

Vehículos autónomos: sin conductor... y sin rumbo

En Alianza con  
**Bloomberg  
Businessweek**

# Apertura

Edición 347 - Noviembre 2022 - Argentina \$ 480

## VIAJE AL MUNDO DE LO IMPREVISTO

La CFO del grupo turístico CVC,  
**Victoria Basurto Siu**,  
le ganó a la pandemia  
y a la eliminación de los  
viajes al exterior en  
cuotas. Ahora, batalla  
contra la inflación  
y el dólar Qatar.

MUJERES  
INFLUYENTES 2022  
UN LLAMADO A  
LA ACCIÓN





Somos la plataforma  
digital de servicios  
financieros para  
empresas líder  
en Argentina.

**WWW.INTERBANKING.COM.AR**

@interbanking

interbanking

@interbanking

## Nota del Editor

# Problemas de peso

Ejecutivo forjado al fuego de tres décadas, Pablo Miedziak, CFO de San Miguel, actualiza permanentemente una frase: "En la Argentina, es más fácil planificar a 10 años que a tres meses". En los pasillos del Sheraton de Mar del Plata, los CEO de las automotrices serpenteaban y no precisamente por la rambla. Uno confiaba en que, más temprano que tarde, casa matriz daría la luz final a una inversión de varias centenas de millones de dólares, que le permitiría saltar a tres turnos. "Capacidad plena: el sueño de toda industria", se ilusionaba. Horas después, su empresa era noticia por suspender actividad debido a la falta de insumos. La transición entre SIMI (el régimen anterior de importaciones) y el SIRA (el nuevo sistema que implementó el Gobier-

no) fue mucho más traumática de lo prometido. Victoria Basurto Sui, CFO de CVC Corp en el país, aprendió rápido a entender la Argentina. A la fuerza. La ganadora del premio al CFO del Año –que otorgan esta revista, El Cronista y BDO– aterrizó en el país el 15 de marzo de 2020. Cuatro días después, se decretaba la cuarentena y el *holding* que venía a consolidar pasó, de un día al otro, a ser un rejunte de empresas de facturación cero. Memorizó rápido una sigla que le permitió hacer rendir más los dólares que le giró Brasil: CCL. No es su único aprendizaje. "Hay algo muy propio de la Argentina", observa. "Los rumores te ayudan a tomar decisiones. Algo se filtra y estás trabajando sobre eso". El dólar Qatar fue un ejemplo, dice. Aun así, re-

conoce que la eliminación de cuotas para viajes al exterior "no la vimos venir". La Argentina es una aventura, un viaje al mundo de lo imprevisto. Gente entrenada para a calcular riesgos, los financieros, santos custodios de los recursos de las empresas, pisán la caja, metáfora de la serpiente de la inflación. "Si conservamos los pesos, podemos quedarnos con una bomba", otra costumbre argentina que la CFO del Año ya adoptó. A diferencia del CEO, que se guía por sus entrañas más veces de las que admite, los financieros miran curvas y números. Además del ciclo político, una dinámica los inquieta: la deuda pública, en especial, la nominada en pesos. Entre enero y septiembre, el Gobierno deberá renovar \$ 1,6 billones. A eso, se

suma lo acumulado bajo la alfombra del Banco Central: \$ 9,1 billones de Leliq y casi \$ 5 billones en pases (al menos, hasta el 31 de octubre). La inflación de 2022, vale recordar, rondará el 100 por ciento con una base monetaria de \$ 4,3 billones. Para contener que la deuda no se convierta en billetes, el Gobierno convalidó tasas cada vez más altas en las últimas licitaciones. Cerró octubre con 116 por ciento (efectiva anual). ¿Cuánto más puede ofrecer, sin que sea contractivo? ¿Cuánto puede ceder, sin que ese dinero adicional (emisión) no vaya a dólar o acelere inflación? Problemas de peso.



Juan Manuel Compte

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de Redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editor Jefe de Negocios: Juan Manuel Compte. Editoras de Negocios: Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactor: Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Pablo Valdez.

**EL CRONISTA COMERCIAL** Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Tecnología: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Producto Digital: Katherine Contreras. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Capital Humano: Daniela López.

**APERTURA** Revista editada por El Cronista Comercial S.A. Paseo Colón 746, 1º Piso, Buenos Aires. Tel: 11-7078-3270

Miembro del 

Los artículos traducidos y reproducidos en la presente edición que pertenecen a BusinessWeek son copyright 2017 de Bloomberg L.P. Todos los derechos reservados. Publicados con permiso de Bloomberg L.P., 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA. La reproducción en cualquier forma, en cualquier idioma, parcial o total, sin previo permiso por escrito de Bloomberg L.P., queda expresamente prohibida.

Suscripciones y  
Centro de atención al lector  
0-800-222-7664  
Comentarios e información  
lectores@apertura.com

## Sumario

Edición 347

**Primer plano**

¿Vuelven las inversiones? 6

Perfil  
Facundo Gómez  
Minujín 8

Pases del mes

La agenda del Dircom  
Mercedes Bressa 16**Ecosistema**Emprendedor  
Antiche Tentazioni  
Pitch 12  
The glow factor 14**Nota de tapa**Viaje al mundo  
de lo imprevisto 18**La CFO de CVC, Victoria  
Basurto Siu, le ganó a la  
pandemia y a la eliminación  
de los viajes al exterior  
en cuotas.**

Si la vida te da limones... 24

Torre de control 30

En Alianza con  
**Bloomberg  
Businessweek**Autos sin conductor  
y sin rumbo 96¿Podrá repetir Pfizer  
su éxito con el Covid? 103**Mujeres influyentes 2022**Un llamado  
a la acción 36Paula Aguiar 40  
María José Fosati 41  
Mariana Franzia 42  
Fernanda Raggio 44**Negocios**Mano a mano 48  
Reiner Braun 48  
Matías Grondona 52  
Javier Rielo 54La Argentina  
del largo plazo 62Motores en frío 68  
Camisetas se buscan 72  
Consumidores  
en modo crisis 75**La City**Guía de inversiones 2023 80  
Freno a la inflación 80  
Los pies en otro plato 84**Innovación**La inteligencia se apodera  
de las ciudades 88**Target**Cómo evitar ser  
un paracaidista  
de recitales 92**FT**Venderse a sí mismo:  
los grupos de private equity  
compran sus propias  
empresas 106**Style**

Qatar, más allá del fútbol 110

**Cierre**Veinte años no es nada...  
pero pasó mucho 114

# FONTENLA



KID AGENCY

## HARMONY *of* NATURE

Inspirada en la naturaleza de los astros,  
nuestra nueva colección de outdoor fue diseñada  
para que disfrutes de la maravillosa sensación de ser  
espectador del encuentro entre el día y la noche.



FONTENLA - AUTHENTIC LUXURY MASTERPIECES. ALL RIGHTS RESERVED 2022° | DISCOVER AT [FONTENLASTORE.COM](http://FONTENLASTORE.COM)

El esquema político en América latina se reorganizó tras las elecciones en Brasil, que dieron como ganador a Lula da Silva, con una postura de izquierda. En línea con el gobierno oficialista en la Argentina, las autoridades locales ven con buenos ojos la nueva etapa de gestión del expresidente de Brasil. ¿El motivo? Durante la primera presidencia de Lula se registró el período de mayor avance de inversiones brasileñas en el país, con jugadores como Petrobras, Loma Negra y Alpargatas realizando importantes desembolsos productivos.

Sin embargo, diversas variables permiten proyectar que de cara al 2023 la situación no será tan propicia para el desembarco y la inversión de firmas de capitales brasileños. Entre ellos figuran las trabas a las importaciones, la dificultad para acceder a divisas, la incertidumbre económica y las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo el año que viene en la Argentina. En el medio, el Mercosur se puede afianzar como un aliado estratégico o puede profundizar su postura de "lastre" para la región. Para Marcelo Elizondo, especialista en negocios internacionales, las inversiones que se concretaron durante el primer gobierno de Lula estuvieron basadas en condiciones macroeconómicas de la Argentina distintas. "Hoy el escenario local hace que no podamos prever niveles de inversión de ese tipo. Mientras haya atraso cam-

## Actualidad

# ¿Vuelven las inversiones?

► El resultado de las elecciones de Brasil genera expectativas positivas. Sin embargo, el escenario económico desalienta los desembolsos en la Argentina.



La postura de Lula respecto al Mercosur se diferenciará solo en lo dialéctico.

biario no son convenientes las inversiones en moneda extranjera", sentencia. Asimismo, el analista sostiene que como consecuencia de las elecciones las empresas estarán en modo *wait and see*, dependiendo de qué políticas puede llegar a aplicar el próximo gobierno. "Todavía está poco claro quién podría prevalecer en las PASO. Y además no está claro cuál sería la agenda de gobierno del que gane", aclara sobre el grado de incertidumbre que se observa.

El analista internacional

Gustavo Segré coincide y opina que las expectativas de inversiones en esta nueva etapa de gobierno de Lula son bajas. "Para que haya inversiones no depende solamente de la voluntad de un presidente, sino del ambiente de negocios del país receptor. Y no hay ninguna perspectiva de que la Argentina sea atractivo para inversiones del exterior", suma. De todas maneras, Segré enumera algunos rubros en los que podrían verse algunos desembolsos, como el del turismo y de las empresas vincula-

das que se complementan en la producción, como las compañías que tienen una actividad industrial en Brasil y que tienen insumos que puedan ser comprados desde la Argentina.

### ¿Y el Mercosur?

Jair Bolsonaro, el presidente saliente de Brasil, mantuvo una postura muy crítica ante el Mercosur durante su gobierno, con claras intenciones de romper el bloque. Ahora, Lula muestra una mirada opuesta, pero la coyuntura económica podría impulsarlo a promover políticas de internacionalización de todo el Mercosur. En este sentido, el politólogo Andrés Malamud cree que la postura de Lula se diferenciará de la de Bolsonaro solo en lo dialógico. "Habrá palabras más suaves y hechos igual de distantes. La importancia del bloque para los socios se redujo drásticamente en las últimas dos décadas, a partir de la emergencia china", sostiene.

"Lula quiere recomponer el Mercosur con Brasil como líder en la región, pero al mismo tiempo busca recomponer la relación con el mundo", dice Elizondo. "El principal adversario del Mercosur es la Argentina, que le pone límites a las exportaciones, a las importaciones, a los pagos en divisas extranjeras, tiene un tipo de cambio diferencial, entre otros factores. Por lo tanto, no depende solo de lo que haga Lula sino también de lo que haga la Argentina", critica el consultor. <AP>

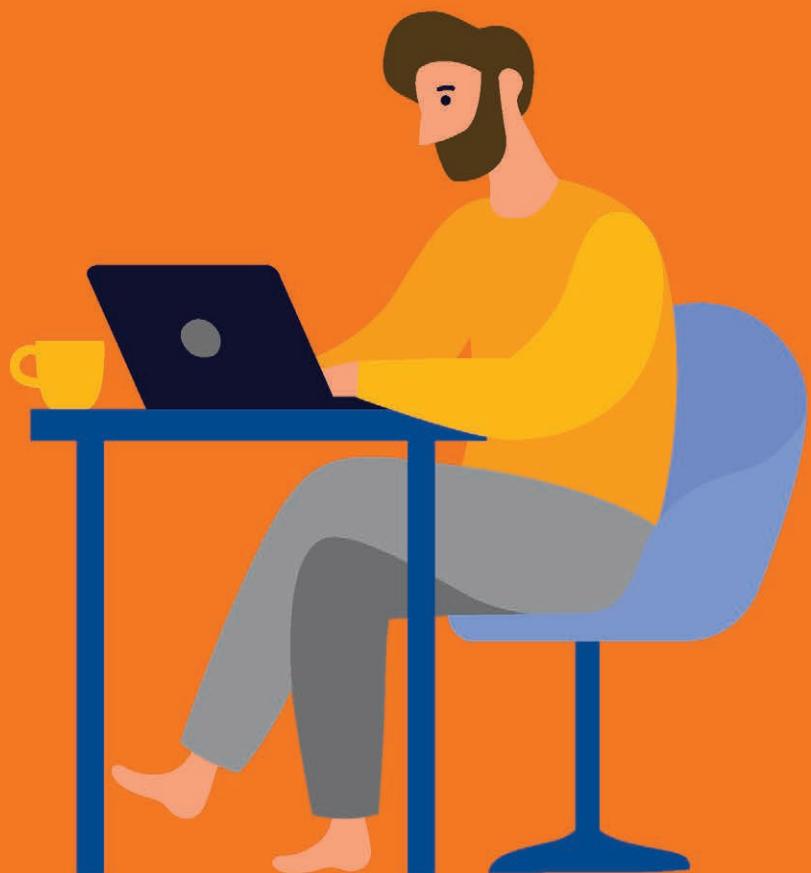
*Florencia Lippo*

# Ser digital es poder comunicarte de la forma que vos elijas, cuando quieras.

En Itaú podés comunicarte desde el celu, la compu,  
en persona o como más te guste.

También podés abrir una cuenta por WhatsApp,  
y hacer transferencias, compras y pagos desde el chat.  
Eso es ser digital.

Itaú. Hecho con vos.





Perfil

CEO de JPMorgan Chase &amp; Co para Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay

- ¿Quién es Facundo Gómez Minujin?

- Es una pregunta muy profunda... Creo que soy una persona muy simple, muy sencilla, a la que le gusta disfrutar de las cosas más sencillas de la vida: la naturaleza, la amistad, la familia, los viajes... relacionarme con los demás... Es como que todos los días disfruto las cosas más simples. No necesito cosas muy sofisticadas para estar feliz.

Facundo Gómez Minujin es, además de lo que él mismo cuenta, el CEO de JP Morgan Chase & Co para Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay. También es hijo de la artista plástica Marta Minujin y del economista Juan Car-

# Facundo Gómez Minujin

▷ Cómo se enamoró de la profesión que lo llevó al banco más grande de los Estados Unidos. El desafío de expandir los negocios de JP Morgan en los países que están bajo su órbita.

los Gómez Sabaini. En la batalla genética entre la libertad creativa y el frío orden de los números se impuso esta última característica. "Lamentablemente hay más de lo segundo... Por haber trabajado tanto en el banco uno tiene un orden mental y eso a veces te priva de te-

ner la locura creativa que tal vez te permite ir a otro lado", admite el ejecutivo de 57 años que lleva más de un cuarto de siglo unido a JP Morgan, una firma en la que también encabeza el *General Counsel* para América latina. Si bien parece haber desarrollado más genes vin-

culados con la economía, el ADN de este abogado recibido en la Universidad de Buenos Aires que completó una maestría en la Universidad de Illinois (Estados Unidos) incluye un componente artístico. Tuvo relación con él en sus días como presidente de la Fundación arteBA y lo expresa en la admiración por quienes poseen lo que denomina "locura artística" en sus vidas.

"Yo creo que Elon Musk en el fondo es un poco loco. Es el Leonardo da Vinci del siglo XXI. A veces pienso cómo esta gente logra hacer tantas cosas en la misma vida en la que uno logra hacer tan poco... Porque es increíble lo que ha logrado hacer es-



**Un salto de calidad,  
un salto en compañía.**

► 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**

ta gente y es porque tiene esta suerte de locura que, capaz, yo no tengo", comenta.

Del mismo modo que destaca esa cualidad del flamante propietario de Twitter, pondera la naturaleza de los *entrepreneurs*, "que son creativos y en el fondo tienen mucho del talento de los artistas, que creen en algo y se enfocan en el objetivo. Y a pesar de que mucha gente les dice 'esto es una locura, no sirve para nada', creen en ese sueño y lo concretan".

Gómez Minujin se permitía soñar con un trabajo que le posibilitara viajar. Pensó en unirse a la Marina Mercante como sus abuelos, pues tanto el paterno, capitán de un barco, y el materno, médico, recorrieron los mares del mundo. No tenía claras sus metas profesionales. Un *test* vocacional en el final de la escuela secundaria le propuso tres alternativas: abogado, periodista o arquitecto. Se decidió por la primera, pero no descarta "la fantasía de escribir".

Le apasionan las entrevistas profundas y originales. Le encantaría entrevistar a Henry Kissinger, a quien, según cuenta, le

preguntaría "¿cuál es, en su experiencia de sus 99 años, lo que puede pasar con China de acá adelante?". El interrogante no es casual: el CEO de JP Morgan para Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay percibe en el exsecretario de Estado estadounidense a una de las personas con más conocimiento para desentrañar el rol del gigante asiático en el universo de los negocios. Le gustaría tener frente a frente a Warren Buffett, uno de los más grandes inversores del mundo. Su perfil es claro: buscaría respuestas en la experiencia de las personalidades que han dejado una marca.

Su presente y su futuro -también gran parte de su pasado- están en el banco más grande de los Estados Unidos que es, al mismo tiempo, una de las mayores firmas financieras del mundo. Se plantea el desafío de expandir los negocios de JP Morgan en los países que están bajo su órbita, de hacer crecer aún más el *Corporate Center* de la empresa y de seguir apostando a la capacidad de los profesionales locales. "Acá en Argentina hay un talento inigualable. Ca-

da día que contrato a una persona salida de una universidad pública o privada es una gran satisfacción. Es la sensación de dar valor agregado a la sociedad", dice.

Explica que las complejidades de la Argentina son un reto que demanda creatividad y resiliencia. La incertidumbre y el aislamiento internacional representan un problema enorme porque "para tener un negocio de banca de inversión exitoso, necesitamos estar integrados al mundo" y eso lo lleva a criticar la visión que no contempla que "a un banco de inversión le va mejor cuando mejor le va al país". A Gómez Minujin lo apasiona su trabajo. Nunca se aburre. Además, disfruta viajar, jugar al *squash* dos o tres veces por semana, practicar *kitesurf* cuando el viento lo permite, ver películas -las últimas fueron *Belfast* y *Argentina 1985*- e internarse en sus historias leyendo todo cuanto pueda. Y, como no podía ser de otra manera, recorrer galerías de arte. Porque por más que las leyes y la economía ocupen su día a día, el arte será siempre parte de su vida. <AP> Carlos Viacava

#### Pases del mes

##### **Pablo de Pellegrin**

De asesor financiero a CFO de Los Grobo

##### **Mónica Etcheverry**

De directora Adjunta de Cumplimiento a directora de Control Interno y Cumplimiento de BBVA Argentina

##### **Martín Márquez de la Serna**

De Director de Burger King Argentina a director de Burger King Cono Sur

##### **Martín Martorell**

De director de Recursos Humanos para América latina a VP Global de Asuntos Públicos de Rappi

##### **Constanza Quiñones**

Suma a sus responsabilidades como directora de Recursos Humanos para Argentina de SAP las operaciones de Chile y Perú

##### **María Cristina Lico**

De Sr Product Manager de Banco Galicia a Chief Data Analytics Officer de Galicia Seguros

##### **Carmen Morillo**

De Performance Management Global Discipline Leader a directora de Finanzas de BBVA en Argentina

##### **Jan Ryniewicz**

De head de Field Marketing en Google a CMO para América latina de AON



# La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

- Programas de prevención in Company
- Atención personalizada Y mucho más



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud



La tradición, el sabor artesanal y la tecnología no son incompatibles. Esa concepción del mundo de los negocios impulsó a Christian Fittipaldi y Matías Chávez a crear un modelo para ofrecer el típico *gelato* italiano en un inédito esquema de franquicias. Así nació Antiche Tentazioni en 2017, con raíces italianas.

Alberto Pasquini, maestro heladero y suegro de Fittipaldi, hace dos décadas fundó en ese país una heladería familiar artesanal. En su local de Padua se sirve el clásico gelato que se caracteriza por tener menor cantidad de aire por estar batido a mayor velocidad, menos grasa, mayor densidad y cremosidad. Con el apoyo de Pasquini, decidieron replicar la experiencia en la Argentina, pero estableciendo un drástico cambio. Hicieron una apuesta fuerte: la producción artesanal debía ser compatible con un diagrama de franquicias en el que, sin importar dónde se compre, el helado conserve sus cualidades.

Lo distintivo es que el helado se elabora a la vista del cliente. El producto en estado líquido ingresa en una máquina que, en tres minutos, se transforma, a través de un movimiento circular y gracias a la acción de una serie de paletas, en un delicioso manjar. La intención es generar una sensación idéntica al pan recién horneado. Los socios venían de un

# Dulce tradición

► Trajeron el modelo italiano de fabricación de helado a la vista y ahora apuestan a crecer a través de franquicias.



Matías Chávez

Christian Fittipaldi

medio sin relación. Su ámbito de acción era la logística aérea. "El mayor desafío que tuvimos fue cómo asociar lo artesanal con el mundo de las franquicias. Estuvimos más de dos años sin poder responder esa pregunta. Porque lo que se suele hacer es centralizar la fabricación y luego distribuirla. Nosotros nos planteamos todo lo contrario: elaborar en el lugar de comercialización y a la vista del cliente, tal como se hace en Italia", cuenta Fittipaldi.

Chávez, por su parte, plantea el término "descentralización controlada", que, explica, consiste en mantener el proceso artesanal

de la fabricación e ir agregándole capas al negocio en un proceso de franquicias. "Es un desafío porque la gente se confunde y cree que lo artesanal está en contraposición con la tecnología y no es así. Es fundamental mantener el valor del producto, de lo que se encarga Alberto, que es su creador, y nosotros, desde nuestro conocimiento del mundo corporativo, le damos desarrollo a la marca Antiche". Con una inversión inicial de US\$ 400.000 montaron en 2017 el primer local en Palermo. Ese desembolso implicó la adquisición de maquinaria proveniente de Italia y un arduo tra-

jo para introducir la marca. La apertura de franquicias tiene un costo de entre US\$ 100.000 a US\$ 200.000.

En abril de 2022 abrieron en Belgrano después de tres años de vender en la modalidad *dark kitchen*. Esos centros estratégicamente ubicados fueron decisivos para hacer correr la voz. Impusieron sabores no tradicionales como el pistacho salado, uno de sus caballitos de batalla junto al Nutella y los helados frutales.

La expansión viene con dos nuevos locales. En diciembre estarán en funcionamiento Devoto, Colegiales y uno en Córdoba. El desembarco en el interior del país contempla una decena de locales en polos gastronómicos y luego Sudamérica.

Uno de los motivos de orgullo de estos jóvenes emprendedores es que ocho de cada 10 personas que probaron sus helados, regresan. Fittipaldi es contundente: "Nuestro modelo consiste en invitar al cliente a la cocina. Es una apuesta fuerte porque en el mismo lugar en el que vendemos estamos mostrando cómo se produce. No hacemos el mejor helado, porque eso depende del paladar de cada uno, pero tenemos un producto muy noble. Cuando lo probás, te das cuenta de que tiene una fuerte identidad italiana porque, simplemente, fabricamos *gelato* italiano". <AP> C.V.

En cifras

**Fundación:** 2017. **Inver.inicial:** US\$ 400.000. **Inver. por franquicia:** US\$ 200.000. **Fact.:** \$ 5 M por mes



Reimaginamos las estrategias de  
las empresas para adaptarse a las  
expectativas de los consumidores.

It all adds up to The New Equation.

Retail y Consumo masivo

Conocé más en [pwc.com.ar](http://pwc.com.ar)

[Twitter](#) @PwC\_Argentina [Facebook](#) /PwCArgentina [YouTube](#) /PwCArgentina [LinkedIn](#) /PwCArgentina [Instagram](#) /pwcartentina

© 2022 Price Waterhouse & Co. S.R.L. Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.  
Todos los derechos reservados.

**pwc**

# Lujo desde el consultorio



María Mingo

Candelaria Nottebohm

Valentina Sielecki

▷ Dos médicas y una especialista en marketing fundaron una firma de productos cosméticos con base natural. Quieren competir con las marcas importadas.

The glow factor nació en un consultorio. La empresa, que se dedica a formular y desarrollar productos de cosmética *premium*, dio sus primeros pasos en la clínica de estética de las médicas Valentina Sielecki y María Mingo. Las dos cirujanas notaron que sus pacientes les consultaban mucho por productos de cosmética natural que tuvieran eficacia clínica y así decidieron desarrollar su primer producto. Este fue el aceite facial Luxury Base Oil, que les per-

mitió presentarse al mercado. Luego, Candelaria Nottebohm, se sumó como CMO de la empresa. Las tres socias tienen perfiles complementarios. Sielecki, actual CEO, fundó otras compañías como los centros de entrenamiento Rockcycle. Mingo, la CPO, es médica especialista en cirugía plástica y reparadora. Por su parte, Nottebohm es licenciada en Administración de Empresas. Fue parte de grandes empresas como Restorando, Rappi y

Mercado Libre. Para empezar, invirtieron US\$ 10.000 de capital propio y ahora quieren concretar su primera ronda de financiamiento. Buscan US\$ 500.000 con el foco de invertirlo en su expansión a Estados Unidos y México. La empresa apunta al segmento de lujo. Buscan llegar a los consumidores de productos *premium* que, a la vez, están interesados en formulaciones naturales y buscan prácticas más saludables y sustentables.

En ese espacio que está ocupado hoy por las grandes marcas internacionales, las emprendedoras encontraron un lugar para la propuesta de valor personalizada que imaginaron. La atención en el consultorio y una experiencia digital con mucho foco en el seguimiento y la personalización es su gran diferencial. Según analizaron, en general el consumidor de productos de belleza suele estar desorientado a la hora de la compra y de utilizarlos, lo que lleva a una gran rotación de productos. "Vendemos a través del canal digital, eso nos permite tener contacto con el cliente e ir personalizando la rutina. Estamos desarrollando un *test* digital, pero también tenemos consultas con especialistas y un seguimiento posterior. Te llega un producto y a los 15 días te preguntamos cómo te fue, cómo sentís tu piel. Estamos realmente en contacto directo con el cliente", explíca Nottebohm.

Hoy tienen nueve productos en el mercado y 13 en desarrollo que verán la luz entre fines de este año y principios del que viene, con el foco en atender cada vez más particularidades de la piel de sus consumidores. Todos con eficacia clínica: se formulan con los mejores activos, no tienen siliconas ni parabenos, son veganos, no testeados en animales y dermatológicamente testeados. <AP> Eugenia Iglesias

## En cifras

**Fundación:** 2021. **Inver. inicial:** US\$ 10.000. **Fact. mensual:** \$ 15 millones. **Empleados:** 6

# COTO



¿BUSCÁS DESARROLLO  
PROFESIONAL?  
PENSÁ EN COTO.

Trabajar en COTO es tener la oportunidad de seguir creciendo en tu carrera profesional.

Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros.

Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.

Desarrollamos tecnología, para hacer de éste, un negocio hacia el futuro.

Innovamos con técnicas comerciales que luego se convierten en estrategias exitosas.

Por todo esto, deseamos tener a los mejores profesionales en esta gran empresa argentina.

**Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:**



**Apertura**

Supermercado N° 1  
en Imagen de la  
Argentina  
Ranking  
SEL 2021



Primer puesto  
Octubre 2020  
Spot Publicitario  
más visto de  
Argentina



Profesionales de  
Marketing Digital  
que administran  
cuentas de  
Google Ads



Capacitación en  
Programas  
in Company  
para el Desarrollo  
Gerencial



Asociación  
de Cadenas de  
Supermercados  
más grande  
del país



Auditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas  
de Donaciones



Premio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
Argentina



Premio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de Argentina

**Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.**

[www.coto.com.ar/empleos](http://www.coto.com.ar/empleos)

Encontranos en



La agenda del Dircom

Mercedes Bressa

Gerenta de Comunicaciones Externas  
de Cervecería y Maltería Quilmes

“La comunicación es la base de las relaciones humanas. No me refiero solo a las relaciones interpersonales, sino a la relación que una compañía construye con sus públicos. Personalmente, me apasiona pensar en estrategias que puedan ser lo suficientemente efectivas para quedar en la memoria y en el corazón de la gente”. Mercedes Bressa, gerenta de Comunicaciones Externas de Cervecería y Maltería Quilmes, define así la actividad a la que le ha dedicado más de 12 años. Licenciada en Comunicación Social (UCES), desembarcó en Quilmes en 2014 y antes se desempeñó en la consultora IMS, para luego ser parte de Google Argentina, dentro del equipo de Mazalán Comunicaciones.

**¿Cuáles son las pautas que la empresa sigue para construir su estrategia comunicacional?**

La estrategia busca acompañar el impacto económico, social y ambiental que genera la compañía en Argentina. Somos 6000 personas que trabajamos para que nuestras bebidas lleguen a más de 300.000 puntos de venta en todo el país con el compromiso de regenerar el ambiente y ser fuente de promoción social y creadores de valor en las comunidades donde estamos presentes.

**¿Qué temas ocupan la agenda comunicacional en este momento?**

La campaña más grande

# De la memoria al corazón

▷ Desde su campaña por la carbono-neutralidad a su publicidad para el Mundial, en la compañía tuvieron una agenda colmada de temas para comunicar.



que tuvimos este año fue el anuncio del compromiso de ir hacia la carbono neutralidad para 2040. Para el área de Comunicación fue un gran desafío pensar en una estrategia que, además de impactar al ecosistema, pudiera generar un mensaje claro y entendible para toda la ciudadanía. Para eso, junto a nuestras agencias, desarrollamos una campaña 360° que tuvo como bajada un mensaje simple, fácil y

claro: ¡Al Planeta, salud!

**¿Cuáles son los valores que quieren transmitir?**

Es una compañía de 130 años en Argentina que ha navegado en los diferentes contextos, siempre con una mirada de largo plazo; invirtiendo, primero en el desarrollo de cervezas y después en otras categorías como gaseosas, aguas, isotónicos, vino, sidra y que hoy se encuentra atravesando un proceso de transformación digital

de su negocio. Valores como la resiliencia, la ambición y la curiosidad sin dudas caracterizan a una compañía como esta, que logró permanecer vigente en la memoria y en el día a día de los argentinos. Y no solo permanecer, sino tener la valentía de siempre ir por más, de enamorarse más de los problemas que de las soluciones, buscando siempre generar innovación y disruptión para poder ser relevantes para su propia gente, los consumidores, clientes y comunidades.

El vínculo de Quilmes con los argentinos al que hace referencia Bressa tiene, cada cuatro años, una manifestación muy intensa. Todos aguardan el comercial del Mundial de fútbol.

La gerenta de Comunicaciones Externas de la compañía explica el desafío que representa sorprender: “Cerveza Quilmes es una marca que está presente en el fútbol desde siempre. Ha tenido un rol muy activo en el deporte popular por excelencia de la Argentina. La publicidad del Mundial es muy esperada y sin dudas conlleva una gran responsabilidad poder estar a la altura de las expectativas de la gente. Desde la marca se busca seguir contagiando esa ilusión a todos los hinchas, convirtiéndose en un hincha más que cree hasta en lo más increíble. Quiere transmitir la alegría y la ilusión del fútbol”. <AP>  
*Carlos Viacava*



# TU PYME CON TODO



Fibra



Móvil



TV



Seguridad



Cloud



IOT

# VIAJE AL MUNDO DE LO IMPREVISTO

CFO del año

PUESTO N° 7

La CFO del grupo turístico CVC,  
**Victoria Basurto Siu**,  
le ganó a la pandemia  
y a la eliminación de los viajes  
al exterior en cuotas. Ahora,  
batalla contra la inflación  
y el dólar Qatar.

Por Juan Manuel Compte

Foto de tapa de  
Nico Pérez.

Ansiedad. Angustia. Desesperación. Se le mezclaban todas esas sensaciones, encerrada en una habitación donde, ni siquiera, sabía cuándo comería –o si, directamente, podría– porque la cuarentena también obligó a cerrar el restaurante del hotel en el que estaba alojada. Su marido y la menor de sus tres hijos –la única no emancipada; en ese momento, de 12 años– habían quedado a más de 3100 kilómetros de distancia, en Lima, porque todavía no tenían la carta de residencia. Pese al bálsamo de las videoconferencias, le acuchillaba el alma ignorar el momento en que volvería a estar con ellos: abrazarlos, acariciarlos, besarlos... El trabajo estaba lejos, muy lejos, de ser consuelo a la pena familiar. Al contrario: debió convertirse, rápido, en la custodio de los recursos de empresas que, de un día para el otro, pasaron a facturar cero.



**“La magia de esto es moverse y anticiparse rápido”.**

Por eso, el mes pasado, cuando se anunció que era la ganadora del premio al CFO del Año 2022 que otorgaron El Cronista, APERTURA y la consultora BDO en La Rural, Victoria Basurto Siu no pudo contener su emoción. Peruana, exPhilips, era CFO de Atento, la empresa de *call centers* del grupo Telefónica, para Colombia, México, Puerto Rico y Texas y recibió una propuesta difícil de rechazar. A fines de 2019, el grupo brasileño CVC Corp, mayor operador turístico de América, había comprado la local Almundo, un *ticket* de US\$ 77 millones. La siguiente etapa era integrar la agencia con los otros activos que había adquirido en la Argentina desde el año anterior: Bibam Group (Biblos y Avantrip) y la mayorista rosarina Ola Transatlántica. “Era un desafío muy grande”, explica Basurto Siu sobre qué la atrajo para hacer la valija y dejar atrás seis años con su anterior empleador y mudarse a un país al que conocía pero en el que nunca había vivido; mucho menos, trabajado.

Aterrizó en la Argentina el 15 de marzo de 2020. Cuatro días después, el jueves 19, Alberto Fernández anunció el inicio de la cuarentena por Covid a partir de esa medianoche.

“Teníamos que juntarnos a ver el plan estratégico para unificar sinergias

**“Hay algo muy propio de la Argentina: los rumores te ayudan a tomar decisiones. Algo se filtra y ya estás trabajando sobre eso. Pasó con el ‘dólar Qatar’”.**

con los financieros de todas las compañías del grupo. Me dejaron sola en la oficina. Se fueron todos a sus casas porque se cerraba el país”, describe. “Espérate que la pandemia termina en 15 días y salimos”, recuerda (así, en su castellano neutro) que le dijeron, tal vez, para aliviarle la presión.

Los 15 días fueron meses. De agonía anímica, además. “El directorio estaba desesperado. Yo miraba desde fuera de la caja. Eso me daba tranquilidad para poder ver qué pasaba. No sabíamos cuánto iba a durar esta situación. Entonces, se volvieron más importantes las decisiones tácticas que las estratégicas”, cuenta. “No había ventas. Priorizamos la caja para auto-sostenernos. No sabíamos cuándo pasaría. Fue la parte más dura de mi carrera y de mi vida”, asegura.

Lo profesional se ilustra con números. Al segundo trimestre de 2020, las reservas de CVC Corp en la Argentina cayeron más de 90 por ciento, a 75,7 millones de reales (unos \$ 1000 millones al cambio de entonces). Los ingresos netos en el país resultaron negativos en 1,5 millones de reales (\$ 21 millones), como consecuencia de cancelaciones y devoluciones. El *ebitda* del trimestre también fue rojo: 21,3 millones de reales (\$ 300 millones). En el semestre, según se lee en los reportes financieros de CVC, su filial argentina había acumulado una pérdida superior a los 500 millones de reales (\$ 7300 millones en ese momento).

En lo personal, la dureza se resume en dos datos. Tardó ocho meses en volver a estar con su familia, que llegó al país en noviembre. En el medio, su hija había cumplido 13 años.

“Lo único que me quedaba era meterme a entender el país, la industria, entender las variables económicas y políticas...”, cuenta Basurto Siu cómo capitalizó *liabilities* como la soledad y el encierro. “Leía todos los diarios, los sitios web... Estudiaba el país, veía películas para entender la historia. Y hablaba con todas las personas. No sabía si era día de semana, sábado o domingo”.

La curva de aprendizaje fue vertiginosa, una montaña rusa. “Me enfoqué 24x7 para meterme en todo lo que era el conocimiento del país y de la industria (turística), y poder liderar la parte financiera, que no es fácil en la Argentina: tiene muchísimas particularidades, diferentes a los países con los que había trabajado anteriormente”, dice.

#### **Modo supervivencia**

La desesperación del *management* local, cuenta Basurto Siu, terminó siendo ayuda. “No se va a vender nada; vamos

a priorizar la caja: hay que pagar nómina, impuestos y proveedores claves, que sean estrictamente necesarios”, planteó ella. “Nunca hicimos eso”, le respondían. “Nunca antes tuvimos pandemia”, replicaba.

“La caja era importante. Pero sabíamos que no era dinero de la compañía, sino de los clientes que habían comprado sus *tickets*. Nuestra responsabilidad era devolverlo y no había normativa sobre cómo hacerlo”, explica. “No podíamos usar esos fondos. No podíamos pensar que esa caja era nuestra. De repente, hubo que replantearse para qué pagarle nuevos *tickets* a las aerolíneas si la gente no iba a poder viajar”, define una de las primeras reglas que fijó.

Con un ojo puesto en China –era la referencia para observar la evolución de la pandemia–, CVC entendió que, a mediano y largo plazo, su negocio seguiría existiendo. La gran incógnita era cuánto duraría la turbulencia de corto. “Lo bueno era que teníamos las espaldas financieras de CVC Brasil. Solo con la caja de la Argentina no hubiésemos podido subsistir. Brasil había comprado compañías y sostuvo la inversión”, apunta. Basurto Siu proyectó que necesitaría, por lo menos, 12 meses de asistencia. Escenarios que planteaban ventas de nuevo en dos meses quedaron descartados. “Pasamos a hacer *forecasts* semanales y a no más de tres meses. Teníamos directorio todos los días a las 6 PM. Sábados y domingos también. No teníamos nada para hacer”.

En sus propias palabras, tomó el control de la caja. “Dejar de pagar, empezar a devolver casos críticos y ver las normativas que empezaban a salir: ayudas, ATP. Aplicar rápido a cualquier beneficio que pudiera salir. Tomamos todo y no desvinculamos a nadie”. En paralelo, hubo acuerdos con el propio personal, mucho del cual, además, vivía de comisiones por ventas. El directorio se redujo el sueldo a la mitad y los gerentes, un 25 por ciento. El grupo también rescindió el alquiler de tres pisos en la Torre Bellini, entonces gestionada por WeWork, y frenó consultorías y contratación de servicios de terceros. Mantuvo sus más de 100 sucursales físicas, que se habían enfocado en atender repatriaciones y clientes que exigían devoluciones. La mayoría de esos puntos son franquiciados. CVC suspendió momentáneamente el cobro de canon y derecho de uso de marca. “Con el dinero que entró de Brasil, pudimos compensar la falta de esos ingresos. Si los franquiciados nos pagaban a nosotros, no comían”, dimensiona.

“Hicimos lo mismo que cualquier compañía. Ese *cashflow* era de los clientes, no podíamos tocarlo. Había que separar lo urgente y empezar a ver cómo sobrevivir”, refuerza Basurto Siu. Repite la importancia del apoyo financiero de CVC Brasil, que vivía en la misma incertidumbre y afrontaba problemas grandes. “Nos dieron fondos hasta el final de la pandemia y debíamos cuidarlo como oro. Buscamos muchísima eficiencia operacional. Aprovechamos para hacer mucha automatización de procesos, revisión de estructuras”, refiere. En ese punto, la ejecutiva mostró que ya entendía a la Argentina: ingresó al país ese salvataje a través de contado con liquidación (CCL), para hacer rendir más esos dólares. “Podíamos tener más pesos y, con eso, solventar



## En Santander nos comprometemos a ayudar

Por eso, impulsamos programas que apoyan  
el progreso de las personas y de las empresas.

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

#CompromisoSantander

 **Santander**

BANCO SANTANDER RÍO S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (LEY N°25.738); TAMPOCO LO HACEN OTRAS ENTIDADES QUE UTILICEN LA MARCA SANTANDER.

tábamos la caja, los gastos, los costos... Yo les decía que pusiéramos la mitad y lo traía al doble acá. Brasil, que vive otra realidad, no entendía", relata.

Los balances de CVC muestran que su operación argentina perdió 575 millones de reales en 2020, unos \$ 9200 millones al 31 de diciembre de ese año. La facturación, que había sido de 128,47 millones de reales en 2019, se derrumbó a 74,54 millones. En 2021, los ingresos mejoraron, a 119,14 millones de reales (más de \$ 2190 millones del momento). La pérdida se redujo a 85,8 millones (\$ 1580 millones).

### **Despegue con turbulencias**

En el primer semestre de 2022 –última información disponible al cierre de esta edición–, los ingresos se habían recomposto, a 110,54 millones de reales (\$ 2650 millones al 30 de junio). El rojo, ahora, fue de 21,9 millones (\$ 525,6 millones).

"Retomamos y completamos la integración y consolidación de las empresas en 2021. Recién a partir de este año, en enero, febrero, empezamos a sentir que dejábamos la pandemia en nuestra agenda y en el directorio empezamos a hablar de crecimiento y recuperación de mercado, a medida que los países empezaron a bajar sus restricciones", contextualiza. Era lo esperado. El *board* manejaba encuestas que indicaban que lo primero que harían los argentinos cuando pudieran era viajar. "Sabíamos que había una oportunidad muy grande. Que teníamos que sostenerlo hasta que llegue ese momento". Aun así, primó la prudencia e hizo un presupuesto al que define como "tímidamente conservador" para el año, cuyo objetivo era recuperar los niveles de 2019. "Se está cumpliendo muchas veces más. Ya estamos en los niveles que queremos", celebra. La agenda de crecimiento prevé la apertura de 15 franquicias este año.

Ese plan de vuelo tuvo otra inesperada turbulencia. El jueves 25 de noviembre de 2021, horas antes del Black Friday, uno de los eventos más esperados del calendario anual del comercio electrónico, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) prohibió la financiación en cuotas de viajes y servicios en el exterior. Un *shock* para agencias y líneas aéreas, cuyas ventas se derrumbaron a la mitad de lo que esperaban facturar en esa jornada.

"Habíamos terminado de hacer presupuesto, se aprobó y, unos días después, salió ese tema", evoca Basurto Siu. "No podíamos quedarnos en el lamento. Salimos a hablar con nuestros partners financieros, bancos, a ver qué estructurábamos, cómo lo manejábamos, porque se trató de una decisión exógena que no podíamos controlar".

La caída, no obstante, resultó menor a la esperada. "Las condiciones habían cambiado drásticamente. Pensábamos que se nos venía abajo el negocio por estas nuevas restricciones. Pero las ganas, y la necesidad, de viajar eran mayores. La gente encontró otros medios para financiar sus viajes".

Para ella, fue también otra prueba de fuego en su adaptación a la Argentina. El lanzamiento del plan Pre-Viaje resultó una señal de hacia dónde viraba el negocio. "La magia de esto es moverse y anticiparse rápido", define. "Nos enfo-

camos hacia el turismo interno. Empezamos a hacer campaña muy fuerte hacia el interior. Había que peinar el país para ver qué encontrábamos. Pudimos aprovechar sitios que no habíamos explotado tanto. Hasta ese momento, Internacional era el 70 por ciento de nuestro negocio. Terminamos 50-50, sabiendo que perdíamos margen: cuando se pasa a turismo interno, cae el *ticket* promedio".

