en 2021, cuando la economía argentina recibió US\$ 10.000 millones adicionales por la mejora de los precios de la agroindustria. Las commodities podrían caer un poco en 2020 pero se mantendrían por encima del promedio histórico (por caso, un precio de la soja en torno a 500 dólares

la tonelada es favorable), lo cual se complementaría -si el clima acompaña- con una buena cosecha gracias a la elevada rentabilidad en del agro este año (habría mayor superficie sembrada con un mejor paquete tecnológico).

Los otros desafíos a enfrentar son qué va a pasar con el atraso tarifario y el retraso cambiario. Este año, sin duda el dólar oficial va a terminar va a trepar menos que los precios, pero sólo el atraso de las tarifas es significativo -este año el gasto en subsidios va a volver a superar 3% del PBI-. Es probable que haya un ajuste significativo de tarifas en 2022 y que el tipo de cambio oficial crezca en línea con la inflación o incluso un poco por encima, ya que el gobierno buscaría recomponer precios relativos para volver a usar el ancla cambiaria y tarifaria en las presidenciales de 2023.

#### INFLACIÓN ELEVADA

Es por ello que en Equilibra prevemos para 2022 una inflación elevada en torno del 45%, un crecimiento económico magro, de alrededor del 2%, exportaciones que van a crecer, pero no

cierto que este año el Banco Central en el primer semestre acumuló reservas, emitió muy poco para financiar al fisco, después vino el gasto "electoral" y hubo que apretar nuevamente el botón de la emisión para financiarlo. Si hay una corrección de tarifas que contenga/reduzca los subsidios y ese gasto adicional -asociado a las comicios- no se hace, el año que viene el rojo primario podría reducirse entre 1 y 2 p.p. del PBI. Esto significa que tras cerrar un déficit del 3,5% (sin contabilizar DEG), el rojo podría bajar a 2% del PBI en 2022.



*Es probable que haya un ajuste significativo de tarifas en 2022 y que el tipo de cambio oficial crezca en línea con la inflación o incluso un poco por encima.*

## PROYECCIONES ECONÓMICAS

### AÑOS 2021 y 2022

|                                  | 2021          | 2022          |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Variación del PBI .....          | <b>7%</b>     | <b>1,8%</b>   |
| Inflación .....                  | <b>47%</b>    | <b>48%</b>    |
| Déficit fiscal primario .....    | <b>3,5</b>    | <b>2</b>      |
| Desocupación .....               | <b>11,5%</b>  | <b>11,5%</b>  |
| Dólar oficial a fin de año ..... | <b>105</b>    | <b>160</b>    |
| Variación salario real .....     | <b>0%</b>     | <b>-0.5%</b>  |
| Exportaciones de bienes .....    | <b>68.000</b> | <b>71.000</b> |
| Importaciones de bienes .....    | <b>57.000</b> | <b>58.000</b> |

FUENTE: Consultora Equilibra

mucho, un incremento nominal de salarios similar a la inflación ya que la corrección de tarifas no dejaría espacio para una mejora del poder adquisitivo. O sea, un 2022 que no luce muy alentador, pero si logramos crecer podríamos romper la maldición de los años pares (desde 2012 que el PBI cae en año par) y recuperar los niveles de actividad pre pandemia.

No hay margen para mucho más y por otra parte habrá que ver qué resulta de los acuerdos con el FMI. Si bien es

La negociación con el FMI puede ser dura, pero tanto la Argentina como el Fondo quedan expuestos si las negociaciones fracasan. Es posible que se impongan condiciones para acordar menos duras (reducción gradual del déficit fiscal, repago en diez años y reducción de la sobretasa en que está incurriendo la Argentina). O sea que da la impresión de que no va a haber ninguna ruptura y que va a haber un acuerdo de facilidades extendidas con condiciones que el Ejecutivo podrá presentar como laxas para los estándares del FMI. En cuanto a las reformas estructurales, cabe destacar que en nuestro país muchas iniciativas se convierten en Ley pero pocas se terminan aplicando.

### ECONOMÍA POCO DINÁMICA

En definitiva, en Equilibra no vemos una crisis en 2022, pero sí un año de magro crecimiento, con una posible buena cosecha y precios internacionales de la soja favorables, con algo de ajuste de tarifas que va a frenar la recuperación del salario real. En síntesis, una economía poco dinámica, pero algo más ordenada/previsible tras el acuerdo con el FMI.

Para 2023 -que vuelve a ser un año electoral y de presidenciales- la economía en el mejor de los casos va a seguir presentando claroscuros. Incluso con una economía en expansión, diversos indicadores socio-económicos -como pobreza, desempleo y salario real- apenas volverían a niveles de 2019.



**Camilo Tiscornia**  
DIRECTOR EN C&T ASESORES ECONÓMICOS

# HABRÁ RECTIFICACIONES, PERO NO CAMBIOS DE FONDO

**La típica política de corto plazo para llegar a las elecciones, tiene poco recorrido por delante. No hay margen para estirarla, con lo cual las correcciones van a sobrevenir. Pero no hay que esperar cambios de fondo.**

Para evaluar la actualidad de la economía hay que diferenciar dos cosas: por un lado la concepción de fondo de la política económica del gobierno, lo que está en el ADN del oficialismo, y por otro lado algo más coyuntural, que está relacionado con las elecciones. En lo coyuntural es muy claro lo que están haciendo; están tratando de impulsar a la economía por el lado de la demanda -aumentos salariales, ahora bastante fuertes del 45%; incrementos de jubilaciones; política fiscal más expansiva con subsidios a los servicios públicos -que es la contracara de la contención de las tarifas-; tasas de interés bajas y planes de pago con cada vez más cuotas. El gasto público, como no hay otra, requiere financiación monetaria, lo cual también es muy expansivo. Con lo cual todo apunta a estimular la demanda y al mismo tiempo tratar de evitar que esa expansión sea inflacionaria.

Atrás de ese objetivo está todo lo relacionado con el control de las diversos tipos de cambio, el oficial, los paralelos alternativos, todo los controles de precios y obviamente el atraso y congelamiento de las tarifas de los servicios públicos esenciales.

Es la típica política de corto plazo para tratar de llegar a las elecciones con la economía tonificada. Y esto, en el contexto actual de la Argentina es muy peligroso, porque el riesgo de una política tan expansiva con una inflación que -estando tranquila- está en el 3% mensual es muy alto. Y además, con pocas reservas en el Banco Central. Con lo cual todo luce un poco endeble.

## EL ADN DEL OFICIALISMO

Pero es algo coyuntural, es obvio que en algún momento algo de esta política va a tener que modificarse porque no puede seguir mucho tiempo de esta manera. Y entonces surge la pregunta de, ¿pero cuánto puede cambiar? Aquí es donde aparece el ADN del oficialismo. Este gobierno no cree en una reforma fiscal importante, en abrir la economía, en relacionarse mejor con los mercados internacionales,

“

*El empresario antes de habilitar un turno más lo piensa dos veces. Ni que hablar de considerar invertir para renovar maquinarias o sacar productos nuevos.*

y en los cambios de fondo imprescindibles, porque de lo contrario el estancamiento seguirá, más allá de lo que pase en las elecciones.

Imagino que seguramente habrá correcciones, pero no drásticas. Por ejemplo hacia fin de año van a empezar a entrar los dólares de la cosecha de trigo y con eso pueden intentar alguna corrección del tipo de cambio, no creo que

sea brusca, sino más bien acelerándola gradualmente. En vez de la devaluación del 1% mensual actual, llevarla a 3, 4 o 6% en algunos meses, para tratar de compensar el atraso que se están acumulando ahora. Obviamente van a seguir los controles de precios para tratar de evitar que ese movimiento del dólar se pase a inflación; seguramente habrá algún aumento de tarifas de servicios públicos, para encarrilar un poco la parte fiscal, que saben es un problema.

Pero no me imagino que se llegue muy fácilmente a un acuerdo con el Fondo Monetario. Ahora van a utilizar los DEG para pagar lo que vence hasta fin de año y por lo siguiente supongo que van a intentar seguir negociando, postergarán, dirán que no pueden acordar en tales condiciones, pero no creo que tengan una voluntad de ir tan rápido a cerrar con el FMI.

Entonces, tal vez se puede evitar una explosión, pero no se van a corregir los problemas de fondo. Ellos son maestros en ir aprovechando circunstancias de corto plazo, pero sin pensar demasiado en el largo.

#### NO HAY RESTO

Pero para una política de "ir aguantando", hay que tener resto. Y no hay reservas en el Banco Central, no hay acceso al crédito, las tarifas de servicios públicos ya están atrasadas, el déficit fiscal es muy grande, la cantidad de dinero que hay dando vueltas en la economía es enorme, entonces no hay mucho resto para decir la sigo pilotando a ver si en algún momento las cosas se normalizan.

En otros momentos, donde también el kirchnerismo estuvo en una encrucijada, había más margen de maniobra. Por ejemplo, en 2011, o antes incluso, ya empezamos a usar las reservas del Banco Central, que había más de 50.000 millones de dólares. Entonces pusieron el cepo, ahora ya está puesto.

Hay cada vez menos margen para evitar los cambios estructurales. Y estos arrancan por el sector público; pero habría que adoptar otro modelo económico, que no está en la idea del gobierno.

El costo de este tipo de políticas se paga con el bajo crecimiento. Más allá de un rebote porque pasó el Covid o porque vuelcan plata para las elecciones, pero eso no lleva al crecimiento sostenido.

Hay una oportunidad que el gobierno podría explotar y es que como la economía ha caído tanto existe capacidad instalada sin utilizar, hay lugar para una política de expansión de la demanda que encuentre capacidad productiva sin tanta inversión para abastecerla. Lo que pasa es que igual se necesita un mínimo de confianza, que en este momento no la hay.

El empresario antes de habilitar un turno más lo piensa dos veces. Ni que hablar en considerar invertir para renovar maquinarias o sacar productos nuevos.

En cuanto a la inflación lo que puede ayudar un poco es que no parece que la economía vaya a crecer mucho y que probablemente haya alguna especie de ajuste fiscal que ayude a contener la inflación. Pero igual va a haber un impulso inflacionario que va a venir de los últimos meses de este año que va a complicar bastante.

Este año se está pagando también las consecuencias de la enorme expansión monetaria que hubo el año pasado, cuando el déficit fiscal llegó al 8% del producto. En la medida en que ese déficit se va achicando, ese factor empieza a pesar menos. Va a quedar como impulsor de la inflación, las correcciones que haya en el dólar y en las tarifas de los servicios públicos. Por eso creo yo el momento más cargado en materia de inflación será el verano. ■



**SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS PARA NUESTRO PAÍS.**

Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.





**Matias Rajnerman**  
ECONOMISTA JEFE DE ECOLATINA

## VA A SER CLAVE LA NEGOCIACIÓN CON EL FMI

**Para que las reservas aguanten habrá que obtener una prórroga de parte del FMI. El tema es qué nos va a pedir a cambio.  
El gobierno negociará, pero no tiene total libertad de acción para decidir qué hará.**

En la superficie llegamos bien a las elecciones, pero por abajo vamos a llegar complicados. La economía viene con la inflación bajando y con la actividad recuperándose. A la vez los salarios, sobre todo los del sector privado formal, van a llegar ganándole a los precios. Parecería un panorama óptimo, pero no, porque en verdad vamos a acumular muchos desequilibrios: el precio del dólar se va a estar atrasando y por otro lado -y no menor- es muy probable que el Banco

cual se llega mejor pero con objetivos muy poco ambiciosos.

Para después de las elecciones, la pelota no la tiene solo el gobierno, sino también el Fondo. La Argentina está acumulando esencialmente dos desequilibrios, uno es tarifario y el otro cambiario. Las reservas están en niveles muy bajos, pero para el ritmo de actividad actual, aguantan. Pero para eso el Fondo nos tiene que prorrogar los pagos. La pregunta es qué nos va a pedir a cambio de extender los vencimientos. Si uno mira los papers del FMI, sin duda las recomendaciones no se condicen con tener un cepo cambiario, sí tener algunas regulaciones en la cuenta de capital o en las inversiones financieras, pero no un control de cambios tan duro como el de la Argentina. Esto punto creo va a ser un parte aguas. Creo que el gobierno va a negociar todo lo que pueda, pero no tiene la total libertad para decidir qué va a hacer.

Patear el tablero no parece ser una opción. Cuando uno mira el cierre de listas del Frente de Todos, da esa impresión. Por ejemplo lo puntualizo en la ausencia de la hoy diputada Fernanda Vallejos, que aparecía pidiendo no pagar al FMI, con otras personas, que la verdad están afuera. Me da la sensación de que se va imponiendo la posición Guzmán. No ir a un acuerdo con el Fondo sería catastrófico y me parece que el gobierno es consciente de eso. La propia Cristina dijo públicamente que la plata de los DEG será usada para pagarle al FMI. La verdad que hacer esto para después romper, no tendría sentido.

**“**  
*Después de las elecciones se debería empezar a ordenar la macroeconomía, porque la deuda pública condiciona mucho.*

Central empieza a vender reservas y con las tarifas de los servicios públicos planchadas. Mientras, el déficit fiscal parece volver a la senda de crecimiento.

Sobrevendrán las elecciones con la economía recuperándose desde el subsuelo. Es probable que esté mejor en setiembre que en la primera mitad del año, pero sobre niveles muy bajos del año pasado. Y con cifras de inflación muy parecidos a la segunda etapa de la gestión Macri, con lo

**LAS CORRECCIONES**

Por otro lado, el país en 2024 tiene que empezar a devolver la deuda reestructurada por Guzmán. Siempre se puede volver a defaultear, pero yo creo que no es la idea. Por lo cual después de las elecciones se debería empezar a ordenar la macroeconomía, porque la deuda pública condiciona mucho los grados de libertad para hacer política económica. Estos condicionamientos están muy vinculados a si te prestan o no y a Argentina si sigue con este tipo de políticas no le

o si hay factores que expandan la demanda del mercado paralelo, yo creo que la actividad económica se va a resentir en la primera parte del año y después va a crecer. Si logramos zafar de la devaluación y si el Banco Central puede seguir acumulando reservas –sobre todo con buenos precios de los commodities- podría ser otro año de crecimiento de la actividad. Igual, en cualquier escenario, para volver a los niveles pre pandemia o sea el que había al momento de la transición Macri-Alberto, va a haber que esperar a 2023.

En cuanto a la inversión este año creo que va a crecer más que el PBI –por una cuestión casi estadística-, así como el año pasado cayó bastante más que el PBI. No quiere decir que vuelve la confianza, ni nada que se parezca, sino más bien es efecto de la obra pública y también de la construcción privada, que en un escenario de cepo es una buena manera de dolarizarse o de ahorrar. O sea que la inversión productiva no va a crecer.

**CUADRO DE SITUACIÓN****2022**

Es más probable que las correcciones se hagan en 2022 que en 2023

**FMI**

Patear el tablero con el FMI no parece ser opción para el gobierno

**2023**

Recuperar los niveles de actividad pre pandemia será para 2023

**2024**

En 2024 hay que empezar a devolver la deuda reestructurada

Se llega con una mejoría a las elecciones, pero muy escasa.

van a prestar. Corregir estos parches, estos desequilibrios es una opción.

Es más probable que las correcciones se hagan en 2022 que en 2023, por un lado porque sirve para ganar tiempo y porque en 2023 vuelve a haber elecciones, y esta vez presidenciales. Si bien no se puede arriesgar demasiado al respecto, uno tendería a creer que el año que viene el tema de la pandemia va a estar terminado y en esa situación hay

“

*Los factores impulsores de la inflación el año que viene van a ser el dólar, las tarifas y los salarios.*

políticas que se pueden volver un poco más tolerables.

En cuanto a la inflación el año que viene los factores impulsores van a ser el dólar, las tarifas y los salarios, que ya perdieron tres años contra la inflación. Este año, en el primer semestre en el mejor de los casos empataron, habría que ver qué pasa con la segunda mitad. El dólar va a tener que ir más rápido que este año, después se verá si con un salto o gradualmente.

Si hay una devaluación a principios del año que viene

El gobierno quiere estimular el consumo de diversas formas, inclusive alentando la extensión de pagos en cuotas. Pero hay que tener en cuenta que hay mucho consumo de bienes importados y por tanto puede traer complicaciones por el lado cambiario. Me parece una apuesta arriesgada.

Yo soy un convencido de que hay que exportar más, el tema es que no sé cómo. Y que las urgencias de la Argentina no son las del mundo. El gran problema es a quién le podemos vender más. Porque la economía brasileña no viene siendo un gran aliado de la argentina. Y por otro lado, entrar en el sudeste asiático, en Europa o Estados Unidos, no es tan fácil.

Y el agro, por más eficiente que sea, depende de factores que no maneja, como los precios y el clima.

Este año la pobreza va a bajar, aunque todavía va a quedar por encima de 2019. Que los precios de los alimentos suban más que los salarios es un problema. Hoy en día con dos salarios mínimos y dos AUH no alcanza para estar en un nivel que permite no ser pobre. En 2019 sí alcanzaba.

Hay muchas personas que tienen empleo, pero que son pobres, sobre todo en el trabajo informal.

La ocupación se está recuperando traccionada por la economía informal. Eso ya se veía en 2028 y 2019. En la era Macri, la economía caía y el empleo crecía, pero porque se destruía empleo de calidad, registrado y se sustituía por empleo informal. Hoy en día estamos viendo una profundización de esa dinámica. Más de uno de cada dos puestos de trabajo que se crean son informales.



**G**astón Taratuta es porteño de pura cepa: nació en Núñez, a pesar de lo cual no es hincha de River, sino de Racing. Hijo de un fabricante de zapatos cursó el secundario en el colegio Sholem Aleichem. Tenía claro que lo suyo no era la zapatería, pero no mucho más. Estudió abogacía sin mucha convicción y terminó recibiendo un certificado en marketing en La Fundación.

Decidió emigrar para encontrar su propio camino y se fue a Miami con 300 dólares en el bolsillo. Trabajó de lo que se presentara y estudió marketing. En su currículum figura un master en International

Gabriel Taratuta, fundador y CEO de Aleph Holdings

Marketing de Florida International University. Para entonces había decidido enfocarse en publicidad digital y en el año 2000 consiguió el puesto de gerente de ventas de UOL, en Brasil.

Esos fueron los primeros pasos del camino que lo llevaría ser el

fundador y CEO de Aleph Holding, un conglomerado de publicidad digital que acaba de anunciar la venta de una participación de sus acciones al fondo de Silicon Valley CVC Capital Partners, por 470 millones de dólares. De esta forma, obviamente la compañía se sumó a la lista de

# ALEPH, EL UNICORNIO ARGENTINO QUE VALE US\$ 2.000 MILLONES

**EMPEZÓ INVIRTIENDO 5.000 DÓLARES PARA FORMAR UNA EMPRESA EN MIAMI VINCULADA CON PUBLICIDAD DIGITAL. HOY REPRESENTA A LAS GRANDES PLATAFORMAS DIGITALES EN MÁS DE CIEN PAÍSES, OBTUVO UNA INVERSIÓN DE U\$ 470 MILLONES Y SALDRÁ A BOLSA EN 2022.**

unicornios fundados por argentinos e inclusive, alcanzó un valor de mercado, según su fundador, de 2.000 millones de dólares. Un antecedente muy importante para cuando comience a cotizar en Wall Street, algo que está previsto para el año que viene.

En estos días Mercado Libre anunció un acuerdo para adquirir una participación de 1,25% en Aleph mediante una inversión de 25 millones de dólares.

## QUÉ HACE ALEPH HOLDING

¿A qué se dedica Aleph Holding? Es un nexo y representante de grandes plataformas, redes sociales e incluso

compañías, en mercados en los que no actúan comercialmente en forma directa. Como ejemplos se puede mencionar a Twitter, Facebook, Twitch, Instagram, Tik Tok, Warner Music, Linkedin, entre otras muchas que reciben pautas publicitarias de muchos países a través de Aleph Holding.

Aleph fue lanzado en Miami por Taratuta en 2005, por entonces con el nombre de IMS, con la idea embrionaria de lo que hoy es una operación global, representando comercialmente a plataformas como las mencionadas en 90 países en los que no tienen presencia directa.

Cualquier empresa de alguno de esos países –Argentina entre

ellos- que quiera hacer publicidad de Twitter o Facebook, tienen que pasar por Aleph.

Para el año en curso el holding tiene presupuestado duplicar las ventas de 2020, superando los mil millones de dólares, con una ganancia de unos 160 millones de dólares. Aleph está conformada por las empresas IMS, Httpool, Social Snack y AdDynamo, esta última adquirida recientemente, que le permite ingresar al mercado africano.

Por otra parte acaba de asumir como presidente del directorio de Aleph, Imran Khan, un reputado especialista en aperturas de capital en bolsa, que lideró las IPOs de Alibaba

## — ALEPH, EL UNICORNIO ARGENTINO QUE VALE US\$ 2.000 MILLONES

y Snap, entre otras, una designación que abona la intención de Taratuta de debutar en la bolsa de valores neoyorquina en 2022.

### UNA HISTORIA DE ÉXITO

En 2005 el emprendedor fundó la empresa con 5.000 dólares propios como capital inicial. En esa época él trabajaba en Miami para UOL, y le preguntaron por qué no formaba una empresa propia para representarlos. Cuenta que dudó mucho. Era abandonar la seguridad para lanzarse a la aventura. Pero lo hizo y casi golpeando puertas fue formando su cartera de clientes..

Pero el gran golpe sobrevino cuando se animó a competir para representar nada menos que a Twitter en 70 países y ganó la pulseada. Eso fue entrar en las ligas mayores, porque la experiencia con Twitter fue muy buena y el éxito fue atrayendo por sí mismo a otros jugadores de importancia mundial como clientes. La compañía fue creciendo de manera sólida, extendiendo sus operaciones por la geografía mundial. En 2010, cinco años después de su creación, ya contaba con oficinas en Estados Unidos, Argentina, Brasil, México y Colombia. Hasta que en 2015 Taratuta decidió vender el 51% del paquete accionario de la compañía a Sony por 100 millones de dólares.

No se quedó en Miami a disfrutar los millones, sino que siguió comprando empresas en países de Europa y Asia. Pero abría otra vuelta de tuerca, porque en 2019 Taratuta le recompró Aleph a Sony, que por razones estratégicas había decidido retirarse del negocio de la publicidad, aunque se quedó con un 10 por ciento de las acciones.

