



COREA, UN MODELO ANTI COVID. La estrategia del país asiático para controlar el virus, sin cuarentena.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 326 - Febrero 2021 - Argentina \$ 315

ESPECIAL
GREEN
COMPANIES
Las políticas ambientales de más de 90 empresas.

BANCOS
Y FINTECH
La industria acelera su transformación.
La batalla que viene.



¿Alguien ha visto un dólar?

Las restricciones cambiarias y las trabas a la importación ya se hacen sentir en la economía real. Faltantes de piezas, alimentos, computadoras... ¿puede recuperarse la actividad con acceso limitado a los insumos? Un análisis a fondo, sector por sector.



Soluciones innovadoras para Fintechs

-  **Algunos de nuestros servicios**
- Prevención del lavado de activos
- Compliance y regulaciones
- Impuestos y normativas
- Ciberseguridad
- Estrategia TI y herramientas tecnológicas y digitales
- Fusiones y Adquisiciones

Conocé cómo podemos ayudarte.

kpmg.com.ar contactenos@kpmg.com.ar

Seguinos en:

KPMG Argentina

-  Asesoría a la medida del cliente
-  Profesionales multidisciplinarios
-  Vasta experiencia en el sector

Apertura

Nota del Editor

Un plan, ¿para cuándo?

Con la convocatoria a empresarios y gremios a un acuerdo de precios y salarios al cierre de esta edición, el Gobierno daba un primer paso para tratar de encauzar el problema endémico que sufre la economía argentina: la inflación. Tras haber acelerado en diciembre al 4 por ciento mensual –lo cual arrojó un alza del 36,1 por ciento para todo 2020–, la suba de precios amagaba con repetir ese número en enero, según las proyecciones de las principales consultoras privadas. Sea 3,5, 3,8 o 4 por ciento la cifra definitiva del primer mes del año, lo cierto es que la dinámica de los incrementos pegó un salto y se acerca a un 50 por ciento anual, con precios de los alimentos no controlados –el principal

termómetro del bolsillo– más cerca del 60 por ciento. Un nivel que enciende las alarmas, sobre todo, si se toma en cuenta que las tarifas de los servicios públicos siguen congeladas. Que el alza de precios esté en el 50 por ciento anual luego de la profunda caída de más de 10 puntos que sufrió la economía en 2020 deja en evidencia que la emisión monetaria (más de un billón de pesos para atravesar la pandemia) empezó a hacer mella. Emitir, finalmente, tiene consecuencias en un país con la historia argentina, aun en un contexto de aguda recesión, demanda reprimida y pérdida de empleo. Ese ritmo de inflación es el primer gran obstáculo con el que se topará el acuerdo de precios y salarios: el Gobierno pretende anclar las expectativas de los ajustes en el 29 por ciento anual, en línea con lo proyectado en el Presupuesto. Hay 20 puntos de diferencia que harán muy ardua la tarea, más allá de que algunos gremios acepten ese número como parte de su aporte. La segunda inconsistencia que mencionan los economistas para que un acuerdo no quede reducido a mero voluntarismo está ligada al punto anterior. Con tarifas atrasadas, distorsiones de precios, déficit fiscal financiado con emisión y brecha cambiaria, ¿qué certezas dará? Ahí surge el verdadero fondo del problema, mencionado muchas veces: se necesita un plan integral que aborde las causas en su conjunto. Un programa de estabili-

zación creíble que opere sobre todas las variables. Sin esa decisión, será difícil torcer el rumbo. Lo demás es buscar culpables nuevos cada día (como la inflación "importada") y seguir eludiendo el remedio. Desde que volvió a despegarse allá por 2006, la Argentina convive con una inflación de dos dígitos que cada día resulta menos tolerable. Por si hiciera falta recordarlo: los que más sufren el impacto del aumento de precios son los pobres. Y la mitad de los chicos lo son hoy.