El dólar Qatar, el tipo de cambio diferenciado que el Gobierno implementó el mes pasado para los gastos con tarjeta en el exterior, también le permitió hacer gala de su "argentinización" como CFO. "Las variables financieras se vuelven determinantes para que un negocio sea o no rentable. En tal sentido, nosotros no podemos vender hasta que no se adecúe el impuesto en el sistema. Y un día es dinero", señala. En este caso, era algo de lo que se venía hablando hacía semanas. "Hay algo muy propio de la Argentina: increíblemente, los rumores te ayudan a tomar decisiones. Algo se filtra y ya estás trabajando sobre eso. Cuando salió (el dólar Qatar), estábamos todos esperando nada más que para presionar la tecla", devela. A la eliminación de las cuotas, en cambio, no la vieron venir, admite.

"La Argentina, en ese sentido, es un mercado muy dinámico. Más de lo que puede haber en toda América latina, el más desafiante. Financieramente, nunca te vas a aburrir. Estás siempre reuniéndote con los bancos", asegura.

Complejidad especial para un negocio con productos que se planifican –y pagan– con tiempo, años en algunos casos, como los viajes de 15 o de egresados. "Cuando tienes un producto de largo plazo y pago anticipado, lo más impredecible es la rentabilidad. Puedes costearlos, hacer una buena cobertura. Pero es muy difícil de estructurarlo: compras al tipo de cambio oficial de hoy y le pagas a un proveedor en un año y medio, Dios sabe a qué cotización y de cuándo, o si existirá algún impuesto nuevo. Ese es el desafío y el riesgo más grande que tiene un negocio que, hoy, es rentable y, en la fecha, puede no serlo. Y es, además, un compromiso a cumplir con el cliente. Son los productos que hay que revisar muy de cerca", señala. "Nos cuesta hacer *pricing*. Nadie tiene la bola mágica para dentro de un año y medio", reconoce.

Mucho menos, en la Argentina de 2023, signada por ese gran signo de incógnita que es la elección presidencial. "Me preocupan las proyecciones: escenario con PBI 1 por ciento negativo, inflación del 100 por ciento y dólar oficial de \$ 320 para fines de diciembre", augura, en base a los pronósticos de los bancos. En ese contexto, trata de rentabilizar la caja lo más que puede. "Hacemos inversiones a plazo fijo para poder tener los pesos. Lo que hacemos más rápido es salir a pagar todas las deudas que tenemos vencidas afuera. Pagamos todo lo que podemos: si conservamos los pesos, podemos quedarnos con una bomba de tiempo en la mano", reconoce. "Nosotros somos intermediarios entre quien compra un pasaje o paquete y los proveedores. Lo que no podemos hacer es quedarnos con los pesos en la mano", afirma, y compara: "Es un juego en el que, si se para la música, te quedas sin silla". Un juego en el que, como desde que llegó a la Argentina, también quiere cantar victoria. <AP>



# Amarok

Lo nuestro  
son los desafíos



FOTO NO CONTRACTUAL. EQUIPAMIENTO SEGÚN VERSIÓN. LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y MODIFICADA DIGITALMENTE. ORIGEN: ARGENTINA. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.VOLKSWAGEN.COM.AR. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. AV. DE LAS INDUSTRIAS NO. 3101, GRAL. PACHECO, BUENOS AIRES.

**Garantía  
6  
años  
o 150.000 km**

CFO del año

PUESTO N° 2

**Pablo Miedzlak**  
CFO de San Miguel

# SI LA VIDA TE DA LIMONES...

...haz limonada, dice el refrán. Es, también, el nuevo rumbo estratégico que tomó San Miguel, que vendió su negocio de fruta fresca para concentrarse en la producción de derivados industriales. La transacción fue el debut como CFO de un ejecutivo que, en tres décadas de carrera, vivió la burbuja puntocom, fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, Aerolíneas Argentinas y el fenómeno Vaca Muerta.

Ex PwC, El Sitio, Tenaris, Starwoods, Aerolíneas y San Antonio, Pablo Miedziak acuñó hace tiempo una frase que la coyuntura le actualiza permanentemente, como si fuera una *app*. “Hoy, en la Argentina, es bastante más fácil hacer un plan a 10 años que uno a tres meses”, sentencia. Su tesis volvió a tener comprobación en su actual empleo. En noviembre del año pasado, asumió como CFO de San Miguel. A los dos meses, en enero, estaba dando el *kick-off* de una operación cuyo *closing* se hizo en menos de seis meses: la venta a la española Citri&Co de sus negocios de fruta fresca en Perú y Sudáfrica, activos que la tucumana había comprado en 2017 (el primero) y creado en 2019 (el segundo).



Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography

**“Tenemos muy en claro a dónde vamos a 10 años. Ahora... Si vamos a poder importar insumos en 30 días, no tenemos idea. Eso es lo más difícil: el día a día”.**

La operación obedeció al nuevo rumbo estratégico que definió la empresa que controlan las familias Bemberg y Otero Monsegur. Se concentrará en el segmento de productos derivados del limón: jugos (insumo fundamental de la industria alimenticia), aceites y cáscara.

“Hay mucha claridad de hacia dónde queremos ir”, afirma el ejecutivo, segundo en la terna al premio al CFO del Año que otorgan El Cronista, APERTURA y la consultora BDO. “Ahora... si vamos a poder importar insumos en 30 días, no tenemos idea. Tampoco sobre cuál será el tipo de cambio en enero o marzo. Eso es lo más difícil: la administración del día a día. No quedarte en pesos y tenerlos invertidos todo el tiempo. Y estar viendo, semana a semana, si hay devolución o inflación y tenés que ajustar tus costos”, remarca.

**Fusión continua**

“Multiindustria”, define Miedziak a su carrera. Egresado del Hipólito Vieytes, de Caballito, empezó a trabajar como cadete en una PyME a la semana de haber terminado el secundario. En paralelo, inició sus estudios en Administración y Finanzas en la UADE y, a los tres años, “quise otra cosa”, dice acerca de su entorno laboral. Ingresó a la entonces Price Waterhouse, actual PwC, donde trabajó seis años como auditor externo del cliente más grande que tenía la firma: la Organización Techint.

Estuvo en la *Big Four* entre 1993 y 1999. “Me había empeñado a picar el bichito de estar del otro lado del escritorio”, cuenta. Lo llamaron para, en sus palabras, “algo que no se conocía mucho: Internet”. En septiembre de 1999, se sumó a El Sitio, portal de Internet que habían fundado dos años antes Roberto Vivo-Chaneton y Roberto Cibrián Campoy, y que ambicionaba con ser la primera empresa de América latina en hacer una oferta pública de acciones –IPO, en la jerga– en el Nasdaq, el panel de empresas tecnológicas de la Bolsa de Nueva York.

“Trabajamos incansables horas”, refiere Miedziak. Bajo la sigla LCTO (fonéticamente: “el-ci-ti-ou”, por la pronunciación de la sigla en inglés), salió el 10 de diciembre con 8,2 millones de acciones a un precio de US\$ 16 por papel.

La burbuja puntocom se pinchó tres meses después. En marzo de 2001, Miedziak era *controller* corporativo, con responsabilidad sobre el balance consolidado. Le ofrecieron

ser gerente general de Decompras.com, una plataforma de e-commerce de México que El Sitio había comprado en esa época. El argentino se mudó a Monterrey. Poco después, el grupo venezolano Cisneros, uno de los mayores accionistas de El Sitio, lo fusionó con sus negocios de medios en lo que se bautizó Claxson Interactive Group. Como resultado, Decompras pasó a estar “de venta”. En octubre de 2001, lo compró Terra Lycos, el entonces brazo de negocios web de Telefónica. Miedziak llevó esa novia al altar.

Le faltaba recibir a otra, en uno real. Retornó a la Argentina. Se casó. Empezaba 2002. “Difícilísimo”, describe el momento en el que aterrizó de nuevo en el país. Aprovechó el año para hacer un master en Finanzas en la Universidad de San Andrés. Al año siguiente, se incorporó a un viejo conocido: Techint. Pasó por Tecpetrol, primero, y por Tenaris, después. Para la holding de tubos de acero sin costura, trabajó en la compra de la estadounidense Maverick, un ticket de US\$ 31185 millones (incluyendo deuda neta) cerrado en 2006. La adquisición clave para el raid de compras que hizo Tenaris en esos años, ya que le permitió penetrar el mercado de América del Norte. El imperio de los Rocca lo quiso como uno de sus hombres al frente del nuevo activo, de 4650 empleados y ventas anuales por u\$s 1800 millones en 2005. El platillo personal pesó más en la balanza. La familia Miedziak no voló a Houston. Se quedó en la Argentina.

Encontró hospedaje en la industria hotelera. A fines de ese año, asumió como director de Finanzas para América latina de Starwoods Hotels & Resorts, la dueña de la cadena Sheraton. En 2009, pasó a ser CFO para América del Sur, donde el grupo operaba 44 hoteles. Ya con hijos, Miedziak sostenía su permanencia en el país.

En noviembre de 2015, Marriott International anunció su intención de comprar Starwood. En abril de 2016, los accionistas de ambos grupos aprobaron la fusión. Su CFO local ya lo vio de lejos. Prácticamente, desde la ventana de un avión.

“Hacia mediados de 2015, me pareció bastante bueno tratar de poner un grano de arena con un eventual nuevo gobierno y empecé, por mi cuenta, a armar lo que podía ser un buen plan para Aerolíneas Argentinas”, cuenta. Miedziak tuvo reuniones con aquellos a quienes Mauricio Macri ya había confiado el tema –en particular, Guillermo Dietrich (h), futuro Ministro de Transporte– pese a que, todavía, no se había decidido quién ocuparía la butaca de piloto de la expropiada línea de bandera.

Miedziak asumió en diciembre de 2015 como responsable del área Económica y Financiera de Aerolíneas, con Isela Costantini al frente de la tripulación. “Fue una experiencia muy buena. Muy demandante en tiempo pero muy fructífera”, valora. “Llegué a dormir en la oficina por la carga de trabajo que había y el desafío que era”, dimensiona. Lleva ese sacrificio a números: “Logramos bajar el costo de financiamiento del 14 al 6 por ciento y los subsidios, de US\$ 700 millones, a US\$ 320 millones el segundo año y a US\$ 160 millones el tercero. Ahí, aprendí que se puede trabajar de forma profesional, como si fuera una compañía privada. Sí

debo admitir una contra: es muy difícil cuando uno quiere hablar de productividad en una empresa del Estado. En ese punto, los desafíos son mucho más difíciles que en una empresa privada”.

A inicios de 2017, sintió que era momento de bajar a tierra. Costantini había salido sorpresivamente de la cabina de mando de Aerolíneas y Miedziak le informó a su sucesor, el ex Techint Mario Dell'Acqua, que él no continuaría en su oficina. Su *ticket* de vuelta al sector privado fue con destino a Vaca Muerta. Alguien a quien conocía hacía 20 años, Walter Forwood, entonces CEO de San Antonio Internacional, le ofreció sumarse a esa empresa de servicios petroleros, la más grande de la Argentina, con operaciones también en México, Bolivia y Venezuela.

“El principal trabajo fue hacer a la compañía pública, reordenarla internamente y, luego, venderla”, refiere, acerca de su nueva asignación. A fines de 2018, la compró el fondo Lone Star. Miedziak continuó en San Antonio hasta su ingreso a San Miguel.

#### PxQ

“Teníamos una valuación por múltiplos. El desafío fue, justamente, que no hubiera impacto en las valuaciones por los vaivenes que estaban sucediendo en la industria”, resume la mayor dificultad del *deal* en el que trabajó la primera mitad de su primer año en San Miguel.

“Fueron operaciones muy complejas desde el punto de vista desde el que se tomó la decisión hasta el momento en el cual queríamos cerrar la operación”, explica. La venta en Perú (US\$ 77,1 millones reportó San Miguel al mercado) se hizo “en tiempo record”, define. “Firmamos la carta de intención en enero y, en julio, ya estaba cerrada, con el dinero pagado. Es muy raro poder hacer algo así en seis meses, con la cantidad de vaivenes que hay a nivel país y la industria misma, con precios que varían bastante. O el impacto de los costos logísticos, que variaron mucho”, dimensiona.

Tuvo, además, el sabor distinto de ser un *deal cross-border* hecho en la pospandemia. “En una operación así, lo más importante es que el comprador quiere ver las plantas. Y viajar a los campos. Eso se pudo hacer. Pero el resto se resolvió con *calls* y videoconferencias. Antes, quizás, hubiésemos hecho muchos más viajes; nos hubiéramos encerrado semanas con abogados en Perú y Sudáfrica. Hoy, el mundo ya está acostumbrado a que puedas hacer una transacción

así prácticamente íntegra desde tu oficina. En eso, sí hubo un cambio muy grande”, contrasta.

Las ventas de Perú y Sudáfrica eran fundamentales, además, para acelerar la transformación estratégica que inició San Miguel. “Son los principales objetivos en los que estamos trabajando. Dejar de lado el negocio de fruta fresca y estar más en el de brindar valor agregado. Y avanzar con un proceso de expansión de todo lo relacionado con ese negocio industrial”, describe.

La planta de procesamiento de la Argentina continuará funcionando. La intención es ampliar capacidad en Uruguay. También existe la idea de construir una nueva instalación de procesamiento de limón fuera del país, en algún lugar que también sea importante productor de cítricos dentro del Hemisferio Sur.

“Cuando uno es joven, mira más la parte técnica. Cuando peina canas, empieza a ver lo estratégico. Todo este cambio se hizo por cuál es la San Miguel que vemos a cinco, 15 o 20 años. Por qué queremos ir a un negocio más industrial, con contratos de largo plazo, que tengan bastante menos volatilidad”, explica.

No es lo único que Miedziak aprendió con el tiempo. “Lo que uno necesita hacer rápido como CFO es entender a su industria. Hay que aprender rápido cuál es el PxQ. Si vendés limones, necesitás saber qué es lo que afecta para que suba, o baje, el precio o la cantidad. Lo mismo con la disponibilidad de asientos en un avión, las habitaciones de un hotel o un caño de acero”, define.

“Al final del día, lo más importante es entender lo más rápido posible el PxQ. El 70 por ciento de la función financiera o administrativa es la misma: relación con bancos, con los inversores, presupuesto, los márgenes, el balance, alguna norma local o internacional”, continúa. “Pero, por sobre todo, uno tiene una función muy importante como líder de un equipo. Identificarlo, tener buenos equipos que te acompañen y buenos mentores, también”, agrega. Hoy, en el suyo, hay cinco reportes directos. “Siempre tuve entre cuatro y ocho. Más de 10 se me hace muy difícil de administrar”, explica.

Vislumbra un 2023 “con muchísima incertidumbre y una probabilidad de un cambio muy grande a mitad del año”. ¿Por qué? “Creo que habrá muchas decisiones importantes cuando haya cierta renovación de deuda del Gobierno y, adicionalmente, se empiecen a definir las PASO. Eso dará un indicio bastante claro de hacia dónde irá la economía: si se abrirá o se cerrará; si los inversores extranjeros están dispuestos a entrar capitales o invertir a más largo plazo en el país. La Argentina es muy volátil con los cambios de gobierno”, responde.

Hoy, pronostica una inflación del 80 al 90 por ciento para el próximo año. “Pero, hace un año, cuando empezábamos a trabajar en la proyección para 2022, casi todos estimábamos un 50 por ciento: le pifiamos casi por el doble. Es una variable muy difícil”, aclara. No es la única dificultad que gestiona. “Cuando se es una empresa exportadora, el 99 por

**“Lo que uno necesita hacer rápido como CFO es entender a su industria. Hay que aprender enseguida cuál es el PxQ de la empresa”.**

ciento de tus ingresos son al tipo de cambio oficial pero tu inflación en dólares es del doble", contextualiza.

"Ya de por sí, hay un mundo que cambia mucho. Los costos logísticos crecen fuerte; existe exceso de plantaciones de limón... Es un doble *click* propio de la industria sobre la complejidad argentina", apunta.

La defensa a eso, dice, es armar escenarios. Cuenta que, dos meses atrás, se reunió con los accionistas para ver el plan de los próximos cinco años. "Pudimos resumir a sólo cinco escenarios. Al final del día, tenemos claro a dónde vamos. Mientras tanto, hay que estar listos", asegura.

Una de las tácticas es estar siempre parados sobre la caja, indica. "Intentamos tener un hedge natural. La mayoría de nuestras ventas son en dólar divisas. Tratamos de invertir en instrumentos *dollar-linked*, por si hay devaluación", explica. San Miguel lo hace a través de una especie de fondo *in-house*, gestionado por la compañía misma. "Tomamos las decisiones de inversión directamente nosotros", amplía, sobre la iniciativa que surgió de su gerente financiero, Juan Mihanovich.

La obligación de refinanciar pasivos en el exterior que impuso el Banco Central para empresas argentinas, por lo menos, no es un *issue* para San Miguel. "Nuestra deuda es mayoritariamente local (*dollar linked*) y la externa está tomada con organismos multilaterales. Con lo cual, en este caso, no aplica la restricción", explica el CFO. Cuenta que sí, hace dos años, cuando el BCRA inauguró la condición -la renovó en los años siguientes-, la cítrica giró dinero del exterior para cumplir con el 100 por ciento de sus compromisos. "San Miguel nunca hizo una reestructuración financiera. Tiene excelente relación con el mercado de capitales y con los organismos multilaterales", sentencia.

Sí, en cambio, reconoce problemas para el pago de importaciones. "A veces, nos da algún dolor de cabeza. No se nos paró nada. Pero podría haber fluido bastante mejor", admite. En tal sentido, no espera nada distinto a lo que, dice, vivió

durante los últimos 10 años. "Estar todo el tiempo atento a lo que puede pasar: cuáles serán las medidas del Gobierno; cómo afectará a la caja sin son decisiones cambiarias; tener la deuda y los ingresos de la compañía siempre bien cubiertos y alineados...", enumera. Menciona un desafío adicional, más contemporáneo: "Motivar a los más jóvenes para que puedan permanecer bastante tiempo en una empresa. Hoy, la rotación es bastante grande".

Es que, en cuanto a objetivos, el gran desafío es uno: la implementación de la nueva estrategia de la compañía. Por supuesto, para llegar al largo, es necesario sobrevivir al corto. El efectivo es rey y, en este caso, ostenta la doble corona de los ingresos por las ventas en Perú y Sudáfrica. "El objetivo de la caja es el crecimiento estratégico por las plantas que queremos agrandar en Uruguay y hacer en otro país", define. No descarta, al menos, analizar una recompra de acciones (el 20% del capital de San Miguel cotiza en bolsa). "Sin duda, por precios, hoy es momento para recomprar acciones", refiere, en alusión a operaciones que hicieron (hacen) muchas otras integrantes del Merval.

"Si la vida te da limones, haz limonada", dice el refrán. A grandes rasgos, lo que intenta hacer San Miguel con su transformación industrial. En ese camino, Miedziak aplica otra lección de sus tres décadas de carrera. Una que aprendió en su paso por la turbulenta Aerolíneas.

"Uno nunca debe dejarse llevar por lo que escucha, por lo que dice el resto de la gente. Tiene que arremangarse y hacer su propio análisis con números, para ver qué es viable", dice. "Siempre tiene que encontrar la posibilidad de parar la pelota, hablar con el resto del equipo, sacudir y ver para dónde se puede ir", completa. La aplicó este año. "En los primeros meses, cuando estábamos viendo el plan estratégico de la compañía. Se tomó en equipo la decisión de cómo dejar un negocio e ir hacia otro. Son momentos en los que hay que hacer un buen análisis y parar la pelota. Son, siempre, decisiones de equipo". <AP> J.M.C.

**CFO DEL AÑO: CÓMO SE HIZO.** El estudio del que surgió el CFO del año lo llevó a cabo la consultora CIO Creative Investigation, en exclusiva para APERTURA. El relevamiento se llevó a cabo entre el 22 de agosto y el 12 de septiembre de 2022. La metodología fue de tipo cuantitativo y la selección de casos se realizó, dentro de entorno CAWI (Computer assisted web interviewing), a partir de un listado completo de gerentes y directores de finanzas y administración de las empresas más importantes del país. El cuestionario se completó de manera online a través de un link de acceso personalizado autoadministrado. Las preguntas fueron abiertas para candidatos y cerradas para valoración de atributos (se dio a elegir para puntuar de 1 a 5). Los datos relevados fueron ingresados a una base de datos que permitió realizar los cruces correspondientes. La muestra quedó integrada por 99 casos, se procesó de forma anónima y fue tratada de manera confidencial.



A CADA HISTORIA DE TU AUTO,  
LA MUEVE UN SOLO MOTOR.

Shell  
**Protegelo con V-Power**



AYUDA A PROTEGER LOS COMPONENTES CLAVE DEL SISTEMA DE COMBUSTIBLE, TALES COMO LAS VÁLVULAS DE ADMISIÓN Y/O LOS INYECTORES DE COMBUSTIBLE, DE LA ACUMULACIÓN DE DEPÓSITOS QUE DISMINUYEN EL DESEMPEÑO DEL MOTOR. LOS EFECTOS Y BENEFICIOS REALES PUEDEN VARIAR SEGÚN EL TIPO DE VEHÍCULO, LA CONDICIÓN DEL VEHÍCULO Y EL ESTILO DE CONDUCCIÓN. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN SHELL.COM.AR.

CFO del año

PUESTO N° 3

Juan Martín Vico,  
CFO de Aeropuertos  
Argentina 2000

# TORRE DE CONTROL

Ex director financiero de Telecom, dejó su puesto en agosto de 2020, en lo profundo de la pandemia, para aventurarse en un momento de la industria en el que no entraban ni salían aviones. Su desafío era algo que nunca había hecho: cómo atravesar una crisis.

La oficina, en el primer piso del histórico edificio de la calle Honduras, no es grande. Más bien, lo contrario. A una pared, sobre un mueble, se alinean monolitos de acrílico, clásicos milestones de las operaciones financieras relevantes en las que participó a lo largo de su carrera. Se destaca el premio al CFO del Año que le otorgaron APERTURA y BDO en 2016. También, el correspondiente a haber sido tornado este año, en el que finalizó segundo en la elección. En la pared de enfrente, cuelga un tablero blanco, en el que se cruzan cifras, cajas, líneas, flechas y deadlines. "Soy del pizarrón", dice Juan Martín Vico. De 51 años, ex director financiero de Telecom, su pase a Aeropuertos Argentina 2000 no fue, precisamente, un ejemplo de aversión al riesgo. Fue en agosto de 2020, el pozo más profundo de la pandemia, en el que el negocio aerocomercial doméstico llevaba más de medio año paralizado. "Una industria diferente, en un momento muy crítico: no entraba ni salía ningún avión", describe.

¿Por qué dio el salto? Una combinación de razones. De un lado, el acuerdo de control entre Fintech y Cablevisión Holding, que estableció los cargos que le corresponde designar a cada accionista en el *management* de Telecom, le puso un límite. Del otro, la atracción de la incertidumbre. "Acá", dice sobre AA2000, "se planteó un desafío enorme, algo muy distinto a lo que había hecho: cómo atravesar una crisis".

"Un negocio que había sido muy exitoso, de un grupo muy arraigado en la Argentina y que estaba pasando por un momento crítico en su industria", describe. Egresado del Carlos Pellegrini, Vico se recibió de contador y economista en la Universidad de Buenos Aires (UBA). Trabajó cuatro años en la calificadora de riesgos que hoy es Fix, afiliada a la internacional Fitch. En 2000, ingresó al Grupo Clarín. Para entonces, ya tenía un *master* en Finanzas (Universidad del CEMA). Estuvo siete años en Tacuarí. En ese momento, Clarín se preparaba para hacer su IPO en Nueva York. El colapso de la convertibilidad hizo

Apertura



Foto: Lucía Zúñiga para NP Photography.

## **“Entre todas las operaciones de deuda que hicimos en el mercado de capitales local e internacional, ya tenemos cubierto nuestro plan de inversiones”.**

que, meses después, el foco pasara a ser la reestructuración de deuda de las empresas del grupo.

“Fue mi primer desafío profesional grande. Entré a una planificación de crecimiento y nos tocó trabajar mucho en refinanciaciones y reestructuraciones de deuda, fruto de la salida de la convertibilidad”, resume. “Eso duró años”, apunta.

La siguiente fase fue tan contrastante como prescribe la dinámica pendular de la Argentina. Todo el proceso de expansión de Clarín en la industria de las telecomunicaciones, que incluyó compras en el interior, la fusión de Multicanal con Cablevisión (2007), la transformación del negocio -de cablera al core de la banda ancha-, con las consecuentes inversiones en despliegue de fibra óptica, y la adquisición de Nextel, con miras al cuádruple play, que, además, escaló la empresa de 7000 a 11.000 empleados. La última estación de ese raid fue la fusión con Telecom, anunciada a mediados de 2017. Por el acuerdo de socios, al fondo Fintech, del mexicano David Martínez, le correspondía nombrar al CFO. Como director de Finanzas, Vico basculó entre el *stock* de deuda que arrastraba la compañía (“bastante importante”, refiere él; \$ 10.905 millones, o US\$ 650 millones de entonces, según el balance al 31 de diciembre de 2017) y sus ambiciosos planes de inversión (US\$ 5000 millones, anunciado a inicios de 2018). Eso, sumado a otro proceso de integración, en este caso, de una compañía que pasaba a tener más de 25.000 empleados, con orígenes muy diferentes. “El desafío fue cómo sacar lo mejor de las dos empresas en un entorno super competitivo”, reseña.

### **Aterrizaje forzoso**

“Algunos me dijeron que era un poco osado”, sonríe, ya a dos años del momento en el que aceptó la propuesta de su actual empleador. “La compañía estaba en crisis. Pero entendí que no era por un tema de manejo, porque hubiera hecho las cosas mal. Había pasado algo que nadie había esperado y duró más de lo que todos habían calculado”, explica por qué pasó de Telecom a Aeropuertos Argentina 2000, la nave emblema de Corporación América, el *holding* que forjó Eduardo Eurnekian. “No es cualquier grupo, sino uno que invirtió siempre acá, y de forma muy exitosa”, sigue sumando pros a su decisión. “Acepté el desafío. También, estaba en una edad que me permitía tomarla”, remarca.

Habían pasado apenas semanas de que AA2000 cerró su balance del primer semestre de ese año. La empresa, ope-

radora de 35 aeropuertos a nivel nacional, ganó \$ 7500 millones a junio de 2019; un año más tarde, perdió de \$ 900 millones. El rojo no fue mayor por el pico estacional del verano, previo al estallido de la pandemia de Covid.

“Arranqué en un momento en el que no salía un solo avión”, grafica Vico. La primera misión fue revisar, a fondo, todos los costos de la empresa. Sin el dramatismo y la incertidumbre de entonces, resultó una oportunidad. “Cuando uno administra una compañía que opera en un entorno super demandante, con mucho volumen, es muy difícil parar cinco minutos y revisar si lo que uno hace es lo mejor”, explica. “Todo el mundo estaba en sus casas. Armamos equipos y los pusimos a ver diferentes temas: cómo podemos administrar mejor, cómo logramos mejores ingresos, qué cosas no estábamos explotando y podrían generarnos un ingreso adicional cuando el negocio se recuperara...”, enumera. “Siempre, con la mirada de que teníamos que salir de la pandemia mejor de lo que habíamos entrado: con mejores estructuras de costos, mejores contratos y mejores ideas para generar líneas de crecimiento”, resume.

En paralelo, la empresa debía seguir pagando 2500 sueldos. A septiembre, la pérdida acumulada en nueve meses había escalado a casi \$ 5000 millones. La cantidad de pasajeros se había retraído 72 por ciento, a menos de 9 millones. La de vuelos cayó 63 por ciento, a 8840. La facturación, \$ 7000 millones, se contrajo a un tercio de la registrada entre enero y septiembre de 2019. El flujo de efectivo de actividades de operación, que había sido de \$ 5140 millones un año antes, resultó negativo en casi \$ 5000 millones. “Teníamos un 2 por ciento de tráfico. Nuestro único ingreso era por las terminales de cargas”, pitchea esa escena de cine catástrofe. Antes de la pandemia, esa unidad aportaba el 20 por ciento de la facturación. “Eso no dejó de operar. Fue crítico con el ingreso de vacunas al país. Durante toda la pandemia, trabajó con alto nivel”, describe. Luego, con los vuelos de repatriación, la actividad, tímidamente, comenzó a recuperarse. “Logramos equilibrar la cuenta de gastos contra ingresos muy rápido. En el tercer trimestre de 2020, dejamos de consumir caja y tener las cuentas ordenadas”, apunta.

Así como la empresa acompañó a sus clientes –líneas aéreas, concesionarios de espacios comerciales-, que también sufrieron la cuarentena, recibió el apoyo de proveedores, bancos e inversores. “Eso nos permitió traspasar la situación sin sobresaltos y recuperarnos”, valora. En la tormenta, hubo algo que permitió estabilizar la nave y enderezarla hacia la salida: a fines de noviembre de ese año, el Gobierno prorrogó 10 años, hasta 2038, la concesión. A cambio, la empresa comprometió un plan de inversiones agresivo, de US\$ 2500 millones. “La extensión de la concesión nos dio *plafond*, sustentabilidad”, rescata.

### **Plan de vuelo**

AA2000 había aprovechado también otra oportunidad. En agosto de 2020, cerró Aeroparque para realizar su ampliación, \$ 5500 millones financiados con el Fideicomiso

# Amplía tus horizontes en la nueva Business

Una forma exclusiva de volar donde tú decides la máxima privacidad y confort

- Aviones más modernos y sustentables
- Asientos-cama totalmente reclinables, con acceso directo al pasillo
- Menús creados por Martín Berasategui, 12 estrellas Michelin

**DECIDE LLEGAR  
TAN LEJOS COMO  
QUIERAS**

de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Aeropuertos, al que, cada mes, la empresa aporta el 15 por ciento de su facturación. Lo administra el Ministerio de Transporte y lo ejecuta el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (Orsna). Aeroparque reabrió en marzo de 2021. “Habría tenido un impacto muchísimo mayor para nosotros, si teníamos que cerrarlo con actividad”, indica Vico.

El horizonte empezaba a cambiar. Aunque aún 68 por ciento por debajo en pasajeros que en marzo prepandemia, la actividad aerocomercial había vuelto a despegar en octubre de 2020. Dos años más tarde (octubre de 2022), cabotaje registró 21,9 millones de pasajeros, un 151 por ciento más que en 10 meses de 2021, según la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). El mercado internacional se disparó más de 370 por ciento, a 6,35 millones de personas.

Con el impulso de ese despegue, Aeropuertos salió al mercado. En septiembre del año pasado, colocó un bono *dollar linked* por US\$ 30,5 millones en el mercado local, al 4 por ciento y vencimiento a 24 meses. En noviembre, la empresa hizo dos anuncios. Por un lado, canjeó bonos que había emitido en 2017 y refinanciado en 2020, con una aceptación del 25 por ciento de los tenedores originales y del 67 por ciento de quienes tenían los segundos títulos. Los extendió a 2031, con una tasa del 8,5 por ciento, cuatro años de gracia, cuenta de reserva en el exterior y la garantía, en segundo grado, sobre los ingresos de la Terminal de Cargas Argentina (TCA). El segundo anuncio fue la emisión de nueva deuda en el exterior, por US\$ 126 millones, en dos tramos. El segundo, de US\$ 62 millones, a 2028, tres años de gracia y amortización trimestral desde febrero de 2023. Están garantizadas por los ingresos de TCA y, en segundo grado, por los de las tasas de pasajeros internacionales.

En simultáneo, AA2000 refinanció pasivos bancarios, extendiendo el vencimiento final hasta noviembre de 2024 –eran a febrero de 2023–, con plazo de gracia de 15 meses. Los bancos, además, aceptaron compartir la garantía sobre los ingresos de TCA con las nuevas ON de vencimiento 2028.

En febrero de este año, AA2000 licitó nuevos bonos *dollar linked* en plaza local, por US\$ 174 millones. Por un lado, obligaciones negociables (ON) por US\$ 138 millones, con cinco años de gracia y amortización trimestral desde mayo de 2027, al 5,5 por ciento. Por otro, US\$ 36 millones al 2 por ciento, con vencimiento en febrero de 2025. En julio, la empresa emitió otros US\$ 20 millones *dollar linked*, a tasa 0, también con vencimiento en 2025.

Así, en los próximos cinco años, AA2000 invertirá US\$ 750 millones, US\$ 400 millones de los cuales se habrán erogado a lo largo de 2022 y 2023. “Entre todas esas operaciones, juntamos la masa crítica para encarar el plan de inversiones que estamos ejecutando plenamente en este momento. El plan de inversiones está todo cubierto”, apunta Vico.

### Frente con turbulencias

Las pérdidas de AA2000, \$ 11.455,13 millones en 2020, se habían recortado a \$ 2318 millones a diciembre de 2021. En

seis meses de 2022, había vuelto al azul: una ganancia de \$ 12.530,8 millones. La empresa parece recuperada del Covid. A futuro, son los padecimientos crónicos de la economía argentina los que suman factores de riesgo.

“Si uno mira inflación y tipo de cambio, el contexto de la Argentina es un desafío”, evalúa Vico. “Las regulaciones cambiarias, financieras e impositivas tienen unos cambios y una volatilidad que exigen estar siempre alerta. Y analizando cómo pega cada una de las cosas en la operación”, completa.

Las ecuaciones de inversión tienen incógnitas. “Nuestras obras tienen componentes importados. Administrar esas compras hoy es un desafío por el contexto inflacionario. El 85 por ciento de nuestros ingresos están relacionados con el dólar. Pero el 95 por ciento de nuestros costos son en pesos. En 2021 y una parte de 2022, la inflación fue mayor a la devaluación. Eso tuvo un impacto bastante importante en nuestros números que compensamos con más volumen. Pero, si eso se mantiene, nos afectará”, señala.

“El contexto mundial tampoco ayuda. La inflación global es algo que, antes, no teníamos. Tenemos deuda con el exterior (bonos y préstamos *cross-border*). En un contexto de mayor inflación y suba de tasas, eso puede tener un impacto”, agrega, ya mirando el mapa amplio. “La posibilidad de que haya recesión global, probablemente, también impacte en la cantidad de pasajeros que recibamos. Todos los desafíos están presentes”, añade.

Comparte el mismo condicionante que el resto de los CFO de la Argentina: 2023. “Será un año electoral. La incertidumbre es cuál será la discusión política y qué impacto tendrá, cómo se alinearán las variables en función de eso. Fue lo que ocurrió en las últimas dos elecciones presidenciales. Por lo pronto, prevemos primeros meses similares a los últimos de este año y, después, mayor incertidumbre, en función de cómo se desarrolle esa discusión política”, vaticina.

“Siempre estamos atentos a si hay alguna oportunidad de mejorar plazos o bajar tasa de interés. Estamos tratando de optimizar recursos. Es parte del día”, anticipa, en relación a cómo guiará el tráfico en el cielo financiero. En lo operativo, proyecta continuidad en la recuperación, con niveles que ya ahora superan los de 2019, apunta. “Si no hay grandes saltos ni disruptiones, deberíamos continuar lentamente esa recuperación de todo el ecosistema: más pasajeros es más ingresos por estacionamientos, más ingresos por publicidad, más por locales, más consumo en el aeropuerto...”, encadena.

La Argentina, recuerda, levantó sus restricciones aéreas recién hace un año. “El cuello de botella, hoy, es el factor de ocupación. Sobre todo, en internacional. Es muy alto. Eso implica que todavía falta oferta. Es algo que pasa en el mundo, no solo en la Argentina, porque las líneas aéreas desmantelaron toda su operación y están empezando a volver. En vuelos internacionales, todavía, al 75 o 77 por ciento que en 2019. En doméstico, está 85 por ciento, con previsiones de llegar a los volúmenes pre-pandemia a inicios del año que viene”, observa los radares y la pista de punta a punta, desde su torre de control. <AP> J.M.C.



# Tu vida nos inspira

A **innovar** junto a los mejores.

A **crear valor en equipo** para traspasar barreras.

A ofrecer nuevas respuestas terapéuticas y  
productos de **máxima calidad**.

**Este es nuestro compromiso para cuidar tu  
salud y el bienestar de tu familia.**

MUJERES INFLUYENTES 2022

# UN LLAMADO A LA ACCIÓN

Analistas y directivas coinciden en que hay mucho por hacer todavía para disminuir las brechas que se verifican en las empresas. Dónde están, todavía, los puntos de dolor y qué se exige para superarlos.

Por Alejandra Beresovsky

El mundo corporativo es uno de los que ha representado mayores desafíos para el avance de la presencia de mujeres, tanto en términos cuantitativos, como de jerarquía de posiciones. Logros como la paridad o –el más ambicioso– la diversidad, todavía requieren de políticas activas para su concreción. Aun desde posiciones de influencia en esos espacios, analistas y directivas de empresas confirman que hay mucho por hacer en el terreno de la equidad.

“A pesar de los avances en la participación económica de las mujeres, aún persiste la desigualdad de género en el mercado laboral”, indica Virginia Giordano, economista de la consultora Idesa.

“Al tomar segmentos de nivel socio-económico o educativo más alto, las brechas de participación disminuyen, pero no así las salariales”, continúa. En el primer trimestre, entre las personas con educación universitaria completa, la tasa de empleo era de 81,7 por ciento en los varones y de 72 por ciento en las mujeres, de acuerdo con el Indec. “Y si se toman personas en puestos jerárquicos, se observa una leve disminución de las brechas de ingreso; en el total de personas con puestos de jefatura o dirección, el promedio de los ingresos de los varones era de \$ 147.273, contra los \$ 113.714 de las mujeres”.

Las mujeres dedican más tiempo que los varones a los trabajos no remunerados en el hogar. De acuerdo con la Encuesta de Uso del Tiempo del Indec, más del 90 por ciento de las mujeres ocupa parte de su día en la realización de trabajos no remunerados, mientras que solo el 75 por ciento de los varones lo hacen. Además, las mujeres duplican a los varones en horas diarias dedicadas al cuidado de miembros del hogar: 6,31 horas al día contra 3,40. “Hay un fuerte y decisivo paralelismo entre la injusta distribución de responsabilidades dentro del hogar y la injusta distribución de oportunidades en el mercado de trabajo”, agrega.

La condición suficiente para disminuir estas brechas es lograr un reparto equilibrado de las responsabilidades dentro del hogar, asegura, pero reconoce que no es sencillo. “Es-

to plantea el desafío de revertir cuestiones culturales muy arraigadas. Es claro que el Estado no las puede cambiar por su propia decisión, pero podría contribuir de manera más activa; desde incorporarlo como un tema importante dentro de los planes de educación, hasta usar los enormes presupuestos en publicidad pública para cuestionar barreras culturales en relación con la distribución de tareas del hogar entre géneros y los estereotipos de género en el mundo laboral”, concluye.

La emergencia sanitaria que se vivió a nivel mundial habría profundizado esa inequidad en la distribución de roles en el hogar. “La pandemia ha puesto el foco en el cuidado de adultos y de niños a cargo de las mujeres. Claramente, esto en vez de reducir las brechas las ha aumentado”, reflexiona Cecilia Giordano, CEO de la consultora Mercer.

Giordano señala que a esa situación se le agrega que las mujeres han perdido trabajo en mayor proporción que los varones. “Pospandemia, las brechas se han acentuado en vez de reducirse”, sintetiza.

La CEO de Mercer afirma que el tema está puesto sobre la mesa en Argentina, pero que “hay un *gap* muy grande entre el discurso y la acción”.

Y hablando de brecha, la ejecutiva hace la distinción entre la salarial y la de representación. “Creo que el *gap* salarial es el más fácil de subsanar cuando hay conciencia y ganas reales de equidad. En cambio, la brecha de representación lleva mucho más tiempo. Conlleva todo el proceso de atracción, desarrollo y fidelización de la mujer en la organización, para que pueda crecer y asumir puestos de liderazgo y conducción”, explica. En consecuencia, advierte sobre el riesgo de reproducir una percepción errónea sobre la presencia de la mujer en el mundo corporativo: “Si hoy las brechas están creciendo y no reduciéndose se debe poner muchísimo foco en derribar el sesgo de decir que no hay mujeres”. “Las mujeres están. Quizás es difícil encontrarlas porque no están tan visibles pero el gran esfuerzo es cómo les damos visibilidad. Y para las mujeres, cómo se hacen visibles. Es un llamado de acción de ida y vuelta”, completa.

Finalmente, Giordano aclara que las empresas quieren paridad de género en sus planteles, pero que no es suficiente. “Se busca el 50 por ciento de varones y mujeres porque cuando uno tiene una población global que está representada por un 50 por ciento de varones y 50 por ciento de mujeres, lo normal es que en las compañías esté esa misma representación”, declara en ese sentido. Pero completa: “No basta con tener la misma representación por género; también, para realmente ser diversos, deberíamos tener la misma representación de todas las minorías de nuestra sociedad en nuestras organizaciones”.

Mónica Flores, presidenta de ManpowerGroup Latinoamérica, indica que, según una encuesta de la firma, el 86 por ciento de las empresas argentinas están midiendo al menos un indicador de paridad de género, “ya sea equidad salarial, incremento en el número de mujeres o diversidad en posiciones de liderazgo”. “En el caso específico de

equidad salarial, el 56 por ciento de las empresas lo está monitoreando”, precisa.

De acuerdo con datos de la consultora, en 2021, en la Argentina, la proporción de mujeres en puestos de alta jerarquía fue del 31 por ciento, siete puntos porcentuales más que en 2020. Sin embargo, aclaran que no es una tendencia, ya que, según la consultora, debido a la pandemia del Covid-19, la paridad de género sufrió un gran retroceso y la recuperación es lenta. En Argentina, solo el 24 por ciento de las organizaciones está poniendo el foco en qué porcentaje de mujeres posee en la alta dirección; y la mitad de las empresas que cotizan en bolsa no cuentan con una mujer en sus directorios. “Para atraer y retener el talento femenino, es necesario ofrecer flexibilidad, valorar el desempeño sobre el presentismo, impulsar el crecimiento y el desarrollo de nuevas habilidades; además de ofrecer herramientas que ayuden a mantener un balance de la vida privada y profesional”, dice Flores.

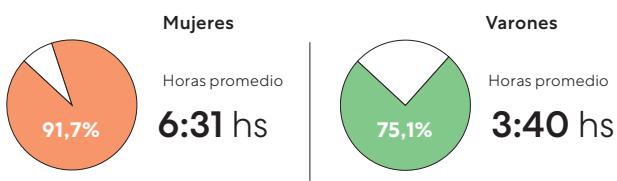
### Rompiendo techos, suelos y paredes

Giordano, de Idesa, afirma que, en relación con la situación de la mujer en el mundo laboral, se observan dos fenómenos: el llamado “techo de cristal” y el denominado “paredes de cristal”. El primero –explica– consiste en la segregación vertical del mercado de trabajo, y hace referencia a la dificultad que enfrentan las mujeres para ascender profesionalmente.