La reciente venta de una participación al fondo CCV Capital Partners por 470 millones de dólares, según el fundador de Aleph no se debió a una necesidad de capital para financiar el crecimiento, ya que este se ha venido dando naturalmente y autofinanciado. Según Taratuta la finalidad fue dar una oportunidad a empleados y socios –entre ellos seguramente el propio Taratuta- de vender acciones y hacerse



### ALEPH REPRESENTA COMERCIALMENTE A PLATAFORMAS LÍDERES GLOBALES EN UN CENTENAR DE PAÍSES EN LOS QUE NO TIENEN PRESENCIA DIRECTA

de dólares.

### UN MUNDO PARA CRECER

Lo cierto es que al momento Aleph opera en más de un centenar de países y todavía tiene mucho para crecer. Las grandes plataformas están representadas comercialmente en 30 o 40 mercados y el mundo tiene 216 países. Esto da una idea del campo que todavía se abre para esta industria, en un mercado que puede estimarse en 50.000 millones de dólares.

Aleph ayuda a las marcas a maximizar el valor de su inversión a través de un servicio integral, que comprende tecnología patentada innovadora, experiencia digital y conocimiento arraigado del mercado local. Los equipos de Aleph ayudan a las marcas a comprender profundamente las principales

plataformas digitales, acercándolas a sus clientes.

Al mismo tiempo, Aleph es una extensión de los actores digitales líderes, dándoles acceso a mercados nuevos y desatendidos. La escala e infraestructura global de la compañía significa que puede convertir cualquier mercado en una nueva historia de éxito.

La operación en sí tiene varias complejidades. Sin duda el gran valor son los acuerdos de exclusividad firmados con las plataformas, pero luego la diversidad de países, mercados, culturas plantea un sinfín de complicaciones y no solamente comerciales, sino burocráticas, fiscales, de facturación, de adaptación a las normas cambiarias de diversos países, entre otras. Según Taratuta al momento no tienen competencia en un servicio tan integral como el que ofrece su grupo.

30  newsan  
AÑOS

Felicitá a  
**Prensa Económica**  
por su 46º Aniversario

NOBLEX ATMA PHILCO SIAM SANYO DURACELL BOSCH ASUS JVC  
REVLON BRAUN Pioneer newsanfood K-BATTLE ALLURE SANSEI

# La historia familiar tras el RESURGIR de RASTI

PODRÍA ESCRIBIRSE MUCHOS LIBROS CON HISTORIAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES. MUCHAS VECES SON VERDADERAS ODISEAS O DESAFÍOS SIN FIN. EL CASO DE LOS DIMARE DURÓ DÉCADAS, HASTA QUE EL SUEÑO SE CUMPLIÓ: TRIUNFAR CON RASTI.

**L**a marca Rasti es sin duda sinónimo de juguete argentino. Referente indiscutido de esta sufrida industria, hoy está plenamente vigente en el mercado local y también exporta. Pero tuvo una prolongada época de eclipse, de la que fue rescatada por una empresa familiar con una historia muy particular de lucha, resiliencia y apuesta al riesgo.

El comienzo de la historia puede datarse en 1957, cuando Antonio Dimare emigra con su familia –a sus 14 años- de una Italia empobrecida hacia el país de las oportunidades, que entonces era Argentina. Es la típica historia del inmigrante que llega sin capital ni profesión y solo con las ganas de trabajar y salir adelante.

Antonio y sus hermanos probaron con la venta de distintas mercancías, hasta que se establecieron en el comercio de fiambres. Sin embargo, casi de casualidad, derivaron hacia el mundo de los juguetes. Experimentando por hobby con el plástico, los hermanos comprobaron con entusiasmo que el polvito del plástico podía transformarse en tacitas, muñecos, autitos. Y lo que en principio fue una afición casi infantil, se fue convirtiendo en una idea de negocio.

En 1965 Antonio y sus hermanos fundaron Juguetes Dimare, sin capital y casi sin conocimientos del mercado, pero con toda la fe y las ganas de triunfar. Todo era muy casero, el taller estaba en el propio hogar, los hijos ayudaban, la distribución la hacía An-

tonio viajando en colectivo. El crecimiento fue seguro pero extremadamente lento a través de los años.

## LA IRRUPCIÓN DE RASTI

Habría pasado una década desde el comienzo de la empresa cuando una nueva marca ingresó al mercado y lo revolucionó todo: era Rasti. La novedad era atrapante; un juego de encastre, que permitía soltar la creatividad y armar casas, vehículos, grúas y al que se podía adosar distintos elementos, desde lamparitas hasta un pequeño motor. El éxito de Rasti en el mercado local fue arrasador y aquello se convirtió en una verdadera obsesión para Antonio Dimare. Recuerda que lo compraba para sus hijos, pero en realidad era él quien se sentía atrapado por la novedad y quería experimentar con las posibilidades del nuevo juego.

Luego de algunos años de éxito y pasado el auge sobrevino una época de dificultades para Rasti. Lo cierto es que los problemas de Rasti llegaron a oídos de Dimare, quien no lo pensó dos veces y se presentó con una oferta de compra de la marca. Sin embargo, no logró que se la vendieran, porque la cifra que le pidieron era realmente sideral.

Ante ese contraste, los hermanos Dimare decidieron lanzar su propia marca de juegos de encastre, se llamaba Plastiblock. Comenzaron su desarrollo con verdadero entusiasmo, pero pronto chocaron con ese carma de la industria juguetera local, que



de tanto en tanto sufre las consecuencias de políticas económicas que la tornan inviable. En esa época se había hecho del gobierno una dictadura militar cuyo ministro de Economía, José Alfredo Martínez de Hoz, implantó una apertura indiscriminada de la economía, combinada con un atraso cada vez mayor del tipo de cambio.

Muy rápidamente se produjo una invasión de juguetes importados que desplazó a la producción nacional. La mayoría de las empresas del sector entraron en dificultades o se fundieron. También los Dimare vieron a punto de naufragar su negocio. Pero comprendieron que si querían sobrevivir, debían apostar por mejorar la calidad y la tecnología de su oferta, para poder competir con los importados. Se enfocaron en su marca registrada Plastiblock, introduciendo mejoras de diseño y plantándole competencia a Rasti.

A pesar del contexto desfavorable, la iniciativa de los Dimare dio resultado y en pocos años no solo competían de igual a igual en el mercado local, sino que habían comenzado a exportar sus productos a mercados europeos y a Estados Unidos.

#### **LOS VIENTOS CAMBIAN**

Al mismo tiempo, las dificultades de Rasti no habían cesado, sino al contrario, se agravaron. Al punto que a finales de los ochenta Rasti quiebra y decide irse del

país. Los Dimare vieron la oportunidad de ocupar la porción de mercado que dejaba libre aquel competidor y lo fueron logrando.

Sin embargo, llegan los años '90 y la política económica vuelve a asestar un golpe demoledor a la industria juguetera. Otra vez la apertura económica –ahora bajo la batuta de Menem y Domingo Cavallo– combinada con el atraso cambiario, deja fuera de juego a la producción nacional en el rubro.

El mercado estaba dominado por la importación y los productos chinos invadían las jugueterías. Para los Dimare llegó el momento más triste: debieron parar la producción y tapar las máquinas a la espera de eventuales tiempos mejores.

Pero no se iban a quedar de brazos cruzados. Tuvieron que reinventarse y con todo el dolor del alma convertirse en importadores. Nada sabían de eso, pero se hicieron expertos en detectar oportunidades en el exterior, negociar las compras, afrontar los trámites y demás. La voluntad y el talento comercial de Dimare se sobrepuso a la adversidad y pese a todo la empresa creció como importador neto y representante exclusivo de distintas marcas del exterior.

#### **LA SEPARACIÓN**

A fines de los '90 los hermanos Dimare tomaron una decisión difícil, pero que imponían las circunstancias: se separaron comercialmente. Antonio Dimare

## — LA HISTORIA FAMILIAR TRAS EL RESURGIR DE RASTI

decidió en ese momento sumar a sus cinco hijos al negocio familiar, quienes aceptaron con entusiasmo, sobre todo cuando su padre les ofreció tanto voz como voto en la empresa.

Pero pronto los esperaba un nuevo desafío: el año 2001 y la tremenda crisis económica y social en la que se hundió el país. La situación era casi desesperada para la empresa familiar, porque no solo no vendían nada, sino que los comerciantes les devolvían la mercadería por la imposibilidad de pagar.

Las condiciones económicas volvieron cambiar 180 grados. Con un tipo de cambio altísimo, no se podía importar y lo que se imponía era volver a los orígenes y hacer lo que realmente sabían y les gustaba: fabricar.

Como primer paso relanzaron su línea de sonajeros Bimbi y fue un completo éxito. Debieron trabajar en dos turnos para responder a la demanda. Se planteó



### SUEÑO CUMPLIDO

Al mismo tiempo, las dificultades de Rasti no habían En medio del desarrollo de la nueva marca, una antigua obsesión comenzó a rondar la cabeza de Antonio: Rasti. Hacía tres décadas que la marca estaba fuera del mercado y sus hijos al principio lo tomaron a broma. Sin embargo, Antonio se impuso el desafío de encontrar las matrices de los antiguos juguetes Rasti que estaban perdidas, para comprarlas.

No fue una tarea sencilla, porque le costó años tener noticias de ese tesoro escondido. Hasta que un día casi por casualidad apareció el dato esperado: las matrices estaban en Brasil. De inmediato Antonio y uno de sus hijos viajaron al vecino país y negociaron la adquisición.

Pero para hacer más dramática aún esta odisea, averiguaron que casualmente en pocos días más se vencía la marca. Así que de inmediato se presentaron y lograron registrarla a su nombre. Luego de más de tres décadas, el sueño de Antonio parecía concretarse casi como un milagro.

El entusiasmo de Antonio era arrollador: ya mismo quería instalar las matrices empezar a producir. Pero sus hijos pensaron más en frío: primero había que analizar el mercado, medir la posible penetración de la marca, no anular la marca Blocky, entre otros ítems. Antonio respetó el criterio de sus hijos y contrataron a un consultor para evacuar las dudas.

Finalmente, Rasti fue lanzada en 2007 y sus ventas superaron ampliamente lo presupuestado. Y no solamente eso, sino que además apoyó a la marca Blocky, que aumentó sus ventas más de un 50% respecto del año anterior. Juguetería Rasti había vuelto por sus fueros y volvió al primer plano de la industria juguetera nacional, ahora con incorporaciones tecnológicas como robótica y programación inicial. El sueño de Antonio se había hecho realidad y era doblemente satisfactorio al haberlo compartido con su familia. ■



entonces la necesidad de lanzar nuevos productos y volvió a la palestra el antiguo suceso de Antonio: Plastiblock. El nombre no convencía a los hijos, que ya compartían la dirección de la empresa. Luego de muchas discusiones se llegó a un nombre más moderno y pegadizo: Blocky.



Hoy, nos  
cuidamos  
entre todos.

Con la App Galicia y nuestro Online Banking podés hacer todo lo que necesitás de forma ágil y rápida desde tu casa.

Ingresá a [bancogalicia.com](http://bancogalicia.com) y entérate cómo.





**D**esde el 5 de julio Andy Jassy es el CEO de Amazon, luego de la renuncia a ese cargo de Jeff Bezos, el hombre más rico del mundo, que fundó la empresa en un garaje hace 27 años. El desafío no es menor: Jassy debe llevar el timón de una compañía con 1,3 millón de empleados y valorada en 1,7 billones de dólares. Su nombramiento no es una sorpresa, ya que toda su vida laboral transcurrió a la sombra de Bezos y en los últimos años era uno de los tres hombres más poderosos del grupo, incluyendo al propio Bezos. El tercero en cuestión sorprendió el año pasado al anunciar su retiro en 2021.

Lo cierto es que Jassy cimentó su posición con el éxito fenomenal de la división que dirigió desde su creación en 2003 AWS (Amazon Web Services), dedicada a brindar servicios de computación en la nube. En menos de dos décadas AWS se convirtió en una gran empresa, que lidera por mucho el mercado de computación en la nube, con

una participación del 34% del total del mercado y con ingresos por más de 30.000 millones de dólares anuales. Y un aspecto no menor es que se trata de la mayor fuente de rentabilidad de Amazon: aunque sus ventas son solo el 13% del total del conglomerado, AWS es responsable de más del 60% de las ganancias operativas de Amazon.

Si bien ya desde febrero se sabía que Bezos, atraído por otros retos como las aventuras espaciales, las innovaciones en otros campos y las grandes causas humanitarias, resignaría su puesto en Amazon, igualmente el cambio ha generado expectativa porque no es el pase de timón de cualquier empresa. Por eso los reflectores se enfocaron sobre el nuevo conductor y qué puede cambiar con él al comando.

## QUIÉN ES ANDY JASSY

Si bien su gran éxito al mando de AWS terminó convirtiéndolo en un verdadero titán de la industria tecnológica, no es tan conocido fuera de ella por su perfil bajo. En los últimos

**ANDY JASSY**

# Quién reemplazó a Bezos al timón de AMAZON

*El hombre más rico del mundo dejó su puesto de CEO del emporio tecnológico que fundara hace 27 años. ¿Quién es el encargado de sustituirlo y qué cambios puede esperarse? La elección de Andy Jassy dice mucho sobre la dirección que pueden tomar a futuro los negocios de Amazon.*

años “sonó” como candidato para sustituir al ex CEO de Microsoft, Steve Ballmer o al fundador de Uber, Travis Kalanik, pero su gran promoción sería en su propia casa.

Andy Jassy nació en Scarsdale, New York, en 1968, en una familia de ascendencia judía húngara. Su padre era un connotado abogado del fuero comercial. Estudió en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard y siempre refiere que se recibió un viernes y al lunes siguiente comenzó a trabajar en un Amazon que había arrancado hacía tres años con el objeto de vender libros por internet, pero ya había comenzado su crecimiento meteórico.

Su primer puesto fue como gerente de marketing. Pero su comportamiento discreto oculta el alcance de sus logros. Después de entrar en Amazon en 1997, el año en que la empresa salió a bolsa, Jassy ascendió rápidamente y llegó a ser el primer asesor “en la sombra” de Bezos, una especie de jefe de personal que asistía a todas las reuniones del CEO, absorbiendo así la génesis de toda la cultura

empresarial que emanaba del fundador. Jassy era ya uno de los ejecutivos mejor pagados de Amazon.

Las personas que han trabajado con él, lo describen como alguien realmente agradable que, sin embargo, es muy exigente con su equipo y espera que esté a la altura del desafío. Nadie puede esperar de él una reacción destemplada, ni una palabra más fuerte que la otra, pero tiene el ojo avizor para calibrar la valía de sus colaboradores y la misma exigencia de Bezos en cuanto a la máxima cercanía y concentración de los empleados para responder a la demanda de los clientes. Ya en su primera comunicación interna como nuevo CEO se ocupó en resaltar que esperaba encontrar el mismo espíritu de velocidad en el cumplimiento de las demandas, máxima contracción al trabajo y creatividad en los colaboradores. Estas obsesiones de Amazon, que para Bezos están en la base del éxito, para los críticos externos constituyen un régimen abusivo y agotador para quienes trabajan en la empresa.

## CEOs — ANDY JASSY

Lo cierto es que, en la misma comunicación, Jassy se encargó de edulcorar un poco el mensaje, insinuando nuevos incentivos y facilidades de promoción para las mejores prácticas en la empresa. Algo así como el clásico ofrecer “el palo y la zanahoria”.

### OBSESIÓN POR LOS DETALLES

Bezos es famoso por leer las quejas de los clientes y reenviarlas a los respectivos jefes de sección con un solo mensaje: un signo de interrogación. Quienes lo reciben saben que su única alternativa es solucionar lo más rápido posible ese interrogante.

Jassy no es menos obsesivo con los detalles y quizás mucho más aún. Se interesa por aspectos que no son comunes para un ejecutivo de su nivel. Revisa por ejemplo todos los comunicados de prensa de la empresa antes de que se publiquen. También da su aprobación para casi todos los cambios importantes en el nombre y la marca de los servicios de AWS, las imágenes publicitarias y hasta la música de los avisos, un nivel inusual de participación en las operaciones del día a día para un CEO. Cuando le gusta lo que ve, también envía sus e mails clásicos como los de Bezos, pero los suyos dicen “Nice”, con distinta cantidad de signos de admiración.

La sala de conferencias para las grandes decisiones en AWS, fue denominada Chop, por Jassy, un acrónimo del título en inglés de una novela que le gusta mucho, “La Cartuja de Parma”. Lo cierto es que asistir a un Chop se transformó en un genérico para los ejecutivos, inclusive cuando la compañía se mudó a un nuevo edificio y Jassy se hizo construir dos salas de conferencias contiguas para no perder tiempo entre una reunión y otra.

Los equipos pueden tardar semanas en prepararse para el Chop, revisando docenas de versiones de sus presentaciones, que utilizan los famosos seis folios de Amazon para describir los planes detallados de un nuevo producto o iniciativa. Todos los documentos que requieren su atención se imprimen -raramente los revisa digitalmente, a menos que esté de viaje - y a menudo se recopilan en una carpeta de papel.

### UN MODELO CENTRALIZADO

Cuando llega el momento de la presentación, hasta 50 personas de los equipos, incluidos los de asuntos legales, de productos y de finanzas, se reúnen en el Chop y se sientan en completo silencio, a veces durante 30 minutos, mientras todos en la sala revisan el documento. Cuando Jassy revisa la propuesta, generalmente con un lápiz y no con un bolígrafo, prefiere hablar después de que todos los demás compartan sus pensamientos, como lo hacen la mayoría de los altos ejecutivos de Amazon. “La gente que no da lo mejor de sí en esas reuniones no recibirá una segunda oportunidad, al menos no durante mucho tiempo”, comenta un ex ejecutivo.

Hay inconvenientes en este enfoque. Jassy tiene 7 u 8 reuniones todos los días, y ponerse frente a él puede ser un desafío, ya que su calendario suele estar lleno al menos con dos semanas de antelación. Algunos empleados han indicado que tienen que negociar entre ellos para intercambiar los huecos del calendario para priorizar las decisiones urgentes.

## EL TERCER ACCIONISTA DE AMAZON

El éxito lo ha convertido en la tercera persona con más acciones de Amazon por detrás del fundador y su ex esposa, McKenzie Scott. Sobre todo después del 5 de julio pasado, cuando Jassy recibió 61.000 nuevos títulos, algo así como 214 millones de dólares.

En 1997, Jassy se casó con Elana Rochelle Caplan, diseñadora de modas de la compañía Eddie Bauer. Su boda fue oficiada por el rabino James Brandt de Nueva York, primo de Elana. Los dos suegros eran socios principales del bufete de abogados Dewey Ballantine. La pareja tiene dos hijos.

Viven en el vecindario Capitol Hill de Seattle, en una casa de 929 metros cuadrados comprada en 2009 por \$3,1 millones de dólares. En 2020, Jassy se compró una casa de \$6,7 millones de dólares, de 511 metros cuadrados en Santa Mónica, California.

Fuera del trabajo, Jassy es conocido por ser un gran aficionado a los deportes. Aun hoy sigue organizando una especie de “Loto” con un grupo de empleados actuales y antiguos de Amazon. Tiene un gran bar deportivo en el sótano de su casa, donde invita a ejecutivos y amigos a presenciar los principales eventos deportivos, como la Super Bowl. También forma parte del grupo de propietarios minoritarios del equipo de hockey sobre hielo Seattle Kraken.

“Puede llegar a ser un modelo de trabajo ineficiente”, opina un empleado senior. “Él tiene la decisión sobre el nombre del producto, el texto sobre cómo se hablará del producto y los contenidos del blog que se consideran muy significativas”, especifica.

A diferencia de muchos de sus colegas con amplia experiencia en ingeniería, Jassy no es la figura más técnica. En realidad estudió negocios en Harvard y nunca tomó un curso de programación. Algunas personas afirman que eso le ha hecho trabajar aún más duro porque ha tenido que empezar de cero y aprender a desarrollar tecnología clave y vender software a grandes clientes corporativos.

### QUÉ DICE SU NOMBRAMIENTO

La analista de Creative Strategies Carolina Milanesi afirmó en Twitter que el ascenso de Jassy “dice mucho”.

“Muestra sin lugar a dudas que AWS es el núcleo de la empresa. El nivel de conocimiento que Jassy tiene sobre la tecnología, el negocio y el ecosistema en general se ha visto de manera brillante”, escribió en la red social.

Pero más tarde agregó que no cree que Bezos “haya dejado de tener un impacto en el futuro de la empresa”.

Los críticos de la empresa reaccionaron al anuncio de manera similar.

“No se dejen engañar por Amazon. Jeff Bezos todavía está en una posición de inmenso poder como presidente de la Junta”, afirmó Public Citizen, un grupo activista de los derechos del consumidor con sede en EE.UU.



**Innovación  
Compromiso  
Personas**

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



[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 © Marzo, 2021. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

**BDO**



DESDE HACE MÁS DE 90 AÑOS  
APOSTANDO AL DESARROLLO DEL PAÍS,  
OFRECIENDO PRODUCTOS DE MÁXIMA CALIDAD  
PARA CADA MOMENTO DEL DÍA.





GUÍA DE EMPRESAS SUSTENTABLES

# TIEMPO DE DESCUENTO



Luego de 20 años de advertencias, los científicos del IPCC-ONU han probado que el calentamiento global es producto de la actividad humana y muchas de sus consecuencias, son ya irreversibles. La dependencia de combustibles fósiles es la razón por la que el planeta ha calentado 1,2 grados. La única forma de detenerlo es acabar con las emisiones de gases de efecto invernadero. El desafío es buscar tecnologías innovadoras que logren que las actividades humanas tengan cero impacto en la Tierra y altos beneficios sociales.

En este Guía hacemos un repaso de las empresas que actúan en Argentina, su cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS) propuestos por la ONU para el 2030 y su nueva manera de encarar los negocios, de manera sustentable, responsable y proactiva socialmente, ante el desafío más grande que ha tenido la humanidad: lograr su propia subsistencia.