Hasta el próximo número,


Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora de Revistas, Suplementos, One Shots y Audiencias: Florencia Pulla. Editor Apertura: Pablo Ortega. Redactores: Eugenia Iglesias y Ricardo Quesada. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Escriben en esta edición: Sebastián De Toma y Sergio Lanzafame. Gerente Comercial: Mauro Mattiuzzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo, Katherine Contreras. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Aixa Barrios, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Marina Trociuk, Flavia Gamalero. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Meriggi. Departamento de compras: Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Presidente: Francisco de Narváez. Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Marketing: Mariana Sussanich. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies.

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 5216676. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN N° 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA).

APERTURA Revista editada por El Cronista Comercial S.A. Paseo Colón 746, 1º Piso, Buenos Aires. Tel: 4121-9200. Fax: 4121-9301

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 de lectores lectores@apertura.com



Primer plano

- ▷ Empleo: sabor a poco 6

- Perfil Eduardo Sorlino 10

- La Agenda del Dircom Fernanda Salerno 18

- Pases del mes 20

- Gente para tener en cuenta Ignacio Taboada y Mercedes Autunno 20

Ecosistema

- ▷ El país que aprendió a vivir con el Covid-19 94

- Emprendedor Grupo Traslada 14

- Pitch Not Naked + 16

En Alianza con
Bloomberg Businessweek



Nota de tapa

- ▷ ¿Alguien ha visto un dólar? 22

Las restricciones cambiarias y las trabas a la importación ya se hacen sentir en la economía real. Qué problemas están enfrentando hoy los sectores para acceder a insumos y producir.

Negocios

- ▷ "Volveremos a los niveles previos a la pandemia en 2023" Luis Mirabelli (Accor) 38

Mano a mano Eduardo Braun Caídos del mapa Antropología empresarial: qué es y por qué la usan en Silicon Valley Seguros, nueva normalidad Los 7 temas claves del sector seguros 52

Green companies

- ▷ Un llamado a la acción 54
- Pasos en la buena huella 60

Innovación

- ▷ Qué deparará la IT en 2021 80

La City

- ▷ Especial Bancos y Fintech Cruzar el Rubicón 86
- Open banking, el modelo que viene 90

FT

- ▷ Alemania sopesa su relación con China 108

Style

- ▷ La reinvenCIÓN de la gastronomía 112

Descontá e-Cheq

Ahora podés descontar tus cheques digitales con acreditación inmediata a través de **Banca Internet Provincia BIP**



**Nuevo medio de pago
100% digital.**

Simple, ágil y seguro.



Conocé más en
bancoprovincia.com.ar

Banco Provincia

Como en un *loop*, los efectos de la crisis sanitaria del Covid-19 y las consecuencias socioeconómicas sufridas en 2020 seguirán teniendo impacto durante este año. Las medidas de distanciamiento social y el cese de actividades ayudaron a contener la propagación del virus, pero hicieron estragos en la economía y el empleo. El último dato de Indec, del tercer trimestre, arrojó una tasa de desempleo del 11,7 por ciento.

En ese sentido, en un estudio sobre el mercado laboral, Cippec calcula que entre febrero y octubre el empleo formal se redujo en 187.000 puestos, mientras que la tasa de empleo en el sector informal cayó un 44 por ciento en el momento más restrictivo del aislamiento social.

El Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), la prohibición de despidos y la doble indemnización fueron la red que contuvo la caída del trabajo en blanco. Aunque en casos se terminó pagando un salario menor, ayudó a atenuar la pérdida de puestos. El estudio señala que comercio, industrias manufactureras, hoteles y restaurantes, y actividades inmobiliarias, que representan más del 43 por ciento del total de empleos del país, fueron los sectores de la economía más perjudicados. Según datos del Indec, los trabajadores formales solo representan un 30 por ciento del total de la población económicamente activa, dejando afuera a un 70 por ciento