En tanto, el concepto de “paredes de cristal” hace referencia a la segmentación de las mujeres, a la concentración en sectores menos dinámicos y peor remunerados de la economía, con una predominancia masculina en ramas como ciencia y tecnología. La investigadora cita un estudio del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec), de 2015, según el cual la tasa de feminización del sector enseñanza era del 75 por ciento; mientras

### Varones y mujeres usan su tiempo de forma diferente

#### Trabajo no remunerado trabajo de cuidado, doméstico, cocina y limpieza



#### Trabajo en la ocupación



Fuente: Indec, Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021).

## 31% fue la proporción de mujeres en puestos de alta jerarquía en 2021

Fuente: ManpowerGroup

que la participación de mujeres en las carreras de ingeniería era del 25 por ciento.

Silvia Tenazinha, gerenta principal de Banca Comercial y *Wealth Management* de Santander Argentina, indica que antes que de “techo de cristal”, prefiere hablar en términos de “suelo pegajoso”. “Está relacionado a que, muchas veces, somos nosotras las que subestimamos nuestra capacidad. Decimos: ‘Esto no es para mí’, ‘tengo que elegir entre familia y carrera’, ‘si no cumple con los 10 requisitos de esta posición, no me presento’”, grafica. Para la ejecutiva, esta autoexigencia se expresa en el deseo de ser perfectas en todos los frentes. “Las que quieren ser madres, esposas y llevar una carrera profesional sienten que tienen que ser perfectas en los tres frentes. Uno tiene que aprender a explotar aquello en lo que es bueno y convivir con eso en lo que no es tan bueno”, añade.

Tenazinha, que lleva más de 20 años desarrollando proyectos tecnológicos y digitales, así como liderando compañías de tecnología, de *e-commerce* y de servicios financieros, también adopta la metáfora de los “escalones rotos”. “Son los momentos en los que uno tiene que frenar un poco la velocidad en su carrera, porque tiene hijos, por ejemplo. La organización debe ayudar para no perder ese talento y que la mujer pueda ir balanceando, para no resignar una cosa por otra”, opina.

Andrea Gualde, directora de Asuntos Jurídicos e Institucionales de Farmacity, retoma estos conceptos para alegar: “Por todas las razones que ya conocemos, por todas las teorías, como la del ‘síndrome del impostor’, o las metáforas de ‘techo de cristal’ y ‘suelo pegajoso’, es que esta situación se debe tener presente y debe corregirse a través de políticas concretas”.

Para Gualde -quien está en un área clave de Farmacity al ser una empresa regulada y estar presente en más de 15 provincias con normativas distintas-, el problema de la brecha de género es estructural y requiere de soluciones también estructurales. “Las desigualdades no se acomodan solas, las brechas no se cierran solas. Las organizaciones tienen que entender que tienen que desarrollar políticas para que el desarrollo y el recorrido de la mujer; desde el mismo momento en que se abre una búsqueda hasta las instancias de promo-

ción, pasando por las de visibilización del talento”, afirma.

Para Laura Rapino, *senior Marketing director* para el negocio de *Essential Dairy y Plant Based Products* (EDP) de Danone, “las mujeres siempre hemos tenido la vara más alta y la necesidad de demostrar más”. Eso incluye, según describe, “cumplir con el 100 por ciento de los requisitos para acceder a una vacante o promoción, poder comprobar la posibilidad de compatibilizar la maternidad con el trabajo, muchas veces sin poder acceder a licencias de maternidad extendidas permitidas por la ley pero con consecuencias en el mundo laboral, entre otros múltiples ejemplos”. “Y no nos olvidemos de las situaciones de acoso -destaca-. Lamentablemente, esto compete a todo el ámbito laboral, no es algo solo de un sector. Lo positivo es que hoy se tiene otra visibilidad sobre todas estas cuestiones y hay otro empuje para que las cosas vayan cambiando”.

Rapino, quien es licenciada en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y tiene un Executive MBA del IAE, revela: “Perdí un puesto muy importante a causa de la maternidad, pero más allá de lo doloroso de esa situación, nunca dudé de que encontraría nuevas posibilidades para seguir desarrollándome y aportando todo mi valor en el mundo empresarial. Hoy soy feliz con mis tres hijos y con una carrera que siguió creciendo gracias a mi tenacidad, pero principalmente a la búsqueda de posibilidades en lugares más evolucionados donde el género no era lo relevante”.

Tras su experiencia, adoptó la frase “no todos los lugares donde encajas (o parecías encajar) son los lugares a los que perteneces”. “Aunque no debería ser así, las mujeres todavía tenemos y podemos encontrar esos lugares y la buena noticia es que cada vez existen más. Hay que seguir trabajando en conjunto, mujeres y hombres, para que la igualdad de género ya no sea más un tema de conversación”, completa.

Valeria Czarnota, *chief people officer* de Interbanking, ingresó a esa compañía luego de 20 años de experiencia en firmas nacionales y multinacionales, con el desafío de ser la responsable de la transformación cultural y organizacional de la compañía para abrazar la disruptión digital. Es licenciada en Psicología de la UBA y tiene una especialidad en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés. Czarnota considera que en el ámbito corporativo se precisa una voluntad de cambio desde todos los roles. “Todos nos tenemos que comprometer en generar más oportunidades para las mujeres en sus carreras profesionales y en que haya más participación en el liderazgo y en la toma de decisiones”, subraya. Considera que desde las empresas es preciso que se continúe promoviendo la igualdad, “especialmente en los cargos gerenciales o directivos, donde siguen siendo la mayoría hombres”. A su vez, las compañías y el mundo laboral tienen que seguir en este camino de flexibilizar las condiciones de trabajo para conciliar la vida laboral con la doméstica, y que las personas puedan dedicarle más tiempo a su vida personal. El foco tiene que estar puesto más en cumplir objetivos y mucho menos en controlar horarios”, concluye. <AP>



# Citi

## En el mundo, en Argentina, en el mañana.

Más de 200 años de experiencia nos enseñaron a abordar los desafíos del cambio continuo.  
A ir siempre un paso más adelante y abrir camino para el crecimiento y el progreso.  
Vayamos juntos a descubrir que el mundo sigue siendo un lugar lleno de oportunidades.

The Citi logo, consisting of the word "citi" in a white, lowercase, sans-serif font, with a red, curved horizontal bar above the letter "i". A small registered trademark symbol (®) is located at the top right corner of the "i".

## Paula Aguiar

Country Manager de Roche Diagnóstica para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

# “Nos nutrimos de la combinación de distintos puntos de vista”

Empezó su carrera en Suiza y volvió al país donde fue escalando y encontrando nuevos desafíos. Cuáles son las medidas que valoró en su recorrido y qué les pueden ofrecer las empresas a las mujeres.

Desde mayo del año pasado, y con una experiencia de 20 años en la compañía, Paula Aguiar es *Network Head South American Net (SAN)* y *country manager* de Roche Diagnóstica para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Es licenciada en Economía por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y comenzó su carrera en la empresa en Suiza,

donde está la casa matriz de Roche, como responsable de la realización de informes globales de ventas y análisis financiero para las afiliadas de Diagnóstica a nivel mundial. “Estuve casi 10 años en Europa, en diferentes posiciones en Suiza y como gerente Financiera en Rumania -cuenta-. En 2012 vine a Argentina como directora de Finanzas de Roche Diagnóstica hasta 2018, cuando tomé el rol de *country manager* de Diagnóstica para Uruguay, Paraguay y Bolivia hasta abril de 2021”.

Aguiar considera que “la mujer tiene una historia propia en el mundo laboral, marcada por muchas diferencias, porque su ingreso a él no fue igual al de los varones”. Pero cree que las actuales generaciones son parte de un cambio positivo: “Hay más acceso a posiciones de liderazgo (hoy en Roche hay una proporción significativamente mayor de mujeres en posiciones de liderazgo), mayor flexibilidad, apertura, diversidad e inclusión, y más oportunidades para que hombres y mujeres desarrollen todo su potencial en condiciones más equitativas”.

En el marco de esa mayor inserción -opina-, “todos nos nutrimos de más innovación y de la combinación de distintas perspectivas o puntos de vista”.

“Por supuesto, aún queda mucho por transitar y evolucionar. Veo a diario en Roche y en otras organizaciones muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo para las mujeres, acompañadas también por políticas de flexibilidad para conciliar familia y trabajo, de una forma que antes era im-



**“La mujer tiene una historia propia en el mundo laboral, marcada por muchas diferencias, porque su ingreso no fue igual al de los varones”.**

pensada, creo que eso es muy favorable”, considera.

Da como ejemplo el lanzamiento por parte de Roche Argentina de las “licencias parentales”, por las cuales la compañía amplió de tres a cinco los meses de licencia paga para madres y padres ante el nacimiento o adopción de un hijo o hija. Una vez finalizado ese periodo, las personas pueden regresar de forma gradual a sus actividades u optar por la reducción de la semana laboral. “De esta manera, promovemos una crianza conjunta y facilitamos que sea una responsabilidad compartida”, afirma.

Ese tipo de medidas surge del planteo de qué puede hacer la empresa para apuntalar la equidad y la igualdad de género en la comunidad. “Por ejemplo, una mujer que dispone del tiempo, de la cobertura, de la cercanía a un centro de salud para hacer los chequeos anuales ginecológicos, o que tiene la oportunidad de controlar sus valores de salud regularmente, con acceso y sin demoras, sin dudas va a estar más empoderada y mucho más sana”, ilustra. Y destaca que recibir un diagnóstico a tiempo permite acceder al tratamiento adecuado y oportuno y tener mejores chances de mantener su actividad laboral o de reintegrarse, por caso, luego de atravesar un tratamiento oncológico. “Ese es el desafío en el que desde Roche Diagnóstica podemos hacer una diferencia en la vida de todas ellas, en su entorno y por supuesto también en su inserción en la vida laboral y en su desarrollo personal, profesional y familiar”, manifiesta.

Para Aguiar, hoy ya no se discute la necesidad de pensar con perspectiva de igualdad de género: “La diversidad nos complementa, nos inspira para recibir puntos de vista diferentes, para generar alianzas poderosas con otros actores del sistema de salud, nos aporta distintas perspectivas y nos motiva a ser fundamentalmente auténticos”, continúa. Y concluye: “Estamos convencidos de que esa cultura y ese *mindset* es el que nos va a permitir impactar de manera significativa no solo en la organización, sino también en los sistemas de salud y en la sociedad en su conjunto, para que cada vez haya más y mejores diagnósticos que hagan una diferencia significativa en la salud y en la vida de las personas”.**<AP> A.B.**



## María José Fosati

Presidenta de  
John Foos

**“Me llama la atención ser la única mujer en una mesa en la que se toman decisiones”**

Se recibió de médica pero dio un volantazo y se sumó, de cero, a la empresa fundada por su padre. Cuáles fueron los prejuicios que tuvo que superar y cuáles son los desafíos que todavía perduran.

Cuatrocientas personas, 4000 pares por día, 43 años en el mercado. Esos son algunos de los números de la fabricante nacional de zapatillas John Foos.

Menos simple es describir la trayectoria profesional de María José Fosati, quien hoy comparte la presidencia de la empresa con su padre, Miguel Ángel Fosati.

**“Para mí fue un doble desafío: ser mujer en un medio muy masculino y demostrar que no estaba ahí por ser ‘hija de’”.**

Maria José Fosati

La empresaria cuenta que creció rodeada de zapatillas y que, ya mientras cursaba el colegio secundario, trabajaba de vendedora para la firma familiar. Posteriormente, fue encargada y visitaba mucho la fábrica. Contagiada por la pasión de su padre por el negocio, luego fue pasando por distintas posiciones, incluida la de cadete. Mientras trabajaba, estudiaba Medicina y, ante la afirmación de su padre de que no dedicaba las horas suficientes al estudio, decidió amalgamar sus dos vocaciones y montó una enfermería en la planta.

Ya recibida de médica, abrió su consultorio y hoy dice que fue su primera experiencia como emprendedora. Durante tres años, se dedicó a esa profesión y a la docencia, pero -cuenta- se conectó con su necesidad de volver a la fábrica, puso llave al consultorio y “pegó un volantazo” para dedicarse 100 por ciento a la compañía de su padre.

“Tuvimos una reunión familiar y anuncie que iba a capacitarme en gestión de PyMEs y marketing digital. Empecé en la empresa de cero: ingresaba a las 5:30 o 6 de la mañana y hacía recorridos por todos los sectores”. Esa rutina duró aproximadamente un año, precisa. “Para mí fue un doble desafío: por un lado, ser mujer en un medio muy masculino y, por otro, demostrar que no estaba ahí por ser ‘hija de’”.

El esfuerzo valió la pena, porque se llevó aprendizajes de todas las áreas por donde pasó y, cuenta, hoy sigue haciendo “apariciones aleatorias” a primera hora de la mañana, en distintos sectores de la fábrica.

El predominio masculino no se verifica solo en la empresa. “En la Cámara del Calzado, la mayoría son hombres”, ilustra.

La pandemia fue un momento crítico para la empresa, pero en los últimos años, con las restricciones a las importaciones, se vieron favorecidos y ampliaron su capacidad, incorporando tanto maquinaria, como mano de obra. Esto último, sin embargo, fue difícil, porque la crisis de la industria del calzado hizo desaparecer algunos oficios, por lo que también debieron invertir en capacitación. También hay un contexto que promueve el andar más ligero. “Todo lo que nos ha atravesado en la pandemia nos puso en un lugar de querer ir más cómodos en la vida. Hoy, la zapatilla no puede faltar en la indumentaria. Eso nos amplió el *target*. Usar zapatillas es un mensaje social”, asevera.

Para Fosati sigue habiendo desafíos para la mujer. “A mí

siempre me resuena en algún momento esa situación, por ejemplo, cuando te sentás a una mesa a discutir una opinión, cuando tenés que mostrar resultados, cuando negocias o cuando viajas”, ejemplifica. “A mí me sigue llamando la atención de que en una mesa donde se toman decisiones sólo soy la única mujer”, reconoce.

Respecto de la situación del género en el ámbito corporativo, destaca que la maternidad puede ser un reto. “Yo, por ejemplo, no soy madre todavía. Cuando veo a mis pares que sí lo son pienso cómo hacen, porque yo no doy abasto”, grafica. De todas formas, cree que “estamos logrando empoderarnos”. “Es un desafío muy grande, pero hermoso”, asegura. Sin embargo, admite que muchas veces las mujeres sienten que tienen que dejar algo de lado. **A.B.**

## Mariana Franza

COO de Ualá

# Capitalizar las experiencias

Fue desde maestra jardinera hasta agente inmobiliaria. Ahora se sumó al unicornio fintech con el objetivo de idear el modelo de gestión operativa.

Mariana Franza es *chief operating officer* (COO) de Ualá desde que se sumó a la compañía, el año pasado, con el objetivo de contribuir al crecimiento e idear el modelo de gestión operativa. Tiene a su cargo los equipos de Operaciones, Experiencia de Usuario y Expansión Internacional, además de ser responsable de entidades reguladas.

Su carrera laboral denota una vocación por el trabajo, la autonomía y el crecimiento personal. Su primera incursión laboral formal fue como maestra jardinera en inglés, pero antes de eso -cuenta- vendía en la escuela accesorios que elaboraba en su casa, daba clases de inglés y vendía libros viejos. “Hice de todo un poco. Fui secretaria, mesera, agente inmobiliaria, tutora de matemáticas, cambista de divisas. En todas aprendí algo, todas fueron experiencias capitalizables”, rememora. Y asegura que también todas estas actividades la ayudaron en su carrera. Posteriormente, trabajó en distintas empresas, en entidades financieras y de tecnología, globales y locales, lo que le permitió vivir no solo en Argentina, sino también en México, en Brasil y en los Estados Unidos, así como dirigir equipos globales.

Franza es licenciada en Sistemas por la Universidad CAECE -donde dictó clases de Redes durante cinco años- y tiene un MBA de la Fordham Business School, de Nueva York, con especialización en Finanzas.

Una alternativa innovadora en consultoría de Negocios,  
Efectividad Operacional, Tecnología y Personas.



**Si en tu cabeza hay un GOL...**

**Nosotros siempre estamos para pasártela.**

Desde hace 30 años, acompañando a empresas líderes  
a transformar sus proyectos en realidad.

Construimos el futuro, transformando el presente.



(+54 11) 3220 1441  
contactosargentina@paradigma.com  
[www.paradigma.com](http://www.paradigma.com)





**“La capacidad no parece ser suficiente para la inclusión en el mercado laboral y el progreso para las mujeres”.** • Mariana Franza

Para la ejecutiva “la capacidad no parece ser suficiente para la inclusión en el mercado laboral y el progreso para las mujeres”. Señala que “todavía hay prejuicios y limitantes con respecto al tipo de trabajo asociado a hombres y mujeres”. Precisa, por caso, que en carreras como Matemática o las ingenierías todavía hay menos mujeres que varones por el preconcepto de que ellas no son buenas en estas disciplinas. “Además, es sabido que la informalidad laboral es más prevalente en las mujeres, dadas las tareas extra asociadas al cuidado de la familia, que requieren mayor flexibilidad”, explica.

Respecto específicamente del ámbito corporativo, considera que, pese a que muchas mujeres han logrado cumplir sus ambiciones profesionales y de liderazgo, “todavía hay un camino a recorrer para lograr igualdad de oportunidades”. “La diversidad de género cae significativamente en el pasaje de posiciones no gerenciales a posiciones gerenciales y a posiciones directivas”, describe.

Apunta que, a comienzo de las carreras, se refleja mayor paridad (en una relación de 48 a 52 por ciento, ilustra), pero que en las posiciones gerenciales, esa distribución pasa a un 40 a 60 por ciento, a favor de los varones y que llega al 29 *versus* un 71 por ciento en las posiciones directivas.

“Una de las causas está ligada a la falta de flexibilidad en las empresas para acompañar a las mujeres en diversos estadios de su vida. Esto hace que el *pipeline* de mujeres líderes se reduzca al momento de elegir para puestos directivos”, indica.

“Muchos hablan de que hay que progresar por mérito, y no por género -continúa-. Es cierto, pero lo primero que tiene que haber es igualdad de condiciones y oportunidades para lograr progreso, y que un género no sea penalizado en su progreso por decisiones de vida (como ser formar una familia). Al igualar las condiciones para el progreso, habrá mayor cantidad de mujeres en el *pool* para elegir por mérito y capacidad”, completa.

De todas formas, cree que “se ha logrado mucho en los últimos 30 años”. Y destaca que el solo hecho de que se haya tomado conciencia de la necesidad de igualdad de oportunidades es un gran paso, lo cual -subraya- derivó en el aumento de la presencia del género femenino en la fuerza laboral y en puestos directivos. Propone que, a nivel corporativo, las empresas hagan un esfuerzo consciente para promover una cultura de igualdad de oportunidades, pero no para seguir una tendencia, sino para lograr una mayor diversidad. “Parte de este esfuerzo consciente es la creación de programas flexibles, que pueden ser trabajo remoto, o *part time*, espacios en las oficinas para lactancia, etcétera”, ejemplifica. Finalmente, manifiesta que, como sociedad, todavía hay barreras que derribar con respecto a los prejuicios de los trabajos tradicionalmente de hombres o mujeres. “Podemos beneficiarnos de mucha creatividad e innovación si le damos la oportunidad a tanto mujeres como a hombres de participar en tareas que tradicionalmente se consideran para el género opuesto”, concluyó. <AP> A.B.

## Fernanda Raggio

Gerenta de Exploración de YPF

# La transformación de una industria

La geóloga ingresó a la firma en 1998 y hoy lidera un equipo multidisciplinario con el objetivo de descubrir nuevos yacimientos de hidrocarburos. Cómo hizo carrera en un sector, hasta entonces, dominado por hombres.

Fernanda Raggio es licenciada en Ciencias Geológicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y desde 2020 es gerenta Ejecutiva de Exploración de la Vicepresidencia del Upstream Convencional de YPF. Su función es liderar el equipo multidisciplinario de geocientistas, cuyo objetivo

**BBVA**

Seguros

# Seguros de nuestro futuro

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



## Nuestro futuro es junto a vos

Por eso invertimos, avanzamos, y creamos oportunidades para hacerte la vida más fácil.



Contratá todos tus  
seguros 100% online



Chequeá tu póliza  
por WhatsApp



Denunciá tu  
siniestro online

Nº de inscripción en SSN  
0396

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control

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

 **SSN** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN



**“El rol de cuidado representó un sesgo inconsciente cultural en los niveles gerenciales al momento de elegir”**

Fernanda Raggio

principal es descubrir nuevos yacimientos de hidrocarburos. “Nuestro propósito es convertir recursos naturales en energía, para mejorar la calidad de vida de las personas e impulsar el progreso del país”, explica. El área que tiene a cargo se ocupa de explorar todo el territorio nacional, desde el NOA hasta Tierra del Fuego, y desde los Andes hasta la plataforma continental. Asimismo, tiene *expertise* técnico fuera de las fronteras del país y es por ello que actualmente está explorando el subandino boliviano.

Raggio ingresó a YPF en mayo de 1998 como geóloga de exploración en Neuquén; luego, integró el equipo de reservorios en Rincón de los Sauces, antes de retornar a Buenos Aires en 2007 para unirse a la gerencia de exploración *offshore*, en el equipo de aguas profundas.

En su trayectoria académica, además de especializarse en temas como estratigrafía secuencial y exploración no convencional –en especial en *tight gas* y *offshore*–, realizó diversos programas de *management* en las universidades Di Tella, IAE y San Andrés.

Consultada sobre si las mujeres tienen más condicionamientos en el mundo laboral, destaca que el rol de cuidado en las familias recae sobre ellas, lo que –considera– “ha representado un sesgo inconsciente cultural en los niveles gerenciales al momento de elegir a quiénes darles oportunidades de crecimiento profesional o de liderazgo de equipo en las compañías, favoreciendo a varones”. Sin embargo, afirma que, en los últimos años, esta conducta se ha ido revirtiendo y –dice– “se ha avanzado mucho en el camino hacia la igualdad de oportunidades”.

De todas formas, opina: “Aún existen barreras intangibles, sesgos inconscientes, que se basan en hechos o experiencias de nuestra propia vida e impactan en la toma de decisiones”.

En el caso de los sesgos culturales en temas de género

–explica–, en las organizaciones influyen las falsas creencias o la presunción de que las mujeres no pueden asumir ciertos trabajos. “Estos estereotipos han operado de barreras que limitaron la posibilidad de que exista un mayor número de mujeres en áreas como los directorios de compañías, la ciencia, las industrias, los gobiernos, etcétera”, agrega. Asume, igualmente, que “hoy reconocemos estas prácticas discriminatorias y destacamos la importancia de tratar de forma equitativa a todas las personas”.

En lo que respecta específicamente al ámbito corporativo, señala que todavía se ven pocas mujeres en niveles de alto *management* y en los directorios de las compañías. “Si se mantiene la creencia de que las mujeres deben ocupar parte de su tiempo en su mediana edad para dedicarse a las tareas de cuidado, y les son negadas oportunidades de acceder a los niveles iniciales de liderazgo, luego corren con desventaja respecto de los varones y les resulta más difícil alcanzar posiciones de alto *management*”, interpreta.

Y en relación con la industria petrolera, admite que “ha sido tradicionalmente manejada por varones”. Sin embargo, subraya que ha habido cambios positivos en los últimos 30 años. “Hoy hay mujeres profesionales en todos los equipos y en todas las posiciones, tanto en compañías operadoras como en empresas de servicio; tanto en trabajo de oficina, como en trabajo de campo en los pozos”, describe.

Para Raggio, los avances –que define como “grandes”– en el nombramiento de mujeres en puestos estratégicos ejecutivos y en el directorio son positivos: “Se ha probado que la diversidad impacta en los resultados y en la *performance* de los equipos de alto desempeño ejecutivo y también operan de ‘role-model’ para que más mujeres vean más alcanzable la posibilidad de aspirar a un puesto de liderazgo”.

Finalmente, remarca que las mujeres que ejercen puestos de liderazgo ejecutivo han asumido implícitamente una responsabilidad como modelo a seguir para futuras generaciones, lo que implica –manifiesta– dar, a su vez, oportunidades a otras mujeres. “Nos convoca a inspirar, motivar y entrenar a otras mujeres, a desarrollar una cultura de mayor involucramiento y de confianza en sí mismas”, declara. Y completa: “Las habilidades de liderazgo se entrenan y la diversidad y la inclusión son clave para lograr mayor *performance* y creatividad”.  
A.B.

— De bienestar a —  
**muy**  
bienestar.



 **farmacity**

**Mano a mano**

## Reiner Braun

Presidente de BMW Group para América latina

# “El 50% de los autos que venderemos en América latina en 2030 serán eléctricos”

El número uno de la alemana en la región anticipa la creación de corredores públicos de cargadores.

Por Florencia Lendoiro

“Tenemos una iniciativa junto a otras empresas alemanas y las autoridades argentinas para crear corredores públicos de cargadores para autos eléctricos. De esa forma nos aseguramos de que el negocio se desarrolle”. La novedad la contó Reiner Braun, presidente de BMW Group para América latina, quien estuvo en Buenos Aires para el lanzamiento del primer modelo electrificado de BMW que se venderá en la Argentina, la X3 híbrida.

Hacía 20 años que Braun no visitaba el país y, según dice, lo sorprendió el desarrollo que tuvo.

Braun asumió en febrero de este año la presidencia regional de BMW Group. Hasta ahora, se había desempeñado como presidente y CEO de la compañía en Canadá, país donde se lo considera el artífice de la transformación digital del negocio, con foco en la estrategia de movilidad eléctrica. Conoce la Argentina y sabe que hay muchas limitaciones para ingresar unidades al país. Pero asegura que el peor golpe al mercado lo dieron la pandemia y la guerra en Ucrania sobre la cadena de suministros, y que, por eso, la demanda de autos supera ampliamente la oferta.

Según Braun, uno de cada tres autos *premium* que se vende en la Argentina es BMW y, a pesar de que cerrará el año con una leve caída en las ventas, dice que América latina es una de las regiones a las que mejor les fue en 2022.

### ¿Qué peso tiene la Argentina en ese contexto?

Para nosotros, la Argentina es un mercado muy importan-

te. Tenemos tres subsidiarias, que son México, Brasil y Argentina. El resto son mercados en donde trabajamos con importadores. La Argentina, para nosotros, está en el foco. Incluso, por las nuevas tecnologías estamos comprando litio argentino, por un acuerdo que hicimos por un valor de US\$ 300 millones y obviamente es ese mineral lo que necesitamos ahora para empujar el negocio de eléctricos y crecer en el futuro.

### ¿Cómo está evolucionando la demanda de autos eléctricos en la región?

El *feedback* que tenemos de los clientes es súper positivo. Tenemos mucha más demanda que producción, tanto en autos tradicionales a combustión como en electrificados. En los primeros nueve meses del año, el 19 por ciento del volumen total de ventas ya son autos híbridos y eléctricos.

### ¿Qué proyecciones tiene para la Argentina en cuanto a la electrificación?

Recién empezamos aquí con los modelos eléctricos como para tener una cifra precisa. Sí vemos el desarrollo de los otros mercados donde estamos y sabemos que tendremos un 50 por ciento de autos eléctricos en 2030 en América latina. Por eso, consideramos que vamos a tener un *share* muy fuerte también en la Argentina. Empezamos ahora con el X3 híbrido, pero vamos a entrar con más eléctricos y electrificados para el año próximo. El plan es ir incorporando nuevos modelos.

El X3 tiene muy buenas ventas. En América latina, ahora, tenemos un *share* de casi 30 por ciento de autos híbridos, con el X3 y el X5. Este último, obviamente, no lo tenemos en la Argentina por el momento. Pero, en ese modelo, el *share* ya es de 60 por ciento.

### La infraestructura de carga todavía es un tema a resolver en la Argentina. ¿El escenario es similar en el resto de América latina?

Hay una demanda muy fuerte para la electromovilidad en



América latina y estamos trabajando la infraestructura con tres tipos de carga: personal (en casa), corporativa (edificios de oficinas) y cargadores públicos. Lo que vemos es que la mayoría de nuestros clientes está cargando en sus casas o en oficinas. En México, tenemos más o menos 800 cargadores públicos y, en Brasil, unos 400. Pero tenemos 20.000 cargadores para casas y oficinas en México, y 10.000 en Brasil. También tenemos unos 8000 en los mercados de importados. Es decir, en este momento, hay 38.000 cargadores en América latina. En la Argentina, cada auto que vendamos va a tener el suyo. Lo encontramos muy importante y realmente no es significativo el costo en el valor del vehículo.

#### **¿Son cargadores de carga rápida?**

Por la tecnología del vehículo, no es un cargador de carga rápida pero es totalmente autónomo. Se instala en el hogar o en la oficina y es muy sencillo, se enchufa con un ca-

**“La Argentina está en el foco. Por las nuevas tecnologías estamos comprando litio argentino, por un acuerdo por US\$ 300 millones”.**

ble normalmente y requiere de entre dos horas y media y cuatro horas para cargar. La idea también es avanzar con alguna infraestructura de carga, quizás, en lugares públicos que tengan demanda, como restaurantes o *shoppings*. En lugares donde las personas se quedan un par de horas y, en ese tiempo, recuperaría la carga del vehículo para lograr autonomía, sobre todo, en la movilidad urbana.

#### **¿Cuándo se concretará?**

El paso siguiente es esa instalación. Lo estamos estudiando junto con las autoridades argentinas para asegurar que todos tengan un punto de carga. Lo hicimos en México, en Brasil y lo vamos a hacer aquí.

#### **¿Piensan en corredores públicos?**

Sí, estamos estudiando crear algunos corredores donde sabemos que la gente siempre está circulando. De Buenos Aires a Rosario, por ejemplo. Igualmente, las ventas no dependen de eso. Con nuestros autos híbridos, tanto como en los eléctricos, vamos siempre a incluir cargadores. Es nuestra política en toda América latina y nos funciona muy bien. Tenemos un corredor entre Río de Janeiro y San Pablo. Ese tipo de corredores son normalmente las primeras áreas en la que nos enfocamos para cargadores públicos.

#### **¿Cuentan con apoyo de otras empresas en la Argentina para realizarlos?**

Hay varias iniciativas, sobre todo, a través o de las cámaras

## **“Se nota el desarrollo en el país y el interés de nuestros clientes aquí que es muy parecido a lo que tenemos en Europa. Veo potencial aquí”.**

o de los distintos ámbitos de origen de la compañía. Acá, por un lado, hay iniciativas de Adefa y, por otro, está también la Embajada alemana, que tiene iniciativas con nosotros. Cuando trabajamos en conjunto, siempre es con un factor aglutinante: o para las empresas que producen en Adefa como también para las empresas alemanas automotrices a través de la Embajada. Y, en realidad, no solo automotrices, sino que otro tipo de compañías vinculadas a la electrificación como Siemens nos acompañan. La Embajada siempre es un ámbito de apoyo.

### **¿Cómo los afectan las trabas actuales para importar?**

En la Argentina, uno de cada tres modelos *premium* que se vende es BMW. Yo creo que cada compañía tiene sus características tanto en la Argentina como en el resto del mundo. Nosotros nos apalancamos en nuestras fortalezas y en nuestro compromiso con el país. No solo en la venta de autos, sino, por ejemplo, en el abastecimiento de litio, en trabajar a futuro en ampliar la red de carga de la Argentina. Tenemos canales abiertos de comunicación con el Gobierno y nos vamos a mantener siempre.

**Interviene Ivana Dip, CEO local de BMW Group:** "Hubo un cambio de autoridades y siempre nuestra búsqueda es mantener este canal de comunicación como empresa que está radicada en la Argentina. Trabajamos día a día para traer nuestro producto y en esto no nos sentimos en desventaja con nadie. El mercado automotor, en general, está mucho más bajo con respecto a otros años y el segmento *premium* está en un 30 por ciento de lo que fue en el pasado. Pero es una situación que nos compete a todos, no nos sentimos en desventaja."

### **¿La demanda supera a la oferta?**

(Retoma Braun): En general, sí. Pero porque los volúmenes son más bajos. Y no tienen solo que ver con la situación de Argentina: también, con situaciones de abastecimiento y producción global. Hay otros mercados que sufrieron lo mismo, en donde la demanda de autos hoy a nivel global es superior a la oferta por temas que hubo en la cadena de producción y suministro.

### **¿Están garantizados los autos en las concesionarias?**

Toda la red de concesionarios va a tener vehículos disponibles para vender y todos van a tener la infraestructura de la posventa necesaria, tanto en el *hardware* -lo que se necesita en el taller- como con la presencia de técnicos certificados.

**¿Están evaluando ampliar el acuerdo para la provisión de litio argentino?**

Estamos estudiando esta primera etapa, pero está claro que la demanda a nivel mundial es inmensa, así que hay oportunidades de aumentarlo. La Argentina es un país donde se genera litio limpio, lo que es un *plus*.

### **¿Cómo encontró a la Argentina 20 años después de su anterior visita?**

Se nota el desarrollo en el país y el interés de nuestros clientes aquí que es muy parecido a lo que tenemos en Europa. Por ejemplo, en Italia, tenemos un gran enfoque en el diseño, en general, parecido al de América latina. Veo potencial aquí. La gente está dispuesta a gastar en productos que tienen el valor de la tecnología y el diseño.

### **¿Qué tipo de regulaciones faltan o sobran?**

Para mí, el de este viaje es el primer contacto con las autoridades y el Gobierno argentino. Veo mucho interés en desarrollar juntos el sector. Esto no va a pasar de un momento al otro, pero veo una colaboración muy abierta para desarrollar el futuro. Estuve reunido con autoridades argentinas porque, cuando uno entra con una nueva tecnología en un mercado como la Argentina, para nosotros, es un paso super importante y queremos estar seguros de que podemos desarrollar el negocio al próximo nivel. Sobre todo, si estamos hablando de cargadores públicos, para saber qué base tenemos para desarrollar ese tipo de tecnología en todo el país. Por eso, el contacto fue positivo.

### **¿Cómo espera cerrar el año?**

Estamos muy contentos con el desarrollo que tiene la marca en América latina. Somos líderes, la marca preferida en el segmento *premium*, con un 36,1 por ciento de *share* en el segmento, muy fuerte. Jugaremos ahora un rol muy importante en el desarrollo de los vehículos electrificados.

### **En cuanto a ventas, ¿crecerán?**

Por los problemas de suministro que hubo y el impacto por Ucrania y Rusia -por falta de chips-, estamos por el momento un 5,9 por ciento debajo del año pasado como grupo (MINI y BMW).

En comparación con otras regiones de BMW en el mundo, estamos mucho mejor. Así que se nota este trabajo en conjunto con los concesionarios que tenemos aquí pero también en las plantas, donde estamos haciendo lo posible para tener un flujo fuerte de los productos que tienen una demanda muy grande. Estamos todavía por debajo. Pero pienso que la situación de abastecimiento está mejorando, no será de un día al otro, pero veremos una mejora. Estos resultados me dejan muy satisfecho.

### **¿Y específicamente en la Argentina?**

Cerraremos en niveles muy parecidos a los del año pasado, en línea con la región que nos ha tratado bien en enviarnos productos, lo que fue un desafío también muy fuerte ante todas las dificultades globales.

De hecho, en general, se vio esta falta de piezas, sobre todo, semiconductores a principio de año. Pero estamos todos con la misma dificultad, así que comparamos la *performance* relativa que tenemos el mercado. Por eso, estoy tan contento que aquí, en la Argentina, somos número uno. <AP>

# Electrónica argentina.

Productos de calidad internacional  
fabricados por nuestra gente.

afarte | ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS  
TERMINALES DE ELECTRÓNICA

**Mano a mano****Matías Grondona**

**Director de Retail del Grupo de Narváez**

# “Se comenzó a ver un consumo alineado a la inflación”

En pleno proceso de transformación luego de comprar la operación de Walmart en la Argentina, detalla los planes para ChangoMas y los desafíos del contexto.

Por Juliana Monferrán

Hace 15 años que Matías Grondona está en la compañía. Entró cuando ChangoMas era Walmart y fue el encargado de diseñar y liderar, junto con su equipo, todo el proceso de transformación que significó la compra de la reconocida empresa norteamericana por parte de un grupo local GDN cuyo dueño es Francisco De Narváez.

Esta transición no solo significó un cambio de nombre en las 92 tiendas de 22 provincias, sino también el cambio de marcas en los productos propios y el “desenchufe” de los sistemas de Walmart. Además, la nueva empresa redefinió sus formatos, volvió a entrar en las tiendas de cercanía y discontiñó los *dark stores*, negocio al que había entrado el año pasado con una tienda en Almagro. Todo un desafío que ahora le implica a la cadena con 10,5 por ciento de participación de mercado, además, hacer sinergia con las otras firmas de *retail* que tiene el grupo en Uruguay y Ecuador.

Ahora como flamante director de *retail* -fue nombrado en este nuevo cargo a principios del mes pasado- será el responsable de proponer la estrategia de este negocio en cada geografía y liderar su desarrollo y ejecución. Mientras, Martín Lemos, hasta entonces director Comercial de GDN Argentina, como nuevo gerente General deberá consolidar el proceso de transformación de la compañía, que por contrato, ya pasó todos sus locales a la marca ChangoMas.

### ¿Por qué definieron que fueran ChangoMas?

Con las marcas disponibles, ChangoMas era una marca que quedaba en el negocio local, empezamos a trabajar alternativas para ampliar y construir la familia marcaria MAS con ChangoMas, Hiper y Super ChangoMas después se sumó también Mas online.

Otra parte de la transformación son los productos nuestros con marca propia que también por contrato tenemos que soltar esas marcas y estamos en ese proceso. De acá hasta fin de año estamos recibiendo todavía mercadería de los fabricantes que nos producen con las marcas viejas y las nuevas, pero a partir del año que viene ya no recibimos más.

### ¿Qué marcas desaparecen?

Great Value de alimentos y limpieza, Equate de perfumería y Parent's Choice para bebés. Check reemplaza a Great Value y las otras dos las reemplazamos con Soul Care y Soul Baby. Y después tenemos una marca de precio que se llamaba Acuenta que la había desarrollado Walmart Chile y nosotros la tomamos en la Argentina y también la tenemos que soltar y la reemplazamos por Aliadas.

No se cambiaron proveedores, mantenemos los mismos que antes y los mismos productos. Sí, en el rediseño y las actualizaciones hubo algunos que quedaron afuera como parte de un proceso, pero como una decisión comercial distinta. Y a los consumidores les estamos comunicando el cambio en los locales. Lo que demoró un poco el cambio fue el etiquetado frontal. Hay casi 80 referencias nuestras que cerca de fin de año van a salir con la información del nuevo etiquetado. Y el resto sale a partir de febrero por las PyMEs que pidieron prórroga.

### ¿Y la venta online?

Es parte de la transformación y tuvimos dos temas: por un lado, la actualización de la plataforma y por el otro, la actualización de la marca. En abril sacamos el [walmart.com.ar](http://walmart.com.ar) e incorporamos el [masonline.com.ar](http://masonline.com.ar).



Y la otra gran transformación es la migración de sistema. Tenemos dos años y medio para desenchufarnos de todos los sistemas de Walmart. Son muchísimos sistemas porque estamos cambiando los tres verticales madre: logístico, financiero y comercial. Los dos primeros ya los pasamos y nos queda el más difícil, el de *retail* que tiene la complejidad que impacta a todo el negocio y se conecta con 26 sistemas satélite: precios, pedidos de mercadería, entre otros.

Este es un gran tema porque es mucha inversión y desarrollo y además al tener una fecha límite, por contrato, nos acelera los tiempos de ejecución. Y, a la vez es un tema cultural porque Walmart era una empresa con muchos años de antigüedad, la gente tenía ocho, nueve, diez años trabajando con esos sistemas. No conoce otra cosa. Toda la transformación significa una inversión de US\$ 120 millones. **Aprovechando la transformación y teniendo en cuenta el contexto, ¿piensan crecer en marcas propias?**

Al estar en medio de una transformación hay muchas variables en el medio. Antes de la pandemia llegamos a un pico de participación de marcas propias del 21 por ciento, pero la pandemia deprimió este segmento en el total del mercado. Con el congelamiento de precios, la gente podía acceder a una primera marca al precio de una propia. Y ahora se volvió a recuperar y estamos en el 17 por ciento. Nuestro plan es volver al 21 o 22 por ciento que teníamos.

Pero también estamos analizando un plan para trabajar más en conjunto con Uruguay y Ecuador porque ahí tenemos que entender cuáles son marcas que podrían ser de cada país y cuáles de los tres países. Ese es el próximo paso antes de ir a una participación más masiva sin tener claro por qué y para qué. Tata, en Uruguay, tiene Tata como marca propia y Tía, en Ecuador, trabaja con Ta'Riko.

**¿Sería con producción local exportando esos mercados?**  
Sí. Justamente, ya tuvimos reuniones de compradores nuestros y de Uruguay con proveedores de mercaderías generales para ver qué sinergias se pueden hacer y en un futuro con Ecuador. Como grupo, antes estaba Uruguay y Ecuador, ahora con la Argentina tenemos que tener una funcionalidad distinta. Hay cosas que se tienen que empezar a dar. **En 2016 entraron al segmento mayorista con Punto Mayorista, ¿piensan seguir creciendo?**

A pesar de que entramos en 2016, estamos aún en una etapa de aprendizaje. Porque para nosotros es un negocio nuevo. En su momento reconvertimos los Hiper que estaban perdiendo clientes. Hoy, estamos tratando de entender que potencial tiene para ver si es un negocio escalable. Por ahora, tenemos dos locales en Quilmes y en Córdoba que tienen ese formato híbrido.

**¿Qué formato resultó ganador tras la pandemia?**

En la pandemia hubo un auge del online que hoy ya está en los niveles previos. Nosotros tenemos un 2,5 por ciento del total de ventas. La pandemia también te llevó a la cercanía porque no te querías trasladar y después pasó a las grandes superficies, para resolver todo en un mismo lugar. Si bien en hábitos ya se volvió a la distribución de canales prepan-

## **“Tenemos 2 años y medio para desenchufarnos de todos los sistemas de Walmart. Es mucha inversión y desarrollo”.**

demia, las grandes superficies están cobrando relevancia por la diferencia de precios.

**¿De cuánto es la diferencia?**

En promedio, hay un 45 por ciento de diferencia de precio del mismo producto en un almacén y un supermercado. Y además las grandes superficies tienen más promociones.

**¿Y cuál es su plan para superficies más chicas?**

Ahora justo lanzamos un formato de 600 m<sup>2</sup> de superficies de venta que se van a llamar ahora Super ChangoMas. Es nuestro regreso al negocio de las superficies chicas y una manera de tener más presencia en la Capital. Vamos a tener el Hiper que tiene de 6000 metros para arriba, el ChangoMas que tiene 3000 m<sup>2</sup> de piso de venta y el Super que tiene entre 600 y 1000. Son ocho tiendas que tenemos hoy, seis en AMBA, una en San Vicente y una en Pergamino. Van a tener una dinámica exclusiva, un folleto de ofertas distinto con asociación directa a esta marca.