# LA HORA DE LA ACCIÓN

**Los datos sobre el calentamiento global son tan alarmantes que una nueva reunión de urgencia de la ONU se propuso para Noviembre. Los resultados son contundentes: el sistema será sustentable o la Tierra como la conocemos tiene sus días contados.**

**L**a responsabilidad de la actividad humana en el calentamiento de la atmósfera, el océano y el suelo es ya oficialmente "innegable", según las conclusiones del informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de la ONU. El estudio, que aprovecha mejoras en la investigación paleoclimática, muestra que la temperatura actual es la más cálida de los últimos 100.000 años y que el "factor humano" representa 1,07 grados en un siglo. Las imágenes de un "Julio apocalíptico" de 2021, son suficientemente elocuentes: voraces incendios en Asia, Turquía, Grecia, California; inundaciones catastróficas en Alemania y China; gigantescas sequías en el oeste de EEUU y centro de Asia; olas de calor inéditas en Canadá y noroeste del Pacífico; huracanes en lugares inesperados; "latigazos meteorológicos": cambios salvajes entre extremos secos y húmedos... El informe considera muy probable que la actividad humana haya favorecido estos cambios desde mediados del siglo pasado, así como en la mayor salinidad de las aguas oceánicas y la reducción de los glaciares. Los actuales cambios en el clima "no tienen precedentes" en los últimos siglos e incluso milenios.

**CAMBIO CLIMÁTICO: GENERAL E INTENSIFICADO**  
El calentamiento global ya no es teórico: impacta a las personas, la economía, su supervivencia y ya forma parte

de nuestra vida cotidiana. El punto más contundente del Informe se refiere a la responsabilidad de la humanidad por el cambio climático. Ya no hay equívocos, somos nosotros los que podemos detener esta situación. Las presiones, negociaciones y lobbys de países contaminantes en las reuniones ambientales ya tienen menos argumentos que los "terraplanistas". Para que el mundo no sea 2°C más caliente, las emisiones de carbono deberían reducirse a la mitad para 2030 y alcanzar cero emisiones netas para 2050. De lo contrario, el límite se alcanzará entre 2030 y 2052. El Informe también ha servido también para dar pistas de acción a los que se comprometen por un mundo sustentable. Por ejemplo se ha entendido mejor el papel del CO<sub>2</sub> en la atmósfera, agregando un importantísimo grado de certeza para poder emplearlo en el futuro en predicciones mucho más precisas.

Otra gran sorpresa en el informe es el papel del metano, otro gas detrás del calentamiento global. Según el IPCC, alrededor de 0,9°C de los 1,1°C del calentamiento mundial es resultado del metano. Abordar esas emisiones, provenientes de la industria del petróleo y el gas, la agricultura y el cultivo de arroz, podría ser determinante a corto plazo y anula cualquier debate sobre la urgente necesidad de reducir la contaminación por metano. El secretario general de la ONU, António Guterres, calificó el informe como "un código rojo para la humanidad". Los principales informes del IPCC se publicarán el próximo año con más detalles sobre impactos específicos y

## POR EL CAMBIO CLIMÁTICO EL MUNDO PERDERÍA CASI UN QUINTO DE SU PRODUCCIÓN EN 2050

El PBI de la Argentina podría sufrir una merma cercana al 11%. Pero Asia será el principal damnificado, con China en riesgo de perder casi el 24% de su PBI. EEUU perdería cerca del 10% y Europa alrededor del 11%. Las naciones más pobres, con menos capacidad para adaptar sus infraestructuras y economías, tendrán consecuencias mucho peores: Malasia, Filipinas y Tailandia bajarán 20% su crecimiento económico, según un informe de Swiss Re.

formas de mitigarlos. Antes de eso, los líderes mundiales se reunirán en la conferencia climática de la ONU en noviembre, el encuentro de política climática más importante, aún más que el Acuerdo de París de 2015. "Como deja en claro el informe, no hay tiempo para demoras ni lugar para excusas", declaró el secretario general de la ONU. Mientras, imploró a los líderes gubernamentales que aseguren que la COP26 sea un éxito para "evitar una catástrofe climática".

### TIEMPO DE DESCUENTO

Las calamidades provocadas por el hombre en sólo un año y medio no tienen precedente. La ya casi probada "mala praxis" del laboratorio de Wuhan respecto a la fuga del virus COVID 19 y la posterior Pandemia, dejará además de millones de muertos, daños irreparables a la economía mundial. Pero si 2020 fue el año de la pandemia, 2021 es el del desastre climático. Hasta el Día del sobregiro de la

Tierra (Earth Overshoot Day en inglés), cuando agotamos todos los recursos biológicos del planeta regenerados en un año, batió un nuevo récord siendo al 29 de julio ("consumimos dos Tierras").

En Argentina no estuvimos ajenos a las calamidades: desde inundaciones, sequías, tormentas, incendios forestales, ciclones costeros y hasta una plaga de langostas. Los daños y las pérdidas económicas son graves, pero aún no sabemos si el daño ambiental es reparable. Un Río Paraná seco y medio país en llamas, fueron las posibles apocalípticas que dejó nuestro país al mundo. La deforestación a gran escala de bosques nativos en Brasil y Argentina para dedicarlos al monocultivo de soja, han privado a este río de la humedad que lo vio nacer y vivir. Ahora, convertido en arena, ni siquiera las exportaciones de soja pueden salir por la Hidrovía desde Rosario. Las graves consecuencias del impacto del cambio climático en la economía argentina por las pérdidas en inundaciones y sequías, fueron calculadas por el Banco Mundial en US\$ 1.400 millones. Una conclusión inevitable surge del informe: abordar el cambio climático no es un desafío a largo plazo, sino una medida urgente dado el impacto fiscal, la pérdida de crecimiento y los costos para los hogares más vulnerables que son sustanciales", dijo Jordan Schwartz, director del Banco Mundial. Pero la calamidad no fue sólo climática en Argentina: una cuarentena de 30 días, prolongada a 7 meses y más, llevó a la destrucción del sistema de empleo Pyme, la quiebra de grandes empresas, el aumento de la deserción escolar y la pobreza en el Gran Buenos Aires, donde 72,7% de los niños son pobres o indigentes, al igual que más del 50% de sus madres.

Una conclusión fácil sería que "algo anda mal en el sistema". Es prioridad hallar soluciones ambientales y sociales basadas en la naturaleza local, apropiadas para abordar desafíos sociales, bienestar humano y beneficios a la biodiversidad, gestionando sosteniblemente y restaurando ecosistemas.

Las empresas que abrazaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, aquí presentes, servirán de guías para ir hacia un nuevo sistema totalmente sostenible de cero emisión. Sin dudas los que hicieron de la sustentabilidad parte del negocio serán parte de la nueva economía. Los que lo vieron como un gasto, difícilmente puedan subsistir en esta nueva década.

## Conclusiones del Informe de Naciones Unidas

- Concentración en la atmósfera de CO<sub>2</sub>: 410 partículas/ millón → la mayor tasa de los últimos 2 millones de años.
- Aumento del nivel del mar: Durante el siglo pasado subió 20 cm (1,3 mm/año). En este siglo subió a razón de 3,7 mm/año. Siguiendo la tendencia de derretimiento en Groenlandia y Antártida, la suba del nivel del mar será de 2 a 5 mts en 2050.
- El océano sufrió el mayor calentamiento en 3.000 años: En la década pasada, el área de hielo ártico alcanzó un nivel tan bajo, que antes de 2050 ese océano puede quedar prácticamente sin hielo marino.
- El calentamiento está ocurriendo demasiado rápido: Alcanzaremos o superaremos los 1,5 grados dentro de las próximas décadas. La meta es no superar los 2 grados.
- El metano en atmósfera está disparado: Es el más alto en 800.000 años, combinación de fugas de gas natural, agricultura y ganadería insostenibles. Tiene 80 veces el poder del CO<sub>2</sub>.

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

CLAUDIO GIOMI | GRUPO ARCOR | GTE. DE SUSTENTABILIDAD



### ¿Qué ejes sostienen el trabajo en sustentabilidad de la empresa?

Hace 10 años, asumimos el desarrollo sustentable en cinco ejes: 1) Uso racional de agua y materiales de empaque 2) Eficiencia energética 3) Minimización de impacto al cambio climático 4) Respeto y protección de ddhh y laborales, y 5) Promoción de la vida activa y saludable. Buscamos incrementar el valor corporativo, competitivo y sostenible, en base a 3 pilares: Identidad sustentable, Continuidad operacional y Crecimiento de la demanda.

### ¿Qué acciones del ODS 2030 de la ONU llevaron a cabo en 2020?

Estamos comprometidos con los 17 objetivos de desarrollo sostenible y contribuimos con 46 de las 169 metas mediante distintas iniciativas. Nuestro último reporte se estructuró en capítulos de acuerdo a los ods que contribuyen a mejorar cada iniciativa.

### ¿Cuál es la acción más ambiciosa en 2021?

En 2020 celebramos una década de nuestra política de sustentabilidad. Ahora trabajamos en su renovación para los próximos años, con los nuevos retos de la agenda global: escenario de crisis covid-19; estrategia de negocio con sustentabilidad como factor de innovación y creación de valor; formación de estructuras, procesos, con sustentabilidad como componente esencial en decisiones y operaciones.

### ¿Realizan informes de sustentabilidad?

Desde hace 12 años, con estándares GRI; lineamientos especiales SASB; y objetivos ODS.

ESTEVÃO BRAGA | BALL | GTE. DE SUSTENTABILIDAD AMÉRICA DEL SUR



### Ejes y acciones de ODS

Nuestros nuevos ODS establecidos en 2020 para 2030 se establecieron bajo el lema "rumbo al círculo perfecto". Los ejes son: perfeccionar la gestión responsable de productos e incrementar impacto social, creando valor al público de interés. Lograr una economía circular en la cadena de envases de aluminio, logrando 0 emisiones de carbono (antes de 2050); utilizar 100% de energía eléctrica renovable (2030); garantizar aluminio de fuentes sostenibles certificadas; convertir 80% de latas a sus diseños Starcan de peso óptimo; y alcanzar un reciclaje mundial de + 90%. Para lograrlo, impulsamos alianzas con marcas, minoristas, fabricantes y proveedores que opten por la lata como envase.

### ¿Cuál es la acción más ambiciosa en 2021?

Obtener la certificación asi (Aluminium

Stewardship Initiative) de gestión sustentable y responsable de cadena de aluminio para todas las plantas en América del Sur, incluyendo Argentina.

### ¿Cuál es la acción más ambiciosa en 2021?

En 2020 celebramos una década de nuestra política de sustentabilidad. Ahora trabajamos en su renovación para los próximos años, con los nuevos retos de la agenda global: escenario de crisis covid-19; estrategia de negocio con sustentabilidad como factor de innovación y creación de valor; formación de estructuras, procesos, con sustentabilidad como componente esencial en decisiones y operaciones.

### ¿Realizan informes de sustentabilidad?

Desde 2008, realizamos el reporte bianual de sustentabilidad, de acuerdo con directrices G4 de estándares GRI.

FERNANDO ELÍAS | BANCO CIUDAD | VICEPRESIDENTE



 **BancoCiudad**

Desarrollar finanzas sostenibles es nuestro pilar estratégico, reflejado en acciones y políticas. Un eje es profundizar la bancarización e inclusión financiera: lo abordamos desde 3 dimensiones: Educación financiera, Créditos a microemprendedores y presencia en zonas vulnerables. Nos focalizamos en cuatro segmentos: Juventud, Jubilados, Base de la pirámide y Población vulnerable. Con la pandemia, se incrementó la inclusión de personas al sistema financiero, a través de más de 265.100 nuevas cuentas. En paralelo, brindamos talleres de bancarización y educación financiera, para migrantes, recuperadores urbanos, feriantes, familias en calle y cooperativas. A través de microcréditos, financiamos 30.000 emprendedores. El Ciudad fue el primer banco en instalar una sucursal en un barrio vulnerable: Los Piletones de

Villa Soldati (en 2012), y avanzó con otra sede en el barrio Piedrabuena, Villa Lugano. Con el aislamiento obligatorio, brindamos servicios adicionales, como un Cajero Móvil en barrios como Padre Ricciardelli, Bajo Flores. Adherimos al primer Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina, implementamos un Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) para clientes-empresas, y el programa "Banco Verde", de gestión responsable de RRHH, comunicación y materiales. El Ciudad aplicó los fondos de la emisión del Bono Social a desarrollar productos y servicios con impacto ambiental y social, como líneas específicas para PyMEs con líderes mujeres y financiamiento blando para MiPyMEs por más de \$ 40.000 millones. Asimismo, en los últimos 4 años, financiamos proyectos de energías renovables por casi U\$S 50 millones.

An advertisement for Aluar featuring a woman with curly blonde hair wearing sunglasses and headphones, sitting on a bench and looking at her red smartphone. Two circular overlays are placed over the image: one on the left containing the word 'aluminio' and another on the right containing 'clásicos'. To the left of the woman, there is a dark rectangular graphic with white text that reads 'El aluminio en tu vida' and 'Maleable. Reciclable. Sustentable.' Below this graphic is the Aluar logo, which consists of a stylized 'U' shape followed by the word 'aluar' and 'aluminio argentino'.

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

MARICEL CARETTI | BANCO MACRO | GTE. DE SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA



### ¿Qué ejes sostienen el trabajo en sustentabilidad de la empresa?

Durante 2021, banco macro continuará con sus tres pilares:

1) Inclusión y educación financiera: talleres virtuales de cuentas sanas (211 cursos y 6.757 Personas en 2020).

2) Apoyo a emprendedores: por 7º año, naves federal, impulsa con formación y networking, miles de start ups y pymes. En 2021, bajo modalidad virtual, potenciando su impacto en participantes y proyectos de todo el país.

3) Compromiso comunitario con la sociedad: a través de alianzas con os y og, fund. Macro impacta en iniciativas de

nutrición, medicina social y educación a más de 365.000 personas.

### ¿Realizan informes de sustentabilidad?

Si. Fuimos pioneros en Argentina en tener un reporte integrado. Seguimos el marco IIRC, en base a 6 capitales: financiero, intelectual, industrial, humano, social-relacional y natural.

### Presupuesto sustentabilidad 2021

\$ 140 Millones

JUAN FRANCISCO BARBIERI | BARBIERI | GTE. DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD



### Ejes y acciones de ODS

Colaboramos con un liderazgo constructivo de protección ambiental e integración social. Durante 2020 diseñamos una estrategia de Triple Impacto: "Construir Futuro, Construir Familia". Los ejes son: 1. Bienestar: Fomentar el protagonismo de colaboradores con la diversidad y crear espacios colaborativos y de respeto. 2. Producción responsable: Innovando en gestión, producción y consumo sustentable en cadena de valor. 3. Comunidad: Alianzas a largo plazo que transformen en sostenible a la industria.

### Acción más ambiciosa 2021

Certificar las Declaraciones Ambientales de Drywall Plus (7 productos) y Steel Frame (13), más del 90% de la producción en todas sus etapas, desde extracción, producción y distribución, hasta uso y fin de vida (reutilización, reciclaje, y eliminación/desecho).

### Informe de sustentabilidad

En 2021 lanzaremos el 1º reporte, con directrices IIRC, estándares GRI y principios del Pacto Global.

FERNANDO PEREYRA | CELSUR LOGÍSTICA SA | GTE. DE CALIDAD SEGURIDAD Y AMBIENTE



### Ejes y acciones de ODS

1) Estándar Ambiental: Medimos HC operativo, con los lineamientos más rigurosos y fiables (Estándar de Contabilidad y Reporte-GHG Protocol)

2) Reportes de Sustentabilidad: Para clientes y toda parte interesada.3) GRI:

Proporcionamos los estándares para informes de sostenibilidad. 4) Medición de Calidad de Manejo: Monitoreo de vehículos operativos de Bahía Blanca y Pilar. Durante 2020 medimos nuestra Huella de carbono y aumentamos las inversiones para mitigar el Co2 generado por la actividad.

### Acción más ambiciosa 2021

Consolidar la trazabilidad de nuestro HC en tn de Co2 a nivel compañía y reducirlo en términos cuantitativos.

### Presupuesto sustentabilidad 2021

\$ 3.190.000

## GRETA KÁLNAY | BERCOMAT | GTE. DE RECURSOS HUMANOS



### Ejes y acciones de ODS

**Ejes:** Capacitación, Perspectiva de Género e Inclusión. Vínculo con las comunidades del NEA, donde tenemos presencia. Para el desarrollo de las comunidades, realizamos capacitaciones de calidad, emprendedurismo y trabajo en red. Contribuimos a alcanzar distintos Objetivos ONU: ODS 1-2-3 y 17: Con alianzas intersectoriales y ecosistema VAMOSAZOOMAR colaboramos en la crisis y el desarrollo comunitario. #YOMESUMO (donaciones) provee alimentación e higiene a 8 proyectos, y construcción de viviendas junto a TECHO. ODS 10: Un programa de mentoría acompaña proyectos y potencia iniciativas con tecnología. ODS 11-12-13 y 15: En dos acciones (Plaza Clemente y CCR) proyectamos audiovisuales y

testimonios para visibilizar/concientizar sobre la crisis climática y ambiental.

### Acción más ambiciosa 2021

Empoderar mujeres y disidencias, con capacitación en competencias de construcción, género, y empleabilidad, facilitará una salida laboral. Las mujeres tendrán plataforma propia donde cargar perfiles y capacitarse virtualmente. Las empresas, a su vez, podrán cargar sus búsquedas laborales. El programa pretende trabajar con empresas del sector y poder amplificar el alcance y penetración del proyecto. Adicionalmente, construiremos 7 viviendas con TECHO.

### Presupuesto sustentabilidad 2021

\$ 12 M

## VIVIANA DALEOSO | HONDA MOTOR | GTE. DE RELACIONES INSTITUCIONALES



### Ejes y acciones de ODS

4 pilares: Medio ambiente, Seguridad en tránsito, Comunidad, y Educación. Trabajamos con ODS referidos a Salud/Bienestar; Desigualdades; Alianzas por Objetivos; Industria/Innovación/Infraestructura; Acción por el Clima/Ecosistemas; Fin de la Pobreza/Comunidades Sostenibles; Producción/Consumo Responsable; Educación de Calidad; Paz/Justicia/Instituciones Sociales. Las acciones fueron donaciones humanitarias en el Covid.19, y reciclado/reutilización de materiales. Nuestros programas: "Por un futuro mejor" (Edición discapacidad/Día de las Infancias/Fin de Año), "Pioneros en

Movimiento", "Unidos por la sustentabilidad vial", "Pacto Vial". Y nuestras alianzas: Grupo AcercaRSE.

### Acción más ambiciosa 2021

La reversión de los programas "Pioneros en Movimiento" y "Pacto Vial", adaptados a la virtualidad. Con esta modalidad pudimos apoyar a fundaciones y asociaciones de jóvenes y adultos con discapacidad, para que continúen sus tratamientos, promoviendo la igualdad de oportunidades, la inclusión e integración.

### Informe de sustentabilidad

Anual, a nivel regional

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

MATÍAS CAMPODÓNICO | DOW | DIR. DE ASUNTOS PÚBL. Y GUBERN. LATAM. DIR. DE SUST. P/ LA REGIÓN



### Ejes y acciones de ODS

Las metas (lanzadas en 2020) son: 1) Ser neutros en carbono (al 2050) 2) Recolectar, reusar y reciclar 1 M t plástico (2030) 3) 100% de productos empacables/reutilizables/reciclables (2035). En América Latina, reforzamos el compromiso en sustentabilidad, en tres áreas: 1) Protección del medio ambiente 2) Entrega de materiales más seguros 3) Impulso a la economía circular.

efecto invernadero, eliminando residuos plásticos, y fomentando la economía circular. En Argentina impulsamos: 1) Programa Latitud R de Avina: Reciclaje inclusivo y economía circular, 2) Movimiento Circular (plataforma educativa) 3) Con cadena de valor en desarrollo de empaques reciclables, 4) Uso de energía renovable, 5) Reutilización de efluentes para riego en Bahía Blanca 6) Desarrollo de una resina fabricada de material post consumo.

### Acción más ambiciosa 2021

Los objetivos de sostenibilidad serán tarea diaria y creciente (hasta 2050), reduciendo la emisión de gases de

**Informe de sustentabilidad**  
Sí, anual y global.

MIRTA MAGLIETTA | EY | ASSOCIATE DIRECTOR, CSR & SUSTAINABILITY



### Ejes y acciones de ODS

Tres ejes: Emprendedorismo, Educación, y Diversidad e Inclusión. Trabajamos en el ODS 3. Salud y Bienestar, 4. Educación de Calidad, 5. Igualdad de Género, 8. Trabajo decente y crecimiento, 10. Reducción de desigualdad y 17. Alianza para objetivos.

la Asociación Puentes, Integrar, Ci- mientos, Enseña por Argentina, y Forge. Esas prácticas virtuales llegaron para quedarse, porque permitió impactar más personas directa e indirectamente. En cuanto a Medio Ambiente, integramos la iniciativa EY global de carbono negativo (carbon negative) en 2021 y carbono cero (net-zero) para 2025.

### Acción más ambiciosa 2021

El mayor desafío es transformar acciones presenciales a virtuales. La apuesta del 2021 será trabajar creativamente para rediseñar tareas y humanizar la tecnología (llegando a más personas). Durante la cuarentena, cumplimos nuestros proyectos en educación: con

**Informe de sustentabilidad**  
Sí, en 2020 lanzamos el 8º Reporte de Sostenibilidad, bajo modalidad IIRC, GRI, y ODS.

**Presupuesto sustentabilidad 2021**  
\$ 13.000.000

PATRICIA SCOCOCCO | SECURITAS | DIR. DE COMUNICACIÓN Y ASUNTOS PÚBLICOS



### Ejes y acciones de ODS

Se basa en tres pilares consolidados: 1. Generación de empleo de calidad, 2: Excelencia operativa y transparencia, y 3. Ética en los negocios. Todas acciones que se enmarcan en los ODS 4, 5, 8, 16 y 17. Frente a la pandemia, estar cerca de los empleados y sus necesidades fue, y sigue siendo, una de nuestras mayores preocupaciones. El equipo de RRHH y de Logística hizo un trabajo incansable para detectar posibles contagios y darles seguimiento, asegurando la continuidad del servicio y los reemplazos de 1.650 empleados con licencia por

Covid-19. Por otro lado, la propuesta educativa del Instituto Securitas pasó a modalidad E-learning, alcanzando 148.014 hs de capacitación.

**Acción más ambiciosa 2021**  
La estrategia se centra en el lema que nos guía que es: "Hacer de tu mundo un lugar más seguro"

**Informe de sustentabilidad**  
Vamos por el Reporte N°13. La operación de Argentina fue la primera en realizar reportes de sustentabilidad con lineamientos GRI y de los ODS de la ONU.