Actualidad

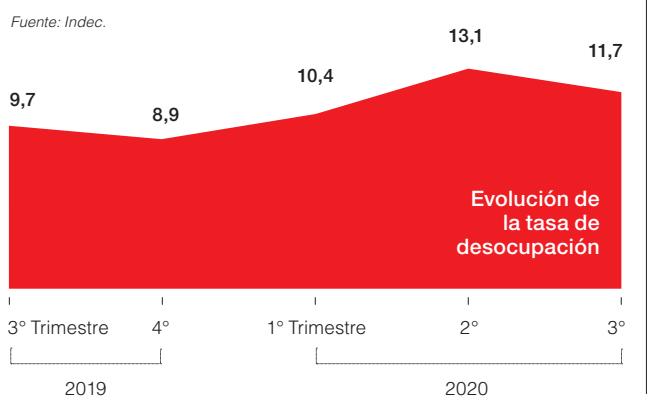
Empleo: sabor a poco

► El rebote de la actividad permitirá este año un repunte del empleo informal, pero no crecerían los puestos en blanco, según los expertos. Las razones.

de informales que no son alcanzados por negociaciones colectivas o leyes laborales, y que fueron los más golpeados por la pandemia porque no pudieron salir a trabajar.

Jorge Colina, economista de Idesa, agrega que el cuentapropista y el asalariado en negro fueron muy castigados en 2020, y es precisamente ese sector el que tendrá una mejora durante el año. "Vamos a ver un recupero fuerte de la informalidad, por la gente que no estuvo trabajando a raíz de las medidas de confinamiento y ahora va a salir para sobrevivir", agrega. Los especialistas coinciden en que, asumiendo un impacto moderado del co-

ronavirus, se dará una recuperación del trabajo informal, pero no alcanzará para hablar de un crecimiento del empleo. "Tenemos un combo bastante negativo, con muchas variables que ponen en duda que este sea un buen año para el empleo. En el mejor de los casos, podríamos aspirar a alcanzar los niveles de 2020, previo a la pandemia, que tampoco fueron buenos", explica Manuel Mera, investigador asociado de Cippec. La crisis sanitaria limita la recuperación del empleo en dos sentidos, agrega Mera. Por un lado, las políticas de distanciamiento frenan el desarrollo de muchos trabajos, pero



**En nuestra Hilux
también exportamos
los vientos argentinos
a Latinoamérica
y el Caribe.**

Gracias a YPF Luz,
nuestra planta de Zárate ya produce
**con el 100 % de energía eléctrica
de fuente renovable.**



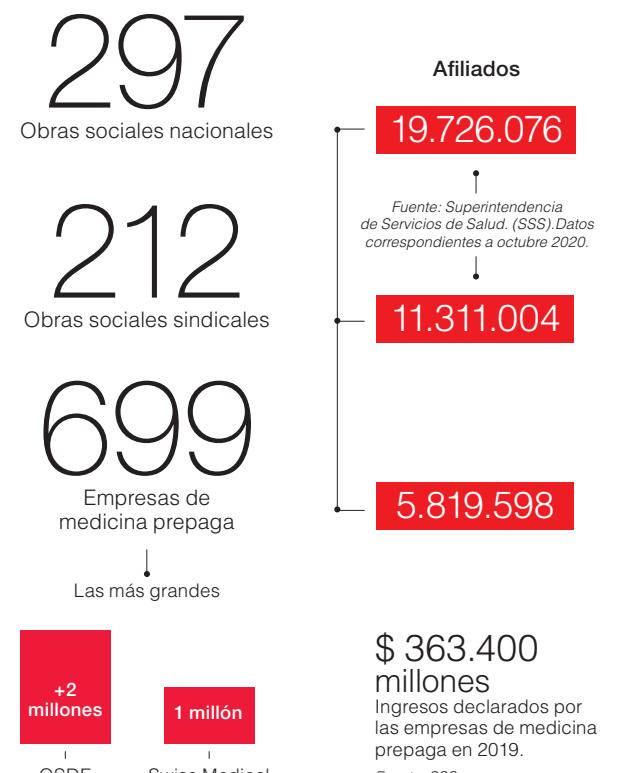
Radiografía sectorial

Salud

Qué está en discusión

▷ Bajo el foco por el coronavirus y los rumores de estatización que circularon en los últimos meses, una radiografía del sistema, con sus principales números.