**¿Con qué formato piensan crecer?**

Mi vehículo de crecimiento número uno es el Super ChangoMas, es el potencial de crecimiento más inmediato porque es un formato, para nosotros, chico. Pero, como nuestra logística no está preparada para formatos chicos, entonces tiene que estar en un radio cerca de nuestro centro de distribución. Lo imaginamos en ciudades de la provincia de Buenos Aires que estén a una distancia de 300 kilómetros del centro. Con Hiper, la plaza está saturada y las inversiones son muy altas.

Y, en *e-commerce*, estamos ampliando nuestra capilaridad a categorías de mercaderías generales, no alimentos, en todos los ChangoMas, salvo los Super ChangoMas y los Punto Mayorista. Son 44 puntos nuevos. Y el objetivo es llegar a dos dígitos de participación en los próximos cinco años.

**¿Las farmacias y los talleres de auto también son parte del plan de crecimiento?**

Sí. Eso también fue parte de la transformación de marca. Eran farmacias Walmart o ChangoMas. Y ahora definimos la marca Mas Farma y Mas Autocenter para los talleres. Hoy tenemos 36 farmacias y 43 talleres. Estos negocios nunca tuvieron entidad propia, pero si desagregas estás en el top 10 de operadores de farmacias del país y de talleres de servicio integral top 5. Y esto nos habilita a abrir locales independientes fuera de los supermercados, aunque no es la prioridad del corto plazo. Si podría haber alguna apertura en alguna tienda nuestra donde no están. Entre los dos negocios, que son un 4,5 por ciento de la facturación, se podrían abrir 15 en los próximos años dentro de los predios de las tiendas. Y ya para 2025, podríamos pensar en abrir fuera de los locales.

### **¿Qué es lo que más te preocupa del contexto?**

Lo que más me preocupa son las ventas, la gente y el poder adquisitivo. Estamos creciendo igual que el mercado, el acumulado es de 62,5 por ciento. Lo que pasa es que las curvas de venta con la de previsión de inflación se empezaron a pegar, entonces estas llegando a esta altura con un gasto alineado a la inflación, no tenés un aumento por consumo orgánico. Empieza a verse poco a poco un ajuste en el canal moderno. Aunque hay que ver el último trimestre que es clave y para eso vamos a seguir con eventos todos los meses: en septiembre fue Changazo, octubre la Maratón y en noviembre el Black Friday que tenemos una entidad muy fuerte con la marca y eso no lo cambiamos. Para nosotros es muy importante, vendemos en noviembre casi lo mismo que en diciembre que para todos es el mes fuerte. Y, por supuesto, también apostamos al Mundial.

### **¿Tenés problemas de stock, de TVs por ejemplo?**

Nadie tiene los niveles de inventario que nos gustaría tener. Tres años atrás en un evento Black Friday vendíamos 45.000 televisores. Hoy no lo vamos a poder hacer. Pasa en todo el mercado. No solo por falta de productos sino porque la clave es la financiación. <AP>

**Mano a mano**

## Javier Rielo

Director general  
de TotalEnergies  
para Cono Sur

# “No es fácil que alguien hoy decida traer US\$ 700 M de inversión a la Argentina”

El ejecutivo quiere anticipar el inicio de producción, previsto para 2025. Diálogo a fondo sobre la actualidad de la industria petrolera y por qué piensa que no hay que esperar a que se construya una planta de GNL para potenciar Vaca Muerta.

Por Juan Manuel Compte

Hace siete meses que volvió a la Argentina. Pero hay algo a lo que Javier Rielo, director general de TotalEnergies para el Cono Sur, todavía no se readapta. No se trata de la inflación, el cepo ni las complejidades económicas y políticas que siempre significan operar en la Argentina. Sino de algo mucho más cambiante que la característica incertidumbre local: el tiempo de Buenos Aires.

“Vengo de Singapur, un país de clima tropical, con calor prácticamente todo el año”, cuenta, acerca de su más reciente escala -vicepresidente *senior* de Exploración y Producción para el área Asia-Pacífico- en una década como expatriado en la energética francesa. Rielo -contador público, nacido en España pero criado en la Argentina, con pasos profesionales por Deloitte y Bridas, el buque insignia de la familia Bulgheroni- está por cumplir 25 años al servicio de su actual empleador.

Los celebrará a lo grande, el ambicioso proyecto gasífero *offshore* frente a Tierra del Fuego cuyo desarrollo, reactivado hace un mes y medio, superó su última instancia de aprobación una semana atrás. Total, dueño del 37,5 por ciento, es el operador de un consorcio en el que también participan la alemana Wintershall Dea (37,5 por ciento) y Pan American Energy (25 por ciento), en cuyos entramados accionarios conviven la familia Bulgheroni, la británica BP y la china Cnooc.

“El proyecto ya está en marcha. Está todo firmado con los contratistas y ellos ya están trabajando. La idea es ponerlo en producción lo antes posible. Dijimos que sería a inicios de 2025. Estamos trabajando para que, tal vez, sea a fines de 2024”, asegura el ejecutivo, uno de los candidatos a ser CEO de YPF durante el gobierno anterior.

### **¿Qué es Fénix? ¿Por qué es tan importante que se haya puesto en marcha?**

Fénix es un desarrollo costa afuera que va a poner en producción 10 millones de metros cúbicos (m<sup>3</sup>) de gas por día. Eso es algo así como el 8 por ciento de la producción de gas del país. Un país, además, cuya matriz energética está muy posicionada sobre el gas. Necesita gas: todo lo que pueda aportar moléculas de gas es importante para la Argentina. Se habla mucho de Vaca Muerta y nosotros somos actores importantes: estamos con 15 millones de m<sup>3</sup> de gas allá. Pero la diferencia es que, en un desarrollo *offshore*, uno pone en producción 10 millones de m<sup>3</sup> de un día para el otro. En Vaca Muerta, en cambio, hay que perforar pozos y cada uno pone en producción 300 millones, 400 millones... Se necesita mucho esfuerzo y con un *ramp-up* gradual. Acá, hay un despegue muy importante.

### **¿Qué tan importante es dentro del portafolio de Total en el país?**

Fénix es importante para el país y para nosotros porque forma parte del desarrollo de un complejo productivo frente a las costas de Tierra del Fuego en el que ya tenemos cinco plataformas instaladas. Pusimos en producción las dos primeras, de petróleo, en 1989. Las otras tres -Carina, Aries y Vega-Pléyade- son gasíferas. Pusimos en producción la



última (Vega-Pléyade) en febrero de 2016. Fénix requerirá una plataforma un poco más al sur de Carina y cerca de Vega-Pléyade. Vamos a producir con plataforma nueva pero conectada con la línea de producción de Vega-Pléyade. Son 35 kilómetros de línea submarina que unirá la plataforma de Fénix con Vega-Pléyade. Eso nos permitirá incorporar los 10 millones de m<sup>3</sup> por día, que es un volumen muy grande para el país.

**En la industria energética, se oye hablar de dos atributos de Fénix: la calidad (y cantidad) del recurso y una infraestructura ya existente, que lo hace competitivo.**

En Total, empezamos a explorar el Mar Argentino en 1978. Hicimos un montón de descubrimientos: 45 pozos, con una tasa de éxito muy importante. Definimos en ese momento un desarrollo secuencial de todos los descubrimientos y Fénix se incorpora dentro de ese complejo. Cuando uno se pone a hacer *economics*, es muy difícil que el proyecto, solo, dé positivo.

Lo que logramos es que, al utilizar instalaciones existentes, nuestro proyecto es poner la plataforma, conectar la línea y hacer unos trabajos menores para incorporar la producción. Por eso, estamos haciendo sinergias con la línea de conexión de Vega-Pléyade con las instalaciones *on shore*. El Gasoducto San Martín tiene capacidad de transporte. Eso permite lograr economía de todo lo que tenemos desarrollado, invertido y produciendo.

**¿Sería viable el proyecto sin esas sinergias?**

Si Fénix tuviese que ser lanzado *stand-alone*, es muy poco probable que pudiese hacerse. Lo que ya tenemos optimiza las economías en forma importante y permite hacer un desarrollo así en un país como la Argentina, donde los precios del gas son muy competitivos, de los más bajos que hay a nivel mundial. Vengo de Asia-Pacífico. Tenía a mi cargo toda la zona de Total allá. Vi países con mucha intervención y control de precios, como Indonesia, con el gas a US\$ 6 por millón de BTU. En China, el *tight-gas* vale US\$ 5. La Argentina está muy lejos de eso.

**¿El Plan Gas mejoró la ecuación del proyecto?**

Nos permite tener una cierta estabilidad. La visión de que el precio se mantendrá por cuatro u ocho años, porque para el *offshore* el Plan Gas se extiende cuatro años más, con precios en torno a los US\$ 3,50 por millón de BTU. Pero, para hacer

**“Si Fénix tuviese que ser lanzado stand-alone, es muy poco probable que pudiese hacerse. Lo que ya tenemos optimiza las economías”.**

## **“En 44 años, pasamos todas las épocas. La Argentina siempre muestra que uno puede encontrar soluciones, aunque lleva un poco más de tiempo que lo que uno quiere”.**

un desarrollo de este tipo, el componente internacional es muy importante. Los precios internacionales, en dólares, en un momento de la industria en el que hay tirantez respecto de los servicios y con una inflación a nivel internacional que no se conocía en el pasado, hace muy complicado lanzar este tipo de desarrollos. Pero hemos logrado tener un proyecto competitivo, con todos estos ingredientes. Hubo mucho trabajo hecho con la gente de la Provincia de Tierra del Fuego y del Gobierno Nacional. Hubo un diálogo muy franco y abierto. Hemos podido alinear los planetas para desarrollar esto.

### **Definamos "esto"...**

Son más de US\$ 700 millones, con una plataforma de 120 metros de altitud y profundidad de mar de 70 metros, que ya se empezó a hacer en Ravenna, Italia. El contratista es Rosetti. Me mandaron fotos: ya se está empezando a cortar el acero para construir los tubulares de la plataforma. Se traerán con barcos y grúas gigantescas de Heerema: llegarán al Mar Argentino, la levantan de la barcaza y la instalan en el subsuelo. Instalan el *deck* encima y se conecta el caño de 35 kilómetros entre la plataforma y el caño de evacuación de producción de Vega Pléyade. De eso se encargará la italiana Saipem. Los contratos ya están firmados. También con los proveedores de tubulares de 24 pulgadas, CPW. Como esos tubos no se pueden hacer en la Argentina, se producen en Grecia. La línea de 4 pulgadas la proveerá Tenaris. El proyecto está en marcha.

### **¿Cuándo entrará en producción?**

La idea es ponerlo en producción lo antes posible. Dijimos que a inicios de 2025. Estamos trabajando para que, tal vez, sea fines de 2024. Una vez que se terminan los trabajos, es inmediato: 10 millones de m<sup>3</sup> que fluirán en el San Martín a la semana siguiente del *start-up*. Perforaremos tres pozos para poner en producción. Con eso, llegamos a los 10 millones sin problemas. Veremos cómo se comporta el reservorio. Si es más, sería bueno. Que dé menos es difícil. **Se empezó a hablar de la puesta en marcha de Fénix hace cuatro años. ¿Por qué la postergación?**

Todos nuestros proyectos son secuenciales. Cuando empezamos con Vega-Pléyade, comenzamos a pensar en Fénix. Era lo que seguía para mantener el plató de producción. Empezamos a trabajar y tuvimos momentos muy complicados. El inicio de 2020 fue muy complejo a nivel mundial. En febrero, cuando estaba en Singapur, tuvimos que rehacer todos nuestros presupuestos con un precio de US\$ 2 el

millón de BTU y el barril de crudo a US\$ 10. A nivel mundial, todos tuvimos un *shock* muy importante. Mucha incertidumbre acerca de cómo continuaba esto y cómo podíamos prever el futuro.

### **Y Fénix cayó en eso.**

A US\$ 2 por millón de BTU, un proyecto como Fénix no se puede desarrollar. Tuvimos que parar la pelota y pensar. Nos permitió revisar, hacer una reingeniería del proyecto. En el original, que estaba casi para lanzarse, la plataforma de Fénix iba directamente conectada al *on shore* con 65 kilómetros de línea submarina. Tratamos de ver cómo podíamos reducir costos y optimizar con lo que ya teníamos produciendo y desarrollado en nuestro consorcio. Finalmente, pudimos reducir el capex un 20 por ciento. Definimos que la conexión fuese a Vega-Pléyade. Todo eso lleva tiempo.

### **¿Qué hizo que se reactivara ahora?**

Por un lado, cambiamos el concepto del desarrollo. El precio, también, se recuperó. El Plan Gas nos ayudó a tener un precio con el cual podíamos trabajar y hacer *economics*. Pero todo eso no era suficiente. Tuvimos que discutir la reinstauración del cuadro fiscal que siempre tuvimos en Tierra del Fuego. Presentamos proyectos para que entren en el régimen y cada uno tenía que ser validado por las autoridades. Logramos tener un proyecto que, técnicamente, era sólido. Con el *expertise* que tenemos en el Mar Argentino, sabemos cómo hacerlo. Desde esa perspectiva, el proceso es muy seguro. Había que encontrar soluciones para lo otro. Las encontramos. Estamos todos felices.

### **¿Se refiere a la firma del acuerdo en agosto, para que se reinsteaure el régimen de Promoción de Tierra del Fuego para la actividad petrolera?**

Sí. En la Oil & Gas de Neuquén, pudimos firmar el acta acuerdo con el Gobierno. Todos -(Gustavo) Melella, (Sergio) Massa, (Darío) Martínez- fueron muy proactivos. En 44 años, pasamos todas las épocas. La Argentina siempre muestra que uno puede encontrar soluciones. Lleva un poco más de tiempo que lo que uno quiere. No es fácil que alguien tome la decisión de traer más de US\$ 700 millones en este momento a la Argentina. Pero ahí estamos.

### **¿Serán solo US\$ 700 millones? ¿O la inversión se podría ampliar?**

Hoy, existe inflación a nivel internacional. Estamos sujetos a los vaivenes del mercado global. Hablamos de un presupuesto de US\$ 700 millones. Ahí es donde estamos. Pero la realidad muestra que hay una evolución en el tema de costos. **En abril, el Gobierno tomó otra decisión: extendió 10 años la concesión de los bloques *off shore* que comparten con PAE y Wintershall Dea. ¿Fue la primera señal para desatar el proyecto?**

Para la decisión de Fénix, la extensión de la Cuenca Marina Austral 1 (CM-1) fue importante. Nos otorgaron la concesión hasta 2041. Terminaba en 2031 y, si arrancábamos en 2025, no tenía mucho sentido hacerlo. Ese era otro de los condimentos que necesitábamos resolver. Con eso se empezaron a alinear los planetas. Pudimos, finalmente, avanzar.

SERIE LIMITADA

# RENAULT ALASKAN OUTSIDER

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Renault recomienda AXION energy



lugaresinhashtag.com.ar



## **“La prioridad tiene que ser lograr el abastecimiento de la demanda. Tenemos que ser inteligentes para utilizar los valles del verano y almacenar”.**

Pocos días antes de eso, fue la AOG de La Rural. Muchas voces de la industria hablaban de gasoductos nuevos y plantas de GNL y usted advertía que había que pasar varias etapas antes de pensar en "cosas faraónicas". Meses después, con sus idas y vueltas, el Gasoducto Néstor Kirchner ya está en marcha e YPF firmó su memorándum de entendimiento con Petronas para analizar oportunidades en GNL. ¿Cambió la perspectiva?

Mi opinión sigue siendo la misma. En la Argentina, tenemos una demanda que, en los picos de invierno, llega a los 180 millones de m<sup>3</sup> por día. Y una producción de 140 millones. La prioridad tiene que ser lograr el abastecimiento de la demanda. Ese pico de invierno hace que se tenga capacidad ociosa durante el verano. Tenemos que ser inteligentes para utilizar esos valles del verano para almacenar. Hay que encontrar soluciones de almacenamiento (nosotros estamos trabajando en ese sentido). O lo más lógico: exportar más volúmenes a países con los que ya estamos conectados. Podemos monetizar rápido lo que ya está en producción.

### **¿Por ejemplo?**

Chile tiene alta demanda. Methanex, en el sur, está dispuesto a consumir. Si podemos darle 2 millones o 3 millones de m<sup>3</sup>, los va a tomar. El centro chileno podría comprar 11 millones a 15 millones de m<sup>3</sup> diarios de gas si tiene suministro constante. Hoy, importa GNL. Lo mismo el norte de Chile. Norandino y Atacama son dos gasoductos que existen; los tenemos. Habría que hacer inversiones marginales, de cientos de millones de dólares, y no de US\$ 3000 millones o US\$ 4000 millones en un nuevo caño. También con algunos trabajos se puede revertir el gasoducto de TGN y abastecer a Bolivia y a Brasil.

### **¿Es tan concreta la posibilidad de exportarle gas a Bolivia?**

Bolivia hoy hace 40 millones de m<sup>3</sup> diarios. El promedio de 2022 es de 42 millones y, para 2023, será de 37 millones, 38 millones. Está declinando y lo seguirá haciendo: no hay campos nuevos. El gasoducto de Bolivia a Brasil tiene 30 millones de m<sup>3</sup> de capacidad. Hoy, le está exportando 15 millones. Es un sistema de transporte que ya tenemos disponible. Algunos trabajos marginales podrían ayudar a poner en producción muchas más reservas de Vaca Muerta.

### **¿Y el GNL?**

El potencial para producir LNG existe. Nadie lo cuestiona. El potencial de Vaca Muerta es gigante. No hay nada más que probar. Mis amigos de Petronas, que estaban al

lado mío en Singapur, son gente muy seria. Actores a nivel mundial. Nosotros, Total, somos el segundo productor mundial de LNG. Lo que quiero es ponerle un poco de seriedad al tema. Un proyecto de LNG está muy bien para la Argentina. Es algo muy importante; tenemos los recursos. Pero esto no es para mañana. Lleva años de desarrollo, de estudio para tomar decisiones y poner en producción. Las complejidades son mayores a comparar pozos y conectarlos. No es eso.

### **¿Qué es?**

Requiere tener masa crítica. Lo que están viendo Petronas e YPF es un proyecto muy grande, con distintas fases. Hay que pensar en este tipo de proyectos. Pero tienen un *planning* que requiere varios años. No lo verán esta administración ni la próxima. Requiere instalaciones dedicadas. El Gasoducto Néstor Kirchner es para la demanda local y punto. Para LNG, se necesita algo dedicado; otro gasoducto como el Néstor Kirchner. Y una producción dedicada: el proyecto de Petronas e YPF es de más de 100 millones de m<sup>3</sup>; sería más que duplicar la producción actual. La magnitud de un proyecto de estas características son muchos miles de millones de dólares de inversiones.

### **¿Es más idea que proyecto?**

Vino el *board* de Petronas. Para que venga desde allá, que son 28 horas netas de avión, en *jet* privado, con dos escalas y 11 horas de diferencia horaria... Es un esfuerzo gigantesco. Esta gente no se moviliza solo por un anuncio. Es un trabajo serio. Pero todavía hay que hacerlo. Lo firmado es un *joint-study* para ver cuál sería la mejor forma. Esto llevará tiempo. No es que se decidirá de acá a fin de año. Habrá un tiempo de maduración y, después, se deberá construir mucho. Lleva su tiempo. No podemos esperar una planta de GNL para potenciar Vaca Muerta.

### **¿Cuál es la opción?**

Lo que refería antes. Tenemos la demanda en el país y estamos importando. Hay conexiones con Chile, con Brasil: usémoslas y desarrollemos Vaca Muerta. Exportemos a nuestros vecinos. Podríamos exportarles 30 millones, 40 millones de m<sup>3</sup>. Rápidamente. De vuelta: para mí, hay que poner la secuencia en cómo podemos monetizar Vaca Muerta. No es una opción o la otra. Es todas. Pero hay que poner un cronograma en cada una de ellas.

### **Ahí sí entra el GNL.**

Los recursos están, gracias a Dios. Pero necesitamos hacer un trabajo muy grande, que tomará su tiempo, para entre todos ver cómo un proyecto de estos se puede llevar a la práctica. Tampoco hay que pensar que será mañana. Ni se podrá poner en producción para vender a US\$ 30 o US\$ 40 por millón de BTU. A tres, cuatro años, el precio ya no será el de hoy. El proyecto tiene que ser económico, resistente muchos años, a un precio que no es el actual, sino el pre-guerra en Ucrania.

### **No es la opción por la que usted estaría a favor.**

Estoy a favor de aprovechar los recursos existentes. Hay un potencial enorme. Tenemos que monetizarlos. En el



## M<sup>+</sup> servicios

En **Mirgor Servicios** brindamos soluciones integrales poniendo siempre al cliente en el centro.

- Buy Back & Trade In
- Protección
- Servicios de posventa



Mirgor Oficial

@mirgor.ar

Grupo Mirgor

calendario de cómo se puede hacer rápido, veo abastecer el mercado prioritario y exportaciones regionales con la infraestructura existente. Y todo esto, el LNG, en paralelo: evaluar proyectos que entrarán en producción en cinco, seis, siete años.

En términos de recursos y oportunidades, está el *offshore*. Sobre todo, después de los descubrimientos este año que hubo en África.

Shell y nosotros tuvimos descubrimientos muy grandes. El nuestro, en Namibia, es el mayor (N.d.R.: un potencial de 3000 millones de barriles, contra 1000 millones de la angloholandesa). Lo que dicen los geocientistas es que hace miles y miles de millones de años, todo estaba junto y que, al dividirse la Costa Oeste africana, sus hidrocarburos podrían replicarse en la Cosa Este de América del Sur. Eso es lo que tenemos que probar. Estamos todos muy a la expectativa de que YPF y Equinor puedan explorar sus pozos. Ellos llevan la delantera y esa será información muy útil para ver cómo seguimos en esa película. La verdad es que, hasta que no perforás un pozo, no sabés nada.

#### **Se habla de otra Vaca Muerta.**

Todo lleva tiempo de maduración. Hablan de miles y miles de millones de dólares de riqueza. La exploración no es riqueza hasta que se prueba. Veremos que haya un descubrimiento. La posibilidad existe. El pozo que van a perforar será muy importante.

#### **Habla del proyecto a la altura de Mar del Plata. Todavía hay mucha resistencia política para que eso ocurra y los plazos se están dilatando.**

Estamos todos demorados en el *offshore* argentino. Creo que ahora, con las cautelares que hubo, debería liberarse. Estamos esperando la última opinión de la Corte. Nosotros estamos produciendo *offshore* en Tierra del Fuego desde 1989.

¿Cuándo hubo el mínimo problema ambiental en nuestras operaciones? Estamos a 60, 70 kilómetros de la costa. Lo de Mar del Plata es *offshore* profundo: a 300, 400 kilómetros. Hay mucho de ficción en todo esto. Hay que ser muy cauto cuando uno emite opiniones. El mundo está produciendo *offshore*. Puede haber accidentes. Pero está todo preparado para que eso no suceda.

En la Argentina, como carta de presentación, está nuestra historia en Tierra del Fuego. Las autoridades de la Provincia, que nos controlan y nos auditán, pueden dar testimonio. Se puede producir hidrocarburos en el mar sin consecuencias.

#### **¿Qué más está mirando Total en off shore?**

Tenemos tres bloques de exploración costa afuera en la Cuenca Argentina Norte (CAN), en el área frente a la provincia de Buenos Aires. Y también uno en la Cuenca Malvinas, más al este de las concesiones que tenemos en Tierra del Fuego. Ahí tenemos un bloque grande, que este año también recibió la extensión para exploración. Tenemos la intención de tirar sísmica y ver si es positiva. Eso podría ampliar el horizonte de desarrollos de la zona. Es más profundo, algo totalmente distinto. Nuestro primer paso será hacer sísmica en el bloque Malvinas.

#### **¿Cómo ve las medidas recientes que tomó el Gobierno para el sector?**

Todas las medidas, los anuncios, lo que está haciendo el Gobierno va en la buena dirección. Sin lugar a dudas. Toda la seguridad que pudimos conseguir para Fénix con los gobiernos provincial y nacional nos da la confianza para venir e invertir estos más de US\$ 700 millones.

El punto, que es el principal para empresas como la nuestra, para cualquier inversión internacional, es que se necesita un flujo de fondos sin restricciones para poder traer y sacar dólares.

#### **¿Por qué?**

Porque nuestro modelo de negocios es internacional. Los dólares que traigo a la Argentina no son para que se queden a perpetuidad acá. Traigo dinero de inversores internacionales, de las maestras de Francia o de los plomeros de los Estados Unidos. Esa gente invierte en una compañía y nos da el dinero porque necesitan un rendimiento. Cuando lo quieran de vuelta, hay que dárselo. Lo más importante es buscar una solución a eso.

#### **El Gobierno reglamentó el decreto que facilita esto para la industria petrolera.**

El decreto 277 es una solución parcial. Permite que el 30 por ciento de la producción incremental tenga acceso a los dólares. Necesitamos una solución más grande. Es difícil interesar a alguien para que traiga dólares frescos a la Argentina, si no tiene la seguridad de que, cuando empiecen a generar retorno de esa inversión, los podrá sacar. Es un punto crucial. Las autoridades conocen el problema. Trabajan. Están muy conscientes de la situación. Habrá que buscar una solución. Soy optimista de que la habrá.

#### **Es decir, no es algo que haya quedado resuelto con el decreto.**

El decreto es parcial. Pero nos da un poco de oxígeno. El Ministro y el Presidente están trabajando. Se requiere un flujo de inversión muy grande. Sin esta posibilidad de que los dólares puedan circular ida y vuelta será muy difícil. Un sector como el nuestro requiere miles de millones de dólares por año. Vaca Muerta exige que se traigan más equipos de perforación, de fracturación. Es difícil que las compañías de servicios los traigan si no pueden enviar dinero a sus casas matrices. Es el principal problema que tienen los inversores internacionales.

Es algo necesario. No se puede desarrollar Vaca Muerta sin inversores internacionales. Las empresas de servicios son internacionales. Hay que importar muchos insumos, equipos de perforación... Se necesitan más equipos. Hay que importarlos; no se fabrican en la Argentina. Todo eso requiere la libertad para acceder a dólares y poder pagar, y hoy la macro tiene esa tirantez.

Todos sabemos dónde estamos con el tema reservas, importaciones, exportaciones y la situación crítica en cuanto a la disponibilidad de dólares. Pero es el tema principal para nosotros. Y lo repetido, que escuchás en cualquier charla con inversores internacionales y es de difícil solución. <AP>

Estructura de crecimiento

# Proyectar y construir: LINZ GROUP conquista la región

Obras integrales y ambientalmente responsables reafirman su liderazgo.  
El perfil de una empresa innovadora que construye futuro.



Hernán Franco,  
Director Ejecutivo  
LINZ GROUP

La empresa integral de servicios profesionales de ingeniería, arquitectura, construcción, consultoría y gerenciamiento de proyecto nace a mediados de 2017 con la misión de integrar el conocimiento y la realización de obras civiles y una visión que hoy se traduce en los logros alcanzados.

Luego de cinco años de crecimiento sostenido, LINZ GROUP consolida su posicionamiento y anuncia su primera etapa de expansión cubriendo los mercados de Chile, Uruguay y Paraguay para luego seguir su expansión en todo Latam.

Esta nueva etapa de LINZ GROUP implica un reposicionamiento de marca que incluye una nueva identidad visual y un cambio estructural a través de sus 6 divisiones de servicios, permitiendo brindar soluciones específicas e integrales para proyectos privados y distintos

sectores industriales, como laboratorios químicos, banca y seguros, retail, manufactura, agroquímicos, industria farmacéutica y automotriz.

“Estamos muy orgullosos de poder desarrollar nuestro plan de expansión y consolidarnos como una compañía integral de servicios de alta calidad, con procesos world-class, con acceso a grandes empresas y pymes. Gracias a nuestros equipos de profesionales especializados en distintos sectores industriales y aplicando una estructura de costos flexible, hoy podemos encarar nuevos desafíos en la región” sostiene Hernán Franco, Director Ejecutivo LINZ GROUP Argentina.

Este proceso refuerza el rol de LINZ GROUP como una empresa social y ambientalmente responsable, que aplica procesos y prácticas PMI y desarro-

llos propios, permitiendo a sus clientes operar bajo normas internacionales como LEED y BREEAM entre otras.

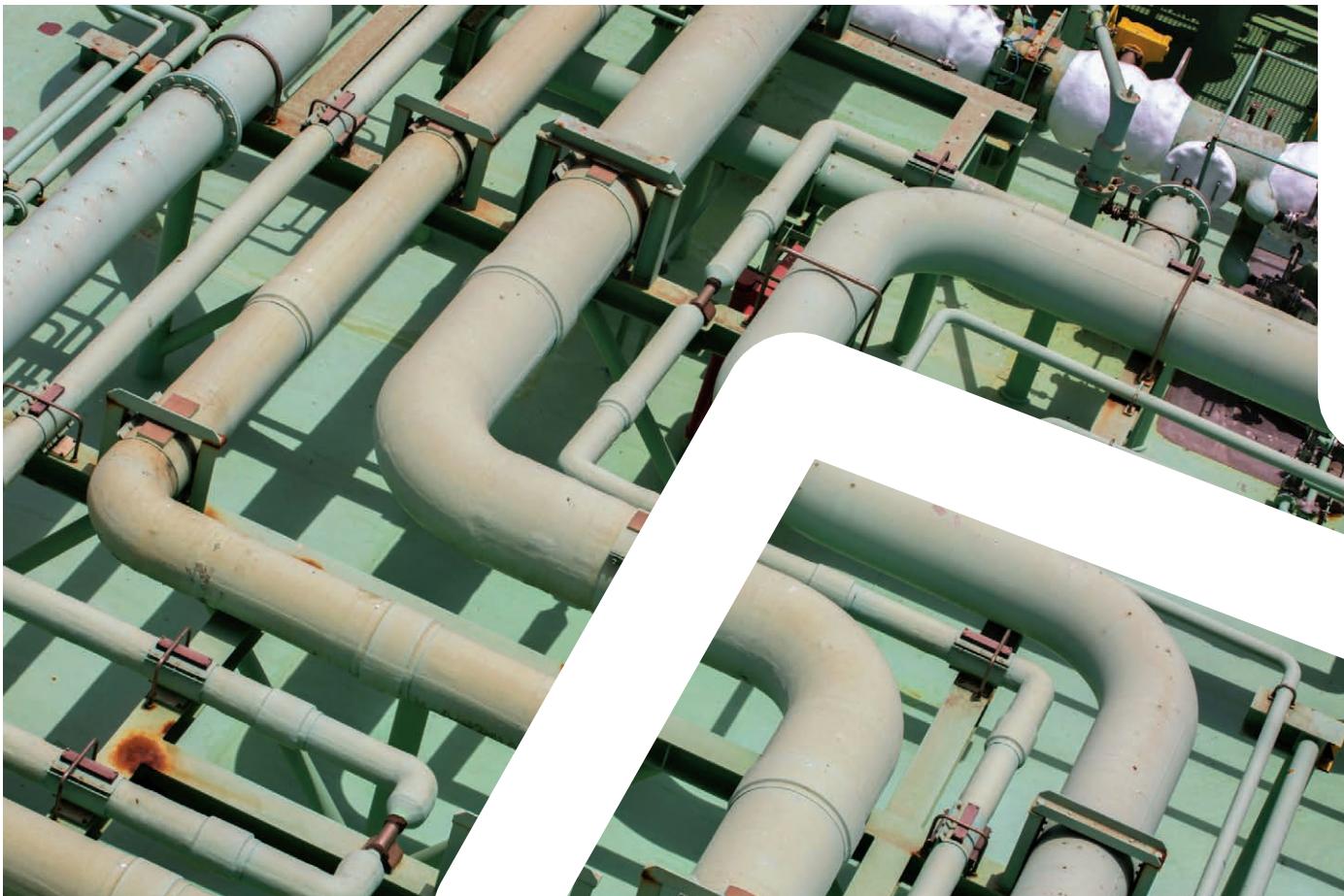
## Conocimiento e innovación

LINZ GROUP apunta a consolidarse como una compañía integral de servicios de alta calidad, con procesos world-class, con acceso a grandes empresas y pymes. “Desde nuestra visión la activa mitigación de riesgos beneficia a toda la sociedad. Por este motivo trabajamos fuertemente en generar procesos que nos anticipen a posibles situaciones no deseadas. Conjugamos personas (ingenieros, arquitectos, economistas, sociólogos, entre otros), y tecnología para mitigar todos estos riesgos y de esta manera poder ahorrar costos. Las claves para esto son la planificación; el control y seguimiento y la anticipación activa”, explica Franco.

Desde esta perspectiva LINZ GROUP aborda importantes proyectos de arquitectura comercial entre los que se destacan aquellos aplicados a la infraestructura de tiendas y supermercados. En esa línea, el director de la compañía explica: “Con los últimos cambios en cuanto a hábitos que ha traído consigo la pandemia, las tiendas / retail y centros de comercio están apostando por ambientes más seguros, con mejor ventilación y distribución de los productos exhibidos para lograr mayor comodidad al momento de realizar las compras”.

Haciendo referencia a las tendencias que prevalecen actualmente en el sector, Franco señala: “También se tiende a la incorporación de espacios que generen nuevas y diversas experiencias en los usuarios, como la incorporación de áreas juveniles, zonas recreativas para niños, playground, etc. y espacios con tecnología de punta, con experiencias 360°, realidad aumentada, así como también, dar facilidades para todo tipo de sistemas de pago electrónico y billetera virtual”.

En síntesis, Franco concluye destacando el valor que caracteriza a la organización y motoriza su visión de crecimiento: “Gracias a nuestros equipos de profesionales especializados en distintos sectores industriales y aplicando una estructura de costos flexible, hoy podemos encarar nuevos desafíos en la región”.



GNL

# La Argentina del largo plazo

El contexto internacional es un gran viento a favor para el país, que tiene el desafío de llevar adelante un proyecto para construir una planta de licuefacción para exportar el gas de Vaca Muerta al mundo.

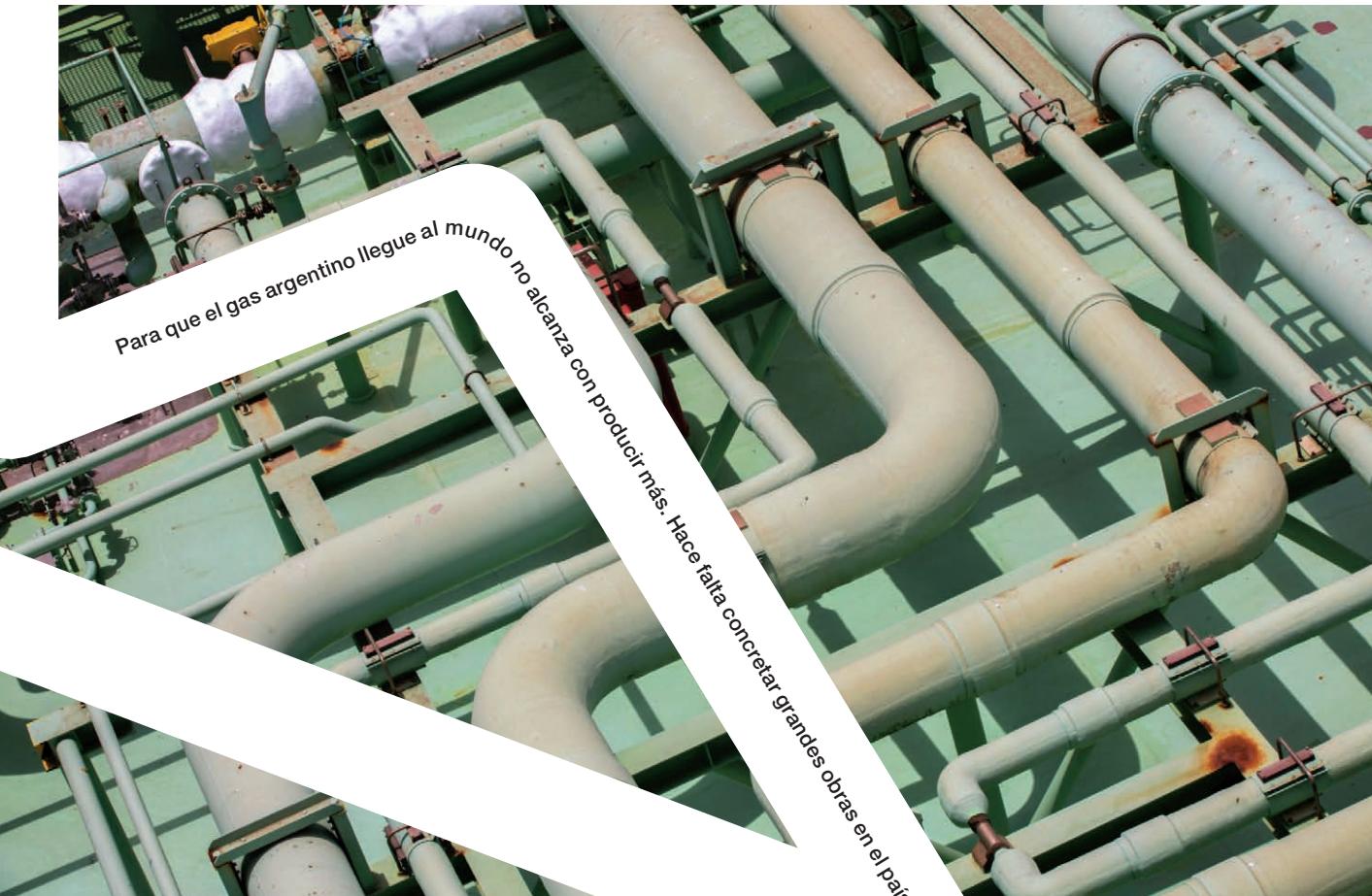
Por Roberto Bellato

El sueño de una Argentina exportadora neta de gas natural de Vaca Muerta y que el complejo energético se convierta en el principal exportador del país tiene algo de realidad. Vaca Muerta está con todos los indicadores pa-

ra arriba y rompiendo sus propios récords de producción mes a mes. Pero, para que el gas argentino llegue al mundo no alcanza con producir más. Hace falta concretar grandes obras de infraestructura, un histórico talón de Aquiles para el país. La construcción de una planta de licuefacción para ex-

portar Gas Natural Licuado (GNL), algo que solo 20 países tienen en el mundo, es una de esas obras necesarias. El desafío de la Argentina, una vez más, es con la propia Argentina. ¿El sector energético será capaz de concretar este proyecto? ¿El conjunto del sistema político estará a la altura de generar las condiciones para llevarlo adelante? ¿La economía argentina y sus ciclos de crisis permanentes permitirán que avance esta obra? Por lo pronto, en el contexto internacional hay un fuerte viento a favor.

Europa importó desde Rusia casi la mitad del gas que consumió en 2021 y la mayor cantidad llegó por gasoductos. Este año, guerra en Ucrania mediante, el viejo continente estará importando más del 60 por ciento que el año pasado y a precios desorbitantes para intentar suplir al gas ruso. El próximo año Europa tendrá que reemplazar más



de 140.000 millones de metros cúbicos adicionales de gas. Es decir, el 14 por ciento de lo que se comercializa a nivel mundial y el 27 por ciento del mercado de GNL, según la consultora global McKinsey & Company. El precio del GNL ya había tenido una suba histórica en el último semestre de 2021 por la creciente demanda de China (el mayor importador) debido a la intermitente salida de la pandemia y la vuelta parcial de la actividad industrial en ese país. Aunque esta suba del gas todavía no había encendido las alarmas.

La guerra entre Rusia y Ucrania sí las terminó de encender y alteró totalmente los precios internacionales, sobre todo, el del gas natural en Europa, como el Dutch Title Transfer Facility (TTF) en los Países Bajos, que tiene conexión con el gasoducto Nord Stream 1 (que viene de Rusia) y es de referencia para el continente. Los contratos a futuro

para los primeros meses de 2023 en los mercados de Europa y Asia se estaban cerrando a principios de octubre en casi US\$ 80 por millón de BTU (unidades térmicas británicas), cuando cotizaban a un cuarto de ese valor. Influenciados por esta tendencia, el precio del GNL saltó de US\$ 25 por millón de BTU, en septiembre de 2021 a más de US\$ 60 en agosto de este año, según la consultora especializada en mercados futuros del sector energético S&P Global Commodity Insights.

Este escenario mundial complejo se le presenta a la Argentina -al menos en este aspecto- como una gran oportunidad

para adquirir un perfil exportador. El gas es el combustible de la transición energética, pero en Europa se convirtió en un problema. El viejo continente tiene que reemplazar el gas ruso con urgencia. El mundo demanda gas y la Argentina produce cada vez más, principalmente gracias al no convencional de Vaca Muerta, que viene rompiendo récords de producción y mejora su competitividad. Según datos oficiales, la producción total de gas natural en agosto en la Argentina superó los 141 millones de metros cúbicos por día (MMm<sup>3</sup>/d), un 5 por ciento más que el mismo mes del año pasado. Mientras que

**El escenario mundial complejo se le presenta a la Argentina como una gran oportunidad para adquirir un perfil exportador. El gas es el combustible de la transición energética, pero en Europa se convirtió en un problema.**

la producción de gas no convencional alcanzó los 80,2 MMm<sup>3</sup>/d, un 18 por ciento más que en agosto del año pasado. Las principales productoras de Vaca Muerta como YPF, Tecpetrol, PAE, Total, Pluspetrol, entre otras, planean aumentar fuertemente su producción para el corto y largo plazo. Si se hacen bien las cosas, la Argentina podría convertirse en un firme proveedor de GNL para Europa. El nudo de esta ambición tiene que ver con que en el país no hay plantas de licuefacción para poder llegar con el gas de Vaca Muerta a Europa. Una planta de este tipo demanda una gran inversión de capital y es un proyecto a largo plazo, cuando pensar qué sucederá en la Argentina dentro de un año es toda una aventura.

El GNL es gas natural, pero a muy baja temperatura y en estado líquido.

ro ambas compañías podrían hundir hasta US\$ 40.000 millones si escala la producción. YPF tiene en carpeta el proyecto de GNL desde 2018, pero la guerra en Ucrania aceleró completamente los planes. Por ahora, ambas empresas firmaron un Acuerdo de Estudio y Desarrollo Conjunto, que determinará la factibilidad del proyecto. El estudio analizará el tamaño de la planta, los gasoductos necesarios, la ubicación y la logística internacional, entre otras cosas. Se cree que el Puerto de Bahía Blanca tiene posibilidades de ser elegido, pero por ahora no se descartan otros lugares. También definirá potenciales compradores del GNL y, según dejaron trascender ejecutivos de YPF a APERTURA, no le cierran la puerta a un tercer socio. "Un proyecto de esta envergadura

YPF y Petronas, que en principio prevé la exportación durante todo el año, este segundo proyecto sería para vender al exterior gas natural durante los meses de verano, cuando baja la demanda local en la Argentina. El proyecto tiene larga data, ya que en 2018 las empresas firmaron un Memorando de Entendimiento para evaluar la viabilidad de la iniciativa. El proyecto sigue en carpeta, aún más en este contexto. Excelerate es una compañía que se dedica al GNL, almacenamiento y regasificación marítima de gas licuado. En la Argentina, instaló la primera terminal de importación de GNL del país en 2008 en Bahía Blanca y en 2011 desembarcó con la segunda en Escobar.