**NICOLÁS LIMONGELLI | HSBC | DIR. DE SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA**



**Ejes y acciones de ODS**

Priorizamos el financiamiento e inversión a una economía de cero emisión, basados en tres objetivos: 1) Operaciones y cadena de valor tendrán 0 emisiones netas (al 2030). Emisiones de nuestra cartera estarán alineadas con Acuerdo de París (al 2050); 2) Apoyo a nuevas soluciones climáticas e innovación en tecnologías limpias. Financiación y asesoría a clientes para reducir sus emisiones. En Argentina lanzamos líneas de préstamos verdes y trabajamos en varios proyectos con actores de la sociedad civil, organizaciones y colaboradores, llevamos adelante acciones en cambio climático y educación (junto a UNICEF).

**Acción más ambiciosa 2021**

Construir una economía más resiliente

en un mundo más sustentable, impulsando propuestas que financien actividades que preservan la biodiversidad y el medio ambiente. Junto a Fundación Vida Silvestre afrontamos 3 proyectos: Recuperación de áreas degradadas y reforestación de la selva misionera (beneficia 100 familias, comunidades, fomenta la agricultura sustentable y mejora la calidad del agua a la que acceden las familias); Programa de gestión de residuos (en Pinamar, con recuperación de plásticos y economía circular); 3) Fomentar ganadería sustentable de pastizal en Bahía de Samborombón (con más de 30 productores implementarán ganadería sustentable de pastizal de 2022 a 2025)

**Informe de sustentabilidad Global y anual.**

**DARÍO MAFFEI | INDIGO | CEO LATAM**



**Ejes y acciones de ODS**

Estamos comprometidos con una agricultura sustentable, alineada al triple impacto. Nuestros ejes son impulsar soluciones tecnológicas innovadoras que unan rentabilidad con disminución del cambio climático, a partir de la eficiencia. También fomentamos una alimentación más saludable, agricultura regenerativa y tratamiento biológico de semillas, que preserve la biodiversidad y mejore la calidad de los alimentos, con uso de agua eficiente y menos fertilizantes y pesticidas. Una iniciativa global que desarrollamos es Indigo Carbon: mejora la salud del suelo y la calidad de los alimentos, dando a los productores la oportunidad de generar

ingresos por créditos de carbono verificados. Trabajamos con metodologías innovadoras de monitoreo, verificación y reporte de las reducciones de emisiones netas de gases de efecto invernadero.

**Acción más ambiciosa 2021**

Continuamente desarrollamos soluciones ideadas a realidades locales y registramos nuevos productos en curso. Esperamos tener este año un portfolio de microorganismos Indigo para cultivos de todo tipo. Por otro lado, seguiremos trabajando con nuestro propósito global: eliminar 1 trillón tn de CO<sub>2</sub> de la atmósfera.

## ■ INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

GABRIELA DEL RISTORO | INSUD | JEFA DE COMUNICACIONES Y SUSTENTABILIDAD



### Ejes y acciones de ODS

Las líneas de trabajo tienen una visión integral de la sustentabilidad: disminuir el impacto ambiental y educar en recursos naturales, generando impacto positivo en las comunidades locales, y trabajar cerca de la cadena de valor para generar crecimiento económico. Estamos alineados a 8 de los 17 ODS. Durante 2020 el plan se trabajó en dos niveles: estratégico y operativo. Con la pandemia, las acciones apuntaron a una mirada integral de los grupos de interés: equipos de trabajo, cadena de valor, socios estratégicos y comunidades. Además reforzamos la inversión social entre los más vulnerables y a nivel estratégico, continuamos con nuestros compromisos (implementar los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPS), reforzando la necesidad de crear espacios de trabajo equitativos e inclusivos).

### Acción más ambiciosa 2021

En dos niveles. 1) Estratégico: Nos incorporamos a la Mesa Directiva de Pacto Global para codiseñar la agenda 2030. Luego de un 2020 orientado al trabajo con comunidades, en 2021 haremos más foco en lo Ambiental, como jornadas de plantación (Mabxience) y reconversión del programa de educación ambiental para escuelas de Corrientes y Misiones, implementandolo 100% virtual, utilizando herramientas de visual thinking para niños y adolescentes con bajo acceso a conectividad. El programa, con 11 años de implementación, está ligado a nuestro negocio forestal en la zona y de vinculación con la comunidad educativa.

### Informe de sustentabilidad

Nuestro primer Reporte de Sustentabilidad (2020) se hizo con estándares GRI. Actualmente trabajamos el segundo reporte.

.....

ROMINA BRACCO | KPMG | SOCIA LÍDER GOVERNANCE RISK & COMPLIANCE SERVICES (GRCS) & ESG



### Ejes y acciones de ODS

Ciudadanía Corporativa y Sostenibilidad forman parte de nuestro propósito. Impulsamos el trabajo decente, crecimiento económico, reducción de la desigualdad, gobierno corporativo y apoyo a las instituciones sólidas, cuidado de salud y bienestar de la gente y del medio ambiente, educación y el aprendizaje permanente. Todas temáticas alineadas a los ODS y los Principios Rectores de la ONU. KPMG se convirtió en socio-fundador de la Coalición Mundial por la Educación de UNESCO, apoyando prácticas de aprendizaje a distancia ("KPMG IMPACT"). Colaboramos además con el Foro Económico Mundial de Davos, sobre métricas universales de ESG que fomenten la

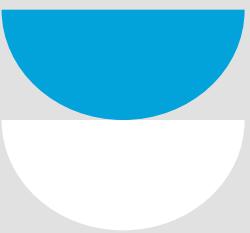
transparencia. KPMG anunció su compromiso de convertirse en empresa con 0 emisiones de C en 2030.

### Acción más ambiciosa 2021

Globalmente reuniremos nuestros compromisos (ESG) en un Plan de Impacto, que agrupe compromisos y acciones en 4 categorías: Planeta, Personas, Prosperidad y Gobernanza, incluida huella de carbono, uso de energía renovable e inclusión

### Informe de sustentabilidad

Anualmente, con estándares GRI. Realizamos también el aseguramiento sobre reportes de nuestros clientes, promoviendo la transparencia



# BRINDAMOS POR 46 AÑOS DE HISTORIA.

*Felicitamos a **Prensa Económica**  
por su aniversario.*



## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

MARIANA PETRINA | L'ORÉAL | CHIEF COMMUNICATIONS OFFICER



L'ORÉAL

### Ejes y acciones de ODS

En 2020, el programa "L'Oréal por el Futuro" planteó metas a 10 años con 3 ejes: 1) Transformación del negocio: Reducir 50% emisiones de GEI; 2) Contribuir en desafíos mundiales, sociales y ambientales urgentes (€100 M en regenerar ecosistemas y economía circular); y 3) Empoderamiento del ecosistema de negocio: 3 millones de personas se beneficiarán de nuestros programas sociales para 2030. En 2020 nos concentramos en varios ODS: Objetivo 5 (Igualdad de género): Creamos el Comité de Género, Diversidad e Inclusión, con 30 colaboradores y 3 ejes: Discapacidad, Origen y LGBT. También reconocimos, visibilizamos y estimulamos la labor de las mujeres científicas (Premio Nacional L'Oréal-UNESCO "Por las Mujeres en la Ciencia", junto a Conicet-desde 2006). Objetivo 9 (Agua, Industria, Innovación, Infraestructura): Entre 2013 y 2020, reinventamos nuestras actividades para lograr un negocio sostenible. En 2019 mejoró el perfil medioambiental/social en 85% de nuestros productos, y en 2020: 80% de nuestra materia prima

era biodegradable, 59% renovable y 34% natural. Objetivo 10 (Reducción de las Desigualdades): Desde 2010, parte de las ganancias globales se envían a proveedores que emplean personas de comunidades vulnerables. En 2019, 70.912 personas tuvieron acceso a trabajo digno y estable. El objetivo 2030 es duplicar ese número. "Belleza por un Futuro": responde a 4 de 17 ODS, mediante cursos de capacitación de peluquería y maquillaje a personas vulnerables (ya brindó más de 120.000 puestos de trabajo).

### Acción más ambiciosa 2021

El Centro de Distribución L'Oréal Argentina, obtuvo la certificación LEED PLATINUM por sus soluciones para el ahorro de H2O, eficiencia energética, selección de materiales ambientales y ubicación estratégica. Fue la primera nave logística en recibir el estándar de certificación en Argentina y una de las pioneras mundiales.

### Informe de sustentabilidad

A nivel global.

.....

VALENTINA RODRÍGUEZ | MANPOWERGROUP | GTE. DE SUSTENTABILIDAD Y ASUNTOS PÚBLICOS



  
ManpowerGroup

### Ejes y acciones de ODS

Buscamos generar empleo significativo y sostenible, donde pueda emerger talento capaz de cambiar el mundo. La estrategia de sustentabilidad se basa en 4 pilares: 1. Mejorar condiciones de empleabilidad, formación y capacitación. 2. Potenciar la capacidad de aprendizaje en la vida profesional. 3. Reducir impacto ambiental hacia una economía baja en carbono. 4. Promover la diversidad e inclusión laboral: "Construyendo puentes, hacia un mundo laboral más inclusivo" (2008), invita a empresas a evaluar candidatos, no solo por el perfil laboral, sino también para ofrecer oportunidades a personas con discapacidad, bajos recursos, refugiados, adultos mayores y colectivo LGTBI. Más de 2.200 personas consiguieron empleo y 330 organizaciones fueron reconocidas como "Socias en la

Inclusión". En cuanto a las ODS, identificamos y seleccionamos aquellas en las que generamos más valor, junto a grupos de interés, y con foco en DDHH, inclusión y diversidad, trabajo decente, conciliación, formación para empleabilidad, igualdad de oportunidades, no discriminación, y prevención sobre prácticas abusivas de empleo.

### Acción más ambiciosa 2021

En 2020 incorporamos el ODS 13 "Acción por el clima", en línea con la estrategia corporativa global. Profundizamos las mediciones de nuestra huella de carbono y disminución de nuestras emisiones.

### Informe de sustentabilidad

Anual. El Reporte de Sustentabilidad de Argentina y el de la LATAM, están basados en lineamientos GRI.

**PAULO PIANEZ | MARFRIG | DIR. DE COMUNICACIÓN Y SUSTENTABILIDAD****Ejes y acciones de ODS**

Hace 12 años reunimos las iniciativas ambientales y sociales en una Plataforma de Sustentabilidad basada en 6 pilares: 1) Control de origen; 2) Gestión de materia prima; 3) Bienestar animal; 4) Reducción de emisiones GEI; 5) Buen uso de recursos naturales (agua/energía, generación renovable de electricidad); 6) Gestión, tratamiento y disposición de efluentes y residuos. Por otra parte, los ODS guían nuestros programas. En 2020 firmamos el Pacto Global y desarrollamos la Plataforma de Sustentabilidad con indicadores de 6 pilares de nuestras acciones verdes, alcanzando 12 ODS. Como resultado, Marfrig fue reconocida en los principales rankings y certificaciones, como Science Based Targets, Coller FAIRR Protein Producer Index, Carbon Disclosure Project, BBFAW y Corporate Sustainability Index.

**Acción más ambiciosa 2021**

El Programa Marfrig Verde+ social y ambiental en la cadena de suministro. Ampliar acciones de impacto positivo (desarrollo socioeconómico y recuperación de la biodiversidad), donde opera la compañía. Trabajamos en procesos que cumplen todos los ODS 2030: mecanismos financieros y tecnológicos para la inserción de ganaderos de Brasil, haciendo que 100% de la cadena sea sostenible y libre de deforestación en 2030. Sumamos la plataforma Conecta (conecta productores y proveedores directos e indirectos) asegurando seguridad y transparencia, con herramientas digitales y apps.

**Informe de sustentabilidad**

Estudiamos las acciones sustentables, el cumplimiento de los ODS, el triple impacto, y los Science Based Targets.

**NATALIA BERNASCONI | MASTELLONE HNOS. | GTE. DE SUSTENTABILIDAD****Ejes y acciones de ODS**

El trabajo está enmarcado en 5 compromisos: 1) Sustentabilidad de la materia prima, 2) Uso responsable del agua, 3) Uso eficiente de la energía, 4) Desarrollo humano y 5) Vida saludable. Trabajamos en el ODS n°2 ("Plan Más Leche") y capacitamos colaboradores en conducción responsable, segura y eficiente (ODS n°3). Brindamos prácticas profesionales y pasantías universitarias y Plan Vida Saludable para colaboradores (ODS n°4: "Educación de Calidad"). Para los ODS n°6 "Agua Limpia y Saneamiento" y n°7 "Eficiencia energética", implementamos acciones de reducción de consumo de H2O y uso eficiente de energía. Renovamos la flota, migrando a nuevas tecnologías (ODS n°9: "Industria, innovación e infraestructura"). Reforzamos el compromiso con el ODS n°12: "Producción y

consumo responsable" con la iniciativa "Valorem Los Alimentos". Medimos desperdicios de alimentos generados e implementamos un plan para su reducción, junto con alianzas (ODS n°17).

**Acción más ambiciosa 2021**

Nos propusimos 2 iniciativas clave de impacto significativo para el negocio. Una, finalizar el inventario de gases de efecto invernadero y otra, finalizar la matriz de riegos de los proveedores, en línea con nuestra Estrategia de Abastecimiento Sustentable.

**Informe de sustentabilidad**

Desde 2012. El más reciente es del 14 de julio de 2021.

**Presupuesto sustentabilidad 2021**

Más de \$ 145 millones

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

FEDERICO BRAVO | METLIFE | DIR. DE RRHH, LEGALES & COMPLIANCE. EJ. A CARGO DE SUSTENTAB.



### Ejes y acciones de ODS

Se basa en 6 ejes: 1- Fortalecer la fuerza laboral: Lugares de trabajo inclusivos con programas de diversidad e inclusión. 2-Empoderar comunidades: Subvenciones, inversiones de impacto, y asociaciones de base a largo plazo. 3-Protección del Medio Ambiente: Somos la primer aseguradora de EEUU en lograr neutralidad de carbono (desde 2016) 4-Crear valor como inversor: Impactar en las comunidades en que trabajamos. Incluye dónde y cómo invertimos. 5-Brindar confianza a nuestros clientes: Es nuestro negocio por 150 años y continuó desarrollándose durante la pandemia. 6-Gestionar de forma sostenible: En la crisis, nos adaptamos, evolucionamos y adoptamos flexibilidad y fluidez. MetLife tiene, además, un alto compromiso con los ODS, fortaleciendo 5 de ellos: Buena salud y bienestar; Igualdad de género; Trabajo decente y crecimiento económico; Reducción de desigualdad; y Acción Climática. En 2020, MetLife fue la primera aseguradora de EEUU en firmar los Principios de Empoderamiento de la Mujer de la ONU, cerrando muchas brechas de género. También hizo foco en la Acción por el clima, reduciendo emisiones de gases efecto invernadero y de energía en 10 % global, superando

la meta por más del doble. Asimismo recibió, por tercer año, el premio Energy Star de Sustentabilidad por la lucha contra el cambio climático..

### Acción más ambiciosa 2021

En Argentina el foco fue apoyar a la comunidad para mitigar el impacto de la pandemia y la situación sanitaria. Los fondos donados por Fundación MetLife y colaboradores a la Fundación Trauma, se destinaron a 600 becas de capacitación a médicos, enfermeros y kinesiólogos no intensivistas. En Medio ambiente, junto a la ONG ReforestArg, se plantaron 600 árboles nativos en el Lago Cholila, Chubut, en tareas de reforestación que se están realizando en áreas afectadas por los incendios en la Patagonia.

### Informe de sustentabilidad

Este año MetLife Argentina presentó su primer Reporte de Sustentabilidad, con énfasis en la Diversidad a través de su Red por la Igualdad de Género; sus políticas de compliance y anticorrupción; el programa de voluntariado MetHelps y el trabajo global de su Fundación para mejorar la inclusión financiera

### Presupuesto sustentabilidad 2021 \$ 5.4 millones.

AGUSTINA ZENARRUZA | PAN AMERICAN ENERGY | GTE. DE SUSTENTABILIDAD



### Ejes y acciones de ODS

Nuestra guía son los ODS y el Pacto Global con programas en 4 ejes: 1. Educación y Cultura: Contribuimos con el sistema educativo ofreciendo oportunidades de actualización, formación y gestión. 2. Salud y Deporte: Promovemos la formación de recursos humanos locales para mejorar la atención de los servicios de salud, colaborar con insumos críticos y prevención de enfermedades. 3. Desarrollo local: Programa Pymes brinda asesoramiento, capacitación y acceso al crédito para emprendedores. 4. Ambiente: Preservar especies en peligro de extinción y concientizar el cuidado de la biodiversidad

### Acción más ambiciosa 2021

Nuestro foco está puesto en la brecha digital, el acceso a la salud y el rol de las pymes en la reconstrucción de entramados productivos locales. Este año acompañamos especialmente a docentes y alumnos en inclusión tecnológica y capacitación de los sistemas de salud locales, para afrontar la situación post pandemia. Continuaremos asistiendo a las pymes, claves para la reactivación económica. Nuestro Plan Integral de Acompañamiento apunta a pymes en la transformación digital de sus procesos, reingeniería del negocio, reorganización para el trabajo remoto, acceso al crédito, oferta de capacitaciones virtuales y generación de oportunidades.

# 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, mexicanos, franceses, venezolanos, austriacos, israelíes, chilenos, iraquíes, coreanos...

Primer productor mundial de Gonadotrofinas humanas.



## Massone

Especialista en medicina reproductiva.

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

PABLO BOCCO | NARANJA X | SOCIAL INNOVATION & SUSTAINABILITY LEAD



**NaranjaX**

### Ejes y acciones de ODS

En 2020 el área Responsabilidad Social fue renombrada como Innovación Social y Sustentabilidad para "dejar de ser una empresa con un área de sustentabilidad, para ser una empresa sustentable". Podemos destacar algunas acciones del 2020 que impactaron directamente en múltiples ODS: 1. Fortalecer la economía local, beneficios y formación a proveedores y comercios amigos; 2. Lanzamos "Entre todos podemos", campaña comunitaria en la que Naranja donó \$25 millones a Cáritas, Cruz Roja y la Red de Bancos de Alimentos; 3. Asegurar comodidad en el teletrabajo con claridad y herramientas para 3000 colaboradores; 4. Habilitar turnos digitales y opciones de pago virtual. (se realizaron 1.5 millones de pagos digitales al mes); 5. Profundizar la gestión ambiental con un equipo interdisciplinario de 11 áreas distintas, para co-construir un plan de acción que mitigue nuestra huella de carbono.

### Acción más ambiciosa 2021

Compromiso carbono neutro: En 2021 aceleramos la estrategia de reducción de huella de carbono y compensaremos 100% las emisiones generadas en 2020. Somos la primera fintech local en asumir este compromiso. Además, buscamos fortalecer el ecosistema de impacto ambiental local y articular con otros actores, para contribuir a acelerar la acción frente a la creciente crisis climática.

### Informe de sustentabilidad

Anualmente realizamos un informe con logros, desafíos y compromisos. En 2021 el negocio evolucionó y también la relación con los grupos de interés. Por esto nos renovamos digitalmente, estrenando un nuevo canal de comunicación que incluye el Reporte de Impacto 2020 y las novedades de la gestión sustentable

### Presupuesto sustentabilidad 2021

\$ 12 millones.

BETTINA LLAPUR | NATURGY | DIR. DE COMUNICACIÓN



**Naturgy**

### Ejes y acciones de ODS

El Plan de Sostenibilidad a 2025, tiene 6 drivers: Innovación para el cliente; Compromiso y desarrollo de talento; Integridad y confianza; Oportunidades de retos medioambientales; Innovación y desarrollo de nuevos negocios; y Responsabilidad social. Cada atributo abarca aspectos tangibles como no tangibles, con líneas de acción específicas, y respectivos objetivos alineados a ODS. En Relaciones con la Comunidad, enfocamos el trabajo en dos ejes: Concientización y promoción del cuidado ambiental y uso eficiente de recursos naturales. Por el otro, brindamos herramientas a grupos desfavorecidos para que puedan desarrollarse en el aspecto económico-social, como los programas Ampliando Redes, Emprendedores Sociales, Energía del Sabor y Talleres de Oficios. A través estos programas abordamos, de forma directa o conexa,

casi todos los 17 ODS propuestos por la ONU. Además todos los programas los realizamos a partir de alianzas con el tercer sector.

### Acción más ambiciosa 2021

El programa Energía del Sabor fomenta la inclusión social a través de la gastronomía. Este año se enfoca en formar ayudantes de cocina para comedores comunitarios. Se dicta en La Cava, San Isidro, y Moreno. Así, en 2021, el programa gira en torno a 3 ejes: enseñanza de técnicas de cocina, nutrición y emprendedurismo.

### Informe de sustentabilidad

Desde 2004 lo realizamos anualmente, con estándares GRI; los 10 Principios del Pacto Mundial, y con la herramienta SDG Compass, para integrar y rendir cuenta de los avances de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**SANTIAGO VEIGA | PFIZER ARGENTINA | DIR. DE ASUNTOS CORPORATIVOS****Ejes y acciones de ODS**

Trabajamos para identificar y asignar recursos que contribuyan con necesidades de salud de distintas comunidades, a través de alianzas con ONGs, asociaciones de pacientes, fundaciones y organismos gubernamentales. Apoyamos diversos proyectos y promovemos la difusión de información de calidad sobre salud a través de campañas y educación. Nuestra planta local reduce constantemente los índices de impacto ambiental, optimizamos energía, redujimos la huella de carbono, el consumo responsable de H2O y clasificación de desechos. Además, buscamos mantener y generar certificaciones de buenas prácticas que garanticen la sustentabilidad de nuestra gestión. En línea con el Pacto Mundial de la ONU, damos cumplimiento a sus principios mediante una gestión transversal, que busca cultivar un lugar de trabajo diverso e inclusivo, conducir prácticas

comerciales responsables, mantener estándares éticos elevados, reducir el impacto ambiental, promover el acceso a terapias innovadoras y a una atención médica de calidad. En 2020 firmamos nuestro primer acuerdo de consumo de energías renovables, por el que nos comprometimos en los próximos 10 años, que el 30% de la energía consumida en nuestra planta sea eólica.