Producción: Sol Narosky



▼ \$ 198.807 millones
Es el presupuesto 2021 del Ministerio de Salud (casi un 3% del total de los recursos).

► Los hogares donde todos sus miembros cuentan con cobertura de obra social, prepaga, mutual y/o servicio de emergencia suman el 62,9% de los casos. Hay 3.475.000 hogares en los que al menos uno de sus miembros no dispone de cobertura a través de obras sociales o prepagas. A su vez, dentro de este conjunto, hay 1.491.000 hogares en los cuales todos los miembros tienen cobertura solo del sistema público.

En un minuto



"Cuando tenés una responsabilidad como esa, es difícil prestar atención a otra cosa. Como presidente ejecutivo seguiré participando en importantes iniciativas de Amazon, pero también tendré tiempo y energía para concentrarme en el Day 1 Fund, Bezos Earth Fund, Blue Origin, The Washington Post y mis otras pasiones".



Jeff Bezos
deja el cargo de CEO de Amazon tras 27 años al frente. Lo reemplazará Andy Jassy, director de Amazon Web Services.

Cinco años para volver a 2019

La pandemia del Covid-19 en 2020 provocó un récord de caída de puestos de trabajo en la Argentina. En total, la baja en los ocupados fue de alrededor de 1,2 millones de trabajadores. Para retornar a igual número de ocupados que en 2019 se requerirán cinco años de crecimiento por encima del 3 por ciento, un escenario optimista teniendo en cuenta los profundos desequilibrios macroeconómicos, advirtió la consultora Abeceb. El desafío de la recuperación del empleo no es sólo la velocidad sino también su calidad. Los asalariados formales han perdido cerca de un punto de participación en el total del empleo desde 2012. Las formas más flexibles de trabajo, a tiempo parcial, con contratos por tiempo determinado o tercerizados, continuarán tomando relevancia, según Abeceb. <AP>



Leandro Erlich Escalera Horizontal



Ingresá al sitio a través de este **QR** y conocé más información sobre la obra.

▼ 66,6% De las personas cuenta con obra social, prepaga, mutual y/o servicio de emergencia, mientras que el 33,4% solo posee cobertura médica a través del sistema público, según datos del Indec.

► Los hogares donde todos sus miembros cuentan con cobertura de obra social, prepaga, mutual y/o servicio de emergencia suman el 62,9% de los casos. Hay 3.475.000 hogares en los que al menos uno de sus miembros no dispone de cobertura a través de obras sociales o prepagas. A su vez, dentro de este conjunto, hay 1.491.000 hogares en los cuales todos los miembros tienen cobertura solo del sistema público.

Elon Musk,
luego de agregar la palabra "#Bitcoin" a su biografía en Twitter, lo que provocó que el precio de la criptomoneda se dispare.

Av. Paseo Colón 1380, CABA

@fundacion_santander_ar

Reservá tu visita:
fundacion@santander.com.ar



Perfil

Eduardo Sorlino

General Manager de Boehringer Ingelheim Argentina, Paraguay & Uruguay

► Tras un breve paso por el mundo de las puntocom en los 90, ingresó en el mercado farmacéutico a principios de siglo. Administrador de empresas de la UdeSA, desde 2018 dirige los destinos locales del laboratorio alemán.

Cuando Eduardo Sorlino terminó la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, a fines del siglo pasado, era el momento de las empresas puntocom, la primera ola de una gran cantidad de compañías tecnológicas entre las que se contaba una dedicada a medios de pago digitales, donde tuvo su primer trabajo. "Era el tema del momento y, si bien fue una burbuja que explotó poco tiempo después, dejó algunas empresas en pie que hoy son muy grandes. Sin embargo, noté que el proyecto no prosperaba y decidí dar un paso al costado", dice.