Tecpetrol, la empresa petrolera del Grupo Techint, también mostró interés en ponerse al frente de un pro-

## En el mundo hay más de 50 países que importan GNL (China, Japón y las

Cuando se lo enfriá a -162°C a presión atmosférica, el gas pasa a estado líquido y se reduce su volumen unas 600 veces. Este proceso de licuefacción permite almacenarlo y transportarlo en buques metaneros para comercializarlo en otros mercados a los cuales un gasoducto no llega. En el mundo hay más de 50 países que importan GNL (China, Japón y las potencias europeas, los principales) y un grupo de no más de 20 países que lo exportan. Los principales vendedores de GNL son Australia, Estados Unidos, Qatar, Malasia y Nigeria. Argentina podría meterse en este grupo selecto. Necesidad de obtener dólares no faltan.

La alianza de YPF y la malaya Petronas para analizar la posibilidad de construir una planta de GNL para exportar gas de Vaca Muerta movió el avispero en el sector. La petrolera nacional tendría el 51 por ciento de las acciones del proyecto. En una primera fase la inversión alcanzaría los US\$ 10.000 millones para producir 5 millones de toneladas al año de GNL, pe-

ra demanda habitualmente alrededor de ocho años, pero creemos que podemos acotar los tiempos porque está Petronas", indicaron desde YPF. La malaya es una de las tres principales compañías productoras de GNL del mundo. "Dentro de 10 años, cuando el proyecto esté finalizado, se podrán producir y exportar más de 25 millones de toneladas/año de GNL", comentaron desde YPF. Según el anuncio oficial que realizaron ambas compañías, la planta podría tener capacidad para exportar más de 460 barcos anuales (la Argentina importa en invierno todos los años alrededor de 35 buques), que podrían significar más de US\$ 20.000 millones anuales.

No es el único proyecto de GNL que está en carpeta en el país. Transportadora Gas del Sur (TGS) y la compañía estadounidense Excelerate Energy también tienen en carpeta un proyecto para construir una planta de licuefacción en Bahía Blanca para exportar gas no convencional de Vaca Muerta. A diferencia del estudio de

yecto de licuefacción para exportar GNL desde la Argentina. La compañía es la mayor productora de *shale gas* de Vaca Muerta, donde opera Fortín de Piedra, la mayor área de gas no convencional de la cuenca Neuquina. Desde allí, Tecpetrol produce 20 MMm<sup>3</sup>/día, pero planea duplicar la producción para adquirir un perfil exportador, además de incrementar la elaboración del fluido para llenar el Gasoducto Néstor Kirchner. Si bien desde la compañía no están dando detalles sobre el proyecto, recientemente la gobernadora de Río Negro, Arabela Carreras, admitió públicamente que mantuvo conversaciones con la compañía del grupo de Paolo Rocca sobre la posible instalación de una planta en esa provincia y la construcción de un gasoducto desde Fortín de Piedra hasta la costa rionegrina, en el Golfo San Matías. A fines de septiembre, la legislatura de esa provincia aprobó una modificación a la ley de hidrocarburos que permite el transporte de petróleo y gas en ese golfo.

## Desafío regulatorio, la clave para el GNL

La legislación que regula el mercado del gas natural en la Argentina está regida por la Ley de Gas 24.076 y la Ley de Hidrocarburos 17.319, que es de 1967. Ambas normas establecen que la prioridad del sector energético es el abastecimiento del mercado interno. Este es un aspecto que se debería cambiar para que avance la idea de la cons-

zo y con entregas durante todo el año.

APERTURA entrevistó a Daniel González, director Ejecutivo de IDEA, la entidad que agrupa a las mayores empresas de la Argentina, que junto al centro de estudios Fundar, elaboraron un trabajo conjunto para un marco regulatorio para concretar una planta de licuefacción en el país. "Argentina tiene lo que no se puede crear o construir: el recurso natural. Y en Vaca Muerta lo

croeconómica", explica González. Además, destaca que "si juntos creamos este marco, no hay duda que en cinco a siete años la Argentina se convertirá en exportador de GNL y que las divisas que se generen, junto con la exportación de petróleo, podrán constituir un cambio de paradigma en nuestra permanente restricción externa".

La ley de GNL elaborada por IDEA debería contemplar la estabilidad fiscal



*potencias europeas, los principales) y no más de 20 países que lo exportan.*



trucción de una planta de licuefacción en el país, porque todos los proyectos en carpeta tendrían como objetivo la exportación del gas natural. Este 1º de octubre el país comenzó a exportar gas en firme por segundo año consecutivo a Chile por gasoducto para los meses no invernales. Pero las exportaciones de GNL implicarían otras condiciones porque requieren contratos a largo pla-

tenemos en cantidades que nos permiten abastecer el mercado local y poder exportar. Pero el gas es un recurso que es difícil de transportar a gran distancia, solo se puede hacer con enormes inversiones en transporte, acondicionamiento, licuefacción y logística. Lo que Argentina necesita es crear un marco que permita estas inversiones, a pesar de nuestra historia de inestabilidad ma-

para que los proyectos no sean alcanzados por eventuales modificaciones en los impuestos nacionales y provinciales que afecten a la cadena de valor. "Las alícuotas del impuesto a las Ganancias e IVA debieran ser las mismas vigentes para el resto del sector privado en Argentina", aclara la iniciativa. Además, debería contar con estabilidad regulatoria para llevar adelante contratos

en firme a largo plazo; libre disponibilidad de divisas y acceso al mercado de cambios para que se determine "un porcentaje de los ingresos" provenientes de las exportaciones y que sean "de libre disponibilidad del exportador y no requiera su liquidación en el mercado de cambios local"; y, también, las inversiones deberán adaptarse a los estándares internacionales de sustentabilidad y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

En este sentido, el director Ejecutivo de IDEA resalta: "Creemos que lo más importante es que haya consenso entre las dos principales fuerzas políticas para eliminar la incertidumbre de que lo que se apruebe hoy vaya a cambiar en el próximo gobierno o en el siguiente. Este consenso debiera plasmarse en una ley, que debiera asegurar estabilidad regulatoria y fiscal, sustentabilidad desde el punto de vista climático y libre disponibilidad de divisas". "Tiene que quedar claro de qué manera nos aseguramos de que el mercado interno esté apropiadamente abastecido, en volumen y precio, de manera que los volúmenes de exportación puedan ser comercializados en firme bajo contratos de largo plazo que no pueden interrumpirse", añade. "Sabemos que es difícil empujar estas cosas en la Argentina, pero este caso tiene la particularidad de que no se va a beneficiar ni este ni el próximo gobierno así que hay una chance de que la política realmente vea el beneficio de largo plazo para toda la sociedad", concluye González.

Juan José Carbajales, director del Posgrado en Energía y Sostenibilidad de la Facultad de Derecho de la UBA, abogado y exsubsecretario de Hidrocarburos de la Nación, analiza también la relevancia de un marco regulatorio para el GNL: "Hoy la legislación establece que antes de exportar una molécula, el país debe tener garantizado el abastecimiento local. En la actualidad, la Argentina tiene la característica de triplicar el consumo de gas en invierno por la creciente demanda residen-

cial. Tenemos que hacer compatible la fuerte inversión en infraestructura para exportar GNL con la falta de gas en invierno". Y añade que esta situación de fuerte demanda invernal "requiere una decisión que tenemos que tomar como país, que tiene que ver con fomentar el GNL, que a la larga va a aportar dólares y, al mismo tiempo, que no se van a cortar las exportaciones en invierno, aunque la Argentina tenga que importar GNL para satisfacer la demanda invernal".

Para dejar de importar GNL en invierno, la Argentina tendría que construir muchos más gasoductos y plantas de tratamiento para abastecer con producción propia la demanda local en los tres o cuatro meses de frío. Se trataría de una infraestructura que en los meses no invernales quedaría ocio-

mo unos cinco años de construcción de la planta", describe.

Aunque las compañías petroleras tienen planes de aumentar la producción de gas, hoy en el país se producen alrededor de 110 MMm<sup>3</sup>/día, con picos de 130 MMm<sup>3</sup>/día. La Argentina está importando cerca de 60 MMm<sup>3</sup>/día en los meses de invierno porque no puede cubrir con producción propia el pico de consumo en los meses de frío. Según los proyectos que se conocen hasta el momento, y en base a proyeccio-

nes optimistas, las exportaciones de GNL de la

Argentina podrían significar el 50 por ciento de la producción local actual. Aunque en el sector reconocen que el camino es largo.

Carabajales subraya que "hay un horizonte al que yo no le veo límite. Por eso se habla de la posibilidad de más de una planta de GNL en el país. Es comparable con el boom de shale (hidrocarburos no convencionales) en Estados Unidos, un país que pasó de ser importador a convertirse en exportador neto de gas y hoy es el gran abastecedor de Europa". El especialista energético y exsubsecretario de Hidrocarburos analizó además lo que hace falta para concretar una obra como la que demanda el GNL: "Una vez que esas inversiones lleguen, que es todo un desafío, se tiene que impulsar toda la cadena de valor para que el GNL sea una realidad. Para esto hace falta desarrollar el gas de Vaca Muerta. Ya sabemos producirlo de manera competitiva. Pero tenemos que construir nueva infraestructura, más allá del Gasoducto Néstor Kirchner y el sistema Transport.Ar, (el plan de construcción de gasoductos y ampliación del sistema de transporte de gas natural que anunció el gobierno), va a hacer falta construir ductos dedicados específicamente para la exportación, plantas de tratamiento, de separación de gases y líquidos, una o varias plantas de licuefacción y adecuar los puertos de aguas profundas". <AP>

"Hay una chance de que la política realmente vea el beneficio de largo plazo"

sa por la caída de la demanda de gas. Esto requeriría de mucha inversión de capital solo para abastecer el pico de la demanda, que se podría cubrir con cargamentos de GNL entre mayo y agosto. La legislación para el GNL en el país permitiría importar para abastecer la demanda invernal, pero -al mismo tiempo- poder exportar durante todo el año. "Así iríamos a un esquema de autoabastecimiento comercial, porque cerrarían las cuentas con compras de gas solo en invierno y ventas de GNL al extranjero durante todo el año", explica Carbajales.

Carabajales también analiza las posibilidades concretas que tiene el país para producir GNL. "El mundo debe reemplazar el carbón por el gas, algo que la Argentina ya hizo. El GNL es una oportunidad cierta y es ahora. El mundo requiere algo que nosotros tenemos. La Argentina podría convertirse en un exportador de 50 MMm<sup>3</sup>/d. Pero esto va a ser secuencial, va a demorar míni-

# ES AHORA

Invertí en el fondo más sólido  
y rentable del sistema.



-  100% de desgravación del impuesto a las ganancias
-  Rentabilidad en la inversión
-  Desarrollo de la cadena de valor

25 años  
de trayectoria  
y más de  
**800 socios inversores**  
nos avalan.

**Garantizar** 



Agro

# Motores en frío

Tras dos años a pleno, la industria de maquinaria agrícola prevé un enfriamiento. Las empresas llegaron hasta a venderle a Ucrania en plena guerra. Ahora, en el sector afirman que desaparecieron los créditos a tasas convenientes para invertir en los equipos.

Por Alejandra Beresovsky

Al calor del precio de las *commodities* y la necesidad de invertir en bienes durables por la dificultad de comprar dólares, la venta de maquinaria agrícola viene de un largo periodo de crecimiento. En el primer semestre del año, esta industria registró una facturación de \$ 122.982 millones, un 78,1 por ciento más respecto del primer semestre del año an-

terior. Y en todo 2021, las ventas habían sumado \$ 171.182,8 millones, un 69,8 por ciento más en relación con 2020, de acuerdo con datos del Indec.

Según el organismo, el crecimiento se verificó en todos los rubros en los primeros seis meses de este año: las sembradoras aumentaron 84,7 por ciento; los implementos, 83,7 por cien-



to; las cosechadoras, 78,9 por ciento; y los tractores, 69,9 por ciento.

En el caso de las maquinarias nacionales, los mejores resultados se registraron en cosechadoras e implementos, con incrementos en la facturación del 103,4 por ciento y del 94,1 por ciento, respectivamente, al tiempo que los ingresos generados por iguales equipos importados crecieron un 3,4 por ciento y un 33,5 por ciento.

Para las empresas, ese éxito fue multicausal. "Los resultados son buenos. Como siempre, no hay una sola explicación a estos fenómenos, sino una su-

ma de factores. Algunos tienen que ver con la salida del periodo de la pandemia más crítico para la industria", interpreta Fabricio Radizza, director de Ventas de John Deere.

El ejecutivo afirma que hay un re-cambio hacia máquinas más inteligentes, que generan datos y que son susceptibles de ser conectadas a centros de operaciones para que la información que brindan sea interpretada con el fin de contribuir a tomar decisiones. "Los productores agropecuarios siempre fueron innovadores en materia de uso de tecnología, pero ahora hay una revolución agrodigital que implica usar datos generados a partir de equipos y herramientas", ilustra.

Como consecuencia de esa innovación, los fabricantes también cumplen un papel diferente en el mercado. "Hoy queremos entender el sistema productivo del cliente, saber cómo lleva adelante su explotación, con el fin de dar solución integral, más allá de vender una máquina", describe. Y completa: "Somos asesores del cliente, nuestro objetivo es generar o destarbar valor, usando la tecnología de manera más proactiva".

Sobre el futuro, Radizza advierte que hay componentes críticos, como los microprocesadores, cuya oferta exhibe tensión por una alta demanda mundial.

Además, destaca: "Por la guerra, los insumos se han ido por las nubes".

El conflicto bélico puso dificultades, pero no impidió que productores nacionales cerraran operaciones con los países en pugna.

"Somos proveedores tanto de Ucrania, como de Rusia", cuenta Sebastián Calderón, encargado de Comercio Exterior de Mainero, una fabricante cordobesa de 90 años de vida y seis décadas de experiencia en exportación, con presencia en 18 países. El directivo recuerda que Rusia y Ucrania se disputan el podio de los líderes en la producción de maíz y de girasol, lo que explica que sean plazas atractivas para las empresas del sector.

A partir del inicio de conflicto bélico, a comienzos de año, ambos países

suspendieron todas las confirmaciones de embarque y, recién en mayo, Mainero retomó las negociaciones con Ucrania. "La logística fue la primera traba que tuvimos", revela Calderón. "Como no podíamos ir a la ciudad portuaria ucraniana de Odesa, tuvimos que buscar rutas alternativas, por lo que fui-mos a Lituania y los últimos embarques los hicimos vía Hamburgo", añade.

En el caso de Rusia –indica– las dificultades incluyeron la devaluación del rublo, que luego se recuperó. "Después, hubo otros obstáculos de tipo bancario y las negociaciones cambiaban sobre la marcha. Solo pudimos vender ocho máquinas a Rusia y 20 a Ucrania", rememora.

También se registraron complicaciones respecto de la navegación comercial. "Muchas grandes empresas marítimas se retiraron de Rusia", asevera Calderón.

Pero hubo una contracara. "Rusia se terminó convirtiendo en una gran oportunidad para la maquinaria agrícola, porque las grandes empresas multinacionales del rubro que estaban instaladas allí literalmente cerraron sus puertas y se fueron", devela el ejecutivo. Y precisa: "Grandes distribuidores rusos salieron a buscar maquinaria en el mundo y aquellos que antes quizás no nos atendían, vinieron a la Argentina a golpear puertas". Apunta, asimismo, que los grandes faltantes eran los tractores y los pulverizadores.

Sobre lo que puede ocurrir en los próximos meses, Calderón es cauto: "Después de estos dos buenos años, para el segundo semestre se avizora una especie de enfriamiento a nivel global".

"En Mainero estamos en un fin de temporada: todo lo que exportamos ya está en su lugar de destino o arribando, ya es época de cosecha. Ahora, estamos preparando nuestro plan de producción y precios. Veremos cómo se comporta el mercado", concluye.

#### **La visión del sector**

Eduardo Borri, presidente de la Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola (Cafma), compara los buenos resultados de los últimos períodos con una película. "Hay que ver

cuándo se filmaron estas imágenes, es decir, debemos tener una mirada hacia atrás y otra hacia adelante", grafica. El dirigente admite que tanto 2020, como 2021 y los primeros meses de 2022 fueron positivos: "Los motores de ese crecimiento tenían que ver con el precio de las *commodities*; con créditos a precio razonable que el Gobierno había dispuesto para la compra; con las restricciones de importación, y con el hecho de que el productor invirtió en bienes durables porque no podía comprar dólares". Pero alerta: "A partir de ahora, algunos de esos motores se empiezan a apagar, porque los créditos a tasas razonables dejaron de existir, por ejemplo".

De hecho, para Borri ya hay una merma: "Lo que muestran las estadísticas son los patentamientos de ventas que se realizaron hace seis meses. La cuestión es: ¿Hoy estamos vendiendo igual que hace seis meses? No, estamos vendiendo menos".

Aclara, de todas formas, que todavía hay pedidos acumulados, lo que genera que se mantenga el nivel de producción. Pero afirma que hay preocupación sobre los próximos meses. "Hemos crecido un 40 por ciento en personal, lo cual también explica el aumento en el número de ventas, pero si estas se retraen, estaremos sobredimensionados", asevera. Respecto del mercado interno, precisa, un factor crítico es la sequía.

Borri insiste en el efecto del conflicto bélico internacional en el sector. "Cafma trabaja con organismos como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) o la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid) para abrir mercados", anticipa. Y completa: "Se vienen trabajando plazas como las de Rusia, Ucrania, Bielorrusia o Kazajistán desde hace muchos años".

El directivo recuerda que Cafma está conformada por firmas de Córdoba, de Santa Fe y de Buenos Aires y que cada una de esas provincias impulsa la exportación, en beneficio de las 150 compañías asociadas.

Rosana Negrini, presidenta de la fabricante Agrometal, subraya que los dos últimos años no solo fueron muy bue-

nos, sino también "récord en ventas, en producción y en comercialización anticipada". Coincide en que esos resultados fueron atribuibles, en buena medida, a la cosecha del año pasado, al acceso a créditos a buenas tasas y al precio de los granos. "Todo eso ayudó a que nuestro productor, que siempre busca la eficiencia y la mayor productividad y procura *aggiornarse* con máquinas con mejor tecnología, rotara su equipo", señala.

Negrini afirma que esos buenos años se tradujeron en inversiones e incorporación de personal, tanto operarios de planta como calificados. "Fueron años que deberíamos repetir para poder consolidarnos", opina.

Sin embargo, mira al año que viene como "un desafío que ya está con algún nubarrón, por todo lo que está sucediendo en la economía y por la sequía". Este último aspecto -remarca- influye en el ánimo del productor agropecuario, a lo cual se añade el freno a los créditos subsidiados. Y añade: "A su vez, nosotros tenemos el desafío de vender máquinas para el año próximo y también tenemos problemas con los costos. Hay aumentos de costos de insumos en dólares; en consecuencia, sabemos que es un riesgo poder vender para 2023, porque no sabemos cuáles serán los nuestros".

Para la empresaria, en el sector se presume que el rubro puede ingresar en una meseta. "Veníamos en una curva muy empinada, y ahora el sector está esperando a ver cómo se define la economía", sintetiza. De todas formas, aclara: "Venimos de años buenos, así que nos estabilizamos alto".

Ante la falta de oferta de créditos a las tasas más convenientes, algunas empresas proponen su propia financiación a los productores. Es el caso de Metalfor, que otorga planes a tasa cero (en dólares) hasta en 60 cuotas según el tipo de equipamiento. "Normalmente, este tipo de maquinaria se compra con líneas de crédito. Y siempre pongo el mismo ejemplo: nosotros, para comprar un láser o un robot, que termina siendo un bien de uso, buscamos líneas que sean de mediano a largo plazo. Para nuestros clientes, las agromáquinas terminan siendo un bien de uso y ne-

cesitan financiamiento acorde", afirma José Luis Dassie, director de la firma.

El ejecutivo asegura que la propuesta "fue bien recibida por el mercado" y destaca que "es importante entender que la falta de previsibilidad pone en jaque a todos". "Uno piensa que la estabilidad fiscal o la monetaria son excepciones, cuando eso debería ser lo natural. Naturalizamos esa falta de estabilidad", cuestiona Dassie. Y concluye: "Cuando pensamos en una industria, no la pensamos para seis meses, sino para años".

### Al Congreso

El sector, que congrega a unas 1200 fábricas argentinas, cuenta con el apoyo de algunos representantes en el Congreso Nacional. Por caso, el senador Dionisio Scarpín, de Juntos por el Cambio, es uno de los impulsores de un proyecto que declara de interés nacional a la industria de la maquinaria agrícola y define la cantidad de partes producidas en el país que debe tener un equipo -según su clasificación- para ser considerado de fabricación argentina (con el fomento correspondiente).

En ese sentido, diferencia entre cinco categorías: maquinaria de arrastre, de tambo y de acopio de granos deben contar con una cantidad igual o mayor al 60 por ciento de partes nacionales; al tiempo que las autopropulsadas deben tener el 50 por ciento y las denominadas "de precisión", el 40 por ciento. Scarpín sostiene que debe imitarse a Brasil, que otorga los mejores financiamientos a las maquinarias con más cantidad de partes nacionales.

Por su parte, el diputado nacional por Santa Fe, Roberto Mirabella, del PJ, también presentó un proyecto que define a la industria nacional según el porcentaje de componente importado y plantea que las fabricantes de maquinaria agrícola locales deben tener los mismos beneficios que el sector automotor. "Santa Fe tiene más de 520 empresas del sector. Para nosotros, es estratégico apuntalar a esta industria. La primera cosechadora automotriz del mundo se fabricó en Sunchales. Para nosotros, tiene un valor muy grande vinculado a la cultura", concluye. <AP>



Heineken®

---

BEBER CON MODERACIÓN.  
PROHIBIDA SU VENTA A  
MENORES DE 18 AÑOS.

---

**Seamos claros acerca del consumo responsable.**

---



Heineken fomenta activamente una actitud responsable.  
Para más información escaneá el código.

#EnjoyResponsibly

Sport business

# Camisetas se buscan

El Mundial es una vidriera, pero en las tiendas argentinas podría no verse un gran stock de casacas extranjeras por demoras en las importaciones y problemas de las marcas en su cadena de suministro.



Por Javier Ledesma Cascio

Treinta y dos selecciones de fútbol irán por la gloria a partir del 20 de noviembre. Países enteros, hinchas neutrales y jugadores vivirán pendientes de los resultados y goles durante esos tan esperados 28 días. Y aún más interesados estarán las nueve empresas que se encargarán de vestir a los equipos porque, según en qué lugar del palo pegue la pelota, puede definir millones de unidades en ventas o *stock* que habrá que liquidar. Sin embargo, las compañías hoy también sienten el impacto de las restricciones en su cadena de suministros que podría limitar la disponibilidad de casacas en todo el mundo. A esto se le suma el factor argentino para importar porque solo la Albiceleste se fabrica en el país.

“Debería haber más *stock* del que se ve”, asegura un ejecutivo de una cadena de *retail* deportiva. El calendario indica que falta menos de un mes para el inicio de la Copa del Mundo y, por el momento, en algunas de las principales tiendas del rubro la única camiseta actual visible es la de Argentina. “Hay poca representación de todas las marcas por ahora en cuanto a otras selecciones. Entiendo que es por demoras en el ingreso de mercadería”, comenta un empresario que conoce de cerca el negocio.

Tres marcas concentran el grueso de los *sponsor* técnicos – en este caso más del 80 por ciento – desde Francia 1998: Nike (13 equipos), Adidas (7) y Puma (6). La firma alemana de las tres tiras se lleva todos los flashes como encargada de diseñar la camiseta que usará Lionel Messi y el resto de los convocados en Qatar 2022. A principios de julio presentaron el nuevo modelo que lucirá el equipo durante el torneo y rápidamente agotó *stock*. Un mes después salió la camiseta alternativa que, en este caso, no será azul, sino que tendrá detalles morados en referencia al color identificado con la igualdad de género.

La fabricación de la camiseta está a cargo de RA Intertrading, en su planta en Villa Lugano. “Hoy está trabajando a *full*, hay mucha demanda”, aseguran. El primer *boom* se dio durante el lan-

zamiento y el próximo, esperan, se produciría en las semanas previas al debut mundialista. "Los inventarios hoy vienen por detrás de la demanda. Hay un cuello de botella en producción porque se vende mucho, un tema de *supply* en los talleres y también por falta de personal calificado", analiza un ejecutivo que conoce el día a día tanto del *retail* como de las marcas.

Pero para Adidas el negocio está en aprovechar ese *boom* y promocionar el resto de su línea, que incluye desde la

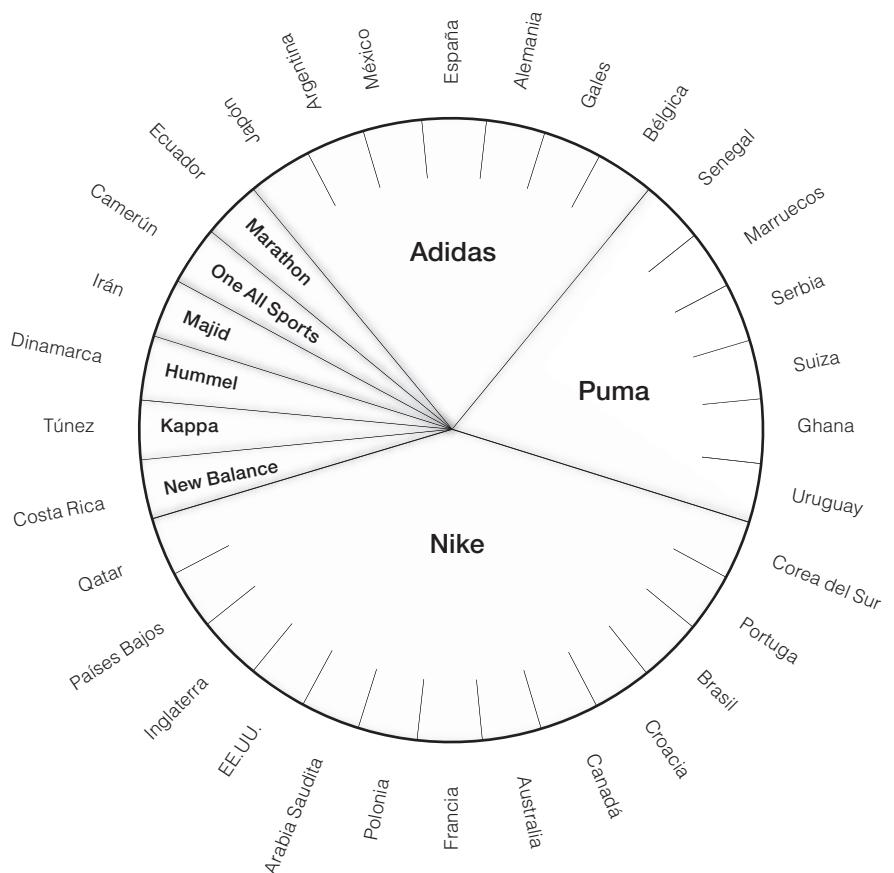
### Camisetas que hablan

Entre agosto y septiembre buena parte de las federaciones de fútbol presentaron la vestimenta nueva que utilizarán para el Mundial. Varios diseños, como el caso de la alternativa de Argentina, incluyeron un mensaje. Por caso, Kappa plasmó en la casaca de Túnez un patrón inspirado en una antigua coraza guerrera utilizada por las tropas del general cartaginés Aníbal. En tanto, la camiseta de Dinamarca será monocromática y sin detalles en sus tres versio-

torneo que ha costado miles de vidas", publicó Hummel en sus redes.

Un caso curioso es el de Canadá, que volverá a participar de una Copa del Mundo luego de 36 años y no tendrá uniforme nuevo para tal ocasión. Según detalló *The Athletic*, el proceso de diseño, creación y lanzamiento en tienda tarda entre 18 y 24 meses y en aquel entonces el equipo recién estaba en pleno ascenso en la clasificación de Concacaf. "Eso muestra que nadie creía en nosotros", le aseguró a ese medio Sam

### ¿Quién vestirá al próximo campeón?



Infografía: Paula Albirzú

ropa de entrenamiento hasta el gorro piluso oficial. "Igual en la venta van a influir varias cosas, como, por ejemplo, cómo te va en el torneo. La camiseta anterior no se vendía, incluso la criticaban por el diseño y después de la Copa América se agotó. El mejor marketing es que la pelota entre", afirman desde la etiqueta alemana.

nnes (roja, blanca y negra). Desde Hummel, la marca encargada de sponsorear al seleccionado, explicaron que se trataba de un homenaje al uniforme utilizado en la Eurocopa de 1992, en la que los daneses fueron campeones, y también una "protesta contra Qatar y sus antecedentes en derechos humanos". "No queremos ser visibles durante un

Adekugbe, defensor canadiense.

Para los amantes del fútbol no solo es una oportunidad para mirar partidos sin parar, sino que también es una vitrina de camisetas para mirar diseños, tramas y estilos. Pero después, cuando vayan a buscarlas en la tienda, podrían no encontrarlas porque las marcas no tienen en sus planes traer al país un



gran stock ni variedad. "Va a haber camisetas, pero vienen complicadas las aprobaciones de importaciones. Van a ser cantidades limitadas", marcan desde las entrañas de una de las firmas integrantes del trío líder.

Cada caso es particular. Nike traerá las camisetas de Brasil, Francia, Inglaterra, Portugal, Países Bajos, Croacia y Corea del Sur que, señalan, próximamente estarán disponibles. Estas se importan ya terminadas desde al-

gunas de las fábricas proveedores de la marca de la pipa. Los europeos, señalan desde Nike, son los más solicitados. "Es muy visto el fútbol de allá en Argentina. Conjuntos como los de Francia, Inglaterra o Portugal son los que el argentino querrá tener". Por su parte, Puma, que supo hacerse fuerte con las selecciones africanas, solo importará la casaca de Uruguay desde Brasil.

"Estos eventos mundiales despiertan un interés especial por los productos

En cifras

\$ 28.999

600

**Millones de euros**  
fue el impacto negativo que sufrió Adidas en sus ingresos debido al cierre de su fábrica en Vietnam

Cuesta la camiseta de la selección argentina versión jugador. La réplica para los hinchas vale \$ 16.999.

Fuente: Half-year report 2022 Adidas.

que comercializamos, especialmente en el calzado que luego los atletas utilizarán en uno de los escenarios más importantes del mundo", responden desde Nike. Y el mensaje no es casual. La verdadera usina de negocios de estas empresas es la venta de calzado. Por ejemplo, este vertical representó un 67,3 por ciento de los US\$ 12.687 millones que facturó la firma estadounidense durante el trimestre junio-agosto 2022, mientras que la indumentaria se llevó un 28,5 por ciento. En los reportes de mitad de año de Adidas y Puma, la venta de calzado concentró un 57,2 por ciento y 49,7 por ciento, respectivamente.

### Problema en origen

"El tema está más frenado en un problema de *supply* que de importaciones. No hay expectativa de que entre mucho y los inventarios vienen muy por detrás de la demanda", esperan desde una cadena de venta de artículos deportivos. En los últimos trimestres Nike, Adidas y Puma reportaron problemas en su cadena de suministro debido a restricciones suscitadas por el Covid-19 que derivaron en una menor disponibilidad de producto e incluso provocaron serios impactos económicos.

Vietnam, Camboya, Tailandia y Brasil son los principales centros productivos desde donde llegan las camisetas importadas. En la última *call* con inversores, Matthew Friend, CFO de Nike, detalló que "la primera disruptión se dio en 2021 cuando la fábrica de Vietnam estuvo parada por casi 15 semanas". Adidas puntualizó en su *half-year report* que tuvo un impacto negativo por 600 millones de euros en sus ingresos producto de los bloqueos en la planta vietnamita.

A esto se le suman algunos otros factores. Puma apostaba por Italia, en lo que sería su último mundial con la Azzurra antes de su pase a Adidas, sin embargo, en marzo se quedó sin chances de clasificar al torneo. "Ellos solían traer mucho de afuera cuando tenían más selecciones. Tenían una estrategia bastante agresiva con las selecciones africanas", recuerda alguien que cono-

ce la industria del marketing deportivo.

Un diseño innovador y atractivo pue-  
de transformar a una selección humil-  
de desde lo futbolístico en una gema  
para el negocio. En 2018 la casaca que  
creó Nike para Nigeria logró una pre-  
venta de 3 millones de unidades por  
US\$ 90 millones y agotó stock en unos  
pocos minutos, según consignó en ese  
momento *The New York Times*. Este  
año las Águilas no consiguieron el *tic-  
ket* para la Copa del Mundo.

Los tres líderes del *market share* han  
diagramado esquemas duales de abas-  
tecimiento en el país como para no de-  
pendier de los envíos desde el exterior.  
Un 60 por ciento de las unidades que  
vende la marca de la pipa son de fabri-  
cación nacional a través de varios pro-  
veedores. Adidas hace lo mismo y su  
compatriota alemana produce un 80  
por ciento de los calzados que comer-  
cializa en el mercado local en su planta  
en La Rioja. Las camisetas de los equi-  
pos argentinos que visten se elaboran  
acá, no obstante, las demás, tanto de  
selecciones como de clubes, dependen  
de la importación.

#### **Volveremos, volveremos**

“Todos los ojos igualmente están pue-  
tos en la selección argentina”, afirma  
Matías Cecileo, presidente de la Asociación  
de Marketing Deportivo de Ar-  
gentina. La Scaloneta ilusiona con su  
juego y eso se plasma en las ventas. Fue  
tal la euforia por conseguir la nueva  
prenda que a las pocas semanas de su  
lanzamiento ya era difícil encontrarla,  
incluso en algunos locales oficiales de  
la etiqueta de las tres tiras.

Si bien Adidas tiene contrato exclu-  
sivo con la AFA hasta 2030, no es la  
única camiseta albiceleste que hoy se  
puede ver colgada en las tiendas de *re-  
tail*. A comienzos de octubre, Le Coq  
Sportif, cuya licencia está en manos  
de ID Argentina, presentó una réplica  
homenaje al conjunto titular utilizado  
por Diego Maradona en el Mundial de  
1986. Se trataba de 1000 estuches de  
edición limitada *online* que incluían  
la camiseta, la cinta de capitán y una  
ilustración creada por el artista Sebas-  
tián Domenech. “Se agotó en tres ho-

ras”, acota Denise Chanel, *Marketing  
manager* de la empresa.

La camiseta fue fabricada en el país,  
aunque para confeccionarla se utilizan-  
ron telas importadas. La segunda eta-  
pa contó con el lanzamiento en tiendas  
físicas solo de la camiseta. En tanto, la  
tercera y última incluyó cinco artícu-  
los nuevos, entre ellos la camiseta al-  
ternativa azul y remeras homenajes a  
otras utilizadas por aquel equipo en la  
previa al campeonato.

La etiqueta del gallo tenía entre sus

filas a Camerún, sin embargo, a me-  
diados de este año la selección africana  
rompió el contrato y firmó con la igno-  
ta One All Sport. Igualmente, la estrate-  
gia de la marca todavía no está pue-  
sta en el fútbol. “La cadena productiva  
está muy saturada. La demanda de los  
consumidores es enorme y los provee-  
dores también tienen alta demanda del  
resto de las marcas”, comenta Chanel.  
“Ahora nos enfocamos en otras dis-  
ciplinas y después empezaremos a tra-  
bajar la parte de fútbol”. <AP>

#### **Consumo masivo**

# Consumidores en modo crisis

Los cambios de  
hábitos de una  
clase media  
golpeada por la  
economía se  
sienten también  
en las góndolas.  
Las estrategias  
de las empresas  
para mantenerse  
vigentes.

La adaptación a las circunstancias es una de las principales reglas de los comportamientos habituales de los con-  
sumidores. Es por esto que, frente a un contexto complejo  
como el actual, y con un pronóstico de inflación para este  
año que supera el 90 por ciento, a la hora de ir de compras  
se impone una norma: la cautela. Frente a un escenario de  
incertidumbre y preocupación por el futuro, los clientes  
se vuelven más desconfiados y atentos, lo que implica to-  
do un desafío para las marcas a la hora de conquistarlos.  
Las claves de un cambio de hábitos que llegó para insta-  
larse de la mano de la crisis.

#### **Percepción de incertidumbre**

Cuando nada es seguro, todo puede pasar. Y gana terreno la incertidumbre. Esto es algo que distintos releva-  
mientos detectan en estos meses. Sin ir más lejos, el últi-  
mo informe de la UCA sobre el Índice de Incertidumbre  
Económica destaca que la percepción de incertidumbre  
económica se encuentra actualmente en niveles extre-  
mos. Este indicador tuvo un pico en el mes de agosto con  
el anuncio del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de  
julio, cuando este subió un 7,4 por ciento en comparación  
con el mes anterior.

Pero la cautela de los consumidores no se explica solo  
por la situación actual, sino que también juegan un rol  
fundamental las perspectivas a futuro. “La sensación de



incertidumbre tiene que ver con lo que pasa en la economía pero también con las expectativas", explica a APERTURA Daniel Aromí, director del Centro de Analítica Económica y Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCA. El experto reconoce cuatro picos en la percepción de incertidumbre en lo que va del año: en marzo, junio, julio y agosto.

Al mismo tiempo, Aromí asegura que "la incertidumbre está vinculada a la anticipación de problemas" y, en términos de consumo, "empuja a esperar". Entre los momentos que dispararon ese sentimiento este año, el director menciona la renuncia del exministro de Economía, Martín Guzmán, y que luego desencadenó en sucesivos cambios de ministros –pasando por Silvina Batakis–, que culminaron con la llegada de Sergio Massa a este puesto clave del gabinete.

#### Dos tendencias contrapuestas

Consultados acerca del impacto en el consumo de la situación actual, los analistas aseguran que, en estos momentos, se dan dos fenómenos contrapuestos aunque complementarios. Por

#### **"La sensación de incertidumbre tiene que ver con lo que pasa en la economía pero también con las expectativas".**

Daniel Aromí, UCA.

una parte, "los consumidores prescinden de los productos superiores y de lujo. El combo de crisis más inflación hace que prefieran salir de las primeras marcas y pasar a las segundas o a las líneas propias de los supermercados", explica Víctor Beker, director del Centro de Estudios de la Nueva Economía de la Universidad de Belgrano (UB). Por ese motivo, indica, "las góndolas de los supermercados tienen un porcentaje cada vez más alto de productos de marcas propias". En la misma línea, un informe del mes de agosto de Management & Fit reveló que un 80 por ciento de los argentinos modificó algunos de sus hábitos de consumo debido a la inflación y se inclinó por las segundas marcas en alimentos.

El estudio de la consultora arroja también que más de un 37 por cien-

to de los hogares busca cada vez más promociones y descuentos y casi un 30 por ciento de ellos reduce los consumos que realizaba tradicionalmente. "Hay gente que compraba marcas más caras que empieza a bajar su '*out of pocket*' y a elegir aquellas más económicas que, comparando, les dan un mejor resultado precio-calidad", explica Carolina Rey Blanco, directora de Marketing de Godrej, la firma de cosmética de origen indio que tiene marcas como Roby e Issue.

Otro de los comportamientos que se detectan, y que dan cuenta de una mayor cautela en el consumo, tiene que ver con la frecuencia con la que se hacen las compras. En este sentido, Beker indica que "se evidencian dos cuestiones: se va al supermercado más veces por semana –porque el salario alcanza menos– y se incrementan las compras de reposición", destinadas a llevar de las góndolas solo aquello que se acabó.

Pero, por otro lado, "dada la retracción de ingresos debido a la inflación, la gente también se desespera por desprenderte del dinero lo antes posible", señala Beker y añade que "este fenómeno explica que, paralelamente a la crisis actual, también haya récord de consumo". Entre los rubros que incrementan su actividad en estos días, el directivo de la UB menciona los siguientes: restauración, turismo y electrodomésticos –estos últimos, vistos como un refugio frente a la escalada inflacionaria–.

Además de este fenómeno, que puede ilustrarse con la frase "la plata quema" y que, como describe Beker, se evidencia en un comportamiento del consumidor que compra todo en la primera quincena del mes –"Cobro hoy, compro hoy", dice–, se acentúa también una tendencia que lleva años en Argentina: el endeudamiento con los bancos. "La posibilidad de pagar en cuotas es muy aprovechada, pese a que las tasas de interés suben", describe el analista.

También las políticas de "congelamientos de precios" resultan atractivas en este contexto, razón por la cual en septiembre más de 60 reconocidas marcas de indumentaria –de la talla de



Cultivamos los alimentos  
en armonía con la naturaleza  
**REGENERÁNDOLA**  
para hoy y el futuro.

Adidas, Nike, Prune y Etiqueta Negra—presentes en centros comerciales se comprometieron a dejar los precios de sus productos fijos durante tres meses.

### Difícil de conquistar

Desde distintas empresas explican a APERTURA que, si bien en estos momentos se advierte un amesetamiento en el consumo, las firmas cuentan con una serie de estrategias para seducir a los clientes, aun en este contexto. En este sentido, Guillermo Puerto, *managing director* de la firma de electrodomésticos Candy, indica que “hoy el consumidor busca más precios y compara, sobre todo a través de Internet, en busca de la mejor oferta. Las personas quieren hacer valer su dinero lo máximo posible”.

En marzo de este año, las empresas ya comenzaban a sentir los efectos de un comprador más cauteloso. De hecho, Molinos Río de la Plata, la mayor empresa alimenticia argentina, señalaba en un comunicado que en 2021 había facturado \$ 66.572 millones, un 4,3 por ciento menos que en 2020 y su resultado operativo se había reducido casi un 30 por ciento.

En cuanto al año actual, Puerto asegura que, entre julio y agosto, hubo una fuerte aceleración en la demanda de electrodomésticos –produciéndose un *boom* de compras de anticipación– cuando se sucedieron los vertiginosos cambios en el ministerio de Economía, dado que “en esas semanas la gente se refugió en el electro porque especuló con una subida de precios”, pero “luego esa demanda se desaceleró y hoy está amesetada”. Según datos del Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz (CESO), el rubro electrodomésticos lideró los aumentos de precios, con un alza del 12,8 por ciento en solo cuatro semanas.

En los supermercados también se hizo sentir el golpe de la economía hacia mitad de este año. Cabe recordar que en el mes de julio, por ejemplo, la canasta básica sufrió un incremento del 6,8 por ciento con respecto al mes anterior. Datos de la consultora Focus Market dan cuenta de que la caída ese mes fue protagonizada principalmente por las ca-

### **"Hoy el consumidor busca más precios y compara. Las personas quieren hacer valer su dinero lo máximo posible".**

Guillermo Puerto, managing director de Candy

tegorías Alimentos y Cuidado Personal.