**Acción más ambiciosa 2021**

En base al acuerdo de consumo de energías renovables, trabajaremos con especial foco en superar la métrica propuesta.

**Informe de sustentabilidad**

Desde 2007, Reporte Global basado en normas GRI, IIRC y TCFD.

**Presupuesto sustentabilidad 2021**

USD 375.000

**LEANDRO BARRIONUEVO | PURA | CO-FUNDADOR****Ejes y acciones de ODS**

Pura es una Empresa B de triple impacto: trabajamos sobre cada eje de la Evaluación B (comunidad, medio ambiente, gobernanza, clientes y trabajadores), teniendo siempre presente los 17 ODS de las ONU como herramientas/guías en toma de decisiones. Intentamos lograr una sinergia con los ODS, siempre que sea posible. Pura tiene un modelo de negocio de impacto "uno por uno", que consiste en generar impacto social y medioambiental a partir de nuestra facturación anual; empleando el poder del mercado, para trabajar en proyectos de impacto asociados al cumplimiento de las metas de los ODS. En función al ODS 6, donamos 2 litros de agua por cada peso facturado y entregamos tecnología de purificación de agua en escuelas, comedores populares e instituciones penales. Alcanzamos a 6.491 personas, con 152.862.000 lts/ agua donados. En cuanto al cumplimiento de las metas de los ODS sobre Vida Submarina (14), y Acción por el

Clima (13), llevamos a cabo el Proyecto de Saneamiento Arroyo Claro, junto al Municipio de Tigre y comunidades alrededor del arroyo.

**Acción más ambiciosa 2021**

Decidimos medir nuestra huella de carbono 2020 y compensarla a inicios del año 2021, para llegar a ser carbono positivo en el año 2030 (en todas las operaciones). Siendo la Huella de Carbono total de Septiembre 2019 a Agosto 2020 de 86 tnCO2e, la compensamos el primer trimestre del 2021, con proyectos de reforestación, conservación y restauración de bosque nativo, en el Corredor de los Cedros en el norte de Argentina, superando nuestro objetivo de carbono neutral para ser carbono positivo.

**Informe de sustentabilidad**

El reporte es anual.

**Presupuesto sustentabilidad 2021**

La inversión será de \$ 2.884.469

## ■ INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

MARA LEONARDI | SANOFI | DIR. DE COMUNICACIONES Y SUSTENTABILIDAD SANOFI CONO SUR



### Ejes y acciones de ODS

Trabajamos con 4 ejes: Educación para la Salud; Necesidades de Salud Insatisfechas; Diversidad & Inclusión; y Compromiso con el Medio Ambiente. En 2020 desarrollamos iniciativas vinculadas a los ODS 2030: 1. Salud y bienestar: En pandemia, Sanofi asumió el compromiso en 3 pilares principales: desarrollo de vacunas e investigación del COVID-19, abastecimiento continuo de medicamentos, y cuidado de los colaboradores. 2. Igualdad de género: Licencia parental con 6 meses pagos sin distinción de género. Además de programas de mentoreo y liderazgo femenino, balance de vida laboral y familiar y alianzas estratégicas con organizaciones comprometidas con la diversidad e inclusión. 3. Agua y saneamiento: Junto a empresas sociales y cooperativas, aseguramos el acceso a agua de calidad en comedores

comunitarios. 4. Medio ambiente: Nos comprometimos a reducir emisiones de gases efecto invernadero en 55% (a 2030); eliminar envases de plástico preformados de vacunas (a 2027) y ecodiseñar nuevos productos (2025). También usar 100% energías renovables en todo centro Sanofi (2030) y contar con una flota neutra en carbono.

### Acción más ambiciosa 2021

Desde la pandemia asumimos el compromiso de trabajar en soluciones, investigación y 2 vacunas candidatas. Realizamos acuerdos sin precedentes con 3 laboratorios para fabricar vacunas y trabajamos para no interrumpir el flujo de cadena de suministros de medicamentos.

### Informe de sustentabilidad

A nivel global, desde casa matriz en Francia.

NORA MOSSO | SANCOR SALUD | GTA. DE MARKETING



### Ejes y acciones de ODS

Focalizamos en proyectos que priorizan la salud y difusión de hábitos saludables; educación de niños y adolescentes; nuestra reputación y ética; compromiso con la cadena de valor; innovación y calidad de servicio y el cuidado del medio ambiente y reducción de impacto de nuestras gestiones. Ante el contexto de emergencia mundial, identificamos ODS estratégicos (3, 4, 5, 8, 10, 12, 16 y 17), haciendo énfasis en los más relevantes para nuestro aporte. En 2020 habilitamos canales de atención virtuales y extendimos el servicio de telemedicina a los 630 mil asociados. Continuamos apadrinando 4 escuelas rurales, acompañando 350 alumnos. Además, junto a UNICEF impulsamos la continuidad educativa de niñas, y adolescentes. Comprometidos con la igualdad de género, participamos en la mesa de trabajo de DDHH del Pacto Global de la ONU y la comisión de género del Consejo Publicitario Argentino. Además, generamos campañas de concientización, para sensibilizar

sobre Cáncer de mama, alcanzando 2 millones de personas con nuestro mensaje de autoexamen.

### Acción más ambiciosa 2021

Formalizamos una política transversal, a fin de promover la inclusión, diversidad y equidad de oportunidades. En 2021 continuamos aliados al Pacto Global ONU y ONU Mujeres con nuestro Plan de Acción "La igualdad de género es un buen negocio".

En medio ambiente, potenciamos la digitalización que contribuya al desarrollo de acciones sustentables (generamos 1 millón de contactos virtuales en un año y 75 mil gestiones realizadas desde la web y App). También digitalizamos nuestra revista Vida & Salud.

### Informe de sustentabilidad

Estamos desarrollando el 8vo Reporte, que cumple con los principios del Pacto Global, en consonancia con la ADS 2030, de acuerdo a estándares GRI, Norma ISO 26000 y serie AA1000 de AccountAbility.



## PRINCIPIOS ACTIVOS

Inversión • Innovación • Crecimiento • Compromiso  
Excelencia • Liderazgo

**100**  
ANOS  
1921 - 2021

  
**Roemmers**  
CONCIENCIA POR LA VIDA

## ■ INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

LUCÍA DE LA BARRA | SANT GOBAIN | GTE. DE SUSTENTABILIDAD E INNOVACIÓN - ARG., CHILE Y PERÚ



### Ejes y acciones de ODS

Hace 10 años enfocamos los esfuerzos en pos de objetivos ambientales, con metas parciales para 2025-2030 y 2050. Para lograrlo, delimitados distintos proyectos en cada área para que la organización pueda desempeñarse desde cada rol. Medimos el impacto de la actividad en 3 alcances y contamos con un Plan de Sustentabilidad, con células interdisciplinarias internas, potenciando el alcance y acciones a largo plazo, fomentando y formando en cultura y acciones de impacto de consumo de agua y energía, salud, circularidad y medio ambiente. Para contribuir con el ambiente desarrollamos herramientas y productos que permitan certificar edificios, y asegurar su sostenibilidad, eficiencia energética

y preservación ambiental. LEED proporciona una evaluación de sostenibilidad edilicia, valorando 5 áreas de impacto. En proyectos de construcción, contamos con BREEAM, sistema de evaluación de sostenibilidad con 9 categorías. Nuestras oficinas de Tigre alcanzaron el Nivel Oro, con beneficios sustanciales en ahorro de potencia de iluminación (41%) y agua (43%).

### Acción más ambiciosa 2021

Las nuevas metas de sostenibilidad para 2050, delimitan un roadmap para el accionar de la compañía. Este año nos enfocaremos en alcanzar los objetivos de la primera meta fijada para 2025: Reducción del 20% de emisiones de CO<sub>2</sub>, 5% en energía, 80% en agua, y 50% de residuos.

MARÍA VANESA MARIGNAN | SANTANDER | GTE. DE BANCA RESPONSABLE Y SOSTENIBILIDAD



### Ejes y acciones de ODS

Impulsamos iniciativas enfocadas en Educación, Empleabilidad, Apoyo a emprendedores, Cuidado del medioambiente e Inclusión financiera (con el voluntariado como eje transversal). Contamos con 11 compromisos públicos que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, trabajando en 4 ejes: 1. Programas con la comunidad: Con actores de la sociedad civil, formamos en educación digital, facilitando la inserción laboral; 2. Inclusión y Educación Financiera: Facilitamos acceso al sistema financiero de sectores no bancarizados, brindando financiamiento y educación en finanzas personales y familiares; 3. Medio Ambiente: Somos neutros en carbono, con energía de fuentes renovables y compensación de nuestras emisiones. Acompañamos a los clientes en el desarrollo de proyectos ESG, colocando bonos sociales, verdes y/o sustentables, y ofreciéndoles líneas de créditos para compra de productos sustentables con tasas

preferenciales. 4. Arte y cultura: Fundación Santander ofrece actividades en diversas disciplinas artísticas para la comunidad.

### Acción más ambiciosa 2021

El desafío constante para alcanzar los objetivos de nuestros 11 compromisos públicos. Nos enfocaremos más en acompañar a los clientes en la transición hacia energías renovables y ayudar a reducir la emisión de gases GEI. También la educación financiera para ayudar a tomar decisiones responsables. Apoyamos programas con impacto comunitario, impulsando la formación e inserción laboral

### Informe de sustentabilidad

Publicamos el Informe Consolidado de Actividades y Banca Responsable, de nuestra gestión 2020, dando a conocer nuestro triple desempeño.

### Informe de sustentabilidad

\$ 169 millones

# Líder en Servicios de Protección

Ofrecemos servicios a medida de las necesidades de cada cliente



Lideramos la transformación de la industria, de la seguridad tradicional a una visión mucho más amplia de Servicios de Protección, basado en la integración eficiente de tecnología, personas y conocimientos.

## INFORME SUSTENTABILIDAD y EMPRESAS 2021

ALEJANDRO PAZOS | SCANIA | CMO DE SCANIA ARGENTINA



### Ejes y acciones de ODS

Siendo el transporte comercial una de las principales causas del cambio climático, nos propusimos cambiar hacia un sistema sustentable. Como firmantes del Pacto Global, cumplimos nuestros programas trabajando en tres pilares: 1. Eficiencia energética; 2. Combustibles alternativos y electrificación; 3. Transporte Inteligente y seguro. En cuanto a nuestros objetivos, luego del Acuerdo de París 2015, Scania estableció 3 objetivos globales: 1. OBJETIVO 2020: 100% de la energía de las plantas provendrá de fuentes renovables. 2. OBJETIVO 2025: Toda la operación emitirá 50% menos de CO2 (que 2015). 3. OBJETIVO 2050: Funcionar sin combustibles fósiles. Hacemos foco en la Igualdad de Género (ODS 5); Producción y consumo responsable (ODS 12): La fábrica de Tucumán funciona con energía eólica, siendo la primer automotriz argentina

con operación 100% fossil free. Los objetivos de reducción en las emisiones de CO2 en operaciones y productos han sido reconocidas por Science Based Target, siendo el primer fabricante de vehículos pesados en obtener la aprobación.

### Acción más ambiciosa 2021

“Conductoras” es sin dudas el proyecto más importante. Integrar mujeres al transporte de cargas, es evolucionar. Por tercer año consecutivo becamos a 12 mujeres que se graduarán como conductoras de camiones profesionales

### Informe de sustentabilidad

En 2016 presentamos el primer Reporte y en 2020 el primero alineado a metodología GRI. Comprende 2018 y 2019, con enfoque en el futuro y cómo serán los próximos 10 años del transporte sustentable para Scania (innovación, conexión, digitalización y conectividad).

SUPERVIELLE | ATILIO DELL'ORO MAINI | DIR. DE GRUPO SUPERVIELLE



### Ejes y acciones de ODS

Informamos en forma abierta y transparente a través de tres ejes: 1. Ambiental: Reducción de impacto en operaciones, implementando sistema de gestión responsable de eficiencia energética y uso sostenible de recursos renovables; 2. Social: Siendo agentes de cambio, creando valor social y generando impacto positivo en clientes, colaboradores y comunidades; 3. Gobierno Corporativo: Operando con los más altos estándares como actor social y corporativo, promoviendo transparencia y comportamiento ético respecto a la legalidad y sostenibilidad de todas las actividades y cadena de valor. En 2020 enfocamos nuestras acciones en la lucha contra el COVID-19, acompañando a comunidades vulnerables de CABA y provincia de Bs As, Mendoza y San Luis (ODS 2 y 3), orientados a reducir el hambre y promover un espacio de salud y bienestar. Donamos \$

13 M a organizaciones sociales aliadas para comprar equipamiento médico en centros sanitarios. Colaboramos con los ODS 4) Educación de Calidad, 10) Reducción de desigualdades y 8) Trabajo digno, a través de nuestras alianzas (ODS 17) con muchas ONGs. Buscamos promover la educación de calidad, inclusión financiera y digital de las personas mayores e inclusión laboral de los jóvenes.

### Acción más ambiciosa 2021

El reciclado de tarjetas bancarias. Hasta el momento reciclamos más de 50.000 tarjetas, convirtiéndolas en mobiliario urbano de diseño sustentable (donado a la ciudad de Mendoza).

### Informe de sustentabilidad

Sí, desde 2019

### Presupuesto Sustentabilidad 2021

\$ 96,7 millones

**GERARDO IMBARACK | TETRA PAK | RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN PARA EL CONO SUR****Ejes y acciones de ODS**

Las actividades de sostenibilidad abarcan tres áreas: 1. Clientes y socios colaboran garantizando inocuidad y disponibilidad de alimentos en cualquier tramo del procesamiento y envasado. 2. Salvaguardar a nuestros empleados y apoyar las comunidades. 3. Proteger el futuro del planeta y el éxito a largo plazo de los clientes. Además nos hemos comprometido a respaldar los 17 objetivos de la ONU, priorizando aquellos con más influencia e impacto. Trabajamos para que los alimentos sean seguros y estén disponibles en cualquier lugar del mundo, con soluciones de procesado y envasado innovadoras y líderes (ODS 2 y 12). Protegemos y capacitamos a empleados, trabajando por mayor diversidad e inclusión. Nuestro Código de conducta de negocios tiene estándares altos para la empresa y sus proveedores. (ODS 8 y 17). Además, estamos trabajando para apoyar un futuro

sostenible y el éxito a largo plazo de nuestros clientes.

**Acción más ambiciosa 2021**

hora de pensar y actuar de manera diferente. Aunque los envases de cartón son reciclables y de origen vegetal, contienen delgadas capas de plástico y aluminio. Trabajaremos para eliminarlas y aumentar el contenido de papel. Durante 2021, desarrollamos "Go Nature, Go Carton" (Elige Naturaleza, Elige Cartón) en nuestra ambición de crear el envase de alimentos más sostenible del mundo: un cartón fabricado únicamente con materiales renovables, de origen responsable, totalmente recicitable y sin emisiones de carbono, con los requisitos de seguridad alimentaria.

**Informe de sustentabilidad**

Si, anualmente

**ZURICH | ADRIANA ARIAS | HEAD OF COMMUNICATIONS & SUSTAINABILITY****Ejes y acciones de ODS**

Nuestra estrategia de sustentabilidad se enfoca en 2 ejes: Planeta y Comunidad. Dentro de Comunidad, el principal pilar es Educación. Participamos en comisiones de trabajo y programas para fortalecer la propuesta educativa y las donaciones son destinadas a becas de estudio secundarias y universitarias junto a fundaciones referentes. Anualmente presentamos un Premio -junto a Clarín- para apoyar la Educación (este año se enfoca en los docentes, destacando su labor). Al desarrollo educativo lo acompañamos con salida laboral. Con el programa Voluntario Z, buscamos acompañar actitudes solidarias de colaboradores y apoyamos su participación en servicio comunitario. Además, extendemos la estrategia de sustentabilidad a colaboradores y

productores independientes, con Zurich Green Week, en que comparten iniciativas de sostenibilidad que inspiren y concienticen sobre el cuidado ambiental.

**Acción más ambiciosa 2021**

El acceso a la vacunación a nivel mundial, junto a la Z Zurich Fundation, especialmente en sectores más vulnerables. La fundación, junto a UNICEF, trabaja para distribuir vacunas Covid-19 en 92 países de bajos ingresos. El grupo Zurich anunció una donación inicial de 1 M de francos suizos a la organización.

**Informe de sustentabilidad**

Globales y anuales, con foco en: Cambio Climático, Trabajo Sustentable y Confianza en la Sociedad Digital.

**HAROLD JAMES***Profesor de historia económica en la Universidad de Princeton*

# El dólar amenazado por un mundo tecno



**La decisión de 1971 del presidente Richard Nixon de poner fin a la convertibilidad del dólar estadounidense en oro tuvo tales consecuencias que los políticos tardaron décadas en aprender a administrar el nuevo sistema. Ahora, las tecnologías digitales están impulsando una nueva revolución monetaria que podría acabar por completo con la primacía global del dólar.**

**P**RINCETON - Nos acercamos al 50 aniversario del llamado "shock de Nixon", una de las rupturas más decisivas en la historia monetaria. El 15 de agosto de 1971, el presidente Richard Nixon anunció en un discurso televisado que estaba "cerrando la ventana dorada". Al poner fin a la convertibilidad del dólar en oro (a una tasa oficial de 35 dólares la onza), Nixon rompió el vínculo milenario entre el dinero y los metales preciosos..

Este acontecimiento trascendental tiene hoy en día resonancias asombrosas. Por ejemplo, así como cuando Nixon estaba luchando por sacar a Estados Unidos de su guerra larga, costosa e imposible de ganar en Vietnam, el presidente estadounidense Joe Biden ahora ha puesto fin a la intervención larga, costosa e imposible de ganar de Estados Unidos en Afganistán.

De manera similar, Nixon usó su discurso para anunciar un programa de políticas con objetivos similares a los perseguidos por la administración Biden. "Debemos crear más y mejores empleos", dijo, "debemos detener el aumento del costo de vida; debemos proteger al dólar de los ataques de los especuladores monetarios internacionales".

Al igual que Biden hoy, Nixon quería aumentar el gasto del gobierno para mejorar las perspectivas electorales de su partido en un país profundamente dividido. Después de las amargamente divisivas elecciones presidenciales de 2020, los demócratas controlan el Senado por el margen más pequeño posible y ahora están preocupados por un retroceso de mitad de período en 2022 (repitiendo la "paliza" de 2010 que sufrió el presidente Barack Obama).

Pero, por supuesto, también

hay un objetivo más amplio. Biden apunta a una transformación social fundamental. La creación de puestos de trabajo es una parte fundamental para eliminar las desigualdades persistentes. Y, debido a la posición única del dólar como principal moneda de reserva del mundo, Estados Unidos puede buscar estímulos tanto fiscales como monetarios en una escala sin precedentes en tiempos de paz.

A pesar de la decisión de Nixon, que inauguró un nuevo no-sistema y creó décadas de turbulencia en los mercados de divisas, el dólar nunca perdió su posición en la cima del sistema monetario internacional. Si bien el régimen de moneda fija que se había lanzado en la Conferencia de Bretton Woods de 1944 se derrumbó, el poder de los mercados financieros privados para generar dinero (dólares estadounidenses) hizo que el dólar fuera aún más central. Las instituciones financieras, las corporaciones y los gobiernos de todo el mundo todavía dependían del financiamiento en dólares.

Para algunos optimistas en Washington, DC, la persistencia de la centralidad de Estados Unidos en la gobernanza económica mundial puede parecer inevitable: incluso un resurgimiento de la inflación estadounidense significaría, en el peor de los casos, una depreciación del



Richard Nixon, durante el histórico anuncio del abandono del patrón oro.

dólar y un reequilibrio global moderado (como ocurrió a fines de la década de 1970, durante el período Jimmy Presidencia de Carter). Estados Unidos seguiría proporcionando dos bienes que todo el mundo necesita: **el idioma inglés como medio común de expresión y el dólar como medio común de intercambio**.

Pero, ¿por cuánto tiempo más será esto cierto? ¿Pueden las ventajas únicas de Estados Unidos perdurar en un momento en que su participación relativa en la economía mundial se ha reducido, están surgiendo nuevos poderes económicos, el orden internacional se ha vuelto frágil y la política interna de Estados Unidos tiende hacia la desconexión global?

De hecho, **las dos ventajas tradicionales de Estados Unidos ya están amenazadas**. Los enormes avances en la traducción automática en los últimos años significan que las personas de todo el mundo ahora pueden confiar en la inteligencia artificial, en lugar del inglés.

Las nuevas tecnologías también plantean riesgos para el dólar, la lengua franca del cambio. Algunos peligros ya son visibles en el mercado del Tesoro, donde ha habido tensiones de liquidez (en 2020) y un debilitamiento de la demanda externa. La larga preeminencia del dólar está siendo desafiada, no tanto por otras monedas (aunque tanto el euro

como el renminbi pueden aspirar al trono) como por los nuevos métodos de hablar el mismo lenguaje monetario transfronterizo que el dólar. A medida que se acelera la revolución digital, la era nacional del dinero está llegando a su fin.

Una consecuencia de las nuevas capacidades tecnológicas es un potencial debilitamiento del vínculo histórico entre la estabilidad monetaria y la gestión fiscal. Los bancos centrales han implementado programas masivos de estímulo a largo plazo en respuesta a las consecuencias económicas de la pandemia de COVID-19, aumentando el riesgo de inflación y empujando los flujos de dinero hacia clases de activos alternativas. Al mismo tiempo, **crece la demanda de una revolución monetaria**.

Esa revolución será impulsada por tecnologías digitales que permiten no solo nuevas formas de monedas fiduciarias emitidas por el gobierno (como el renminbi y el euro), sino también **monedas privadas generadas de formas innovadoras, como a través de libros de contabilidad distribuidos (criptomonedas)**. Este desarrollo es tan importante como la ruptura con la moneda en especie. El mundo se está moviendo rápidamente hacia el dinero basado en información más que en la credibilidad de un gobierno en particular.

Por tanto, el dinero nuevo puede

estar poniendo fin al largo período de hegemonía del dólar. Además, la crisis de COVID-19 ha acelerado este desarrollo al marcar el comienzo de una versión más digital de la globalización, con un mayor intercambio de datos pero menos movimiento de personas y bienes.