En electrodomésticos, la situación actual no se percibe mucho mejor. “Hoy hay un escenario de incertidumbre, ya que bajó la demanda”, dice Puerto y agrega que a eso se suma que “el abastecimiento también es un problema dados los problemas en la cadena de suministros”.

### **Las claves para llegar al consumidor**

En este escenario, explica Puerto, y para poder lidiar con un consumidor más cauto, se vuelve vital tener en cuenta dos cuestiones. En primer lugar, hay que “analizar bien qué pasa con la demanda para poder ser competitivos”. Si bien una evaluación del consumidor y sus preferencias siempre es importante, en contextos de crisis es aún más imprescindible evaluar los cambios en sus comportamientos y hábitos.

En esta misma línea, Rey Blanco, de Godrej, asegura que “en una empresa de consumo masivo, lo único que no podés perder de vista es que los consumidores son los que van a seguir haciendo crecer tu marca y tenés que trabajar en pos de ellos y lo que necesitan”.

Pero, además, una segunda cuestión a tener en cuenta en este escenario es la importancia de “diversificar el portafolio y ajustarlo a la demanda” para ofrecer a cada cliente un producto en función de sus necesidades”, dice Puerto. En esto coincide también Sol Fernández Ballart, directora de Nescafé y sostiene que, en estos momentos, resulta “fundamental conocer bien al consumidor”. Una manera de hacerlo es “segmentando a través de las redes sociales”, dice y explica que es por ello que la firma dedica más del 60 por ciento de sus inversiones al mundo digital.

En plena crisis económica, la empresa acaba de lanzar su nuevo producto

Black Roast. Si bien este producto está destinado a una gama más alta, la directora de Nescafé asegura que, en los últimos meses, se percibe también un cambio en el comportamiento de los consumidores. “Para ese consumidor más cauteloso tenemos algunos productos incluidos en Precios Cuidados y distintos formatos”, menciona. Entre las tendencias que detecta se encuentran el crecimiento de los formatos de repuesto de café que no incluyen el envase de vidrio y de los formatos más chicos, que vienen en tamaños de 50 y 100 gramos.

También se percibe un cambio en las superficies de compra que privilegian los consumidores. En este sentido, Fernández Ballart asegura que “hay un claro crecimiento en los locales de cercanía y en los almacenes, que permiten hacer pequeñas compras”. “El consumo aún persiste con tasas positivas en autoservicios chicos mientras el resto de los formatos muestran caídas”, confirma un estudio de la consultora Focus Market.

### **Perspectivas**

Si bien el consumo se mantiene todavía activo, aunque estancado, impulsado por la necesidad de deshacerse de los pesos lo antes posible, los expertos coinciden en que esta situación va a llegar a un tope pronto. “Vamos hacia un contexto de estanflación”, anticipa Beker y anuncia que es de esperar que, con la caída de los ingresos, también se produzca una consecuente reducción de la actividad y del consumo.

En este sentido, un informe realizado por Focus Market enciende las alarmas, ya que da cuenta de que en el mes de agosto las ventas cayeron un 7,3 por ciento en el sector de consumo masivo a la vez que, en los primeros ocho meses del año, la baja fue de un 2,6 por ciento. Por este motivo, hoy más que nunca será clave para las empresas afilar sus estrategias para seducir a un consumidor que, en este contexto, parece inconquistable y desconfiado, desconcertado por la incertidumbre económica que percibe. <AP> Guadalupe Piñeiro



**SportClub**

/ [WWW.SPORTCLUB.COM.AR](http://WWW.SPORTCLUB.COM.AR)



ESTÁS A SOLO UN PASO, ¡ASOCIADE!

**+250 SEDES**



ESCANEÁ EL QR  
Y ASOCIADE

Sumamos más **Sedes, Espacios Outdoor y Piletas** para entrenar todo el año.

Asocia de ahora y disfrutá de la **Comunidad Deportiva** más grande de Argentina.

**+ENERGÍA +ACTIVIDADES +CERCA TUYO**



Entrenamiento  
Online

Entrená donde quieras



App de  
Nutrición

Alimentación saludable



Tarjeta  
de Beneficios

Descuentos y promociones

Guía de inversiones 2023

# Freno a la

Hoy el efecto depredador de la suba de precios es lo que más preocupa a inversores y analistas. Hay alternativas para protegerse a corto plazo pero no vale dormirse. La llegada del año electoral puede volver a poner presión al tipo de cambio.

Por Mónica Fernández

La inflación no es un fenómeno transitorio en la Argentina, sino por el contrario tiene un carácter casi endémico. Es uno de los grandes *drivers* que los inversores tienen en el frente y no descuidan. Hacerlo significa contabilizar perdidas cuantiosas.

Para este año, prevén consultoras y analistas independientes, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) cerrará en torno a los tres dígitos y el panorama no mejora de modo consistente para 2023. Los participantes del REM -Relevamiento de Expectativas de Mercado que publica el Banco Central- revisaron las previsiones de inflación para el año próximo ubicándola en 90,5 por ciento y para 2024 en 66,8 por ciento interanual.

En ese contexto por demás desafinante y que está íntimamente vinculado a los desequilibrios macroeconómicos con los que la Argentina batalla sin solución, la premisa que ponen sobre la mesa los analistas consultados por APERTURA para manejar recursos propios o corporativos es gestionar activamente los pesos necesarios para el cortísimo plazo (3/6 meses como mucho) de modo de ponerlo a salvo del deterioro que implica el efecto de la inflación pero sin desatender la evolución del tipo de cambio en la puertas de un año electoral. Activos dolariza-

dos también deben ser parte de la planificación de corto y mediano plazo.

## Devanando estrategias

“Serán, según las previsiones, dos años continuos con una inflación por encima del 90 por ciento”, dice de entrada Lucas Buscaglia, analista de Renta Fija y Macroconomía en IOL invertironline. “Tomando en cuenta este escenario complejo, consideramos que posicionarse en activos que ajustan su capital por el Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER) representa la mejor opción para resguardar valor contra la inflación, siempre considerando los plazos de vencimiento y el perfil de inversor, dado que el índice busca replicar la evolución del IPC”.

Cristian Brau, CFA *chief investment officer* de Santander Asset Management Argentina, desmenuza el contexto y los *drivers* a corto plazo: “El dólar soja permitió que el BCRA acumule una cantidad de dólares que le dieron al gobierno cierta flexibilidad a la hora de administrar la política cambiaria. En este sentido, el objetivo parece ser

llevar la nominalidad de la economía (inflación, tipo de cambio, tasas) a un entorno de 6 por ciento mensual”. Y advierte que, “de estas variables, sobre la que menos influencia directa tiene el gobierno es la inflación. Por tal motivo creemos que, en un horizonte corto, el foco de cobertura debería ser esta variable. Por supuesto Argentina es una economía que suele cambiar muy rápidamente y nunca es conveniente estar totalmente pescificado”.

Diego Martínez Burzaco, *head of Research* en Inviu, pone foco también en la cobertura inflacionario a corto plazo. “Nuestra perspectiva es que los próximos meses la inflación le va a seguir ganando a la devaluación del dólar oficial por lo tanto recomendamos al inversor minorista que quiere mantener el poder adquisitivo ganar algunos puntos extras posicionándose en Letras del Tesoro que ajustan por CER”. Aclara en este punto que, de estos papeles, los que tienen vencimiento en enero, febrero y marzo ya tienen rendimiento real positivo (por encima de la inflación) y subraya que “el riesgo de es-



# inflaci

ta estrategia es el desequilibrio que tiene el Tesoro pero no creemos que haya un evento de crédito de corto plazo".

Claro que nada es lineal en la Argentina. La inestabilidad obliga a tener un plan bien pensado. En el corto plazo y para inversiones en pesos la inflación es la variable a superar. Alargando un poco más la mirada, el tipo de cambio y su evolución respecto de los precios de la economía, entra también en el radar.

Santiago Quarracino, *portfolio manager* de HSBC Argentina, lo pone en estos términos: "A diferencia de otros períodos de mayor estabilidad, la cartera dependerá fuertemente de la tole-

"Estar asociado al dólar libre es siempre una alternativa", dice y señala a las Obligaciones Negociables -bonos emitidos por empresas- como el activo más recomendable para los inversores minoristas.

## Jugada corta

Yendo de lo general a lo particular, Buscaglia de IOL invertironline, recomienda a los inversores posicionarse en los siguientes activos CER, analizando siempre previamente los plazos de inversión y los perfiles de riesgo de cada uno. "Para los inversores que quieran invertir pensando en un corto plazo,

### Concreto, cortito y al pie. Alternativas de corto plazo para tres perfiles de inversor

Fuente: Mariano Ricciardi, director de la Consultora BDI

#### Conservador

ON en dólares de empresas sólidas como Pampa, IRSA, Telecom, Cresud, New Arcor. Los que puedan por el volumen del capital a invertir: Bonos Corporativos Latinoamérica y EEUU High Yield.

#### Moderado

ON de YPF con vencimiento en 2026 respaldada por exportaciones (YMCHD), y una parte de la cartera en TX23 o LECER cortas.

#### Arriesgado

Una parte de la cartera en bonos soberanos en dólares como el AL30-GD35-GD38, especulando una suba de paridades en el corto plazo.

rancia al riesgo del inversor y sus horizontes". "Un inversor que requiera disponer de los pesos para gastos en el corto plazo debería cubrirse más de la inflación con instrumentos en pesos que generan retornos más estables. Las opciones más simples son los plazos fijos UVA (prácticamente exclusivo para personas físicas) y los bonos del gobierno, aunque los fondos comunes de inversión por su simpleza operativa y liquidez son la opción más sencilla. Por el contrario, quienes buscan maximizar ganancias deberían enfrentar el período preelectoral más dolarizados".

Martínez Burzaco hace zoom también en el año electoral que se avecina.

que serían un poco menos de 6 meses, sumar la letra X17F3, que ajusta capital por CER con vencimiento en febrero del 2023, es una opción atractiva. Este instrumento cuenta con una TIR a la fecha de CER+4 por ciento y con una TIR (rendimiento anualizado) esperada del 118,3 por ciento considerando las estimaciones del REM", detalla.

"Otra opción interesante para el corto plazo es sumar a la cartera el bono TX23, con vencimiento el 23 de marzo del 2023 y que rinde a la fecha CER +5,5 por ciento. Cabe destacar que el rendimiento esperado anualizado de este bono se sitúa en 122,4 por ciento, que superaría a la inflación".

Mariano Calviello, *head portfolio manager* de Galicia Asset Management, marca primero la necesidad de que cada inversor respete su perfil de riesgo y plazos de sus objetivos y subraya que "en términos generales, el mercado ofrece alternativas con buen rendimiento sin necesidad de tener que invertir en *duration* muy extensa".

"En contextos volátiles siempre es saludable estar lo más corto en plazo posible. Para cobertura por inflación, las LECER de mediano plazo ofrecen rendimientos reales positivos, luego de mucho tiempo de operar con *spread* negativo", dice Calviello y señala el FCI FIMA RENTA PESOS que "invierte mayoritariamente en este tipo de activos, con el objetivo de ser una alternativa simple y de corta *duration* para cubrirse contra inflación".

Los riesgos de este tipo de inversión en títulos públicos están asociados al comportamiento del Soberano. "En este sentido -explica Brau- una vez aceptado este riesgo, la curva de pesos ofrece tasas reales positivas. Por tanto, tomando precaución con la *duration* de la cartera y el horizonte de tiempo, el mercado ofrece la posibilidad de obtener retornos encima de la inflación".

Agustín Romiti, director de Financial Quality, aporta que "un instrumento que rindió muy bien para inversores que buscan cubrirse de la inflación y de los riesgos cambiarios son los fondos comunes de inversión ajustables por CER". De mantenerse a corto plazo

zo la *pax* cambiaria, pueden ser una alternativa.

Es cierto que rendimiento pasado no garantiza nada a futuro, pero a condiciones similares el recorrido también podría serlo. Es, al menos, una brújula. "Si consideramos que un inversor el 1/1/2020 contaba con \$1 millón y tenía que optar por comprar dólares, hacer un plazo fijo tradicional renovando capital más intereses a 30 días o constituir un fondo CER, la cantidad de pesos que hoy tendría sería, en dólares: \$3.928.311; con el plazo fijo: \$3.532.498 y con el Fondo CER: \$6.355.680", detalla Romiti.

¿Y los plazos fijos que en los últimos meses tuvieron un importante aumento en sus tasas de interés? El tema está opinado, pero más allá de los puntos de ganancia que pueda acercar a corto plazo, todos coinciden que su principal riesgo es la inmovilización de capital por 30 días como mínimo.

"Si bien las tasas de plazo fijos comunes no son malas, a veces dejar inmovilizada por 30 días la inversión termina resultando oneroso por desaprovechar oportunidades", postula Quarracino, de HSBC Argentina. "En el caso de los plazo fijo UVA el plazo se incrementa a 90 días y si bien hay una opción de pre cancelación la misma corre a partir del día 30 y tiene plazo de ejecución. La opción que combina rendimiento y disponibilidad son los FCI que tienen mayor liquidez y permiten aprovechar las oportunidades de mercado en caso de querer cambiar de inversión".

Brau, de Santander, se inclina también por instrumentos diferentes al plazo fijo. "Preferimos la utilización de FCI. En un contexto tan cambiante como el argentino, la liquidez de la cartera se convierte en un valor esencial ya que permite aprovechar mejor las oportunidades o tomar cobertura en caso de ser necesario con mucha más velocidad que la permitida por posiciones de plazos fijos".

La misma lectura aporta Mariano Ricciardi, director de la Consultora BDI: "El riesgo del plazo fijo es quedar atrapado en pesos en una posible

devaluación. Hoy tienen una TNA del 75 por ciento, superior al rendimiento de las Ledes cortas pero en el escenario actual, preferimos perder unos puntos de rentabilidad, pero tener liquidez inmediata para poder pasarse a dólar", advierte.

"Octubre fue un buen mes para el *carry trade* (posicionarse en tasa de interés), con el dólar haciendo la plancha. Para quienes tuvieron la valentía de vender dólares y colocarse en pesos, fue un buen octubre. Ahora, hacia adelante, será importante ver qué pasará con las licitaciones del Tesoro y también hay que seguir a la industria de FCI, las entradas y salidas, que son toda una señal por sí misma", explica Matías Roig, Director de PPI.

Advierte inmediatamente que "con la nominalidad de las tasas de interés y la inflación, no suena lógico que el dólar financiero se mantenga. De hecho, la historia nos ha mostrado que el movimiento de los dólares financieros suele ser más abrupto. Hay que monitorear los *drivers* políticos y las señales que se vayan desprendiendo de las renovaciones en pesos".

### Diversificar

Así el contexto, tener un pie en cada plato para intentar que el paraguas de las inversiones nos cubra lo mejor posible de distintos frentes de tormenta no es un detalle menor en la Argentina. La inflación puede ganarle en algunos períodos -como sucede en lo que va de 2022- pero el tiempo (y la historia argentina) deja siempre a la moneda norteamericana en el podio. Romiti, director de Financial Quality, pone en números la amenaza de no cubrirse de la devaluación de tipo de cambio. "En términos comparativos, el plazo fijo este año rindió más que el dólar, pero si el análisis se hace considerando períodos de tiempo más largos nos encontramos con que si un inversor el 1/1/2016 contaba con \$1 millón podía comprar en ese momento US\$ 74.400. Si hubiera decidido colocar ese dinero a plazo fijo renovando capital más intereses cada 30 días, hoy con todo el

rendimiento acumulado podría comprar US\$ 42.000", explica el analista y subraya: "Habría perdido casi la mitad del capital en dólares"

Nadie sabe cuál será el recorrido de las diferentes variables a mediano plazo, es por eso que la diversificación es siempre una estrategia que suma tranquilidad a la cartera de inversiones.

En ese sentido, Quarracino, de HSBC, alienta a los inversores a tomar nota de factores tanto locales como externos a la hora de plantear una estrategia, aunque esta sea de corto plazo. "Dado el contexto internacional, donde no es clara la inflación de mediano plazo y si los bancos centrales del mundo cuentan con herramientas para enfrentarla sin una recesión significativa, sumado a la incertidumbre habitual local de los períodos preelectorales, preservar el capital invertido debería primar sobre buscar retorno".

"En términos generales -analiza el ejecutivo de HSBC- para un inversor típico minorista de Argentina, una cartera dolarizada sería la opción más lógica, más teniendo en cuenta que es un año electoral y eso suele empujar la demanda de dólares". "Un inversor más especializado podría tratar de aprovechar puntos de entrada y de salida, siguiendo las perspectivas de cosecha y la cotización diaria del dólar en relación con la inflación", opina.

Ricciardi, director de la consultora BDI, recomienda para perfiles conservadores de cara a los próximos cuatro a seis meses dolarizarse vía Obligaciones Negociables aprovechando las altas Tasas Internas de Retorno (TIRs) en dólares. "A un escenario a seis meses, vemos una posible devaluación del oficial durante el mundial, o a más tardar durante enero o febrero. Hay que ver cómo afecta esta suba del oficial sobre el resto de los dólares financieros, pero lo seguro es que el *pass through* a precios sea instantáneo. Para aquellos que no puedan dolarizarse por las restricciones actuales, el Bono TX23 que ajusta por CER, es el que mayor cobertura nos da a un horizonte de 6 meses". <AP>

# ¿ESPERAR 4 AÑOS UN MUNDIAL TE PARECE UNA ETERNIDAD?



IMAGINATE  
SER Sofía

Y ESTAR ESPERANDO  
HACE 4 AÑOS  
SER ADOPTADA

HAY 1.600 NIÑOS Y NIÑAS MAYORES DE 6 AÑOS QUE ESPERAN UNA FAMILIA.



CONSEJO  
PUBLICITARIO  
ARGENTINO



ESCANEÁ EL QR  
Y CONOCÉ MÁS



## Guía de inversiones 2023

Diversificar con activos extranjeros para reducir el riesgo de los inversores locales. En un clima internacional incierto, la recomendación que más suena es la de priorizar la renta fija global y armar estrategias de largo plazo. Retornos promedio de 7 por ciento con empresas Investment Grade.

Repartir los riesgos debería ser la máxima de todo inversor. Claro que, si ese inversor está en la Argentina, más que una máxima es casi una regla básica de supervivencia.

Vivir en la Argentina, cobrar en pesos, estar expuestos todos los días a los efectos de la inflación, la devaluación de la moneda y las mil y una regulaciones que rigen sobre la economía local es ya suficiente riesgo. No es necesario potenciarlo teniendo el total de nuestras inversiones en activos locales.

Esta premisa puede chocar hoy, en el análisis de algunos inversores no profesionales, con el hecho de que el mundo está bastante convulsionado y los activos globales se encaminan a cerrar un 2022 olvidable. Sin embargo, los riesgos son diferentes, y poner un pie en otros rincones del mundo siempre será una sana medida de diversificación. Eso sí, lo que debe primar es la cautela.

“El escenario actual se encuentra marcado por una fuerte volatilidad que está afectando a todos los mercados internacionales. A las tensiones geopolíticas se le suman la desaceleración que viene mostrando China y la inflación que continúa azotando a nivel global”, sintetiza Daiana Olivera, estratega de Cohen Aliados Financieros.

“En un escenario con mucha incertidumbre los activos que mejor responderán son aquellos más conservadores: Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de corta duración en primer lugar y en segundo los índices de acciones de valor (*value*)”, analiza Santiago Abdala, director de PPI.

# Los pies en otro plato

En igual sentido, Pablo Repetto *head de Research* de Aurum, resalta que toda estrategia de inversión debe incorporar el riesgo de corto plazo. “No somos propensos a sugerir una cartera de administración pasiva”.

“Creemos más adecuado -dice el ejecutivo de Aurum- empezar posicionándose en activos del Tesoro norteamericano de muy corto plazo, como letras y bonos que no van más allá de un año, y después en la medida en que la situación estanflacionaria (estancamiento económico con inflación) de Estados Unidos vaya cediendo ir rotando hacia posiciones algo más agresivas”. “Un movimiento hacia acciones norteamericanas de sectores energéticos, financieros y utilities”, puntea Repetto.

Juan Miguel Salerno, *partner y chief investment officer* Argentina en Compass, sigue la misma línea de análisis que sus colegas. “Creemos que el mercado está en una etapa de depuración de las inyecciones de liquidez del 2020/21 y dirigiendo la suba de tasas

de los Bancos Centrales. Después de un 2022 con fuertes correcciones creamos que en el mediano plazo los bonos de buena calidad de crédito en Estados Unidos y algunos sectores del mercado accionario pueden tener recorrido al estabilizarse la estructura temporal de tasas de interés”, analiza

Diego Martínez Burzaco, *head de Research* de Inviu, pone la mirada también en el atractivo de la renta fija corporativa global para inversores de mediano/ largo plazo. “Hay empresas con grado de inversión de Estados Unidos que rinden entre 6/7 por ciento anual, son de las empresas más seguras del mundo y creemos que en el ciclo económico donde se encuentra el mundo, estos bonos son una buena oportunidad desde el punto de vista riesgo/retorno, porque estas tasas no se veían desde hacía muchos años”.

Para inversores de largo plazo el ejecutivo recomienda aprovechar este momento para empezar a construir parte de su portafolio con bonos que tienen retornos importantes y cupones interesantes. Más allá de sugerencias particulares, hace zoom sobre los ETF -Exchange Trade Fund- de bonos. Por un lado el “LQD” que es el fondo que reúne a los bonos Investment Grade de Estados Unidos y por otro el “IEI” que está compuesto por bonos del Tesoro.

“Es de esperar que esta incertidumbre (en la economía mundial) en algún momento disminuya. Hoy el mercado se debate entre un escenario de recesión americana suave o una más extensa de difícil recuperación (*hard landing*). Una de las principales diferencias radica en que una recesión más dura vendría acompañada de una baja de tipos de interés más rápida y eso arroja una ventaja sobre los bonos del Tesoro más largos”, postula Abdala de PPI y deja un par de *highlights* para el inversor: “Si estamos, como se presume, llegando a un nivel de tasas americanas cercano al techo, podría ser estratégico ir aumentando un poco la duración de las carteras de bonos”.

“Entrando en estos niveles en bonos *investment grade* americanos se podría



Poner un pie en otros rincones del mundo siempre será una sana medida de diversificación.

conseguir un retorno por intereses cercano al 7 por ciento anual en carteras a 5-6 años. Si por sobre eso buscáramos agregar acciones podríamos superar ese rendimiento, pero siempre atado a la volatilidad del caso”, cuantifica.

Para inversores que le escapan a la adrenalina, los bonos del Tesoro norteamericano son siempre un refugio. “Estamos viendo tasas al alza que para perfiles conservadores son oportunidades de inversión”, dice Nicolás Galarza, CEO y fundador de Quiena Inversiones. “La cuenta remunerada (algo muy similar a los fondos Money Market) es un servicio que damos a nuestros clientes que hoy puede estar rindiendo el 2, 2,5 hasta 3 por ciento anual libre de riesgo. Son una alternativa para los perfiles más conservadores que quieren salir del peso, estar dolarizados y al mismo tiempo generar un rendimiento diario o mensual sobre esos fondos”, remarca Galarza.

### Acciones

En cuanto a la renta variable extranjera (acciones), un modo accesible para invertir desde la Argentina y con pesos que se dolarizan al tipo de cambio bursátil son los CEDEARs (Certificados de Depósitos Argentinos). En la actualidad hay cerca de 300 alternativas entre acciones y ETFs de empresas de Estados

Unidos, Brasil y China, entre otros. La aceptación por parte de los inversores es rotunda. Según datos aportados por ByMA, la Bolsa argentina que a través de su plataforma integra toda la operatoria del Mercado de Capitales, en promedio se negocian a diario \$5234 millones en CEDEARs, (datos del último trimestre), lo que significa un aumento del 102 por ciento con respecto al mismo período del año anterior.

“En lo que va del año, los principales índices como el S&P500 o el Nasdaq

acumulan caídas de casi 20 por ciento y 30 por ciento, respectivamente. Esto da *momentum* de entrada para firmas de importante capitalización que proyectan sólidos balances pero que continúan viéndose golpeadas por el escenario inflacionario actual”, analiza Olivera, de Cohen Aliados Financieros.

“Los inversores que se encuentren en posición de tolerar volatilidad en el corto plazo pueden verse favorecidos por el rally alcista que varias de las firmas puedan llegar a generar pasado el escenario adverso actual”, dice la analista y deja una sugerencia para quienes miran a largo plazo: carteras compuestas por CEDEARs focalizadas en distintos tipos de empresas y sectores.

“Una de ellas es nuestra cartera Q-High Quality que se basa en representar a sólidas empresas de alta capitalización con ratios atractivos entre las que se destacan Microsoft, Apple, Alphabet y Visa, entre otras”. Dada su alta ponderación de compañías *growth*, es decir firmas que representan su valor actual en base a su alta tasa de crecimiento esperada, la cartera retrocede un 30,7 por ciento en lo que va del año en línea con la caída del índice Nasdaq. Sin embargo, esa selección de compañías había avanzado un 32,1 por ciento durante el 2021, un 72 por ciento en



Los expertos recomiendan apostar a empresas de alta capitalización con ratios atractivos entre las que se destacan Microsoft, Apple, Alphabet y Visa.

el 2020 y un 45 por ciento en el 2019".

"De cara a los próximos años se puede esperar un retorno promedio en dólares en torno al 10 a 20 por ciento anual, lo que ante una desaceleración de la inflación termina resultando en rendimientos reales atractivos".

Para los más conservadores, Olivera sugiere sectores como salud o consumo. "Estos registran un menor retorno de mediano a largo plazo pero otorgando una mayor estabilidad, lo que se vuelve más atractivo en escenarios contractivos como el actual"

"Por el lado de la renta variable, hay que ser muy selectivos. Vemos oportunidades en compañías globales con sesgo a calidad", advierte Salerno, de Compass. Arma su canasta de recomendados para moderados con compañías que generan ganancias y dividendos sostenibles. "Este tipo de empresas deben ser parte fundamental del

sores de largo plazo en este momento son el SPY, el ETF del índice S&P500 y el EWZ que sigue las acciones brasileñas. Se puede acceder desde Argentina a través de Cedears y con pesos.

El ETF del S&P500 -SPY- es el más operado, tanto para el último trimestre (agosto-octubre), como durante todo octubre y representa casi dos tercios del total operado de estos Cedears de fondos, de acuerdo a datos de ByMA. El segundo y tercer puesto en volumen correspondió a DIA -el ETF del Dow Jones Industrial Average- y el QQQ -el ETF del Nasdaq 100.

¿Cómo invertir en el exterior -sea en renta fija o renta variable- de modo directo? Una alternativa es teniendo una cuenta bancaria *offshore* (que vale aclarar que *offshore* no es equivalente a dinero no declarado) y desde ahí operar a través de algún *broker* internacional o recurrir al servicio que varias socie-

puede hacer es armar una cartera que se enfoque en generar dividendos mensuales que los reciben en dólares en su cuenta en Estados Unidos".

### Mixear

Finalmente, para inversores de largo plazo y tolerancia a asumir riesgo, los bonos soberanos argentinos pueden ser una opción. "En la medida que se quiera ir generando un flujo positivo de más corto plazo algunos bonos y obligaciones negociables argentinas ofrecen un muy interesante perfil de riesgo retorno", dice Repetto, de Aurum.

"Si en la estrategia de inversión hubiera lugar para los activos argentinos, los bonos soberanos en dólares parecen una alternativa muy prometedora con una paridad promedio hoy por debajo de los 25 centavos de dólar", dice Santiago Abdala, director de PPI.

"Aquí aun dentro de un escenario de reestructuración en 2024 que fuera menos amigable que el último, los bonos arrojan retornos más que interesantes", analiza Abdala y deja picando una idea más: "Si por último estuviéramos ante un inversor todo terreno que también aceptara el riesgo de acciones argentinas, allí el sector energético parece el más atractivo descartando el sector financiero que probablemente tenga por delante más volatilidad".

Puesto a hacer cálculos, Salerno, de Compass, estima que "en el caso de inversiones fuera de Argentina creemos que un 7-8 por ciento en dólares es un objetivo posible de mediano plazo, bajo condiciones normales de mercado. En el caso de agregar riesgos argentinos como bonos corporativos esta rentabilidad se eleva considerablemente pero así también el riesgo asociado".

"Si la posición es totalmente externa, una cartera conservadora podría ofrecer un rendimiento del 4/5 por ciento anual buscando mantener el capital invertido. En un esquema mixto, con mayor riesgo, el rendimiento podría apuntar al 8 por ciento", dice Repetto puesto a calcular la rentabilidad probable de una cartera de inversión pensada para el mediano y largo plazo. <AP> M.F.

**Los CEDEARs son instrumentos que tienen como activos subyacentes a acciones de distintas compañías extranjeras o de diversos índices y pueden adquirirse tanto en moneda local como en dólares. "No solo permite diversificar el riesgo, sino que, dado el arbitraje de precios entre los diferentes mercados en los cuales se negocian los activos subyacentes de los Cedears -aportan en ByMA- el precio en pesos refleja los diferenciales de tipo de cambio brindando cierta cobertura ante variaciones de la moneda doméstica contra el dólar". En lo que va del 2022, y para el acumulado enero-octubre, se observa que el 75 por ciento es operado por personas jurídicas y el 25 por ciento por personas físicas.**

portafolio", dice el ejecutivo y pone en su lista a Johnson & Johnson, Walmart, Microsoft y Google.

Martínez Burzaco, de Inviu, pone el detector de oportunidades en modo *on* y aunque aclara en primer lugar que es muy difícil determinar si lo peor ya pasó o aún queda recorrido bajista, sostiene que "una estrategia bastante asertiva es ir comprando de a pocas acciones del mercado norteamericano, que nos gusta más que el europeo dentro de los desarrollados, y también de Brasil"

El mecanismo que sugiere para tomar posiciones diversificadas es hacerlo a través de los ETFs - Exchange Traded Fund- de los cuales algunos están disponibles en la Argentina a través de Cedears. Sus favoritos para inver-

dades de Bolsa locales o plataformas de inversión ofrecen para facilitar. En general se ocupan de la gestión de poner los dólares en el exterior para comenzar a invertir desde Wall Street y también armar estrategias y sugerencias para sus clientes.

Desde Quiena, Galarza recomienda para perfiles moderados que busquen rendimientos por encima de la inflación global "armar un portafolio bien diversificado que tenga acciones, bonos de todo el mundo, bienes raíces y *commodities* como oro, petróleo y gas". "Para este perfil de inversión moderado y de largo plazo, tenemos el portafolio de Quiena Automática. Si, en cambio, el inversor quiere utilizar el dinero mes a mes o trimestre a trimestre, lo que



Generamos  
**valor** a través  
de **soluciones**  
**prácticas**

- ◆ Derecho Societario
- ◆ Litigios y Resolución de Controversias
- ◆ Derecho Laboral
- ◆ Impuestos y Comercio Exterior
- ◆ Derecho Público y Administrativo
- ◆ Telecomunicaciones, Medios  
y Tecnología (TMT)
- ◆ Derecho del Consumidor



HANG KUCHEN  
SPORLEDER &  
RODRIGUEZ MORALES  
ABOGADOS

📍 Libertad 567, Piso 5, C1012AAK, CABA.  
📞 (011) 6346 2790  
🌐 [www.hsrabogados.com](http://www.hsrabogados.com)



Innovación

# La inteligencia se apodera de las ciudades

Más allá de estacionamientos inteligentes o tableros con información sobre transporte público, muchos municipios latinoamericanos avanzan sobre un modelo integral de smart city: los casos de Córdoba, Temuco y Colonia.

Las películas futuristas nos muestran desde hace años edificios curvilíneos y luminosos alrededor de los cuales vuelan vehículos individuales que no se chocan y donde todos los movimientos de las personas parecen sincronizados.

Nada que una *smart city* no prometa. Si bien se trata de un paradigma que lleva años buscando su lugar, el avance en los últimos años de Internet de las cosas, la inteligencia artificial, *blockchain*, *big data* y la emergente tecnología de tele-

comunicaciones 5G, por citar algunas de las más relevantes, estarían habilitando ese pasaje sutil entre la ficción y la realidad. La definición que entrega la consultora de mercado Gartner asegura que “una ciudad inteligente está diseñada para lograr una calidad de vida sostenible y centrada en las personas a través de la creación de un ecosistema urbano inteligente”.

Denisse Garnica, directora de servicios públicos de NTT Data, sostiene que “no se trata solo de invertir e implementar tecnología: el gran movilizador hacia la ciudad inteligente es democratizar el acceso a la información”.

En ese sentido, Joaquin Di Mario, CEO y cofundador de Ualabee, agrega que “un elemento clave de este tipo de ciudades es la existencia de ciudadanos comprometidos, partícipes de sus decisiones y que entreguen datos sobre situaciones o imprevistos en la vía pública, para citar un ejemplo”. La compa-

nia está especializada en integración de rutas, horarios de transporte público, micromovilidad y *ride hailing* (plataformas digitales que conectan pasajeros con conductores). “La información es lo que nos hace inteligentes y la tecnología es el arma con la que contamos para disponibilizarla”, aporta Di Mario.

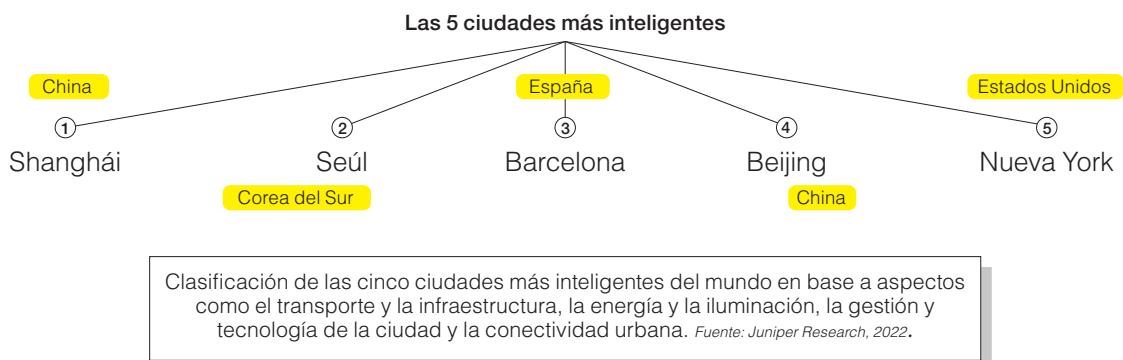
“Las ciudades inteligentes nacen como una conversación de cómo aprovechar las ventajas del siglo XXI desde el punto de vista tecnológico para mejorar la calidad de vida”, dice Leonardo Maldonado, director ejecutivo de Ciudades +B. “Pero no solo consiste en sensores o de distribuir *apps*, sino que también incluye todo lo que permite coordinar a grandes cantidades de gente”. Ciudades +B es un movimiento global diseñado para movilizar a cientos de miles de personas (ciudadanos y organizaciones) para que colaboren en pos de los ODS (objetivos de desarrollo

para que los ciudadanos puedan completar sus trámites de manera online, esto último acelerado a la fuerza en los tiempos de pandemia.

El estacionamiento inteligente es una de las caras más visibles de este fenómeno. En Bahía Blanca, al sur de la provincia de Buenos Aires, se instaló ES-Parking: un grupo de sensores inalámbricos que permite a los conductores consultar desde su teléfono los espacios disponibles en el lugar de destino y pagar con un monedero virtual. No se trata de un servicio excluyente: quienes no estén familiarizados con las nuevas tecnologías pueden apelar a los parquímetros o adquirir el tiempo de estacionamiento en comercios adheridos. “Se logró un ordenamiento vehicular y, al mismo tiempo, una plataforma *block-chain* en el *backend* ofrece trazabilidad y transparencia totales”, explica Daniel Gallego, gerente comercial de sistemas

de un plan para realizar el recambio de la flota de colectivos en los siguientes años y, desde entonces, montamos una flota de 15 vehículos para la Sociedad de Transporte de Mendoza (STM) en los que se movilizan más de 900 pasajeros por día”, cuenta Gabriela Massari, gerente de Grupo Iraola, creadora de los buses Corven: unidades 100 por ciento eléctricas, que no generan ruido y que pueden funcionar a un máximo de 80 kilómetros por hora. La recarga de las baterías se realizan durante la noche. Recientemente se entregaron las primeras dos unidades a la provincia de Santiago del Estero.

La pregunta es: más allá de estas iniciativas puntuales... ¿Cuándo una ciudad puede percibirse a sí misma como “inteligente”? “Cuando se generan accionables concretos gracias a la tecnología y con el ciudadano en el centro y como parte de cada decisión, existe



sostenible) de la ONU a través de una gobernanza *multistakeholder* y descentralizada. “Las empresas B, que asumen su triple impacto, pueden tener un rol clave en el mejoramiento de la calidad de vida en las ciudades”, agrega.

#### **Microinteligencias**

Convivimos con elementos inteligentes en nuestras ciudades: ya son muchas las que implementaron sistemas de recolección de residuos con habilidad para diferenciar reciclables, tabletas electrónicas que avisan cuánto más va a tardar el colectivo con un alto nivel de precisión y herramientas de *govtech*

inteligentes en EXO Corp, compañía experta en soluciones de Internet de las cosas y responsable de la solución. La empresa tiene desarrolladas otras dos herramientas que aplican para el mundo de las ciudades inteligentes: telemetría para heladeras con control de frío, para el seguimiento de medicamentos, y *smart locker*, para guardar objetos, que los municipios ofrecen en paseos en la vía pública.

Otra tendencia muy visible es la del transporte público sustentable. “En 2019, Mendoza se convirtió en la provincia pionera en la implementación de transporte sustentable en el marco

una mejora medible que repercute de forma positiva en la vida de sus habitantes”, concluye Di Mario.

#### **Lo público y lo privado**

En América latina emergen cada vez más casos de ciudades inteligentes pensadas de manera integral. En Chile, por ejemplo, se lanzó “Smartemuco Smart-City in a Box”, una iniciativa con aportes públicos (Gobierno Regional, la municipalidad local), privados (el BID, NTT Data, CORFO) y académicos (Universidad de la Frontera) para convertir a Temuco en la primera ciudad inteligente de ese país: recolección de basura para

fomentar el reciclaje, paradas de transporte público con realidad aumentada para entregar información en tiempo real sobre el estado de los vehículos y los tiempos de demora, monitoreo de contaminación a través de una red IoT y diversas alertas para que los ciudadanos puedan informar incidentes o eventualidades son apenas algunos de los servicios integrados a esta plataforma digital. Entre otros objetivos, para la flota de vehículos y dispositivos portátiles para optimizar las rutas, evitar la acumulación se busca que los estándares que se definen puedan replicarse en otros puntos de Latinoamérica. Puntualmente, en el caso de los residuos se utilizarán sensores volumétricos, dispositivos telemáticos de basura en la vía pública y disminuir tanto las emisiones de carbono como la contaminación acústica.

“Si bien se dieron pasos ciertos, aún se debe trabajar en mejorar la infraestructura y la conectividad para recibir y enviar datos, instalar más sensores y dispositivos que permitan levantar la información en tiempo real, por ejemplo para medir la calidad del aire, contar con un centro de operación y control integrado para gestionar los dispositivos de manera remota y compartir información para la gestión necesaria de la ciudad, y por último, tener interfaces de comunicación con modelos de datos abiertos que favorecerían la gestión colaborativa y transparente de parte de las instituciones públicas de la urbe”, explica Garnica.

#### **La fuerza de los emprendedores**

En la Argentina, Córdoba inició en 2019 un camino de transformación holístico de *govtech*. “El centro de este proceso de modernización tiene como eje central al vecino, a solucionar sus problemas y hacerle la vida más simple, sin la necesidad de obligarlos a dedicar horas de su día para presentarse en dependencias gubernamentales ni hacer largas filas para completar un trámite”, señala Alejandra Torres, secretaria de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales de la ciudad.

En abril de 2021, Córdoba fue calificada con 2.91 puntos en términos

#### **"No se trata solo de invertir en tecnología; una ciudad es inteligente cuando logra democratizar el acceso a la información"**

de madurez como ciudad inteligente sobre 5 puntos posibles en un diagnóstico realizado por el BID y la consultora Deloitte. Esto le dio la categoría de “emergente” y la dejó a apenas 84 décimas de la siguiente categoría: “integral”. También fue seleccionada para formar parte de la Alianza Global de Ciudades Inteligentes del G20. Recientemente, el Fondo Córdoba Ciudad Inteligente seleccionó además 10 *startups* para avanzar en soluciones innovadoras. Cada una recibirá US\$ 117.288, financiados en un 85 por ciento por la municipalidad y en un 15 por ciento por BID Lab.

Por ejemplo, Ualabee, proporcionará indicadores avanzados de *data analytics* para optimizar la gestión urbana. También fueron seleccionados Procer, dispositivo que facilita la lectura de personas con discapacidad visual; Reciu, que promueve la participación activa en el reciclado a partir de bicicletas trituradoras; Loopfarms, granja urbana que funciona con energía renovable obtenida de desechos alimenticios orgánicos; Carbón Neutral +, plataforma para medir la huella de carbono; Fichap, para gestionar los equipos de trabajo; Evaluados, para monitorear la trayectoria educativa; Rapihogar como plataforma colaborativa para acceder a prestadores de servicios verificados; Aiphag, para generar experiencia educativas con realidad aumentada de inteligencia artificial y charly.io, para gestionar la cadena de valor de los emprendedores locales.

#### **Nacida desde cero**

El caso paradigmático es el +Colonia, en Uruguay: un emprendimiento que surge desde su propia concepción como una ciudad inteligente. “Es un sueño intergeneracional”, dice Geraldine Asmuss, CEO de la iniciativa. La idea de una ciudad sustentable fue de Car-

los Bastitta, dueño del predio y ciudadano de Colonia del Sacramento. En mayo pasado se aprobó el contrato plan con la intendencia local y en octubre se realizó el prelanzamiento comercial del primer barrio, Distrito Génesis. “Vamos a desarrollar un polo de innovación, una ciudad inteligente en medio de un paisaje natural inmejorable, que buscará posicionarse como el Silicon Valley de Latinoamérica”, dice Asmuss. “Estamos convencidos de que esto generará un ambiente de prosperidad y una cultura vibrante que impulsará a las empresas y potenciará a los jóvenes que vendrán a vivir aquí”, agrega.

+Colonia apunta a generar al menos 6000 puestos de trabajo alrededor de la industria IT en la primera etapa, en un ecosistema de *startups*, empresas digitales y de tecnología con fondos de *venture capital*, bancos, laboratorios y centros de investigación y desarrollo. Todo esto, con soporte de conexión 5G y WiFi6 en toda su superficie. El núcleo urbano funcionará con iluminación pública inteligente a partir de sensores de movimiento, control dinámico y zonificación. Además, la ciudad tendrá redes distintas para agua potable y aguas grises, es decir, la que no son aptas para consumo pero sí para riego y otras necesidades. “Cada unidad tendrá herramientas de medición de las principales variables para configurar objetivos de consumo contra parámetros amigables de confort térmico”, aporta Asmuss.

Todos los habitantes dispondrán de un *token* y podrán ejercer la gobernanza y participar de decisiones relacionadas con el distrito en el que viven a través de una DAO (organización descentralizada) montada sobre tecnología *blockchain*. Se espera que las construcciones inicien a principios de 2023, que los primeros habitantes lleguen en 2024 y que haya 30.000 personas viviendo en +Colonia en los próximos 15 años. “Tenemos un diálogo muy fluido con el estado uruguayo”, señala Asmuss.

El fenómeno no tiene vuelta atrás: las ciudades tienden a ser más inteligentes. Esperemos que los seres humanos que las habiten no desentonan con esa tendencia. <AP> Walter Duer



FutureBrand

# Cambia la marca. Cambia el futuro.

Somos una comunidad diversa y global de expertxs en marcas, experiencia y diseño. Si bien todxs somos diferentes, compartimos la convicción en el poder de las marcas para transformar los negocios de manera positiva, incluso y más allá de las ganancias.

**Porque el futuro que creen nuestras marcas será un futuro para todxs nosotrxs.**

---

Corporate & Service Branding • Consumer Branding • Country Branding  
Retail & Hospitality Experience • Branded Environments • Digital Brand Experience  
Naming • Brand Innovation • Brand Research & Measurement • Luxury Branding  
Corporate Culture & Employee Engagement.

Contactanos:

[baires@futurebrand.com](mailto:baires@futurebrand.com)  
[www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com)

Marketing

# Cómo evitar ser un paracaidista de recitales

Miley Cyrus

El boom de la música en vivo que llegó luego de la pandemia hizo que muchas empresas aprovecharan a una audiencia que se encuentra más receptiva que nunca para transmitir sus mensajes. Cómo hacerlo sin fallar en el intento.

Por Eugenia Iglesias

Diez fechas en un estadio, entradas que se agotan en minutos y filas interminables de fanáticos haciendo campamento en la puerta de un estadio son algunas de las imágenes que va a dejar este 2022. Luego del encierro de la pandemia, los recitales volvieron con todo y reconectaron con una audiencia ávida de experiencias.

En ese contexto, las marcas no perdieron tiempo y se subieron a la ola. Para quienes sean capaces de hacerlo bien, puede resultar un terreno fértil para transmitir mensajes y posicionarse. Pero esto no es para cualquiera: aquí compiten las firmas que tengan la habilidad de hablar el mismo lenguaje y, sobre todo, entender que aquí el protagonista es quien está arriba del escenario.

“Veo un espacio muy fértil para las marcas sobre todo cuando se trata de música en vivo, porque generalmente son audiencias muy receptivas. Hoy las marcas buscan un vínculo emocional con las audiencias, que es lo que determina la elección final. Fortalecer ese vínculo emocional es el objetivo”, explica Luis Rey, *managing partner* de FutureBrand.

Según un estudio de Live Nation, la música en vivo crea una atención y un compromiso profundos, lo que genera fanáticos altamente receptivos: cuando las audiencias sienten intensidad emocional, tienen un 63 por ciento más de probabilidades de conectarse con las marcas, que a su vez tienen la oportunidad de crear conexiones profundas y significativas a través de estos entornos, pero deben tener un propósito claro y ofrecer algo útil, divertido o inesperado. Se trata de agregar a la cultura de la música en vivo, no de quitarle. Si no, las marcas corren el riesgo de caer como un paracaidista en un contexto donde no tenían permiso para aterrizar.

Rey resalta otro tema importante: este tipo de audiencia es, generalmente, joven y muy amiga de las redes sociales y medios digitales, lo que resulta un camino más corto para la difusión de un mensaje. “Si uno logra llamar la aten-

ción, puede ser difundido rápidamente". Eso verdaderamente genera una onda expansiva que puede ser exponencial. "Tanto para bien o para mal", advierte.

Igualmente, a pesar de que se trata de un ambiente receptivo, entrar a esas audiencias tiene sus bemoles. "No cualquier producto o industria puede ir. Las marcas que quieran meterse en ese microclima tienen que cumplir ciertos parámetros y la barrera es alta. Tenés que hablar con los códigos de esa tribu: si estás fuera de código o

una banda. La marca tiene que mejorar la experiencia que vas a vivir en el recital", recomienda Rey.

### Miradas complementarias

Un buen primer paso para triunfar en este mundo es pensar el vínculo del producto con la experiencia que se está llevando a cabo. La cerveza y la música tienen una relación estrecha, por lo que Cervecería y Maltería Quilmes lo incorporó de lleno en sus estrategias:

Con Quilmes, su etiqueta insignia, buscan celebrar la música argentina, por eso acompañan festivales como el Cosquín Rock y otras fiestas regionales, y este año volvieron a organizar el icónico Quilmes Rock. Con Budweiser, una cerveza americana, apuntan a la música internacional con el auspicio del Lollapalooza –de hecho en sus publicidades resaltan que la marca fue sponsor de la primera edición del festival en 1991–. Con Brahma se dirigen al segmento más joven y por eso apues-



no te vinculas bien te van a ver como a un bicho raro" resume el *managing partner* de FutureBrand.

Además, hay que dejar de lado los egos y entender que el protagonismo no es de las marcas, sino de los artistas. "El acierto está en manejarse como algo complementario, no competirle al artista. Sobre todo porque los que están ahí escuchando son personas que tal vez se desplazan kilómetros para ver a

"Cuando pensas las ocasiones en las que se toma cerveza siempre hay música. Hay una mirada de complementariedad y de relevancia cuando pensamos en las marcas. Con eso tratamos de entender cuáles son los lugares en donde vamos a jugar", explica Eugenio Raffo, VP de Marketing de la compañía que está trabajando el tema con cuatro de las 12 marcas de su portafolio, todas desde ángulos distintos.

tan al trap y a los nuevos artistas de este género. Y, por último, con Corona (vinculada a la naturaleza) van con su plataforma Corona Sunsets.

"Hay que pensar si la marca tiene un permiso para jugar ahí. Por eso es importante entender qué es tu marca y qué puede hacer en ese momento. Que tenga sentido estar. Si hay un género que está explotando y mucha gente está yendo hacia ahí hay que preguntarse:

¿yo puedo hacer algo?", plantea Raffo.

Otra de las marcas que apostó fuerte este año fue Flow. Su proyecto con la música incluye las experiencias que realizaron en el Lollapalooza 2022 – que sumó la transmisión del recital y un escenario con su nombre; acciones con el Primavera Sound; y los shows que transmitirán este año desde la plataforma, como los de Metallica, Kiss, Maroon 5 y otros.

"Flow intenta transformarse en un punto de encuentro con el entreteni-

miento, que va más allá del mundo de las series y películas: también es música y *sports*. Con la música tenemos una relación desde hace tiempo con otras marcas también como con el Personal Fest. En Flow buscamos cómo unir de manera orgánica y natural un contenido que es transversal a todas las audiencias", explica Silvana Cataldo, gerente Sr. de Brand Marketing de Telecom.

Para la ejecutiva, apostar por estos eventos les permite acercarse a todos

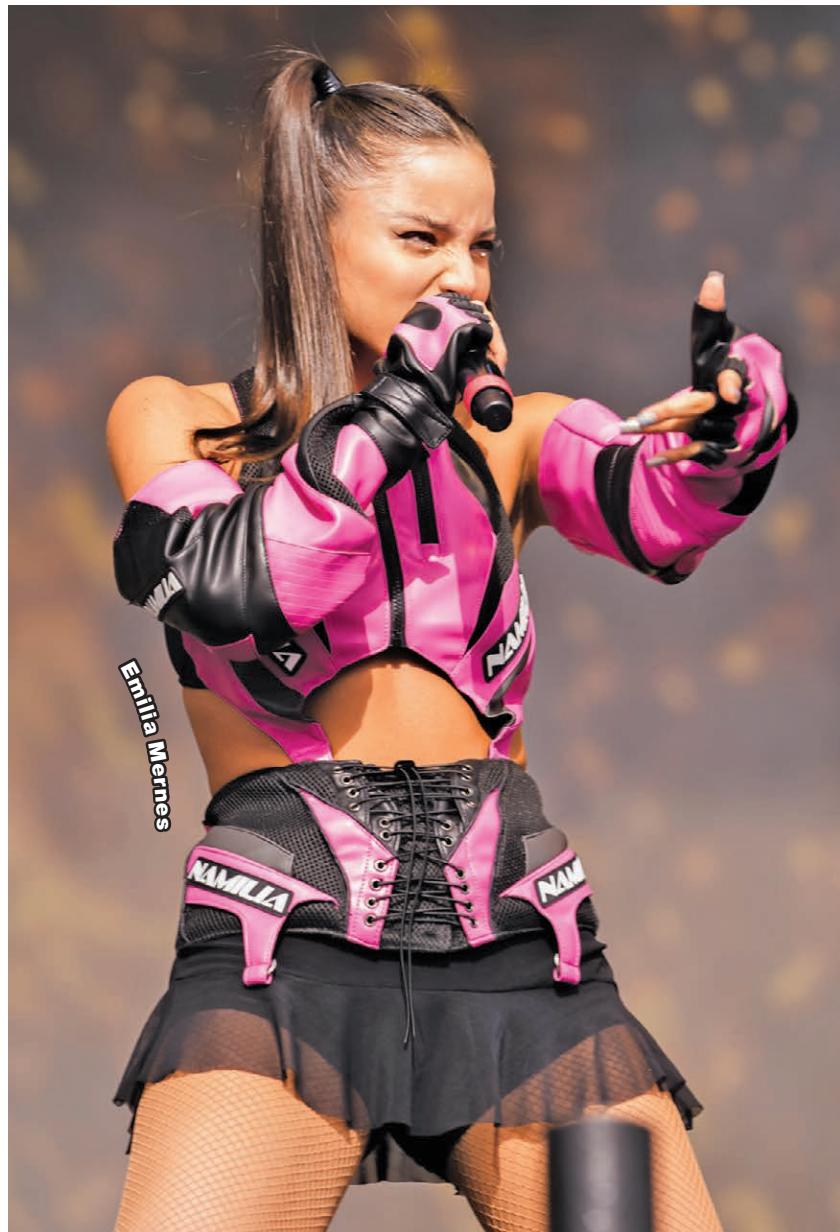
los *targets*, no solo a los que pagan por el servicio. "Es crítico para la estrategia", aclara para quien el lugar natural de la marca está en llevar esa música a la mayor cantidad de gente posible. "No es solo poner el logo, es federalizar el acceso a ese contenido, que muchas veces sucede en Buenos Aires".

### **Un retorno a largo plazo**

En el mundo pospandemia, muchos supuestos se derritaron y hoy es aceptado que convivan propuestas tradicionales con otras como la de Flow. En ese sentido, Cataldo opina que las transmisiones no compiten con el recital en vivo. "Hoy hay un abordaje muy diferente. El evento en vivo es irremplazable si sos fanático. Pero, por otro lado, detectamos que hay un montón de nuevos hábitos de consumo y hay una oportunidad de llegar a otras audiencias que, tal vez, no son tan fanáticos como para estar en medio del pogo. Nuestro rol nos permite cubrir esas diferentes necesidades", explica y aclara que igualmente son parte del festival con contenidos *in situ*. "Esa es la gran evolución que pudimos hacer en estos años. Sacarle más provecho al sponsoreo tradicional", dice la ejecutiva.

Movistar dio el paso también y apostó desde lo edilicio cuando plantó bandera con la inauguración del Movistar Arena en 2019. Para la firma, también se trata de construir una relación a largo plazo. "Hoy es una marca conocida por el público. La idea es trabajar en conjunto. Los públicos son exigentes en cualquier ámbito, y en el caso de la música, si el show es de primer nivel y en un entorno agradable, entonces se cumple con esa exigencia", plantea Martín Santagati, jefe de Patrocinios y Eventos de la empresa de comunicaciones.

Un desafío en estas instancias es poder medir el retorno de la inversión. "Es difícil cuantificarlo, claramente se mide en cómo sos percibido. La elección final no tiene que ver tanto con la racionalidad sino con el vínculo que generaste con la marca, que se logra dando una buena experiencia, no so-



lo con un logo o una imagen visual. La marca tiene que dar una experiencia diferenciadora”, plantea Rey.

En ese sentido, recomienda apostar por activaciones en lugar de las clásicas publicidades estáticas. “Hoy las marcas están buscando ofrecer no solo un producto que cumpla la promesa (eso es lo primero), sino llegar a sus audiencias con un propósito. Es lo que los consumidores buscan y son cada vez más exigentes”, agrega Rey.

Cataldo opina que para ellos ahora es más sencillo medirlo porque pueden cuantificar cuánta gente efectivamente vio ese contenido. En el caso del Lollapalooza, más de 1 millón de espectadores lo hicieron. “Hoy tenemos un aprovechamiento directamente desde el negocio. No es solo la

digital tenemos mediciones más precisas, con el trabajo con los *influencers* y los medios”, aclara Santagati y aconseja ser consistente y trabajar de forma orgánica.

En su caso, la estrategia también pasa por la gratuidad: “Trabajamos con la música hace 10 años y eso es importante para nosotros porque nos vincula con los clientes desde otro lado. En todos los shows gratuitos para nuestros clientes tenemos streaming por YouTube también”.

### Amor al festival

El formato festival se impuso entre los favoritos de las marcas para estar presentes. Muchas veces se trata de una modalidad amigable para ellas, don-

más armas para la puesta en escena de activaciones.

Un claro ejemplo de ello viene siendo el Lollapalooza, el festival que se celebra en Argentina desde 2014 y que es uno de los preferidos para las marcas. Una de las que apostó por el formato fue Rappi, como parte de su estrategia “estar donde la gente quiere estar” que replicaron, también, en la edición chilena.

“No solo es un formato amigable, también es un espacio que permite que las marcas puedan vincularse con sus usuarios o potenciales clientes desde otro ángulo y a través de diferentes acciones. En muchas ocasiones permiten contar con *stands* y acercar nuevas propuestas como juegos, maquillajes, espacios de descanso, trabajando con propuestas creativas. Para que la experiencia sea positiva es importante conocer también el perfil de los consumidores que asistirán a los festivales y entender si en su mayoría ese público suele ser usuario fiel de la marca o si es un *target* al cual se quiere adoptar, y, en base a eso, delinean la estrategia de marketing”, menciona Pablo Torres, director de Marketing para Rappi Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay.

Según el ejecutivo, las expectativas fueron muy altas, principalmente por la oportunidad de reencontrarse con el público luego de la pandemia. “Si bien durante ese fin de semana tuvimos instalaciones y un incremento en la cantidad de usuarios que incorporaron la membresía *Prime*, nuestras expectativas con el retorno de la inversión se pensaron más a mediano plazo, con el objetivo de estar en el *top of mind* de los consumidores”, explica y menciona que luego de la buena experiencia no descartan seguir por la misma línea de acciones.

Para Raffo, de Quilmes, el protagonismo de la música va a seguir creciendo y concluye: “La gente aprendió a validar estas experiencias, a vivir el día a día, e imaginamos más protagonismo de la música para los próximos años. La gente quiere usar su plata, su tiempo y su energía en este tipo de experiencias y vamos a seguir apostando”.<AP>



presencia de la marca sino cómo yo puedo darle un beneficio concreto a mis clientes”, menciona.

En Movistar, esto pasa por el trabajo de construcción de marca, la afinidad con los clientes y con lograr una experiencia de fidelización. “Hacemos estudios sobre asociación de marcas y patrocinios. En la comunicación di-

de, además, conviven distintos *targets* y les posibilita una llegada más eficaz.

“Es un ámbito que te permite más cosas que los recitales de antes donde había solo una banda. Hoy hay un recorrido donde puedes vivir la experiencia y está bueno para que las marcas lo usen”, analiza Rey, de FutureBrand, y resalta que la mezcla de audiencias da

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**

# Autossin

**Los US\$ 100.000 millones invertidos en la industria girar en círculos, afirma un consenso de expertos y el**



Por Max Chafkin

# conductor y sin rumbo

de vehículos autónomos nos llevó a  
hombre indultado por Trump que los inventó.



Ilustración de Scott Gelber

El primer auto despertó a las 2 de la mañana a Jennifer King con un rugido fuerte y agudo. "Parecía un aerodeslizador", explica, y esa no fue la parte rara. King vive en una cortada en el límite de Presidio, un parque de 600 hectáreas en San Francisco donde el tránsito no molesta. Afuera vio una SUV Jaguar blanca que retrocedía por el acceso a su casa. Llevaba en el techo lo que parecía un ventilador gigante —un sensor láser— y portaba el logo de Waymo, la división de autos sin chofer de Google.

La mujer estaba observando lo que parecía un error en el software del vehículo autónomo: el auto estaba en su propiedad haciendo un giro en tres partes. No habría habido problemas, aclara, si solo hubiera ocurrido una vez. Pero decenas de autos de Google empezaron a hacer exactamente lo mismo, muchas veces todos los días.

King se quejó ante Google de que los autos la estaban volviendo loca, pero los giros seguían repitiéndose. A veces unos pocos SUV llegaban al mismo tiempo y formaban una fila, como un ejército de alumnos de manejo zombis. Todo se prolongó durante semanas hasta octubre del año pasado, cuando King llamó a la filial local de CBS y un equipo filmó la escena. "Es divertido de ver —comenzaba el informe—. Y los vecinos ciertamente se dieron cuenta". Poco después, la entrada de King volvió a ser enteramente suya.

Waymo niega una falla en la tecnología y afirmó en una declaración que los vehículos habían "seguido las mismas normas viales que se les exigen a cualquier auto". La compañía, al igual que sus colegas en Silicon Valley y Detroit, dice que estos episodios son aislados, baches en el camino a un futuro sin volantes. En el transcurso de más de una década, exhibiciones vistosas de empresas como Google, GM, Ford, Tesla y Zoox han prometido autos capaces de conducirse solos por zonas urbanas caóticas, autopistas y climas extremos sin intervención ni supervisión humana. Las firmas insinuaron que están a punto de eliminar los accidentes fatales, el tránsito en hora pico y las playas de estacionamiento, hasta poner de cabeza la industria automotriz mundial de US\$ 2 billones.

Todo suena bien hasta que te encuentras con un robo-taxi no domesticado. Lo que es poco común: seis años después de que las empresas comenzaran a ofrecer viajes en lo que denominan vehículos autónomos, y casi veinte años después de las primeras exhibiciones, en las rutas hay muy pocos de esos autos. Y suelen estar limitados a un puñado de lugares en el Cinturón del Sol estadounidense, porque todavía no pueden manejarse en parámetros climáticos que vayan más allá del "parcialmente nublado". Los autos robot de avanzada también tienen dificultades con edificios, animales, conos viales, guardias de tránsito y lo que el sector llama "giros a la izquierda no protegidos", algo que para todos los demás es simplemente un "giro a la izquierda".

El sector sostiene que las dificultades se refieren únicamente a los giros con tráfico de frente. (Grandioso). Significó enormes recursos a comprender los giros a la izquierda, pero la tarea continúa. A comienzos de este año, Cruise

—cuya posesión mayoritaria pertenece a General Motors Corp.— retiró todos sus vehículos autónomos cuando la incapacidad de un auto por girar a la izquierda provocó un accidente en San Francisco que dejó dos heridos. Aaron McLear, portavoz de Cruise, señala que el retiro "no impacta ni cambia nuestras operaciones actuales en las calles". Cruise prevé expandirse este año a Austin y Phoenix. "Movimos los plazos por primera vez en la historia de los VA", agregó McLear.

Cruise no divulgó el video del accidente, pero en redes sociales hay todo un género de filmaciones de autos sin conductor que terminan completamente confundidos. Cuando las consecuencias son menos graves resultan divertidísimas. En un ejemplo, un auto Waymo termina tan desconcertado por un cono vial que huye del técnico enviado a rescatarlo. En otro, un pequeño ejército de Chevrolet Bolts modificados llega a una intersección y sencillamente se detiene, bloqueando el tránsito. En un tercero, un Tesla avanza a muy poca velocidad directo hacia la cola de un avión privado.

Eso parece ser lo máximo que puede ofrecer el sector después de que los inversores hayan apostado unos US\$ 100.000 millones, según un informe de McKinsey & Co.. Aunque los grandes nombres de la industria siguen proyectando optimismo, hoy existe un consenso en cuanto a que el mundo de los robotaxis no está a la vuelta de la esquina; en realidad tendremos que esperar varios decenios por él, o toda la eternidad.

"Es una estafa", protesta George Hotz, dueño de Comma.ai, que produce un sistema de asistencia al conductor similar a Autopilot, de Tesla. "Esas compañías dilapidaron decenas de miles de millones de dólares". En 2018 los analistas ubicaron en US\$ 175.000 millones el valor de mercado de Waymo, que entonces era una subsidiaria de Alphabet. Su más reciente ronda de financiamiento otorgó a la firma una valuación estimada de US\$ 30.000 millones, similar a la de Cruise. Aurora Innovation, una startup fundada por Chris Urmson, exdirector de vehículos autónomos de Google, perdió alrededor del 85 por ciento desde el año pasado y ahora vale menos de US\$ 3.000 millones. En septiembre último, un memorando filtrado de Urmson resumía las penurias financieras de Aurora y daba a entender que tendría que venderla a una empresa más grande. Muchas de las iniciativas más prometedoras del sector tuvieron el mismo destino en años recientes, como Drive.ai, Voyage, Zoox, y la división sin conductores de Uber. "A largo plazo creo que habrá vehículos autónomos que nosotros podremos comprar", dice Mike Ramsay, analista en la firma de investigación de mercado Gartner. "Pero ya seremos viejos".

Ese futuro sin choferes parece tan distante que hasta sus creyentes más fervorosos se volvieron apóstatas. El más importante de todos es Anthony Levandowski, el ingeniero que en líneas generales creó el modelo de investigación en autos sin chofer y que por más de una década fue la mayor estrella del sector. Ahora dirige una startup que desarrolla

camiones autónomos para tareas industriales, y sostiene que en el futuro previsible esa será la mayor complejidad que podrá manejar cualquier vehículo sin conductor. "Hay que esforzarse mucho para encontrar otra industria que haya invertido tanto en I+D y que pueda ofrecer tan poco —declaró Levandowski en una entrevista. Olvídense de las ganancias: ¿cuál es la facturación combinada de todas las compañías de robo-taxis, robo-camiones y robo-cualquier cosa? ¿Un millón de dólares? Tal vez. A mí me parece que está más cerca del cero".

En varios sentidos lo de Levandowski es sesgado. Su ascenso a la ola de los autos sin conductor terminó en la ignominia cuando pasó de Google a Uber Technologies, y sus antiguos jefes demandaron a los nuevos alegando que junto con él se habían llevado investigaciones patentadas. La demanda por miles de millones de dólares y la acción penal federal terminaron en el despido de Levandowski, lo empujaron a la quiebra y culminaron en la condena por robo de secretos comerciales. Solo evitó la cárcel gracias a un indulto de Donald Trump.

Por otro lado, incluso sus detractores reconocen que Levandowski es un pionero de la industria y la persona que mayor responsabilidad tuvo en llevar a los autos sin chofer del proyecto científico a algo que se acerca a un negocio. Hace 18 años sedujo al Pentágono con una moto sin conductor. El proyecto se convirtió en el Prius de Google, lo que impulsó decenas de otros programas de vehículos autónomos. En 2017 fundó una religión que llamó "La vía al futuro", centrada en la idea de que la IA iba a ser como una divinidad.

¿Qué destruyó su fe? Cuenta que en los años posteriores a su defenestración de Uber empezó a comparar las afirmaciones exageradas del sector con lo que parecía una obvia falta de progreso sin ningún camino hacia adelante. "No era un negocio, era un hobby", explica. Levandowski sostiene que, pasados los años, alguien resolverá cómo hacer que los robots giren a la izquierda, y con ello vendrá todo lo demás. "En algún momento llegaremos a ese punto. Pero todavía falta mucho".

Para las compañías que invirtieron miles de millones de dólares en un futuro sin conductores que debía estar a



**Levandowski en la Cantera Mark West, cerca de Santa Rosa, California.**

la vuelta de la esquina, esa no es la respuesta aceptable. La industria que creció a partir de las ideas de Levandowski no puede poner marcha atrás como todos esos autos de Google frente al dormitorio de Jennifer King. Y las compañías que apostaron todo a esas ideas bien podrían haber entrado en un callejón sin salida.

Todas las demos de autos sin chofer son más o menos iguales. La persona viaja en el asiento trasero y observa cómo el volante se mueve solo mientras una pantalla muestra lo que “ve” la computadora. En la pantalla se distinguen pequeños cuadrados verdes o rojos flotando sobre cada auto, bicicleta, peatón, semáforo y demás objetos que aparecen. Toda esa información es subliminal para un conductor, pero exhibida de ese modo parece una cruda entre los puntos de vista de Terminator y Depredador: es abrumadora. Da la impresión de que conducir es mucho más peligroso, algo que mejor deberíamos dejar a las máquinas. Las compañías de autos lo saben y por eso lo hacen. Reforzar la tensión básica del manejo hace que los errores del software parezcan menos extraños, y los éxitos mucho más admirables.

Una de las máximas favoritas del sector es que los humanos son conductores horribles. Eso parece obvio para cualquiera que circule en hora pico, pero ni siquiera se acerca a la verdad. Dénle al mejor robot cualquier tarea difícil con el volante y serán afortunados si dura unos pocos segundos antes de fallar.

“Los humanos somos de verdad buenos, muy buenos conductores, absurdamente buenos”, asegura Hotz. Las muertes por accidentes de tránsito son escasas en los Estados Unidos, equivalentes a una persona por cada 100 millones de millas de viaje, señala la Dirección Nacional de Seguridad en el Tránsito. Y hasta esa cifra muestra a las personas menos capaces de lo que en verdad son. Los accidentes fatales son causados en gran medida por acciones irresponsables: exceso de velocidad, alcohol, mensajes de texto y gente que se duerme al volante. Como grupo, los choferes de micros escolares se ven implicados en un accidente fatal cada 500 millones de millas. Aunque la mayoría de los accidentes de autos sin conductor que se denuncian fueron menores, los datos indican que esos vehículos participan en siniestros con más frecuencia que los autos con chofer, y entre ellos son especialmente comunes las colisiones por no frenar. “El problema es que no existen pruebas reales para determinar si es seguro trabajar con los autos sin conductor”, señala Ramsey, analista de Gartner. “Máximamente, son pruebas anecdóticas”.

Waymo, el líder del mercado, informó el año pasado que a lo largo de un decenio había conducido unos 20 millones de millas. Eso implica que sus autos tendrán que andar 25 veces ese total antes de que podamos afirmar, sin la menor vaguedad, que causan menos muertes que los choferes de ómnibus. La comparación, además, es un poco sesgada porque la compañía hizo gran parte de sus pruebas en los estados soleados de California y Arizona.

De momento sabemos lo siguiente: las computadoras pueden hacer cálculos mucho más rápido que nosotros, pero aun así no tienen idea de cómo procesar muchas variables comunes de las rutas. Las personas que manejan por una calle de ciudad junto a unos pichones que picotean en la isla entre carriles saben que (a) los pichones levantarán vuelo cuando el auto se acerque, y (b) los conductores que vienen detrás también saben que los pichones se alejarán. Sin tener que pensarlo los choferes saben que clavar los frenos no solo sería innecesario: también sería peligroso. Por lo tanto, mantienen la velocidad.

Lo que ve el más inteligente de los vehículos autónomos es un pequeño obstáculo. No sabe de dónde salió ni adónde se irá, solo que el auto debe evitar los obstáculos, así que podría reaccionar clavando los frenos. La mejor de las consecuencias podría ser un pequeño atasco en el tránsito, pero una frenada súbita podría hacer que el auto que viene detrás lo choque. Las computadoras lidian con sus falencias mediante la repetición, lo que significa que si a un auto sin chofer le muestran la misma situación de los pichones la cantidad suficiente de veces, podría determinar cómo afrontarla de manera confiable. Pero podría no tener idea de cómo tratar con otro tipo de pichones que vuelan de modo ligeramente diferente.

La industria emplea la frase “aprendizaje profundo” para definir ese proceso, pero con ella le da un aspecto más refinado que el que tiene. “Lo que hace el aprendizaje profundo es algo similar a la memorización”, dice Gary Marcus, profesor de psicología en la Universidad de Nueva York que estudia la IA y los límites de los vehículos autónomos. “Solo funciona si las situaciones se parecen”.

Y el rango de esos “casos límite”, como los denominan los expertos en IA, es virtualmente infinito. Pensemos: autos que cruzan carriles sin anunciarlo, o ciclistas que hacen lo mismo, o un venado perdido en la banquina, o un avión volando a baja altura, o un águila, o un dron. Incluso los problemas relativamente simples del manejo contienen una cantidad imprecisa de variaciones dependiendo del clima, el estado de las rutas y el comportamiento humano. “Pensamos que los caminos son similares de un lugar a otro — observa Marcus. Pero el mundo es un lugar complicado. Cada giro a la izquierda es un poco diferente”.

Las compañías de vehículos autónomos apelaron a los atajos. En lugar de poner más autos en las calles por más tiempo, hacen simulaciones dentro de gigantescos centros de datos, agregan esos “viajes” a su conteo total de millas, y los usan para formular afirmaciones sobre la seguridad. Las simulaciones pueden ayudar con algunas situaciones bien definidas, como los giros a la izquierda, pero no fabrican casos límite. Mientras tanto dependen de los humanos para sortear los problemas más complejos. Todos usan operadores a distancia que auxilian a los autos en dificultades, además de choferes de seguridad —Waymo los llama “especialistas autónomos”— que viajan en algunos autos para hacerse cargo si hay un problema.

## **“Pensamos que las computadoras pueden ver todo y entender lo que pasará después. Pero en verdad siguen siendo tontas.”**

Según Levandowski, quien armó su primer auto sin conductor en 2004, las compañías más avanzadas de vehículos autónomos solo organizan lo que equivale a demos muy producidas. Y las demos, como bien lo sabe él, son engañosas por definición. “Es una ilusión”, asegura: por cada demo exitosa puede que haya decenas que fallaron. Y en tanto basta con ver a una persona detrás del volante por unos minutos para saber si sabe conducir o no, las computadoras no funcionan así. Si un auto sin conductor avanza exitosamente por una ruta, no hay ninguna garantía de que pueda repetirlo la vigésima vez, o siquiera a la segunda.

En 2008 Levandowski ensambló su primer Prius autónomo que efectuó, lo que el sector reconoce, como la primera prueba exitosa de un vehículo sin chofer. (El acontecimiento fue registrado para la posteridad en el programa del Discovery Channel Prototype This!). Levandowski era consciente de lo controlado que era el entorno: el auto gozó de un amplio espacio en las calles en su camino desde el centro de San Francisco a través del Puente de la Bahía y hacia Treasure Island, debido a que había una caravana de 16 vehículos que lo protegía de otros autos y viceversa. El vehículo rozó un muro en la ruta al puente, pero Levandowski no pudo más que sentirse sorprendido de que todo funcionara. “Lo veías y sabías que había muchas cosas en las que trabajar pero la idea era que casi lo habíamos logrado —recuerda. Solo había que mejorar un poco”.

Levandowski dice que durante buena parte de los años que pasaron desde el primer “Pribot”, él y sus competidores creyeron que habían hecho el 90 por ciento del camino hacia los autos completamente robotizados. Directivos con los que trabajó más tarde en Google y Uber estaban contentos de insistir en que la ciencia ya lo había conseguido, que sus prototipos podían manejar cualquier problema, que lo único que faltaba era “salir a vender”. Barajaban afirmaciones exageradas que los inversores, como la fanática de Tesla Cathie Wood, convirtieron en modelos para calcular que la industria valdría billones de dólares.

Una vez más se trató de una autohipnosis, acota Levandowski. Las demos con visión informática de ciencia ficción lo llevaron a él y a sus colegas a creer que ellos y sus computadoras tendían a pensar de la misma manera. “Ves las asombrosas representaciones del mundo en 3D y entiendes lo que va a pasar después —señala. Pero en verdad las computadoras son tontas”.

En opinión de Levandowski y de muchas de las mentes más brillantes de la IA, la tecnología de base no está a unos pocos años de llegar a la solución. Sostienen que el manejo autónomo precisa de un avance fundamental que permita a las computadoras usar con más rapidez la intuición de tipo humana en vez de aprender únicamente por repetición. Lo que equivale a decir que los ingenieros de Google podrían pasarse el resto de sus vidas dando vueltas por San Francisco o Phoenix sin poder demostrar que su tecnología es más segura que el manejo a la vieja usanza.

De algún modo el futuro autónomo pareció más próximo y certero en 2017, cuando Levandowski se fue a Uber y Google lo demandó. La firma lo acusaba de haberse llevado a su casa una laptop del trabajo, descargado sus contenidos y usado la información para acelerar su tarea en Uber. (Aunque no niega lo de la laptop, siempre rechazó que los contenidos terminaran en algo que hubiera producido en Uber). La acción judicial fue desestabilizadora pero también lo validó hasta cierto punto. Los US\$ 1800 millones que Google pedía de indemnización indicaban que habían sacado las cuentas en relación a la fortuna inminente que podría amasar a partir de la tecnología sin chofer. “La gente jugaba con esa cifra de tres billones de dólares para automatizar todo el transporte —dice Levandowski. Los que pensaban que eso estaba a un año de distancia no opusieron resistencia”.

Uber había prometido defender a Levandowski si lo demandaban, pero en mayo de 2017 lo despidió y él enfrentó una solicitud de arbitraje de Google por la que esperaba recuperar cientos de millones de dólares. Durante el juicio de 2018, mientras Google se esforzaba para demostrar que Uber había utilizado sus secretos comerciales, las firmas llegaron a un acuerdo. Google se quedó con US\$ 250 millones en acciones de Uber, una fracción de lo que había pedido inicialmente, más la promesa de que la compañía de viajes no iba a usar su tecnología autónoma.

Las consecuencias para Levandowski se extendieron hasta 2019, cuando fiscales federales anunciaron que un gran jurado lo había procesado por 33 cargos de robo de secretos comerciales. Poco después se frustró el acuerdo que había estado negociando su nueva compañía, Pronto.ai, con un fabricante de camiones para probar en esos vehículos el más modesto sistema de asistencia a choferes de Pronto. “Ocurre que un procesamiento federal te entumece el estilo”, ironizó. Una comisión de arbitraje dispuso que pagaría US\$ 179 millones a Google. Levandowski debió dejar el cargo de director ejecutivo de Pronto, cedió la compañía a su director de seguridad, Robbie Miller, y se declaró en quiebra. Como parte del arreglo con los fiscales a cambio de descartar los otros 32 cargos, Levandowski se declaró culpable de uno de ellos y en agosto de 2020 fue condenado a 18 meses de prisión. Debido a la pandemia la ejecución de la sentencia se demoró tanto que ni siquiera llegó a estar un día preso antes de que recibiera el indulto en el último día de la presidencia de Trump.

Según el anuncio de prensa de la Casa Blanca, entre los partidarios del indulto estaban el megadonante de Trump, Peter Thiel, y media docena de aliados suyos, entre los que figuraban el candidato al Senado por Arizona, Blake Masters, y el fundador de Oculus, Palmer Luckey. Levandowski afirma que tiene amigos comunes con Thiel que hablaron a su favor, pero aclara que nunca conversaron antes de que se conociera el indulto. Dice desconocer por qué Thiel se preocupó por su caso, aunque es legendaria la antipatía que el hombre siente por Google, y el perdón

a Levandowski era una oportunidad para burlarse de la empresa. A comienzos de este año, Levandowski llegó a un arreglo con Uber y Google por los US\$ 179 millones que le permitirá salir de la quiebra.

La idea de que el secreto del manejo autónomo estaba oculto en la laptop de Levandowski ha perdido credibilidad con el tiempo. Un año después de que Uber lo despidiera, uno de sus vehículos autónomos mató a un peatón en Phoenix. (El chofer de seguridad fue acusado de homicidio no intencional y se declaró inocente; Uber suspendió las pruebas en lugares públicos y antes de reanudar los ensayos agregó medidas de protección adicionales. La firma no fue demandada). En 2020, cuando los tiempos habían mejorado, Uber vendió su unidad autónoma a Aurora, compañía nueva ahora en dificultades. En septiembre, Waymo, basándose en resultados de simulaciones, alegó que en algunas circunstancias sus vehículos son más seguros que los humanos. En el mundo real, en cambio, los datos de seguridad son mucho menos concluyentes, y en lo esencial Waymo se encuentra hoy donde estaba hace cinco años. La compañía rechaza esa afirmación.

Levandowski relata que su escepticismo comenzó en 2018. Había pasado poco más de un año desde que Elon Musk presentara una demo de un Tesla autónomo que avanzaba al ritmo de *Paint It Black*. Levandowski revisó los datos oficiales que Tesla presentó ante reguladores de California. Los números mostraban que, en aquel momento, la cantidad de millas autónomas circuladas por Tesla en rutas públicas del estado era nula. (Tesla no ha comunicado nuevas millas de circulación autónoma en California desde 2019, y no respondió a un pedido de comentarios). Aunque Levandowski dice admirar a Tesla, está impresionado por su tecnología de asistencia al chofer, y cree que algún día producirá un auto verdaderamente autónomo, señala que la falta de progreso de Musk y sus colegas lo empujó a cuestionar el sentido de los años que pasó en el sector. “¿Por qué estamos dando vueltas, probando tecnología y creando riesgos adicionales, sin producir nada de valor?”, inquierte.

Aunque Tesla afirma que su sistema actual constituye un prototipo de trabajo, Musk ha seguido borrando la línea entre demos y realidad. El 30 de septiembre presentó lo que parecía ser un robot apenas operativo con la promesa de que desataría “una transformación fundamental de la civilización como la conocemos”. Seis años después de que empezara a vender capacidades “de plena conducción autónoma”, Tesla sigue sin ofrecer un vehículo autónomo. Levandowski mientras tanto, pasa el tiempo en pozos de grava.

Por más de cien años, las mineras han detonado rocas en las colinas cerca de Santa Rosa, California, y las muelen en busca del ripio para sendas, rutas y drenajes. A veces Levandowski dice que la Cantera Mark West, donde Pronto opera sus camiones sin chofer desde diciembre pasado, es

un “arenero”, y es fácil entender por qué. La mina exhibe versiones reales de los camiones de juguete que podríamos encontrar en un patio de juegos. Excavadoras amarillas vuelcan enormes rocas desde la terraza de una ladera en el pozo, donde unas grúas levantan las piedras y las colocan en camiones con volquetes de 50 toneladas que las llevan a la trituradora. “El sueño de un chico de 8 años”, dice Levandowski mientras los peñascos son molidos en la máquina, que escupe montones de pequeñas piedras.

El trabajo en la mina empezó como un plan de respaldo, una manera de sumar ingresos mientras Pronto convencía a las compañías de camiones de usar su tecnología de asistencia al chofer en sus vehículos con acoplado. Ahora estas obras en construcción son el Plan A. Pronto tomó el mismo sistema básico que había empleado con los vehículos con acoplado y los incorporó a los camiones volquete, con el agregado de cámaras, radares y una computadora interna. Como en las minas la conectividad es deficiente, la firma creó su propia tecnología en red, Pollen Mobile, que separó de la casa matriz. “En las minas usamos los autónomos, pero controlando el entorno”, resume Cat Culkin, director de tecnología de Pronto. BoDean, la compañía propietaria de la Cantera Mark West, es uno entre la media decena de clientes que paga un arancel de instalación para adaptar los camiones con sensores, más una tarifa horaria por el uso. Ni Levandowski ni BoDean quisieron decir cuánto cobra Pronto ni la ganancia que obtienen.

Esta es la visión de Levandowski del futuro autónomo: por unas nueve horas al día, dos camiones con volquete Bell modificados se turnan recorriendo los 200 metros que separan el pozo de la trituradora. El camino es empinado, angosto, lleno de baches, y obliga a los camiones a rozar el precipicio mientras descienden por una inclinación como de montaña rusa. Pero todas las veces es el mismo viaje, sin casos límite —sin horas pico, ni cruces de escolares, ni motociclistas endiablados—, y en vez de ejecutar giros de puntos múltiples antes de soltar su carga, los camiones robots suben la colina marcha atrás, lo que acelera la recarga. Anthony Boyle, director de producción en BoDean, afirma que los camiones Pronto ahoran de cuatro a cinco horas diarias de trabajo, lo que libera a los choferes para manejar montacargas y excavadoras. Salvo eso, nada cambió. “Son equipos amarillos que hacen lo suyo, y no nos metemos en su camino”.

Levandowski admite que hacer más eficiente el trabajo en canteras de piedra está por debajo del sueño de una flota gigante de autos robots. En 2023, su compañía piensa empezar a vender su software para camiones de larga distancia. Y su esperanza es que dentro de unas décadas, todas sus viejas promesas se hagan realidad: ciudades sin conductores, con viajes cómodos, sin muertos por accidentes y siestas totalmente seguras. Pero por ahora: “Quiero hacer algo que sea real, aunque tenga que moderar las visiones grandiosas”. <BW>



# ¿Podrá repetir Pfizer su éxito con el Covid?

● El gigante farmacéutico ve una nueva era, pero la competencia acecha y abundan los escépticos.

Pfizer salió de la pandemia convertido en el más visible productor de medicamentos del mundo, con ganancias por la vacuna para el coronavirus que en un solo año casi duplicaron los ingresos. Ahora la inyección, sumada a la pastilla antiviral para el Covid-19, se encamina a aportar más de la mitad de las ventas por US\$ 100.000 millones que registrará en 2022. Eso deja a la compañía con una masa de efectivo de US\$ 28.000 millones y un gran problema: cómo pasar al segundo acto.

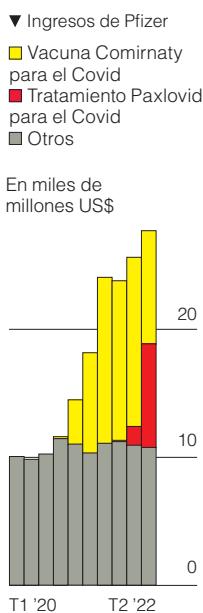
La presión está claramente sobre Pfizer para demostrar que los músculos que desarrolló durante la pandemia no se atrofiarán. Las grandes farmacéuticas no duplican su facturación con tanta velocidad, y nadie presume que habrá de continuar esa clase de crecimiento. Pero algo está claro: Pfizer no puede volver al camino lento que siguió por años, cuando creció en gran medida gracias a la compra de otras firmas con mejores proyectos de medicamentos que los que podía descubrir por su cuenta. Sus acciones ya cayeron un 25 por ciento en 2022 ante

el temor de la vuelta a esa época en que iba detrás del mercado general y de otros productores de drogas.

“Pfizer era aburrida antes del Covid”, afirma Evan David Seigerman, analista de BMO Capital Markets. “Ahora la castigan porque, o bien los inversores no le ven futuro al Covid o no llegan a precisar ese futuro”.