El dólar ganó originalmente preeminencia en un contexto de fuerte demanda global de un activo profundo, líquido y seguro, lo que implica que el surgimiento de activos alternativos seguros podría terminar con la primacía del dólar. En el pasado, cuando los metales preciosos eran la base de las emisiones de divisas, dominaban los activos alternativos seguros. Incluso a finales del siglo XX, algunos comentaristas recordaban con nostalgia una época en la que podían pensar que una moneda tenía una garantía real. Pero ahora pueden mirar hacia adelante. Con las monedas digitales, existe una garantía real en forma de información generada por los participantes en una amplia variedad de comunidades superpuestas.

El cierre de la ventana del oro por parte de Nixon marcó el final de un orden monetario basado en productos básicos y el comienzo de un nuevo mundo de monedas fiduciarias. No fue hasta la década de 1990 que los gobiernos y los bancos centrales aprendieron a gestionar ese nuevo mundo de forma eficaz. Ahora, **nos dirigimos hacia otro nuevo**

*A medida que se acelera la revolución digital, la era del dinero parece ir acercándose a su fin.*

**orden monetario, basado en la información** (que es en sí misma una especie de mercancía). Es posible que aprendamos a administrar el nuevo sistema más rápido de lo que lo hicimos después del Nixon Shock. Pero el resultado, un mundo en el que el dólar ha sido derribado de su pedestal global, podría ser mucho más impactante.

# “Los PRODUCTORES demuestran que NO BAJARÁN LOS BRAZOS”

*En el primer semestre el campo aportó el 70% de las divisas: un record. Las medidas perjudiciales y la hostilidad de cierto oficialismo, afectan a los productores que sin embargo volverán a apostar a favor de la actividad. Buenas perspectivas para la próxima campaña.*

**J**orge Ingaramo es un economista cordobés, especializado en economía agraria, con una amplia trayectoria como funcionario, asesor de empresas y consultor de organismos locales e internacionales. Su profundo conocimiento de la actividad agrícola confiere especial interés a sus opiniones sobre la realidad y las perspectivas del campo argentino en el corto y mediano plazo. En el diálogo con Prensa Económica también abordó otros temas de la actualidad económica, como las condicionantes del tipo de cambio, la inflación y las derivaciones políticas.

**¿Cuál es la ecuación económica actual de la actividad del agro? ¿Cómo inciden por un lado la mejoría de los precios internacionales y por otro la brecha cambiaria, retenciones y demás?**

El agro y sus industrias pudieron continuar trabajando, aunque con mayores costos, durante lo que va de la pandemia. El fracaso de algunas cosechas en el Hemisferio Norte, comprobado en el tercer trimestre de 2020, disparó la suba de precios internacionales, convalidada con emisión monetaria y traducida en una mayor expectativa inflacionaria en los países ricos.

Desde setiembre del año pasado se observa un aumento de los precios internos de los alimentos en Argentina, atenuado parcialmente con una política de ajuste del tipo de cambio oficial iniciada en marzo de 2021, por debajo de la tasa de inflación y del crecimiento de algunos costos directos de la actividad agraria.

En este marco, en el primer semestre del año 2021 las exportaciones de todos los complejos agrarios crecieron 25% en dólares. Particularmente, para los productos primarios, la suba de precios fue del 20,8% en tanto que para las manufacturas alcanzó el 28,5%. Todos los rubros que componen las exportaciones crecieron en dólares, excepto frutas y hortalizas frescas. El agro y sus industrias representaron en el primer semestre el 70% de las exportaciones argentinas, todo un récord. Las cantidades de MOI crecieron.

La CIARA-CEC declaró en los primeros seis meses del año, exportaciones por 16.660 millones de dólares, valor récord en los últimos dieciocho años.

En síntesis, la ecuación económica del productor fue favorable, pero podría haberlo sido mucho más de no mediar la vigencia de los Derechos de Exportación, que se llevan más del 26% del valor FOB del complejo grano-rio y un 17% del valor de todos los complejos. La brecha cambiaria incide en la medida en que afecta la obtención de los dólares de importación y genera expectativas de subas de precios en los insumos, aumentos en algunos casos confirmados en la realidad.

## CARNES: UNA PÉSIMA POLÍTICA

**¿Cuáles son las consecuencias para el productor, el industrial y el país de las restricciones a la exportación de carne?**

Es una pésima política, de mal diagnóstico y peor



diseño. Los argentinos consumimos carne de vaquilla y novillito, de bajo peso de faena y cortes de singular terneza, terminados en feedlots. La suba de los precios internos estuvo directamente vinculada al aumento de los precios internacionales de la soja y el maíz. En este último caso, llegó en algún momento al 102% en Chicago. El gobierno decidió afectar las exportaciones a China con restricciones inútiles que perjudicaron a los criadores que venden vacas de descarte y cortes preferidos por los consumidores chinos y poco consumidos localmente.

La industria frigorífica se vio dramáticamente afectada, tanto desde el punto de vista del prestigio comercial como del empleo asalariado directo y de las horas trabajadas.

Los continuos cambios y la permanencia de incertidumbre respecto a lo que ocurrirá desde setiembre, impiden un cálculo de los costos para el país. En el primer semestre las exportaciones alcanzaron 1.604 millones de dólares, nivel similar al año anterior. No debería asombrarnos que, aun revisando la medida, las ventas externas caigan 600 millones de dólares y la recaudación por Derechos de Exportación más de 50 millones de dólares. Aun así, los precios internos continuaron creciendo y el consumo de asado “argentino” sigue disminuyendo.

#### **¿Quiénes son los responsables de la fuerte inflación en los precios de los alimentos?**

La Argentina es un país caracterizado por exportar lo que consume, en especial los alimentos. Como se vio para

la carne vacuna, la suba de los precios internacionales del maíz y la soja, agregó algunos puntos a la inflación existente desde agosto de 2020. Como coincide esta fecha con el inicio de la recuperación de algunas actividades, es difícil separar los impactos diferenciales entre el rebote de actividad, suba de precios internacionales e inflación multicausal subyacente y debida a la fuerte creación monetaria, consecuencia de la atención a los afectados por la pandemia.

#### **BUENAS PERSPECTIVAS**

***¿Cómo inciden en el ánimo de los productores, los temas de restricciones, carga impositiva, atentados contra las silobolsas y hostilidad de un sector del oficialismo?***

La competitividad del agro argentino está fuera de toda discusión y su potencial de crecimiento económico es muy alto. Los productores se sienten partícipes de un modelo agroexportador exitoso y consideran que están financiando las transferencias de ingresos entre las poblaciones del interior y las de los conglomerados urbanos.

La carga impositiva y las restricciones, son discriminaciones económicas que atenúan las posibilidades de seguir creciendo. Si a esto se agrega la hostilidad de un sector del oficialismo y los atentados, el estado de ánimo no puede ser más que negativo.

Si bien los productores participan de las protestas, al mismo tiempo demuestran que no bajarán los brazos. Así, por ejemplo, la superficie sembrada con trigo, se mantiene muy alta y las esperadas en cebada y girasol crecerán en la campaña que se inicia (el área sería record). Los alquileres de campos crecieron 10% en quintales. Difícilmente haya un achique de capacidad productiva.

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

Ya se dijo que hay aumentos en la intención de siembra de girasol y y cebada. La inédita bajante del río Paraná

es una amenaza importante para nuestras exportaciones, lo mismo que la escasez de humedad en algunas regiones del país.

Como todavía no se sabe el resultado de las cosechas de los principales países del Hemisferio Norte, es difícil establecer si perdurarán las condiciones de estrechez de las relaciones existencias/consumo, que motivaron la suba de los precios internacionales. Persisten las condiciones inflacionarias a nivel mundial y, pese a la menor agresividad de las compras chinas, se avizoran precios altos para el momento de ingreso de las cosechas argentinas (de diciembre 21 a agosto 22).

Puede decirse que en la campaña que concluye, aumentaría un 25%, en dólares, lo exportado por todo el complejo agroindustrial. De unos 40.000 millones de dólares a 50.000 millones de dólares. No debería asombrarnos que este aporte se mantuviera en 2022. Las ventas de maquinarias superan la capacidad de entrega de las fábricas..

### EL CAMPO Y LA RECUPERACIÓN

#### *¿Qué rol puede asumir el campo en un proceso de recuperación de la economía?*

En 2020 se creó el Consejo Agroindustrial Argentino que reúne 64 entidades representativas de las diversas producciones. Su propuesta apunta a aumentar 14.000 millones de dólares las exportaciones -antes de considerar el reciente incremento de los precios internacionales-, creando 600.000 puestos de trabajo directos e indirectos, en los próximos cinco años.

Ya se demostró que el 70% del ingreso de divisas proviene de la actividad sectorial. Esta es la base del suministro adecuado de las importaciones requeridas por otros sectores, así como de la realización de inversiones pendientes, que redundarían en un mayor valor agregado, principalmente en el interior del país donde se generan las materias primas.

El campo seguirá siendo el motor de todas las recuperaciones de la economía argentina, pese a la discriminación de ciertas políticas públicas. Nuestro país todavía no es, ni remotamente, el supermercado del mundo. Es preciso aumentar el valor unitario de la tonelada exportada. Dejar de ser “soja y suerte”.

#### *¿Puede haber presiones devaluatorias importantes después de las elecciones?*

La mejora de los precios internacionales, el acceso a los 4.350 millones de dólares de Derechos Especiales de Giro, la certeza de que iríamos a un acuerdo con el FMI y el Club de París antes de marzo de 2022, proveen cierto alivio a las expectativas devaluatorias. De todos modos, la vigencia del cepo y las brechas cambiarias, tornan inviable cualquier modelo genuino de ingreso de capitales o de “desencanute” de los miles de millones de dólares ahorrados por titulares argentinos.

Esto se expresa en presiones cambiarias en todos los procesos electorales. Pareciera que en Argentina hay que atrasar el tipo de cambio y las tarifas públicas, para ganar elecciones. Si adicionalmente se dice que se emitirá para llenar de pesos el bolsillo de la gente, se alientan

## QUÉ HAY Y QUÉ FALTA

Para Ingaramo, el país tiene excelentes posibilidades para salir de una década de estancamiento. Pero, hay factores que retrasan:

“La Argentina cuenta con un complejo agroindustrial sumamente competitivo, recursos mineros de alto valor –subexplorados-, reservas en petróleo y gas aún no expresadas, atractivos turísticos de alto potencial, capacidades inéditas por su demanda internacional en el sector de la economía del conocimiento y un conjunto de empresarios, principalmente PyMEs, de altísimo valor y gran capacidad de supervivencia. Conviven con subsectores que demandan reconversiones tecnológicas importantes –“salto de rana” similar a los 90s-, para un programa de crecimiento que supere al mero rebote post-pandemia y nos reinserje en las cadenas de valor internacionales y en la economía digital”.

“Es difícil explicar los diez últimos diez años de estancamiento y caída que hemos padecido. El pobrismo debe reemplazarse por capitalismo abierto y competitivo. Nuestro país es una gran nación económica, combinada con un sistema político y cierta dirigencia, que lo retrasan. Esperemos no lo condene”.

expectativas devaluatorias. Pero no siempre se consigue así ganar las elecciones.

### ECONOMÍA Y ELECCIONES

#### *¿Qué consecuencias económicas imagina en caso de un triunfo o de una derrota del oficialismo en las próximas elecciones?*

El oficialismo está conformado por un frente que NO es una coalición de gobierno. El ala kirchnerista sólo atiende las necesidades electorales de la Provincia de Buenos Aires y ha petardeado iniciativas racionales para la adecuada inserción de Argentina en el mundo. Este ala, visiblemente, se encuentra en retroceso. El fracaso de la política anti-inflacionaria, que nunca existió, y la promesa de arreglar con los organismos internacionales de financiamiento, hacen prever un giro hacia la racionalidad más allá de los resultados electorales.



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

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





# ENTRENAR ABEJAS PUEDE SER UN BUEN NEGOCIO

Por lo general relacionamos las abejas con los panales y la producción de miel, sin embargo estos insectos cumplen otra función tanto o más importante: la polinización de las plantas. El 90 por ciento de las plantas con flor reciben ayuda de algún tipo de especie animal polinizadora y se calcula que un tercio del volumen total de los alimentos que se producen se benefician de la polinización animal. Las abejas no son los únicos animales que actúan como polinizadores, pero sí los más importantes.

La polinización —la transferencia del polen de las partes masculinas a las partes femeninas de una planta— es vital para la reproducción vegetal, y el 90% de las plantas con flor reciben ayuda de algún tipo de especie animal polinizadora. En la agricultura, se calcula que aproximadamente un tercio del volumen total de los alimentos que se producen se benefician de la polinización animal.

Son muchos los animales que actúan como polinizadores, desde mamíferos como murciélagos y monos, hasta los colibríes e incluso algunos tipos de lagartijas. Pero los insectos son el principal grupo de polinizadores, siendo las abejas, por lejos, las mayores contribuyentes.

Se calcula que, en total, el valor de los cultivos mundiales que dependen directamente de la polinización animal es de entre 400.000 y 500.000 millones de dólares anuales. Y las abejas son una parte esencial de esta ecuación.

Visto desde el negocio, no solo es conveniente trabajar panales para producir miel, sino también instalarlos en lugares estratégicos para la polinización de los cultivos.

## POLINIZACIÓN DIRIGIDA

Enterarse de esta realidad fue una fuente de inspiración



## LA CONJUNCIÓN DE UN CIENTÍFICO Y UN EMPRENDEDOR ORIGINÓ UNA EMPRESA DEDICADA A MEJORAR LA POLINIZACIÓN DE PLANTAS POR LAS ABEJAS. RECIBIERON UNA INVERSIÓN DE OCHO MILLONES DE DÓLARES

para Matías Viel, quién había estudiado administración de empresas y soñaba con un emprendimiento que tuviera un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Profundizando en el tema conoció a Walter Farina, un científico argentino especializado en ecología y en las abejas.

Farina, que es biólogo y docente de Biodiversidad y Biología Experimental en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA, pasó más de 20 años estudiando el comportamiento de las abejas y publicó varios trabajos sobre el tema.

En definitiva, Farina creó una tecnología de polinización y en contacto con Viel decidieron licenciarla con la Universidad para poder llevarla al mercado.

De esta iniciativa nació Beeflow, una empresa que según Viel, "procura llevar el conocimiento sobre el comportamiento de las abejas a tecnologías que permitan a los productos del campo potenciar su capacidad de polinización".

Entre las técnicas utilizadas por la compañía, que tiene sede en Buenos Aires y Los Angeles, también se encuentran los suplementos nutricionales vegetales que incentivan la actividad de las abejas en torno a las flores que interesan, aumentando así los rindes en determinadas producciones en el orden del 30 al 80%.

La compañía trabaja con apicultores que llevan sus colmenas a los campos a polinizar, generalmente de productores de frutas, verduras y otros cultivos, los cuales contratan el servicio de polinización.

Los apicultores reciben así un ingreso adicional al de la producción de miel, pero por otra parte, también son capacitados por Beeflow sobre las mejores prácticas para la apicultura y en especial sobre técnicas de polinización. Además la compañía brinda otros servicios a los productores del campo, relacionados con la mejora de la producción de semillas híbridas, reducir la producción descartable y las enfermedades en las plantas, relacionadas con una mala polinización.

Estas técnicas tuvieron su génesis en las investigaciones de Farina en la Universidad de Buenos Aires, dirigidas a poner en evidencia que es posible condicionar a las abejas a determinados olores por los que reciben recompensa y es a partir de esta comprobación que se hace factible modificar sus preferencias de polinización.



*La compañía trabaja con apicultores que llevan sus colmenas a los campos de productores agrícolas que contratan el servicio de polinización*

#### APOYO INVERSOR

Beeflow recibió en sus inicios inversión y asesoramiento por parte de GridX, una compañía dedicada a vincular emprendedores con científicos para generar empresas de base tecnológica. También es integrante de la organización Endeavor y de la aceleradora de empresas de la Cámara Argentina de Biotecnología.

En 2017 la iniciativa captó la atención de IndieBio,

El paso que sigue para el emprendimiento es escalar el negocio en otros países de la región y ya están en la mira Perú y México.

#### ESPECIES EN PELIGRO

Pese al importante rol que cumplen las abejas en la polinización de los cultivos el uso excesivo de agroquímicos en estas explotaciones está comprometiendo el futuro de gran cantidad de especies de abejas y por tanto buena parte de la polinización de importantes cultivos en el mundo.

Mientras muchos países en la Unión Europea han restringido el uso de los agroquímicos, debido a sus efectos

nocivos para las abejas —entre otros problemas ambientales y para la salud— en Brasil, se ha aprobado el uso de casi 300 plaguicidas para una amplia gama de cultivos, desde que Jair Bolsonaro asumió la presidencia del país en enero de 2019, según reportes de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria.

Mientras tanto, iniciativas como la de Beeflow, que logran una colaboración entre la ciencia y la empresa, son importantes para difundir prácticas que pueden colaborar para proteger de la extinción a las abejas y contar con alimentos beneficiosos para la salud.

## *Un tercio del volumen total de los alimentos que se producen se benefician de la polinización animal*

que es la aceleradora más importante del mundo en materia de biotecnología, que invirtió en Beeflow y la ayudó a instalarse en California. Este año, la empresa dio un paso más, al cerrar una ronda de inversión por 8,3 millones de dólares, en el que intervino un fondo de inversión en el que figuran grandes jugadores del mundo tecnológico, como Tesla y Amazon.

La compañía opera básicamente en la Argentina y Estados Unidos, con clientes que son productores de frutas, en especial kiwis, arándanos y almendras en Argentina y con buena penetración en productores de berries en Estados Unidos, incluyendo algunos de los más importantes.

A woman with curly hair, wearing a red sweater, sits on a grey couch. She is holding a small, light-colored dog and looking at a blue tablet device. In the background, there is a colorful lamp with yellow and red stripes.

# ESTAR INFORMADOS TAMBIÉN NOS HACE AVANZAR

Saludamos a **Prensa Económica**  
en su **46** aniversario.

Personal

Fibertel

flow

TELECOM

# CALIDAD DE VIDA EN PANDEMIA Y QUÉ HACEN LAS EMPRESAS

**LA PANDEMIA CON SUS RESTRICCIONES, AMENAZAS Y CAMBIOS INOPINADOS, AFECTÓ LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES. LAS EMPRESAS NO FUERON INSENSIBLES A ESTA REALIDAD. PERO SUS ESFUERZOS ¿SON JUZGADOS EFECTIVOS POR LOS COLABORADORES?**

**H**ay una percepción generalizada de que durante la pandemia gran parte de las personas experimentaron un deterioro en su calidad de vida, una desmejora en su salud mental, física y social. El aislamiento y la incertidumbre, cuando no el miedo, han colaborado en ese sentido.

La consultora internacional Willis Corp realizó una investigación en 18 empresas argentinas, de la cual resultó que el 20% de los empleados considera que su estado de salud física y mental es malo, muy malo o regular. En el otro extremo, solo el 24% afirmó estar en buen estado de salud mental y física tras un año largo de pandemia.

En cuanto a los problemas concretos, el estudio mostró que el 55% de los más de 2.000 trabajadores consultados siente que no está realizando suficiente ejercicio, el 47% que no sigue una dieta saludable, mientras que el 45% no está conforme con la cantidad de horas ni la calidad de sueño.

## LA REACCIÓN DE LAS EMPRESAS

Desde ya, las compañías fueron conscientes de esta realidad y su reacción fue tratar de implementar prácticas rápidas de adecuación. No solo para asegurar la continuidad de la eficiencia en el servicio, sino para operar con una mayor cercanía sobre todo con el trabajador remoto, con foco en el soporte físico y emocional.

Según un estudio de Willis Towers Watson, las acciones de las empresas se enfocaron esencialmente en los siguientes ítems: Bienestar físico: ofertas de alimentación saludable, chequeos médicos, programas de gestión de riesgos relacionados con el estilo de vida, atención médica virtual.

Bienestar Emocional: desarrollo de resiliencia, atención virtual para afecciones de salud mental, rediseño de los programas de Asistencia al Empleado. Bienestar Social: promover iniciativas de I&D, fomentar las conexiones sociales virtuales a través de eventos regulares (happy

hour, lunch, concursos, otros), patrocinar actividades de voluntariado, incluir el bienestar como parte de RSE, "matching" para contribuciones caritativas. Bienestar Financiero: asesoría para temas financieros de corto plazo, capacitación virtual en planificación financiera

## PERCEPCIÓN DIFERENCIADA

Es demasiado pronto para cuantificar los resultados de estas acciones que debieron ser tomadas sobre la marcha, como una reacción a un evento totalmente impensado. Pero se puede indagar en la percepción que hubo sobre la eficacia de tales acciones. En ese sentido se nota una discordancia bastante manifiesta entre la conformidad de los directivos de las empresas con lo realizado y la percepción de los empleados sobre la calidad de los planes de bienestar implementados.

Los datos recogidos por WTW muestran por caso, que el 75% de los líderes consultados afirmaron que la alta dirección o la empresa



está realmente interesada en la salud y el bienestar de los empleados y sus familias, pero solo el 43% de los trabajadores de sus firmas coincidió con esa afirmación.

El 91% de los directivos asegura que en su compañía todos los integrantes son tratados con dignidad y respeto independientemente de su posición, pero solo el 63% de los empleados dijeron lo mismo.

Solo 32% dijo que los planes de bienestar de su empresa lo estimulan a llevar un estilo de vida más saludable, en cambio el 57% de los titulares de Recursos Humanos que respondieron la encuesta creen que sus programas son efectivos en este objetivo. El 45% de ellos piensa que su plan satisface las necesidades de los empleados, pero solo el 30% de los colaboradores dijo que es así.

En otros aspectos, la coincidencia si fue mayor o incluso inversa. Por caso, solo el 39% de los empleados dijo que los programas de bienestar de las compañías ayudan a su



## EL 75% DE LOS LÍDERES AFIRMÓ QUE LA EMPRESA ESTÁ MUY INTERESADA EN EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS, PERO SOLO EL 43% DE ESTOS COINCIDIÓ

staff a alcanzar sus metas personales, cuando el 51% de los empleados lo piensa.

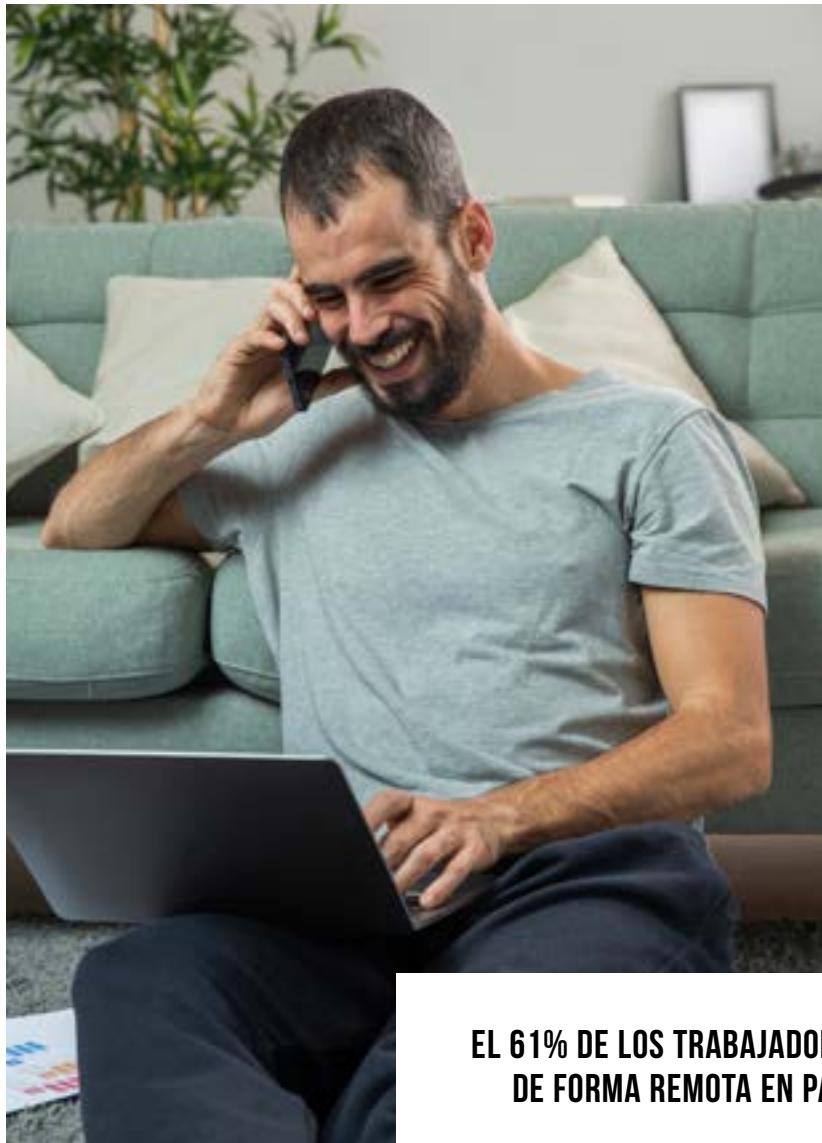
### CONOCIMIENTO Y MEDICIÓN

La diferencia en la percepción de la eficacia de los planes de bienestar entre dirigentes y dirigidos, se debe, en el análisis de los encuestadores a que todavía falta afinar más por parte de las empresas su conocimiento sobre la importancia relativa de

las necesidades de sus empleados, definir mejor los objetivos de las acciones emprendidas y comunicarlos de manera más efectiva a quienes están destinadas.

La encuesta de Wellcorp también detectó un una diferencia entre los esfuerzos comprometidos para el bienestar de los empleados y los resultados obtenidos.

Así, un 89% de las compañías declara tener un presupuesto asignado



y su compromiso con la compañía.

El estudio que anualmente realiza Randstad en la Argentina mostró en su más reciente edición, que descendió la cantidad de trabajadores que se mostraron dispuestos a cambiar de trabajo, a solo 3 de cada 10. Por otra parte, el 61% de los más de 4.700 trabajadores consultados en la Argentina, que trabajaron exclusivamente de firma remota durante la crisis sanitaria indicaron sentirse más leales a su empleador por la forma en que la empresa manejó la situación.

En tanto, aquellos empleados bajo esquemas híbridos de trabajo (presencial y remoto), aseveraron sentirse más comprometidos con su empleador por el comportamiento adoptado en los momentos críticos en el 53% de los casos.

Según Randstad Argentina, las medidas tomadas por las compañías en el cuidado de los colaboradores, salud y bienestar impactaron en la percepción que estos tienen de sus empleadores. La consistencia en relación a los valores proclamados por la cultura organizacional durante la crisis es la mejor campaña de marca empleadora para una compañía.

Si bien lo anterior es cierto, no es

## EL 61% DE LOS TRABAJADORES CONSULTADOS, QUE TRABAJARON DE FORMA REMOTA EN PANDEMIA INDICÓ SENTIRSE MÁS LEAL A SU EMPLEADOR

para salud y bienestar, y un 78% afirma que realizó cambios durante la pandemia para adaptarse al contexto. Pero cuando se interroga a los colaboradores en relación a la percepción que tienen respecto de su salud y bienestar, se encuentra que un 55% declara no estar conforme con la cantidad de actividad física que realiza, un 48% no lo está en relación a su dieta y 53% en relación a su peso. Incluso un 26% de los encuestados declara que su productividad laboral se vio afectada por su situación física o mental.

Según los organizadores de la encuesta, la desconexión entre los esfuerzos desplegados por las

empresas y lo percibido por los empleados en cuanto a mejoras en su bienestar se debe a que no existe por parte de las empresas una adecuada medición del impacto de los programas que realiza. Esta evaluación inapropiada de las acciones desplegadas hace que los programas se superpongan y terminen generando confusión sobre los objetivos propuestos.

### MAYOR IDENTIFICACIÓN

Pese a lo anterior, también hay evidencia de que los esfuerzos de las empresas no pasaron desapercibidos para los empleados y durante la pandemia reforzaron su vínculo

igual para todos los rubros. En las empresas tecnológicas que tienen un gran crecimiento y demanda de talento y por tanto con alto índice de rotación, la efectividad de las políticas de bienestar se dificulta en cuanto a la retención de talento.

En cambio, este tipo de acciones son muy valoradas por los jóvenes que trabajan en industrias más tradicionales, donde la estabilidad es mayor. En esos casos las herramientas de bienestar han demostrado ser mucho más efectivas a la hora de afirmar el compromiso y el sentimiento de pertenencia del colaborador.

# 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.



**MARCELO GIAMPIETRO**

Gerente general de Américas International, Citrix Systems



# Lo que ellos quieren... y lo que los líderes creen

**S**uponer está bien, pero averiguar es mejor" es una frase célebre de Mark Twain. Suponer es dar por cierto algo sin buscar pruebas que apoyen esa creencia o razonamiento. Es definir algo y sustentarlo con nuestros propios pensamientos sobre el tema sin consultar la mirada de otros. ¿Pero a dónde puede llevarnos la suposición? Probablemente, al error.

En materia de espacios de trabajo y de formas de trabajar, el mundo se llenó por años de suposiciones: las personas solo trabajan bien ante la mirada atenta del jefe, la oficina es el único lugar para trabajar, nadie podría ser productivo trabajando desde su casa, y tantas otras. Luego, la vida cambió, y todo eso que parecía imposible se volvió la norma. Pero a pesar de eso y de ver cómo cayeron suposiciones y paradigmas del trabajo, aún existen ciertas discordancias entre lo que los empleados y sus empleadores creen.

Según un estudio reciente de Citrix a nivel global, Born Digital, cuando se trata de comprender qué atrae y motiva a los empleados más jóvenes, los líderes están desinformados. Por ejemplo, lo que más valoran hoy los empleados es la estabilidad y seguridad profesional (87%), y poder lograr un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal (87%). No obstante, los

líderes creen que los trabajadores jóvenes valoran más el acceso a la última tecnología en el espacio de trabajo y las oportunidades de capacitación.

### LAS PREGUNTAS CORRECTAS

La oficina es otra área donde la mirada de los líderes se contrapone a la de los empleados. El 90% de los nativos digitales no quiere volver a trabajar a la oficina a tiempo completo después de la pandemia. Ellos reconocen la importancia del contacto cara a cara, de la interacción social en el ámbito corporativo pero creen que lo adecuado es un modelo de trabajo híbrido. Sin embargo,

*Lo que más valoran hoy los empleados es la estabilidad y seguridad profesional (87%), y poder lograr un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal (87%)*

el 58% de los líderes cree que los trabajadores jóvenes quieren pasar la mayor parte o todo el tiempo en la oficina. En relación a la tecnología sucede algo similar, solo el 21% de los líderes utiliza aplicaciones

de mensajería instantánea como Slack o WhatsApp para el trabajo, en comparación con el 81% de los nativos digitales.

En definitiva, la clave para las empresas será comenzar a hacer las preguntas correctas que permitan re pensar el futuro del trabajo en su organización puntual, basándose en datos. Y luego crear espacios de trabajo y habilitar herramientas que permitan que los empleados puedan desbloquear todo su potencial sin importar desde donde trabajen. La tecnología se presenta como una aliada para poder atraer y motivar a las generaciones más jóvenes y a todos los empleados en general, garantizando una mejor experiencia de trabajo que se pueda personalizar según las preferencias de cada uno y que no genere una brecha digital entre los que vayan a la oficina y los que trabajen desde otras locaciones.

# Porque entendemos tu negocio sin importar su tamaño y actividad, somos Tu Banco.



Estamos en todo el país con los mejores productos  
y soluciones digitales para que elijas.



GRANDES  
EMPRESAS



PYMES



AGRONEGOCIOS

Conocé más en [macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco](http://macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco)  
escaneá el código QR o contactate con un Oficial.



Vos elegís, nosotros estamos cerca.

CARTERA COMERCIAL PARA MÁS INFORMACIÓN INGRESAR A: [macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco](http://macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco)

 **Macro**  
Cerca, siempre.



# Economías regionales que miran hacia afuera

**El gran desafío de las economías regionales hoy es insertarse en las cadenas de valor internacionales. Las empresas buscan maximizar su eficiencia a través de la especialización de su producción atravesando fronteras.**

**L**a pandemia de COVID 19 provocó una fuerte crisis a nivel mundial en términos económicos, sanitarios, sociales y hasta políticos. Esta situación aceleró fuertemente los cambios que veníamos viviendo en el mundo y que en algunos países llevaban más tiempo que en otros. Hoy ya todos nos encontramos frente a una globalización tecnológica y de gran velocidad, donde debemos mirar también hacia afuera para tener una visión de futuro.

La pandemia de COVID 19 provocó una fuerte crisis a nivel mundial en términos económicos, sanitarios, sociales y hasta políticos. Esta situación aceleró fuertemente los cambios que veníamos viviendo en el mundo y que en algunos países llevaban más tiempo que en otros. Hoy ya todos nos encontramos frente a una globalización tecnológica y de gran velocidad, donde debemos mirar también hacia afuera para tener una visión de futuro.

El crecimiento económico es importante hoy más que nunca,

cuando la economía mundial está atravesando una desaceleración por la crisis que generó la pandemia y sus consecuencias.

Analizar la situación económica de la región y el lugar que ocupa cada país en el mundo, nos lleva a hacer una lectura de los efectos económicos, tecnológicos y sanitarios que genera cada uno y evaluar el impacto que el relacionamiento de los países tiene sobre el mercado.

El crecimiento e integración de los países de Latinoamérica conforma eslabones y etapas dentro de la cadena de valor global. Deben atender la interrelación permanente entre lo que ocurre en el ámbito nacional, regional e internacional.

Hoy insertarse o ser parte de la cadena de valor internacional es parte de la evolución. En la actualidad, la producción, el comercio y la economía tiene lugar tanto desde lo local, nacional como mundial. Ya no podemos sólo mirar para dentro, debemos mirar al mundo. Un ejemplo y aprendizaje de esta situación fue el Covid 19.

## MÁS INTEGRACIÓN

Los factores que forman parte de la realidad económica de cada país y que juegan un papel importante en la inserción en la cadena de valor internacional son el capital, los recursos naturales y económicos, el capital humano y la tecnología, principalmente.

En Latinoamérica, los objetivos en torno a la inserción en la cadena de valor global se basan en el intento de reducir las vulnerabilidades y adaptarse a las tendencias del mercado mundial. Buscar la transformación productiva como eje para reducir la desigualdad y formar parte del sistema económico.

Esto significa que lograr la integración de los países en cadenas regionales contribuye a reducir las desigualdades a partir de la creación de empleos productivos, formar parte de la economía mundial y tener mayor presencia de las pymes en la manufactura y los servicios.

Las empresas buscan maximizar su eficiencia y negocios a través de la especialización de su producción o servicios atravesando fronteras. Por eso las pymes también se ven beneficiadas en este proceso, ya que al disminuir las barreras a la exportación, costos de importación y apertura de mercado tienden a mejorar la capacidad de innovación, productividad y resultados.

Cuando hablamos de los cambios

*Lograr la integración de los países en cadenas regionales contribuye a reducir las desigualdades a partir de la creación de empleos productivos.*

que aceleró y hasta impulsó la pandemia, un rol importante ocupa el teletrabajo, un elemento diferencial y fundamental para poder mantener la producción y la actividad laboral.

En un mundo cada vez más globalizado, donde se vive un proceso dinámico que genera un cambio

continuo, la virtualidad hace que crezca la industria de servicios al exterior, propone un mundo donde se va a poder contratar gente desde cualquier lado, el talento y los servicios basados en el conocimiento. Se trata de un eslabón fundamental en este proceso de inserción de la economía regional en la cadena de valor internacional.

Se amplían los mercados, la competencia y se interrelacionan los países. La digitalización hace que los mercados más lejanos hoy estén más cerca y es una puerta para la región formar parte de la cadena internacional, aunque aún los recursos económicos y capital marquen la diferencia.



# Morixe

CALIDAD Y SABOR  
— DESDE 1901 —



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

@morixeoficial



# CON LA GENERACIÓN Z LLEGA UN NUEVO MARKETING



LA ÚLTIMA HORNEADA DE CONSUMIDORES LLEGA A LAS GÓNDOLAS Y LOS MARKETINEROS TIENEN QUE ESFORZARSE POR ENTENDER A UNA CAMADA MUY DIFERENTE DE NUEVOS CLIENTES. CLAVES PARA SEDUCIR A LOS CENTENNIALS

Cuando los marketineros creían haber empezado a entender a los millennials, les llegó la hora de preocuparse por la siguiente generación: los centennials o Generación Z.

Bajo esta etiqueta, se agrupan a las personas nacidas en torno al

cambio de siglo, esto es, los adolescentes de hoy en día -entre los 13 y los 20-. Entender sus necesidades y las características que les hacen únicos es imprescindible para conectar con ellos.

Como siempre ocurre, intentar imponer nuestra visión y nuestros

gustos a las generaciones más jóvenes sencillamente no funciona. Querer venderle a la generación centennial implica en primer lugar comprenderla y ponerse en su lugar. Estas son algunas de las claves de los hermanos pequeños de los millennials:

- **Son nativos digitales de pleno derecho.** Mientras que la generación anterior todavía recuerda la vida sin internet, los adolescentes de hoy prácticamente han nacido y crecido con la tecnología. En resumen, se trata de un factor plenamente integrado en sus vidas, por lo que las llamadas a la nostalgia no funcionarán.
- **Son menos idealistas y más prácticos que la generación anterior.** Los millennials crecieron en un mundo anterior a la crisis económica, donde se daba por asumido que cada generación iba a tener una vida mejor que la anterior. En cambio, los centennials saben que las opciones son limitadas y que para tener éxito no basta con intentarlo. El resultado es una visión del mundo más pragmática y pesimista: el 68% de los centennials teme no estar preparado para el futuro y un 60% prefiere que le garanticen que nunca va a ser pobre antes que tener la posibilidad de hacerse millonario.
- **Son menos consumistas.** Un 72% de los centennials considera que "tener cosas nuevas" está sobrevalorado si las necesidades están cubiertas. Este menor consumismo se refleja en su actitud hacia seguir la moda en ropa, que solo preocupa a un 47%. Por tanto, los centennials plantean un nuevo reto a las marcas para convencerles de que sus productos son realmente necesarios.
- **Como buenos hijos de la crisis, los centennials están comprometidos socialmente,** son escépticos en lo que se refiere a la política y les importa mantener la sostenibilidad del planeta. Por tanto, las marcas verdes y con un compromiso social fuerte tienen más puntos para conquistarlos.
- En lo que se refiere a su peso en la pirámide de población (y por tanto en el mercado), **los centennials son una generación más reducida que los millennials**, pero ya cuentan con un gran impacto. En la actualidad, las personas de entre 0 y 20 años suponen más de un cuarto de la población mundial.

## NUEVOS HÁBITOS

Pero ¿cuáles son sus hábitos de consumo? Un estudio reciente de

PowerReviews arroja varias conclusiones de lo más interesantes:

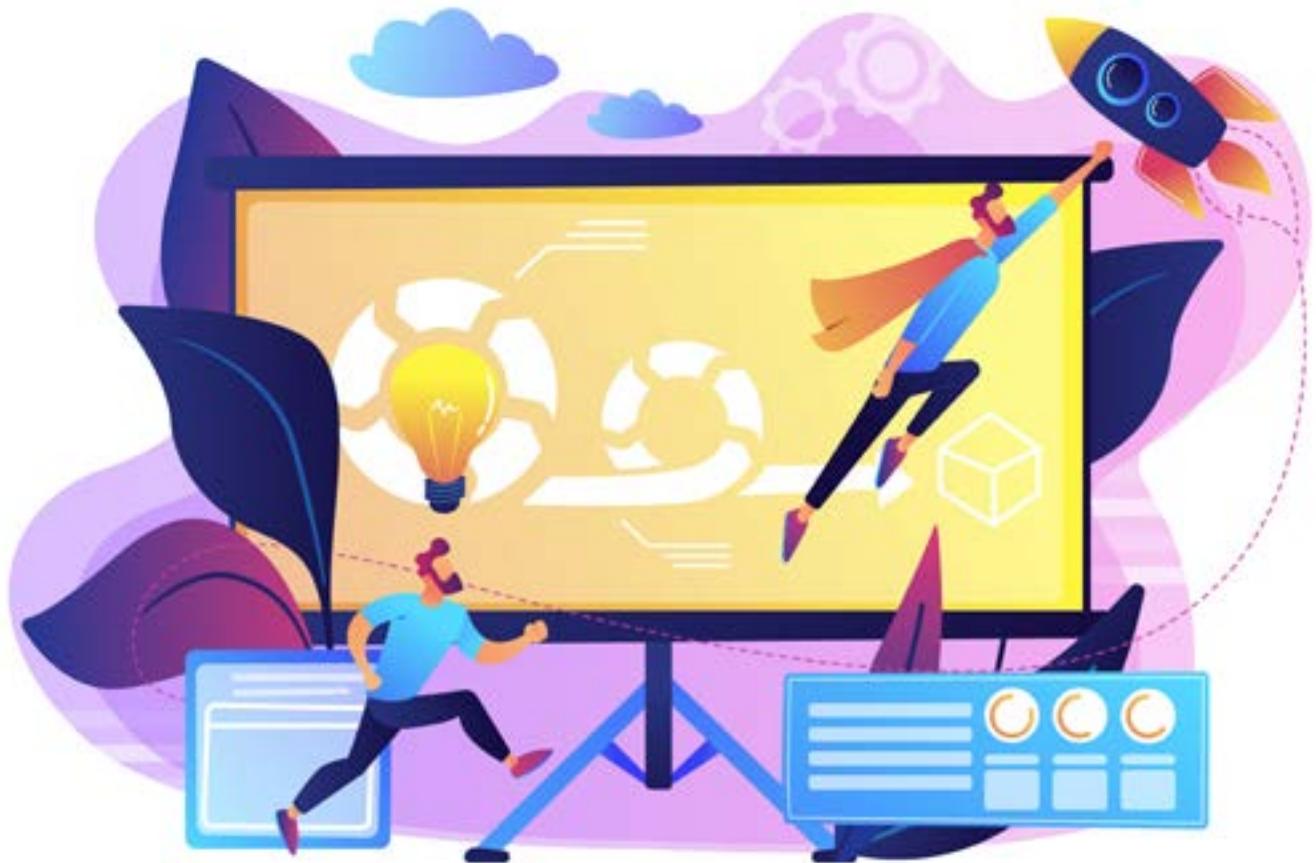
- **Los centennials son cuidadosos a la hora de tomar sus decisiones de compra.** Lejos de actuar por impulso, casi tres cuartos de los jóvenes entrevistados afirmaron tomarse su tiempo investigando precios, leyendo reseñas de productos y comprando diferentes marcas.
- **Los centennials hacen más compras offline que los millennials.** Aunque la mayor parte del acopio de información la hacen online, la compra final se realiza en una tienda física con mayor frecuencia que en el caso de la generación anterior.
- **Los centennials están preocupados por la calidad.** Cerca del 75% de los jóvenes entrevistados valoraban la calidad por encima del precio. Y para determinar esa calidad, las reseñas online son clave. El 95% de los centennials buscan y leen reseñas online para decidirse por un producto, y casi la mitad no lo comprarían si no hay opiniones suficientes.
- **Los centennials necesitan respuestas rápidas.** El acceso constante a la tecnología ha hecho que los consumidores de hoy en día sean más impacientes que nunca. Si no obtienen rápidamente las respuestas que buscan, se irán a la página de un competidor.
- **Los centennials necesitan interacción en todas las etapas del viaje.** Según el estudio, para establecer una relación con esta generación no es suficiente contar con un único punto de contacto. El ecommerce debe funcionar de manera coordinada con la tienda física para crear una experiencia unificada.

## SEDUCIR A LOS CENTENNIALS

¿Listo para acercarte a la generación centennial? Estos consejos ayudarán a crear una estrategia de marketing digital más efectiva para seducir a los jóvenes.