Antes de la pandemia, Pfizer había pasado algunos años sin lanzar un éxito rotundo, y varios de sus productos actuales pronto afrontarán la competencia de los genéricos. Pero un problema que antaño habrían resuelto mediante compras ahora exige una estrategia diferente. Las megaoperaciones con las que los directivos de Pfizer solían impulsar el crecimiento se volvieron más costosas y difíciles de concertar, debido a la suba de las tasas de interés y el refuerzo en Washington de la vigilancia antimonopólica.

Ese es un problema para una compañía que se acostumbró a transacciones de tal magnitud que casi ninguna otra farmacéutica podía lograr. Cuando Pfizer pagó US\$ 90.000 millones en el año 2000 por Warner-Lambert, uno de los activos que embolsó fue la exitosa Lipitor contra el colesterol, que en su momento de apogeo generaba ventas anuales por US\$ 13.000 millones. Buscando otros éxitos, los sucesivos directores ejecutivos de la compañía gastaron unos US\$ 200.000



millones en distintas operaciones entre 2000 y 2020, indican datos compilados por Bloomberg.

Antes incluso de que el Covid enfermara siquiera a una persona en Wuhan, China, Albert Bourla, el CEO de Pfizer, ya estaba embarcado en una senda que haría de la compañía una farmacéutica muy diferente.

Bourla, quien ascendió desde rangos menores y asumió el cargo máximo a comienzos de 2019, vio la oportunidad de transformar a Pfizer en una versión del tipo de compañía de biotecnología innovadora y ágil que la firma solía adquirir. Separó una gran división que incluía productos legendarios pero sin patente como el Lipitor y el Viagra, y anunció su intención de concentrarse en sectores de alto riesgo y alta remuneración, como el cáncer y las enfermedades poco comunes.

Ahora, dos años después del desvío por el Covid que hizo a un lado todo lo demás, Bourla está listo para avanzar, a pesar de que Wall Street sigue concentrado en los US\$ 37.000 millones que Pfizer sumó el año pasado gracias a la vacuna.

“Nadie me preguntó cómo andan los otros productos aparte del Covid”, dijo un Bourla algo exasperado durante una comunicación con analistas en el pasado verano boreal. Su compromiso es lograr un crecimiento anual de los ingresos del 6 por ciento en el negocio base —que excluye los productos por el Covid— hasta 2025. Analistas de Wall Street consideran que lo más probable es que esa cifra se ubique en el 5 por ciento.

No hay forma de que Pfizer pueda recrear las condiciones que llevaron a este momento. Los gobiernos volcaron miles de millones de dólares para acelerar el desarrollo de vacunas Covid. (Pfizer no recibió dinero, pero su socio, BioNTech SE, obtuvo US\$ 445 millones de Alemania). Los reguladores habilitaron vías más rápidas para dar autorizaciones, y el gobierno estadounidense encargó pedidos por miles de millones de dólares e invocó una legislación de la época de la guerra fría para apurar la producción. Nada de eso podrá repetirse pronto.

Mientras tanto, el Covid desató una ola de inversiones en la tecnología de ARN mensajero, que ayuda a enseñar a las células a producir proteínas que activan la respuesta inmune en nuestros cuerpos y es la ciencia detrás de las vacunas para el coronavirus de Pfizer y Moderna. Ahora Pfizer, BioNTech y Moderna afrontan una legión de colegas advenedizos o de la vieja escuela ávidos por facturar con drogas propias que usan el ARNm. Esto implica una batalla por recursos, talentos y nuevos tratamientos prometedores.

Para gran parte del mundo la tecnología con la que Pfizer produjo la vacuna Covid pareció salir

de la nada. En realidad deriva de decenios de investigación. Por años los académicos probaron y fracasaron en su intento de entender cómo llevar las frágiles moléculas sintéticas de ARNm adonde tenían que ir. A pesar de los avances en los años 90 y comienzos de los 2000, ningún producto con tecnología de ARNm había ingresado en ensayos avanzados antes del Covid.

Construir a partir del éxito de esa vacuna es una parte central de la visión que tiene Bourla de Pfizer. El ejecutivo declaró su pleno respaldo a la ARNm y se refirió a los abundantes usos potenciales de la tecnología, desde una vacuna antigripal —que podría llegar al mercado el año próximo— a tratamientos para el cáncer, curas de raras enfermedades genéticas y una dosis para la culebrilla. La compañía ya puso a trabajar a parte de su capital forjando alianzas con pequeñas firmas especializadas. Sin embargo, el éxito podría tardar años y muchos rivales, como Moderna, también trabajan en ARNm.

“Cuando Pfizer vaya en pos de las terapias ARNm, tendrá éxitos potencialmente grandes pero también más incertidumbre”, señala Damien Conover, analista en Morningstar. “Cada vez que te alejas un poco de las enfermedades contagiosas —el uso que se les da hoy—, te alejarás de la manera en que funciona la tecnología”.

Pfizer quiere llevar múltiples productos con ARNm al mercado en los próximos cinco años, una meta ambiciosa. Las terapias suelen tardar más de una década en salir del laboratorio a las pruebas con humanos que determinarán la aprobación de los reguladores. Y alrededor del 90 por ciento de los proyectos de drogas fracasan en los ensayos clínicos.

Eso no quiere decir que laboratorios por todo los Estados Unidos no hagan el intento, y se disputen a los científicos. “Están bombardeando a estudiantes y becarios”, dice Daniel Anderson, profesor de ingeniería química en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien afirma que muchos de sus alumnos abandonaron las aulas para lanzar firmas propias o sumarse a las farmacéuticas.

Unas 43 compañías privadas que trabajan con tecnología ARNm recaudaron financiamiento por US\$ 1600 millones en los últimos 12 meses, señala PitchBook Data. Después están los gigantes que cotizan en Bolsa, como Moderna o BioNTech, los pioneros en el sector.

Para competir con ellos, Pfizer entronizó a sus propios expertos en ARNm, como Kathy Fernando, una directiva farmacéutica de 44 años que empezó su carrera estudiando la tecnología. En 2006 dedicó su tesis doctoral al desarrollo de una

vacuna de ARNm para el HIV. En 2014 se incorporó a Pfizer.

Durante la pandemia, Fernando fue designada al frente de las operaciones de investigación y desarrollo y estrategia científica con ARNm de Pfizer. "No apuntamos a ser la compañía con la mayor cantidad de programas de ARNm en nuestra cartera, somos más selectivos", aclaró.

Fernando divide el tema en tres partes: evaluación de la tecnología, biología y producción. "Las partes dos y tres —biología y producción— son lo que nos diferencia", apunta. Es un indicio de que Pfizer podría no ser la líder de la tecnología, pero podría llevar con éxito un producto al mercado. Al 4 de septiembre, Pfizer había despachado 3.700 millones de dosis de su vacuna Covid a 180 países.

A 40 kilómetros al norte de su sede en la ciudad de Nueva York, Pfizer gasta casi US\$ 500 millones para remozar el predio de investigación y desarrollo de vacunas de Pearl River, un lugar de 133 hectáreas que alberga laboratorios de tecnología avanzada y a unos 1000 empleados que fueron claves en el desarrollo de la inyección para el Covid.

Pfizer también apeló a asesores externos en ARNm para poner a prueba su estrategia y sus productos. Drew Weissman, profesor de investigación en vacunas de la Universidad de Pennsylvania al que se le atribuye el desarrollo de la tecnología ARNm empleada en las vacunas Covid, figura entre los que han sido contactados en busca de orientación. Weissman cuenta que Pfizer reúne "hasta 30 personas y las pone a discutir ideas en encuentros que duran uno o dos días".

Los rivales de Pfizer están haciendo movimientos similares, y posan la mirada más allá del ARNm en otras medicinas de ARN o ADN. El gigante de los medicamentos Eli Lilly & Co está incorporando talentos y rastrea ese tipo de operaciones, a la vez que construye una instalación por US\$ 700 millones en Boston, el mayor nodo de biotecnología de Estados Unidos. Dan Sovronsky, director médico y científico de Lilly, advierte que ninguna compañía por sí sola podrá dominar el sector.

"Empieza con un puñado de jugadores, pero la tecnología la adoptan todos y con el tiempo se convierte en uno de los pilares en la producción de drogas", explica.

Después está Moderna, que se negocia con el acrónimo accionario de mRNA. Su CEO, Stéphane Bancel, es escéptico respecto de que Pfizer pueda transformarse en un bastión de la innovación con ARNm. "Díganme una industria en la que el cambio lo produjo uno de los grandes", comentó en septiembre durante una entrevista en el día R&D de Moderna. "Pfizer hizo una tarea asombrosa llevando el producto a la escala de desarrollo y producción. Nosotros hicimos lo mismo sin ayuda de una compañía de las *Big Pharma*".

Hay dudas respecto de cuán lejos podrá llegar Pfizer con el ARNm sin acudir al socio que colaboró en el desarrollo de la vacuna. "Pfizer es hoy el productor más grande de vacunas ARN del mundo —acota Weissman—. Pero el conocimiento de la plataforma les vino de BioNTech".

Bourla trató de cambiar la imagen de que Pfizer depende de BioNTech para hacer avanzar la estrategia con ARNm. "No tenemos que trabajar con ellos", dijo en una entrevista a co-

mienzos de 2021 en la que se refirió a la "fantástica asociación" que no impediría que la compañía siguiera su propio rumbo.

De momento Pfizer gastó unos US\$ 2000 millones en proyectos de ARNm, una insignificancia comparada con la montaña de efectivo que acumuló. La compañía tiene la capacidad de gastar hasta US\$ 150.000 millones en transacciones hacia el fin de este año, escribió Seigerman en una comunicación. Pero el panorama cambió significativamente desde entonces, ya que las tasas de interés se dispararon y la inflación espantó a los mercados de crédito.

Directivos de Pfizer esperan cerrar las suficientes transacciones para incorporar unos US\$ 25.000 millones en ventas hacia 2030. Pero lo tendrán que hacer sin llamar demasiado la atención de los funcionarios antimonopólicos en Washington.

Si bien Pfizer está concentrada en el ARNm, también avanza en otros sectores. Sus candidatos más prometedores a convertirse en medicinas incluyen una vacuna para el virus sincitial respiratorio (VSR), que cada año hospitaliza o mata a unos 100.000 adultos mayores en los Estados Unidos, además de terapias para la obesidad y la diabetes, y tratamientos para el cáncer y afecciones autoinmunes. Aunque esos posibles éxitos reciben menos espacio en las presentaciones para inversores, y plantean menos dudas, son cruciales para la historia del crecimiento de Pfizer luego del Covid.

Aun así, el mercado del Covid por sí solo podría impulsar a Pfizer durante años. Bourla prometió que la compañía seguirá dominando el mercado con refuerzos anuales de vacunas de nueva generación, adaptados a las variantes más recientes. Seigerman ve posible una demanda regular entre los mayores de 50 años, algo que solo en los EE.UU. aportaría a Pfizer un mercado de US\$ 7.000 millones, cifra que "nos entusiasma de tener en los balances".

"La pregunta es cuántos años durará —admite Seigerman". De hecho, la demanda de refuerzos por el Covid es baja, y los analistas presumen que los ingresos generales de Pfizer por la vacuna empezarán a caer de manera drástica: de US\$ 33.200 millones este año a US\$ 10.500 millones en 2024.

Y también está el esceticismo acerca de que solo con el ARNm Pfizer pueda afrontar los problemas de salud que pretende atender. Incluso si la firma lograra las ambiciosas metas de desarrollo de drogas, convenciera a la gente de seguir aplicándose vacunas Covid e introdujera alguna vacuna revolucionaria para la gripe o la culebrilla, aun así se enfrentaría a los mismos competidores, a las mismas presiones de precios y a las mismas trabas regulatorias que existían antes de la pandemia.

"El ARN es una plataforma fantástica, pero no solucionará todo, ¿correcto?", dice Kathrin Jansen, la recientemente retirada directora de R&D en vacunas de Pfizer que fue la primera en proponerle a Bourla que promoviera una vacuna de ARNm para el Covid. "Pensar que una sola tecnología solucionará todos tus problemas...bueno, eso nunca pasa". *<BW> Riley Griffen*.

**THE BOTTOM LINE.** Las medicinas de Pfizer para el Covid aportarán más de la mitad de las ventas por US\$ 100.000 millones que se presume tendrá en 2022. Pero ante la caída de la demanda de drogas para la pandemia, ya se concentra en el segundo acto.

## Venderse a sí mismo: los grupos de private equity compran sus propias empresas



Los grupos de private equity compran cada vez más compañía que ya poseen. Pero los críticos señalan los conflictos de intereses en estas operaciones, que permiten a los gestores obtener grandes recompensas financieras.

Por Kaye Wiggins en Berlín

En tranquilos rincones de los suburbios de Inglaterra se encuentran dos empresas privadas que se dispararon hasta alcanzar valuaciones multimillonarias en menos de una década, mientras que apenas se registran en la conciencia pública. Belron y The Access Group son dos compañías de larga trayectoria que están lejos de la imagen de empresas emergentes con productos revolucionarios. Belron, situada en las afueras de Egham, en el sureste del país, repara y sustituye

parabrisas de automóviles; The Access Group, con sede en las afueras de Midlands, ciudad de Loughborough, vende software de *back office*.

En los últimos seis meses, los inversores otorgaron a ambas empresas valuaciones que las sitúan entre las mayores compañías británicas: 21.000 millones de euros para Belron y 9200 millones de libras para The Access Group. La valuación de Belron subió un 600 por ciento desde 2017 y la de The Access Group un asombroso 3800 por ciento desde 2015. Sin embargo, ninguno de los dos gru-

pos estuvo expuesto a la dinámica de los mercados públicos. En su lugar, las valuaciones se establecieron en un nuevo y controvertido tipo de transacción que se está convirtiendo rápidamente en la tendencia más caliente de la industria de *private equity* en los Estados Unidos, el Reino Unido y varios otros mercados: acuerdos en los que un grupo de compra se vende una empresa a sí mismo. Estas operaciones fueron, en parte, una consecuencia de la oleada de dinero en efectivo que inundó los mercados privados durante la larga era de las bajas tasas de interés. A medida que esa época llega a su fin y se avecina una recesión, estas operaciones serán más atractivas que nunca para los grupos de *private equity* que tengan empresas que vender.

Los acuerdos —una forma de que los grupos de compra devuelvan el dinero a sus inversores originales en un plazo preacordado de 10 años, sin necesidad de cotizar en bolsa ni encontrar compradores externos— fueron ganando popularidad desde los primeros días de la pandemia de Covid-19, cuando el con-

gelamiento del mercado impulsó la búsqueda de nuevas opciones. Pero al venderse las empresas a sí mismas se corre el riesgo de que el sector entre en colisión con una serie de grupos diferentes. Algunos de los propios inversores de *private equity* se quejan de que las operaciones pueden servir, en algunos casos, para enriquecer a multimillonarios y compradores a costa de sus clientes de fondos de pensiones, al permitirles seguir cobrando comisiones. La Comisión del Mercado de Valores quiere reformar el mercado, exigiendo más controles para que las valoraciones sean justas.

Los inversores de los mercados de renta variable se muestran cada vez más críticos con la forma en que los mercados privados valúan las empresas. Vincent Mortier, director de inversiones de Amundi Asset Management, dijo que algunas partes del negocio de las compras “parecen una estafa piramidal” debido a las operaciones “circulares” en las que las empresas se venden entre propietarios privados a altas valoraciones. En privado, algunos fondos de pensión se sienten frustrados. “Esto es maravilloso para los grupos de compra; es una de las mejores cosas que han descubierto”, dice el jefe de *private equity* de un fondo de pensión, que pidió no ser nombrado. Pero “es una de las peores cosas” para sus inversores, añade. “La torta se está haciendo más grande” a medida que el capital privado se infla, dice, pero “más de la torta va a la empresa de *private equity* y menos va a sus inversores”.

### Un cambio estructural

En el sector del *private equity*, la venta de una empresa a uno mismo puede adoptar múltiples formas, y los negociadores se esfuerzan por decidir cómo llamar al proceso. A veces se denomina “fondo de continuación” o incluso, en la a menudo inescrutable jerga del sector, “secundario dirigido por un GP” o “secundario dirigido por un asesor”. Una característica común es que la participación en una o más empresas de la cartera se vende de un fondo a otro, ambos controlados por la misma firma de *private equity*. El año pasado se llevaron a cabo operaciones por va-

lor de US\$ 65.000 millones, frente a los 27.000 millones de 2019, según la unidad Cebile Capital de Raymond James. Fuentes del sector esperan que esa cifra siga aumentando. “Es un cambio estructural, una incorporación estructural al ecosistema de *private equity*, y está aquí para quedarse”, dice Sébastien Burdel, un socio de Ares que se centra en el negocio secundario del gestor de activos. “En un entorno en el que las salidas se van a ralentizar durante un período de tiempo, tener esa herramienta extra... va a ser cada vez más atractivo”.

La empresa de reparación y sustitución de parabrisas Belron, que opera a nivel internacional con marcas como Autoglass y Safelite, fue valuada en 3000 millones de euros en 2017, cuando el grupo de compras estadounidense Clayton, Dubilier & Rice acordó comprar una participación del 40 por ciento. Desde entonces, sus beneficios básicos casi se triplicaron, ya que los márgenes aumentaron, en parte porque la nueva tecnología hizo que los parabrisas sean más complejos y más caros, dijo una persona cercana a la empresa.

En diciembre del año pasado, CD&R vendió una minoría de su participación a un trío de nuevos inversores: Hellman & Friedman, el negocio de *private equity* de BlackRock y el fondo soberano de Singapur GIC. La operación valoró a Belron en 21.000 millones de euros, casi 20 veces sus ganancias, aproximadamente el doble del múltiplo que CD&R había pagado originalmente, agregó la misma fuente. CD&R vendió entonces

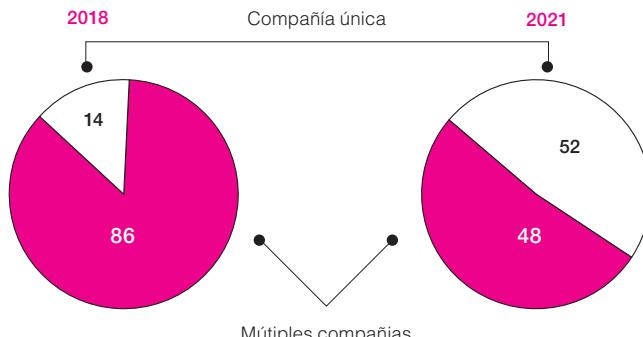
el resto de su participación a su propio vehículo de propósito especial, que creó especialmente para poseer la participación de Belron, a la misma valuación. The Access Group, entre cuyos clientes se encuentran la atracción turística Beatles Story de Liverpool y el colegio público Latymer de Londres, fue vendida repetidamente entre fondos pertenecientes a sus propietarios de *private equity* TA Associates y Hg, desde que TA compró por primera vez una participación en 2015 con una valuación de 231 millones de libras. Las operaciones de 2018, 2020 y junio de 2022 hicieron que su valuación se disparara a 1000 millones de libras, 3000 millones de libras y 9000 millones de libras, respectivamente. Esto dejó a The Access Group, que se lanzó a la compra de unas 40 empresas en los últimos cinco años, con una valuación más alta que la del proveedor de software del FTSE 100, Sage Group.

Los propietarios de la empresa “no sienten ninguna presión para salir a cotizar en bolsa ahora o en el futuro”, dice una persona cercana a los acuerdos. “Hay mucho capital privado disponible: no necesitan salir a bolsa para poder generar rendimientos para los inversores”. Hg afirma que sus inversores siempre tuvieron la posibilidad de bloquear la operación, y que un tercer inversor fijaría el precio de cualquier empresa que vendiera entre sus propios fondos.

### Con mucho dinero en efectivo

Para comprar sus propias empresas, las firmas de *private equity* suelen obtener

Cada vez hay más fondos de continuación en una sola compañía



Fuente: Lazard



**Gary Gensler,** presidente de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU., que está examinando los fondos de continuación como parte de una revisión más amplia de la divulgación en la industria de private equity

dinero de un grupo poco conocido de inversores especializados conocido como "fondos secundarios". CD&R obtuvo parte de los US\$ 4000 millones que utilizó para comprar su propia participación en Belron a través de este mercado, aunque las operaciones de The Access Group no lo aprovecharon. Los fondos secundarios obtienen dinero de los fondos de pensiones y de los fondos soberanos, las mismas instituciones que invierten en los fondos de compra. Están llenos de efectivo, ya que han recaudado US\$ 78.000 millones en 2020 y 37.000 millones en 2021, lo que supone un aumento respecto a los 24.000 millones del año anterior, según los datos de Raymond James. Muchos de estos fondos son, de hecho, gestionados por unidades de las propias empresas de *private equity*, con Blackstone, Ardian, Carlyle y Ares entre las que tienen importantes negocios denominados secundarios. El resultado es que estos grupos de *private equity* proporcionan los fondos que hacen posible que otros grupos de compra se vendan a sí mismos sus propias empresas. Para estos grupos, "la idea es que se puede crear un álbum de grandes éxitos" comprando en vehículos creados

para poseer las empresas de capital privado con mejores resultados, dice Tony Colarusso, jefe global de asesoramiento de Private Equity en Morgan Stanley.

El grupo de compras francés Ardian cuenta con un fondo secundario de US\$ 19.000 millones y Blackstone está a punto de recaudar unos US\$ 20.000 millones para su último vehículo de este tipo, según declaró el director de Operaciones Jon Gray en una convocatoria de resultados en octubre del año pasado. Otros pasaron los dos últimos años corriendo para crear sus propios negocios secundarios o adquirir los existentes. Ares llegó a un acuerdo el pasado mes de marzo para comprar Landmark Partners, que financia operaciones de fondos de continuación entre otras operaciones especializadas, y CVC Capital Partners acordó comprar Glendower Capital en septiembre. El gestor de activos Franklin Templeton, más conocido por sus productos de fondos de inversión, compró en noviembre la empresa especializada en fondos secundarios Lexington Partners por US\$ 1750 millones. El director ejecutivo de Brookfield, Bruce Flatt, dijo en 2020 que el mercado secundario de

*private equity* "podría ser un negocio de entre US\$ 25.000 y 50.000 millones para nosotros" y que era "una extensión significativa" para la empresa, mientras que Apollo contrató a tres altos ejecutivos de BlackRock en abril para liderar su impulso en el mercado, y TPG ha contratado a especialistas de la Junta de Inversión del Plan de Pensiones de Canadá, Pantheon y Landmark en su intento de hacer lo mismo.

### Las dos caras del trato

Sin embargo, a medida que el mercado crece, surgen múltiples preocupaciones sobre el funcionamiento de estos acuerdos en la práctica. La más frecuente y quizás la más obvia es el conflicto de interés que se produce cuando el mismo grupo comprador está en ambos lados de un acuerdo.

A diferencia del caso Belron, las firmas de *private equity* suelen organizar acuerdos de fondos de continuación sin llevar a cabo un proceso de venta competitivo en el que las empresas o los grupos de compra rivales son invitados a pujar. En esos acuerdos, los planes de pensiones y otros inversores del fondo más antiguo que vende la compañía dicen que no pueden estar seguros de obtener el precio más alto posible.

Los datos sobre los precios de venta parecen confirmar sus preocupaciones. El 42 por ciento de las operaciones de fondos de continuación valúan la empresa subyacente por debajo de lo que la firma de *private equity* había dicho a los inversores que valía, según un estudio de Raymond James. La mitad valúa las compañías en la misma cantidad que la empresa de *private equity* había estimado que valía y solo el 8 por ciento se vende a un precio mejor. "Hay que conseguir un descubrimiento honesto de los precios para los inversores", dice Jeffrey Hooke, profesor de la Escuela de Negocios Carey de Johns Hopkins. La mayoría de los fondos de pensiones "no tienen las agallas ni los recursos para desafiar estos precios pero están representando a cientos de miles de jubilados que viven con ingresos fijos". Los grupos de compra responden que dan a los inversores de su fondo ori-

**"A medida que el mercado crece, surgen múltiples preocupaciones sobre el funcionamiento de estos acuerdos en la práctica".**

ginal la posibilidad de elegir: pueden convertirse en inversores del fondo de continuación o abandonarlo. Pero varios ejecutivos de fondos de pensiones dijeron que se les dio muy poco tiempo para tomar la decisión. La SEC está examinando ahora el modelo, en el marco de una revisión más amplia de la divulgación de información en el sector del *private equity*. Tiene previsto exigir a los grupos de compra que encarguen un dictamen de imparcialidad cuando se vendan empresas a sí mismos, y que revelen cualquier "relación comercial importante" que tengan con la firma que emite el dictamen.

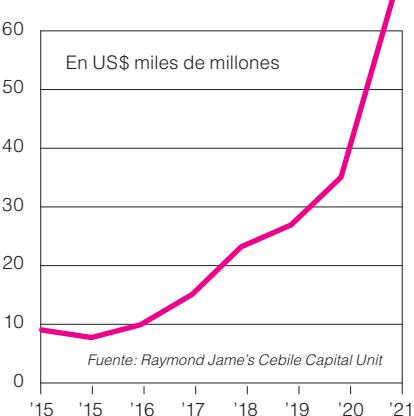
### Acuerdos "super carry"

Las firmas de *private equity* y sus generadores de operaciones pueden obtener grandes beneficios financieros de los fondos de continuación, cobrando a sus inversores comisiones más elevadas y quedándose con una mayor parte de los beneficios. "Capturar una mayor parte del fondo de comisiones" es "económicamente interesante" para los grupos de compra y es una de las fuerzas que impulsan su uso, afirma Bernhard Engelien, codirector de Asesoramiento de Private Equity Europeo en el banco de inversión Greenhill. La complicada economía de los fondos de *private equity* puede ocultar su funcionamiento. En términos sencillos, los fondos de compra estánndar cobran a sus inversores, como los fondos de pensiones, una comisión de gestión anual de entre el 1,5 y el 2 por ciento del dinero que comprometieron en el fondo.

Pero una vez que un fondo terminó su llamado "periodo de inversión", cuando está comprando empresas —sus primeros cuatro a seis años— deja de cobrar comisiones como porcentaje del dinero comprometido. En su lugar, cobra comisiones como una proporción del dinero utilizado para comprar las firmas que el fondo aún no vendió. El efecto es que las empresas de compras ganan mucho menos en comisiones de gestión en los últimos años de la vida de un fondo de 10 años. La venta de firmas de un fondo antiguo a un fondo de continuación permite al grupo de com-

### Los fondos de cotización están al alza

Valor total de los acuerdos.



pras reavivar la base de comisiones que se está debilitando. El nuevo vehículo cobra las comisiones como una proporción de la cantidad que invirtió en una empresa, siempre una suma más alta que la que pagaba el fondo más antiguo. Además, está el interés transferido: la participación del 20 por ciento de los beneficios de las operaciones exitosas que puede proporcionar pagos lucrativos y con ventajas fiscales a los ejecutivos de las empresas compradoras. Los responsables de las operaciones pueden recibir esos pagos, llamados *carry*, dos veces, una cuando se vende una empresa al fondo de continuación y otra cuando ese vehículo la vende posteriormente, aunque suelen devolver la mayor parte del primer pago al nuevo vehículo. Los intereses transferidos solo se pagan después de que un fondo de *private equity* entregue a sus inversores un rendimiento acordado, a menudo del 8 por ciento. Si un fondo parece que no va a alcanzar ese objetivo, pero contiene una empresa estrella de la que, de otro modo, los negociadores habrían cosechado una gran cuota de beneficios, el traslado de la firma de alto rendimiento a un nuevo fondo permite a los negociadores recibir los pagos.

Mejor aún para los negociadores, en algunos casos pueden negociar el llamado *super carry* sobre el fondo de continuación. Algunos utilizan un modelo de intereses escalonados en el que, si la empresa en el nuevo vehículo genera menos

de un 20 por ciento de rendimiento para los inversores, los *dealmakers* recibirían menos del 20 por ciento de participación en los beneficios estándar. Pero si genera más, pueden recibir mucho más. En una encuesta realizada a los inversores especializados que financian operaciones de fondos de continuación, el 68 por ciento afirmó haber financiado al menos una con una cláusula de *super carry*, según Raymond James. Estas cláusulas suelen permitir a los ejecutivos de las empresas compradoras quedarse con hasta el 25 por ciento de los beneficios, aunque en algunos casos llegan al 30 por ciento. "Como grupo comprador fijas el precio de tu operación, te la vendes a vos mismo, cristalizas un montón de *carry*, y ahora estás cobrando más comisiones en la misma empresa que ya poseías", dice el ejecutivo de fondos de pensión. "Antiguamente seguías gestionando esto por una comisión menor, sin *carry*".

Incluso la Institutional Limited Partners Association, que representa a los inversores cuyo dinero gestionan las empresas de *private equity* y que no es conocida por sus críticas públicas al negocio de las compras, se pronunció. "Como LPs -inversores- en los fondos originales... el secundario está a menudo estructurado de tal manera que los beneficios se acumulan desproporcionadamente para el asesor -la firma de *private equity*-", dijo en una presentación a la SEC. En el centro de los acuerdos se encuentra un problema más amplio que adquiere mayor importancia a medida que los mercados bursátiles caen. Las empresas propiedad de grupos de *private equity* se enfrentan a las mismas presiones que sus homólogas que cotizan en bolsa, ya que los tipos de interés suben, las cadenas de suministro se resienten y se avecina una recesión económica.

Los críticos del sector creen que algunas de estas operaciones podrían ser una forma de ocultar esta realidad. Los fondos de continuación enmascaran "una verdad desagradable", al permitir al sector de los fondos de *private equity* seguir haciendo operaciones que protegen a sus empresas de las valoraciones en los mercados públicos. La cuestión es por cuánto tiempo puede continuar esto. <FT>

Playas de lujo



# QATAR, MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL

Rascacielos hipermodernos, costumbres ancestrales, playas exquisitas y un desierto infinito: un recorrido con mirada de viajero al epicentro futbolístico mundial del momento.

*Por Walter Duer*

Tema de conversación omnipresente y Meca para los amantes de la pelota, el Mundial transforma todo lo que toca en pasión futbolera. Pero en este 2022 sucede un hecho casi inédito: se juega en un país que nunca antes participó de la copa. Esto solo había ocurrido en Uruguay 1930 (inevitable: era el primer torneo) y en Italia 1934 (segunda competición). Y no solo eso, también es un territorio “exótico” para el mundo occidental y el debut de la competencia en Oriente Medio. Para quienes visiten Qatar el desafío es doble: llenarse los ojos de fútbol y, al mismo tiempo, sumar una experiencia viajera fuera de lo común.

Los aspectos sin precedentes que ofrece este Mundial se acumulan. El julio al que estábamos acostumbrados se corrió a noviembre para evitar temperaturas inhumanas (aun



así, el promedio rondará poco más de 30°), los estadios -todos ellos refrigerados- se encuentran dentro de un radio de 50 kilómetros de distancia por lo que el visitante podrá acceder a partidos de diferentes grupos con traslados sutiles y se trata, por lejos, del país anfitrión más pequeño hasta la fecha con 11.571 kilómetros cuadrados (cabe poco más de 240 veces en la Argentina).

Quienes paseen por sus calles deben cuidarse de situaciones que en otros puntos del mundo son consideradas perfectamente normales y que aquí podrían terminar hasta con pena efectiva: están prohibidas las demostraciones públicas de cariño, la homosexualidad es penada por la ley y el consumo de alcohol está muy restringido, aunque ya se anunció que estará permitido en hoteles, bares, *fan zones* y lugares habilitados.

Los antecedentes tampoco son regulares: sospechas de corrupción en la asignación de la sede, denuncias por fa-

llecimientos masivos de obreros durante la construcción de los estadios y tanto los movimientos feministas como la comunidad LGBTIQ+ hicieron escuchar sus protestas durante los últimos meses. Pero la pelota rodará a pesar de todo. Ninguna de las selecciones que elevó consignas para denunciar estas situaciones renunció a su plaza.

### Tensión entre pasado y presente

Doha es una de las ciudades más multiculturales, cosmopolitas y tolerantes del mundo árabe, donde el inglés es una lengua muy difundida. "Son apenas 400.000 habitantes naturales de Qatar, a los que se suman nada menos que 2,4 millones de extranjeros", destaca Facundo Chidini, titular de la Cámara de Comercio Argentino - Qatari, que obtuvo su reconocimiento oficial en 2021. "Es un país árabe musulmán de los más abiertos de la región, respetuoso y ami-

**“Qatar es uno de los países árabes más abiertos de la región, respetuoso y amigable con el otro que, al mismo tiempo, exige respeto por sus normas culturales”**

gable con el otro que, al mismo tiempo, exige respeto por sus normas culturales”.

“Qatar en general tiene un abanico para todos los gustos y edades: su agenda cultural y de actividades refleja el crisol del país”, señala Melody Amal Khalil Kabalan, asesora en protocolo árabe e islámico, fundadora de Qatartzate2022 -plataforma en Instagram para concientizar sobre la cultura, gastronomía y el turismo catarí de cara al mundial- y creadora de Afifa.org, entidad que realiza actividades relacionadas con la mujer en Oriente Medio.

La tensión entre pasado y presente es palpable: rascacielos modernos y centros comerciales que parecen salidos de una película de ciencia ficción conviven con mercados de corte antiguo y escenas propias del desierto. En el Souq Waqif, mercado de corte tradicional, es posible degustar una parrillada excelente que incluye carnes de vaca, de pollo y de cordero a precios muy razonables. En Al Wakrah, a unos 20 kilómetros del anterior, los locales parecen transportados desde algún puerto de la antigüedad. En ambos casos, abundan las oportunidades para acceder a objetos de la cultura árabe, especias o perfumes.

### Abrazar la cultura local

Cerca de allí, la cultura tiene su punto de partida en Embrace Doha: un espacio en el que se puede participar de ceremonias como la del café o la del henna, ver como las mujeres hacen los tradicionales tejidos al sadu (considerado patrimonio inmaterial por la Unesco) o asistir a talleres de etiqueta, costumbres, vestimenta o historia del comercio, todo en contacto con talentos locales.

El Museo de Arte Islámico es un punto ineludible, tanto para hacer una parada y tomar un café en su terraza, con una vista en la que se confunden los arcos característicos de la arquitectura árabe con los edificios de West Bay -una suerte de Puerto Madero del futuro- de fondo. Tampoco se puede eludir el Museo Nacional de Qatar, inaugurado en marzo de 2019.

### Entre el desierto y las playas

El bullicio de la Copa del Mundo se puede sosegar con uno de los principales atractivos del país: el desierto. “Se respecta y se conoce su tradición milenaria, sus actividades, sus costumbres gastronómicas, su vestimenta... Al día de hoy se transmiten los secretos de supervivencia de familia en

familia”, dice Khalil Kabalan. Recorridos en 4x4, *sandboard*, pasar la noche en carpas beduinas y hasta pescar y nadar en algún oasis... Las posibilidades que brindan esas extensiones infinitas de arena son igual de incontables.

Otro punto clave es el pueblo cultural Katara. “Caminar por sus callejones modernos inspirados en arquitectura tradicional, con sus murales y ese aire acondicionado al exterior de su calle comercial, con las colinas verdes que lo envuelven y esos cafés para detenerse a disfrutar el momento”, describe Martín Cura, argentino, hoy responsable comercial global de la aerolínea local Qatar Airways. Por supuesto, el sello argentino llegó hasta Qatar. En la propia Katara hay dos murales pintados por Martín Ron, el mismo que tuvo en sus manos la creación del mural gigante de Diego Maradona inaugurado en Buenos Aires con motivo del aniversario número 62 del futbolista. Las gestiones para que Ron llegara a tierras cataríes fueron realizadas por la Cámara.

Para quienes tienen vehículo, Cura recomienda alejarse unos 80 kilómetros para llegar a las playas del norte. “El color del agua, turquesa, resulta sorprendente”, dice. El país está rodeado de agua, por lo que propone una amplia variedad de playas acordes a distintos presupuestos o estilos. ¿Una jornada divertida? Cruzar desde el puerto en una travesía de media hora hasta Banana Island. ¿Lujo en su máxima expresión? Las playas privadas de Ritz Carlton y Sheraton de Doha.

### Una ciudad nacida *ad hoc*

El agua es también el escenario para revivir una antigua tradición local: los recorridos en las embarcaciones que se utilizaban para pescar perlas -la principal actividad de esta región antes de que se descubriera el petróleo-, que aprovechan los atardeceres mágicos sobre el *skyline* de edificios hipermodernos.

Más allá de la capital, el epicentro de la actividad mundialista se concentrará en Lusail City, una ciudad inteligente ubicada a apenas 15 kilómetros de la capital, proyectada *ad hoc* para este evento con Internet de alta velocidad en cada uno de sus puntos, recolección neumática de residuos y un sistema de refrigeración subterráneo. En el shopping Place Vendome, de 1 millón de metros cuadrados, se respira un aire ligeramente occidental, para aquellos que extrañen su tierra. Tanto el partido de apertura entre el local y Ecuador -un encuentro sin historia ni atractivo si se hubiera jugado en cualquier otro contexto- como la final se jugarán en esta neociudad.

Un dato más: la Cámara armó en el primer piso del Hotel Intercontinental el Latin Point, espacio para fans que se capitalizará también para difundir a la Argentina. El espacio ideal para continuar con los festejos o para compartir penurias, de acuerdo a lo que haya ocurrido minutos antes en la cancha.

La pelota empieza a rodar y ya agita los sueños de millones de personas alrededor del mundo. Invisible, casi a su lado, una ciudad milenaria lista para ser descubierta. <AP>

# Enchufame La Máquina



► Cómo se vive la revolución de la industria automotriz con el ingreso de los autos eléctricos en el mercado local.



Suscríbete ahora:  
[suscripciones@cronista.com](mailto:suscripciones@cronista.com)  
0800 222 7664

**Rpm**

LA REVOLUCIÓN YA NO ES UN SUEÑO ETERNO



Los vehículos eléctricos empiezan a ganar terreno en el mercado local. En la industria, aseguran que sobra demanda para este tipo de autos, pero reconocen que siguen teniendo una brecha principal al precio. Informe a fondo



© El Cronista

Qué lindo que es estar en Mar del Plata...". En mi mente, se fusiona el *hit* sentista del dúo Juan y Juan con la inmortal entonación gardeliana de "Volver". El Coloquio de IDEA de 2022 fue especial por muchas razones: el primero 100 por ciento presencial pospandemia, la vuelta del evento a La Feliz... La situación del país, arrastrada cada vez más por la inflación hacia la oceánica profundidad de la incertidumbre. Había, no obstante, una atmósfera de caras sonrientes en el Sheraton, donde se acumulaban charlas distendidas. "No me lo quería perder: me estoy reencontrando con gente a la que no veía hacía tres años", me cuenta un empresario, ex CEO de empresas importantes de industria pesada, de esas en las que cualquier decisión se mide en decenas de millones de dólares y, hoy, se aventura en su propio proyecto personal. Lo dice con entusiasmo genuino, casi adolescente.

Cada uno tenía su motivo para que fuera especial. El mío: volvía a estar después de varios (muchos) años. Se cumplían, además, 20 del primero que cubrí. En aquel momento, no había pasado todavía un año desde el apocalíptico colapso de la convertibilidad. Todavía se oían ecos del "Que se vayan todos" y el empresariado hizo un intento por empezar a hacer oír su voz, con cierto esbozo de renovación. Una de las presencias más esperadas era la de Luis Pagni, presidente de la recién fundada AEA, uno de los

#### Apuntes de la Argentina

# Veinte años no es nada... pero pasó mucho

Por Juan Manuel Compte



legados que dejó esa crisis en el *establishment*. "Hay que poner a la Argentina por delante. No estoy acostumbrado a hablar. Pero hay que salir de la zona de confort y tener voz, aportar el grano de arena para que las cosas empiecen a cambiar". No lo dijo él, sino Luis Pérez Companc. Dos décadas después y sobre un escenario. En aquel 2002, Pagani bajó la escalinata con estela de estrella de rock: un enjambre de luces, cámaras, micrófonos, grabadores y anotadores revoloteando a su alrededor. Con ausencia presidencial –Eduardo Duhalde, precursor de una

tradición que continuó el matrimonio Kirchner–, la otra presencia esperada era el clásico cierre con el Ministro de Economía. Había expectativa porque Roberto Lavagna explicara cuánto duraría el veranito que disfrutaban después del estallido con el que habían empezado el año. Es que, como ahora, cruzaban el umbral hacia lo desconocido: un ciclo electoral, con la perspectiva segura –en aquel caso, predefinida– de un nuevo gobierno. Así como "Ceder para crecer", fue la consigna de 2022, en aquel momento, la palabra era "refundación". En ambos, la

necesidad de hacer hoy para cosechar mañana.

En 2022, mientras los CEO de las automotrices develaban sus ambiciosos proyectos de largo plazo, calculaban si tenían que frenar sus plantas en esas horas por falta de insu-

mos. "El empresario está preocupado por la estabilidad de las reglas de juego", me dice Roberto Murchison, presidente de IDEA. "La viveza criolla nos llevó a la pobreza criolla", le oí a su padre, Guillermo, presidente del Coloquio de 2006, el primero vaciado de presencia oficial, después de que Néstor Kirchner hizo tronar el escarmiento el año anterior ("Coto... yo lo conozco"). Con dudas, rumores, idas y vueltas, ahora, hubo presencia presidencial. Alberto Fernández recordó que él es él y cerró el evento, en el que hubo gobernadores y diputados, muchos, aspirantes a sucederlo. También Sergio Massa, a través de una entrevista grabada, porque estaba en los Estados Unidos.

Atravesar el desierto del corto para llegar a la Tierra Prometida del largo plazo. La preocupación común, de ayer y hoy. Eliminar incertidumbre política; mejorar el poder adquisitivo del salario; el acuerdo con el FMI; tarifas; reforma tributaria; falta de crédito; respeto por las instituciones y la división de poderes. Apuntes de los tópicos discutidos, bajo el reflector y en los pasillos, en... 2002. Parafraseando a Le Pera y Gardel, "20 años no es nada". Aunque haya pasado mucho.. <AP>

El paraíso sí existe... y **Selvas** lo hace posible.



CASA CENTRAL  
0810 333 0234



[www.selvas-natatorios.com.ar](http://www.selvas-natatorios.com.ar)



CASA CENTRAL  
0810 333 0234

LOCALES  
Pilar: (0230) 442 8660  
Escobar: (0348) 442 6398  
San Miguel: (011) 445 13094

OFICINAS  
Nordelta: (011) 4871 8041  
Pilar: (0230) 443 0154  
San Miguel: (011) 4664 4668



**Un viaje  
que comienza  
mucho antes  
de que empieces  
a planearlo.**

**ESTO ES TOYOTA**



PRODUCIENDO EN ARGENTINA

PAUTA VÁLIDA PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA - PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN [WWW.TOYOTA.COM.AR](http://WWW.TOYOTA.COM.AR) TOYOTA ARGENTINA S.A – CUIT: 33-67913936-9 - . PLANTA INDUSTRIAL ZÁRATE: RUTA 12, KM 81 (B28000FA) ZÁRATE.