- **Apuesta por los contenidos audiovisuales.** Los centennials siguen atendiendo a la televisión, pero cada vez más priorizan su consumo de YouTube. De hecho, esta es la generación que sigue masivamente a los influencers de este canal, Instagram u otros.
- **Usa las redes que les interesan.** Si Facebook fuera un país, sería el mayor del mundo en términos de habitantes... pero ya no consigue emocionar a los centennials. Búscalas en sitios como Snapchat, Tik Tok u otras redes con un perfil joven.
- **Respecta su privacidad.** Los nuevos consumidores no quieren que otra gente pueda espiar lo que hacen a través de las redes sociales, así que son mucho más celosos de su privacidad. Y este es precisamente el atractivo de las redes con contenido efímero. Por eso, si quieres conectar con ellos, debes tener mucho cuidado con este aspecto y no lanzar acciones que puedan considerar invasivas.
- **Sé rápido.** Como han crecido con la tecnología, los centennials se han acostumbrado a obtener recompensas instantáneas. De hecho, se dice que su atención dura solo 8 segundos antes de pasar a otra cosa. Sea esto cierto o no, el caso es que los tiempos de carga largos y los procesos farragosos les desesperan. Ofréceles lo que buscan sin que tengan que pasar por aros o complicaciones innecesarias.
- **Sé sostenible.** Como ya hemos explicado antes, los centennials son una generación más frugal y más concientizada que las anteriores. El derroche y el consumismo excesivo no son lo suyo. Para que vean que estás en su onda, tu marca tendrá que demostrar que se preocupa por las cuestiones sociales.
- **Aporta calidad y diferenciación.** Para triunfar en el mundo de las reseñas online, los trucos de marketing no sirven. Tu producto tiene que aportar un valor de cinco estrellas donde los demás no llegan.
- **Habla con ellos.** Los centennials quieren comunicarse directamente con las marcas: más de un tercio de ellos no comprarían un producto si no pueden hacer preguntas. Para ganarte su lealtad, dedícales atención individual y personalizada.

# LA HORA DE LOS SCRUM MASTER



La gestión ágil de los proyectos es uno de los modelos que recibe mayor atención en las organizaciones en los últimos tiempos. Y ello da lugar a la aparición de nuevas posiciones en las empresas. Una de ellas es la del scrum master. Quizás hayamos oído hablar varias veces de este engranaje relativamente novedoso en los organigramas corporativos, aunque también es posible que no sepamos exactamente cuál es su función.

Como primera definición puede decirse que el scrum master es básicamente un facilitador de proyectos, una persona que lidera equipos para conseguir una gestión ágil de los

proyectos. Por definición, el scrum master aplica las metodologías ágiles para conseguir los objetivos de la manera óptima, eliminando además los obstáculos que avizora en el camino.

Se supone que es una pieza clave para que todo comience a moverse a otro ritmo y con circuitos novedosos que ahorran tiempo y mejoran eficiencia.

Por eso hoy en día son tan valorados y pueden ganar sueldos superiores a los 300.000 pesos o ser pagos en dólares por empresas multinacionales, llegando incluso hasta exportar sus servicios.

A menudo se compara el scrum

master con un mentor o coach, puesto que su tarea es ser quien ayude al equipo a alcanzar el mayor grado de productividad posible.

Por supuesto la tarea del scrum master se desarrolla siempre aplicando la teoría y práctica de las metodologías Agiles. Y dentro de la categoría Agile se encuentran varios roles que van a estar muy relacionados con el scrum master, como lo son el product owner y el agile coach.

Trabajar dentro del marco de Scrum permite obtener más fácilmente las ventajas de los conceptos de las metodologías ágiles, una de cuyas características principales

# LA PANDEMIA LOS HIZO MÁS VISIBLES Y NECESARIOS. LOS SCRUM MASTER SON UN ENGRANAJE VITAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN LOS EQUIPOS. POR QUÉ SON TAN BUSCADOS EN LA ACTUALIDAD Y CUÁLES SON LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA ESTA NUEVA POSICIÓN.

refieren a avanzar con desarrollos en períodos limitados, de dos a cuatro semanas. Esos períodos se llaman sprints –o iteraciones- y permiten entregar a los usuarios una solución funcionando y contar con el Feedback de los mismos.

Además, trabajar de esta forma permite que al iniciar cada sprint se pueda repriorizar los trabajos pendientes, a fin de que al comienzo de cada iteración se pueda entregar la porción de solución más relevante para la organización, en cada momento.

## EL PERFIL BUSCADO

Por supuesto, la particularidad de este talento es su predisposición para la formación continua. Para empezar, de mínima, deben conocer los fundamentos de la utilización del marco de la metodología Agile.

Un scrum master tiene que tener un perfil muy orientado al trato con personas y contar con amplias habilidades sociales. A veces se trata de personas con formación en psicología o mentoring/coaching. Suelen ser personas con conocimientos técnicos, aunque esto no es imprescindible pero si valorable, para poder dar soporte técnico a su equipo si lo necesitase.

En la actualidad, existen varias escuelas (de más o menos prestigio) que ofrecen el certificado de scrum master, aunque como queda dicho, la personalidad del scrum master será primordial para ser o no un buen profesional del scrum.

Al ser una profesión relativamente nueva, existe muy poca competencia y los salarios de scrum master suelen ser elevados.

¿Por qué son tan buscados hoy? Claramente la pandemia aceleró e hizo evolucionar la agilidad, sobre

todo en lo referente a autonomía y autogestión.

El contexto de la pandemia exigió al máximo sus habilidades de contención, para ayudar a los miembros de los equipos. De pronto hubo que adaptar todas las herramientas on-site al trabajo remoto, y no solo las de reunión y encuentro o comunicación, sino incorporar nuevas para avanzar en proyectos. Por ejemplo la forma de realizar una retrospectiva tuvo que cambiar incorporando nuevas soluciones para mejorar la interacción entre las personas.

A partir de la pandemia "se potenció este perfil –opina Adolfo Braldi de OHM- dado el trabajo remoto y la necesidad de efectividad y eficacia de los procesos en condiciones inéditas". Por eso son muy contratados por industrias como bancos, fintechs, empresas de servicios generales –del tipo Accenture- y empresas de desarrollo de software.

## EL PERFIL BUSCADO

Una de sus principales tareas es la de eliminar cualquier traba o problema con que se puedan encontrar en el equipo para llevar el proyecto a buen puerto.

- El scrum master también podrá encargarse de facilitar el trabajo de los desarrolladores en el sentido de que les explique a cada uno cómo hacerlo y en qué consiste.
- En las metodologías ágiles, se realizan los llamados daily standups, que consisten en reuniones rápidas de 10-15 minutos para conocer el estado del proyecto. El scrum master será el encargado de dirigir estas reuniones.
- A menudo se encargará de hacer las tareas que haría el agile coach asegurándose que los miembros del equipo conozcan y apliquen de manera adecuada la metodología agile.

En definitiva, se trata de una persona que asesora y da soporte a los miembros del equipo para que trabajen de manera autónoma pero con un espíritu de equipo. Equipo si lo necesitase.

- Junto al product owner, definirán los objetivos del proyecto, detectarán los riesgos que puedan aparecer en la fase de sprint y buscarán actualizaciones para las tareas a desarrollar.
- Facilita la fase de sprint final al equipo. Actuará como guía o moderador de los desarrolladores frente a los clientes para conseguir que alcancen su objetivo final.

## AS HABILIDADES REQUERIDAS

- Fundamentalmente conocimientos en metodologías ágiles, sobre todo si pueden respaldarse con certificaciones internacionales que avalen sus dominios en estas disciplinas.
- También se valora que tengan habilidades sociales, algo clave para una buena performance. Recorremos que su principal objetivo es la relación, facilitación y guía servicial para los equipos scrum.
- Pueden ser fundamentales destrezas relacionadas con el negocio específico.
- Cuando se hace hincapié en la comunicación y habilidades soft, sobre todo se habla de flexibilidad, adaptación constante, posibilidad para trabajar en ambientes multiculturales, gestión de proyectos, habilidades blandas, gestión de conflictos.
- Un egresado de carreras de informática debería contar con los conocimientos necesarios. Pero una formación completa en el área no es excluyente, porque hay cursos que se adaptan y una formación y experiencia interesante pueden ser decisivas para un puesto de scrum master.



TEXTO: GUIDO MINERBI  
FOTOS: CARMEN SILVEIRA



Hace tanto que no se viaja por la pandemia como solíamos hacerlo. Podríamos decir que en estos últimos dos años sólo viajamos virtualmente, recordando viajes pasados y planeando los futuros... Al viajar, nos interesan el viaje en sí y los aspectos que nos enriquecen: gente, ciudades, comarcas, arquitectura, museos, paisajes, cultura, costumbres e idioma. Todo nos atrapa, pero hay un aspecto de la cultura que "pesa" mucho y es la comida en todas sus variantes. Se decía "dime con quién andas y te diré quién eres" y se podría afirmar "dime qué comes y te diré cómo eres..." Un olor, un aroma o un sabor logran despertar un recuerdo. Del mismo modo, un plato típico, el modo de cocinar y comer recuerdan destinos, itinerarios y experiencias.

#### PASTA EN ITALIA

¿Cómo no vincular la pasta con Italia? En ningún país la comida es mejor, más variada y tan objeto de culto. Llama la atención en la Península la importancia que se concede a la comida y a los rituales que la acompañan. La "única" forma "correcta" de comer pasta es "al dente". La pasta debe poder masticarse, sentirse en la boca, conservar su forma... ¿Y por qué tantas formas de pasta? Es que cada una "va" mejor con determinada salsa. Sería casi pecado mortal ponerle pesto a pasta sin

textura, porque debe adherirse bien a la misma para lograr el maridaje perfecto ¡el pesto es para otra cosa! Si uno quiere que se le niegue el ingreso al paraíso de los "gourmands", basta que amague a cortar los tallarines con un cuchillo: La pasta NO se corta. Entre los preceptos de esta religión gastronómica itálica, está el uso del queso parmesano que, por supuesto, es correcto utilizar en una pasta con salsa de tomate, pero que resulta inmoral utilizar en pasta con frutos de mar: sencillamente es algo que "no está bien", por más que a uno le guste. Y hablando de parmesano, nada de traerlo a la mesa en una queserita y servirlo con cucharita. Eso a lo sumo puede admitirse en un restaurante, pero en casa hay que traer un trozo de queso y rallarlo con un rallador sobre el plato humeante. Estábamos en un restaurante en Florencia cuando



# VIAJAR Y COMER

NO SE VIAJA PARA COMER NI SE COME PARA VIAJAR, PERO COMER Y VIAJAR ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS

- *Papas a la española, ideales para un frío invierno madrileño*

se dio una escenita memorable: un nene de unos cuatro años comía con sus padres cuando vio en la mesa de al lado una pareja que cortaba las "tagliatelle" con cuchillo. El nene, heredero de siglos de tradición pastera, apuntó con índice acusador y gritó: "¡Mirá, papá, dos alemanes!" Los supuestos germanos no se dieron por aludidos -obviamente no hablaban italiano- y no eran alemanes sino noruegos. Pero el nene la tenía clara: eran "bárbaros" que no "sabían" comer pasta como Dios manda y la biblia pastífera prescribe...

## TAPAS EN ESPAÑA

Lo confesamos: en España jamás entramos en un restaurante como tal. Nunca tuvimos hambre a la hora de las comidas. Siempre "tapeamos" a deshora en la madrepatria, deleitándonos con tapas, a cual más imaginativa, servidas para acompañar



- *Lo correcto en Italia: rallar el parmesano sobre las pastas humeantes.*

vinos, cervezas y condimentadas con salerosas charlas. Las tapas son ideales para comer, tomar y charlar animadamente, en una interminable y socializante sobremesa que comienza cuando usted llega y termina cuando usted se retira satisfecho. Notable: uno va a España tranquilo porque el idioma no guarda secreto alguno y no va a padecer



- Primera vuelta de tapas en un bar de Málaga, patria de Picasso, para una velada entre amigos – y vinolas.

como en otras latitudes. Pero de pronto descubre que ahí le proponen “chipirones en su tinta”, “alcahofas con jabugo” y para postre “melocotones en almíbar”. Para no pasar por ignorante, uno no pregunta y a veces se queda con las ganas o come lo que no le place...

#### ● PÁPRIKA EN BUDAPEST

Esto requiere de cierta dosis de agilidad: para comer en Budapest, hay que colocar un pie en Obuda, cruzar el ancho Danubio -azul sólo en el vals pero barroso al fin- y afirmar el otro en Pest. Nos metimos en un antiguo restaurante que se remonta a dos siglos o más atrás, acompañados por el llorar de los violines que, de mesa en mesa, ejecutan memorables “czardas”. Usando inglés para entendernos con el mozo, pedimos un plato húngaro típico. Él nos aconsejó “páprika rellena al horno”. Accedimos dubitativos: no se nos ocurría cómo haría el chef magyar para llenar la párpika que, para nosotros, es un polvillo algo picante y rojizo. Cuando llegaron nuestros platos -deliciosos- descubrimos que párpika es el nombre local del que conocemos como morrón rojo, relleno de carne picada aromatizada con especias. Es así que comiendo se enriquece la cultura gastronómica y lingüística...

#### DULCE Y SALADO EN SUIZA

Cada vez que íbamos a Suiza desde Milán, donde vivíamos, tomábamos el té en una confitería de la ciudad de Lugano, en el cantón Ticino, donde se habla italiano. Nuestra debilidad era, según la estación, un espeso chocolate en taza en invierno, o un té frío aromatizado con especias en verano, bien helado. Siempre pedíamos un postre que, en la confitería Münger llaman “vermicelli”. La primera vez fue por mera curiosidad: al Sur de la frontera, los vermicelli (gusanitos) son fideos que “van” con salsa de tomate y parmesano rallado. Pero en Lugano, “vermicelli” es un delicioso postre: una pequeña tarta dulce rellena con “vermicelli” no de trigo candeal, sino de marrón-glacé con un toque de crema chantilly...

En un frío día de invierno, llegamos con el tren desde Milán y bajamos a la ciudad a orillas del Lago Ceresio (o de Lugano) en el funicular azul que cumple el trayecto en menos de dos minu-

tos. Era casi la una: tres grados bajo cero y mucho viento. Nos metimos en un restaurante de aspecto sencillo a cuya entrada hervían dos enormes calderos de hierro negro donde cada tanto una señora de mejillas rojas por el frío mezclaba el contenido con un largo cucharón de madera. El aroma era penetrante. Reconfortarnos con un plato caliente nos pareció genial. Pedimos a la camarera dos platos de “eso” que olía tan bien, y dos copas de vino tinto. Llegaron dos platos muy hondos con cucharas de madera. Un ingrediente era roquefort del mejor y el otro, amarillento, polenta: un manjar que nos protegió del frío cuando decidimos pasear a orillas del lago hasta Villa Favorita que -en aquel entonces- albergaba la famosa colección de arte de la Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza, española, cuyas valiosas obras de arte pueden admirarse hoy en el homónimo museo de Madrid y, en préstamo, en varios museos del mundo.

La camarera nos recomendó probar otro día la polenta con trozos de un embutido entre salchicha y chorizo, que llaman “luganiga”. En otro día muy



- Vale la pena viajar a Lugano, Suiza, para deleitarse con “vermicelli” a la vista del lago.

frío le hicimos caso y no supimos decidirnos cuál de las dos nos había gustado más... Seguimos viaje en tren esa tarde y al anochecer recalamos en Lausanne (Lausana) donde -entre otras instituciones- está la sede del Comité Olímpico Internacional. No lo pensamos dos veces y antes de regresar al hotel decidimos saborear otro plato típico, la “fondue” de queso fontina. La disfrutamos, pero no pudimos dejar de notar



- "Paprika" y "czardas" en Hungría:  
un maridaje imbatible.

que en otros restaurantes nos había parecido aún mejor. Con cara de amargura la camarera explicó que el cocinero suizo había sido contratado por un hotel de Nueva York y que, por el momento, se habían tenido que conformar

con un cocinero pakistaní, y nos explicó con cara de dolor que "c'est ne pas la même chose" (algo así como un lamentoso "no es la misma cosa").

#### CACEROLAS EN PAROS (GRECIA)

La expresión "es como griego para mí" no es casual. Entre su alfabeto diferente y la complejidad del idioma, leer un menú es imposible y entender al mozo peor todavía. Acostumbrados a lidiar con un tsunami de turistas, en las islas griegas – un paraíso de aguas transparentes – los mozos con cuatro palabras que manejan en varios idiomas, lo invitan a uno a acompañarlos a la cocina, donde el cocinero no hace más destapar las ollas para que uno pueda oler y ver qué está cocinando. Es toda una experiencia eso de comer algo no por haberlo leído en un menú, sino por haberlo visto y oido antes. La verdad, nunca nos equivocamos y siem-



- Puerto de pescadores en la isla griega de Hydra, donde se destapan las ollas a falta de menú.

pre comimos como los dioses del Olimpo. Eso sí: acompañando cada plato con el famoso "retsina", un vino blanco aromatizado con resina de pino.

#### "CANIBALISMO" EN AUSTRALIA

Estábamos recorriendo Australia y habíamos pasado dos días en la espléndida Perth, joya sobre el Océano Índico muy cercana a Fremantle, bellísimo puerto pesquero de estilo colonial inglés

donde comimos algo sencillo y delicioso a la vez: "fish & chips" (pescado y papas fritas) regados con un excelente Chardonnay local. Desde Perth iríamos a Adelaide en un largo viaje en un tren de alta gama, el Indian-Pacific. Esa tarde habíamos pasado largas horas en una reserva donde, entre añosos eucaliptos, acariciamos los koalas, cuyo manto es de una suavidad increíble y a los que está severamente prohibido dar nada de comer. Pasamos un rato largo con una manada de dóciles "wallabies", unos canguros en miniatura. A éstos pudimos darles de comer galletitas especiales que nos facilitó el cuidador. Fue una experiencia única convivir con dos especies tan exóticas. Al anochecer abordamos el lujoso tren y nos acomodamos en nuestra amplia cabina esperando la hora de la cena. En el Indian-Pacific hay un solo turno de comidas, ya que lleva dos coches restaurantes, tan



- Abundante porción de "Fish & Chips" (pescado y papas) para acompañar cerveza helada, en Fremantle, Australia.

de alta gama como el resto del tren. Entre las especialidades que nos propusieron había filete de "barramundi", un pescado exquisito del norte de Australia con salsa de vino y limón y lomo de canguro con salsa de reducción de vino. Imaginen la situación: pudo más la curiosidad de probar algo tan exótico como lomo de canguro por parte del marido (el que escribe) y la esposa (la que saca las fotos) quien no le perdonó haber acariciado un "wallaby" por la tarde y haber comido lomo de canguro por la noche. "¡Sos un caníbal...!" fue lo más afectuoso que le dijo. Por más que él le jurara que nunca acariciaría una vaca antes de comer un asado, al día de hoy no consiguió ser perdonado por tan despiadada atrocidad.

Así como uno no debe vivir para trabajar sino trabajar para vivir, del mismo modo uno no debería viajar para comer, sino comer lo típico para viajar más a pleno...

# El placer de volar

**El hombre, desde la prehistoria, envidió a los pájaros y deseó volar como ellos. Muchos fallecieron en el intento como Ícaro, cuyas alas de cera derritió el sol al que se proponía llegar**

**L**eonardo da Vinci diseñó un helicóptero que nunca voló, los hermanos Montgolfier volaron en globo, luego despegaron los dirigibles como el trágico Hindenburg, pero sólo los hermanos Wright lograron que un avión decolara gracias a sus alas y motor. Hubo de todo: monomotores, bimotores, trimotores, cuatrimotores, hidroaviones a pistones, los potentes "jets" actuales y el difunto Concorde. Ahora se están iniciando vuelos espaciales para quienes no saben cómo gastar una pequeña parte de sus enormes fortunas.

Volar inició como un placer de las élites: costo elevado y aviones muy lentos. Luego, el vuelo se hizo accesible a la clase media y para diferenciar "el montón" de los "VIP", nació la primera clase de un lujo fastuoso y precio sideral. Luego nacerían las "business" para gerentes y ejecutivos y quienes, pudiendo permitirse el gasto, ansiaran contar con algo más de lugar para las piernas y una comida más pasable. Sea como fuere, volar siempre fue visto como un privilegio y no es tan lejano el día en que se viajaba de saco y corbata para estar a la altura del "status" que volar concedía a los nuevos Ícaros. El trámite de embarque era sencillo, los aviones eran pequeños, no había detectores de metales, rayos-X, ni mangas para abordar: ¡escalera para todos!"!

## VOLAR SE COMPLICA...

Comenzaron los secuestros aéreos y llegó la masacre de las Torres Gemelas, tras la cual nació una nueva era de la aviación civil. El Sr. Canoso estaba en un aeropuerto de los "States" en cuclillas, trabajosamente quitándose los zapatos que debía pasar por el detector, cuando asistió a una escena inolvidable a pocos pasos de él. Un hombre con gran sombrero texano, no sólo debió despojarse de sus botas, sino del cinturón de vaquero con pesada hebilla de metal que haría sonar todas las alarmas. Fue un momento único: al quitarse el cinturón, se le cayeron los pantalones revelando un inusual par de "boxers" decorados con decenas de señoritas desnudas en posiciones muy comprometidas...

Nuestro amigo tampoco salió indemne del control: le confiscaron el pequeño cortauñas y una botellita de shampoo de más de 100ml. Esos controles restaron eficiencia a los embarques, las colas crecieron al igual que el tiempo de espera.

## ... ¡Y SE COMPLICÓ MÁS!

Pensábamos que nada peor podría poner en jaque a la aviación mundial, pero llegó lo inesperado: la pandemia. Se paralizaron turismo, cruceros, vuelos y hoteles.

El Sr. Canoso reflexionó que, por todo un año, antes de existir las vacunas, la gente fue muriendo como



moscas y que ahora sigue muriendo, aunque menos. Los controles son hoy mucho más severos y complejos y existen nuevos requisitos como el hisopado, el doble barbijo, las declaraciones juradas, el distanciamiento social, la cuarentena al llegar y otras delicias. Una cosa es ir al supermercado y volver media hora después y quitarse el barbijo y -muy otra- abordar un avión en Ezeiza y desembarcar en -digamos- Frankfurt unas 14 horas después. A quienes no aman el avión desde el vamos, ya sea por aerofobia, acrofobia o claustrofobia, se les suma ahora tener que aguantar el cilicio del barbijo por un tiempo que parece eterno y en el que

*Pensábamos que nada peor podría poner en jaque a la aviación mundial, pero llegó lo inesperado: la pandemia*

a uno parece faltarle el aire.

Todo eso por un virus diminuto, temido terrorista invisible que ha puesto en jaque al mundo. La pregunta del millón pensó nuestro amigo, es si hoy volar sigue siendo un "placer". De pronto, quedarse en casa puede ser mucho más placentero... ¡y económico!



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)

# ESTAMOS

Atendimos más de **160.000 llamadas por riesgo de vida** y enviamos más de **220.000 ambulancias** durante la pandemia.

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

osde