Fue así que en febrero de 2001 ingresó en la industria farmacéutica y nunca más la dejó. Su primer trabajo: representante de ventas para Laboratorios Andrómaco. Fue el gerente de Marketing quien le dijo que para conocer el negocio era importante ser, primero, agente de propaganda médica. Su zona de trabajo era la ciudad de Buenos Aires y un hospital, que recorrió durante 18 meses. Después de eso, sí, llegó la propuesta para trabajar en el departamento de marketing. El objetivo era elaborar estrategias que sirvieran para los visitadores que estaban en la calle.

"El que receta los medicamentos es alguien distinto que el que los compra y luego los toma. Por eso, la manera de comunicar en esta industria es muy distinta. Se acerca información científica y se hace un trabajo muy personalizado", destaca Sorlino.

#AprendiendoJuntos

Aprendimos en la tormenta a valorar más la calma.
Aprendimos que cuidarnos era cuidar al otro.
Que se extraña más la cercanía que la distancia.
Aprendimos que desde casa se puede estudiar,
trabajar, compartir.

También operar con tu banco desde la seguridad
de tu hogar, para realizar pagos y enviar dinero
sin turnos, esperas ni colas.

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

www.redlink.com.ar



0800 888 5465

Poco tiempo después llegó una oferta de Novartis para ser gerente de producto junior. Con el tiempo pasó a ocupar un puesto senior y llegó a ser gerente zonal de ventas. Trabajó con un equipo en Bahía Blanca, su primera experiencia con gente a cargo.

En paralelo decidió hacer un EMBA en el IAE Business School, que, reconoce, fue desafiante.

"Me fui moviendo dentro de la compañía. Cada dos años cambiaba mi rol dentro del negocio", cuenta.

En 2011 llegó el momento de pegar el salto a un puesto regional. Basado en Miami, tuvo la responsabilidad del negocio de medicamentos cardiovaseculares y metabólicos para todo América, excepto los Estados Unidos. El rol le permitió, además, trabajar directamente con la casa matriz en Basilea.

"Después de eso me tocó hacerme cargo de ventas y marketing en la Argentina. Y lo que pasó fue que por haber hecho una carrera tan poco convencional ya tenía una relación previa con las personas que debía liderar. Ya había trabajado con ellas en roles anteriores", dice.

El 2015 fue un año de cambios. Por un lado, nació su primera hija. Por el otro, llegó una propuesta laboral inesperada. El laboratorio alemán Boehringer Ingelheim quería armar la región Sudamérica y lo buscó para liderar el marketing de cinco nuevas moléculas. Era un desafío mayor para la compañía, que hacía mucho tiempo que no tenía lanza-

mientos de este tipo. "Ser padre fue una revolución para mí y sentí que ningún desafío podía compararse con ese. Así que acepté y tras 12 años, dejé Novartis para empezar algo nuevo", cuenta. Al principio, asegura, le costó la adaptación. Era una compañía nueva, con una cultura diferente: "Fueron ocho meses en los que tuve que utilizar muchas herramientas de resiliencia para seguir adelante".

"Todos los días me junté de manera virtual con el equipo de liderazgo. Fueron 100 días seguidos de reuniones. La clave estuvo en la comunicación"

Pero, con el correr del tiempo, llegó la recompensa. Con el lanzamiento de las moléculas fue parte de un proceso importante de la compañía. Y, hoy, dos de ellas son líderes en América latina. Una para el tratamiento de la diabetes y otra de specialty care destinada a quienes padecen fibrosis pulmonar idiopática.

En 2018 la Gerencia General de la filial local quedó vacante y, tras un proceso de selección interno, el puesto recayó en Sorlino. Desde entonces, dirige los destinos del laboratorio en la Argentina, Uruguay y Paraguay.

"Los roles operativos son los que más me motivan", asegura y dice que desde que asumió el cargo tuvo desafíos de toda índole. Sin embargo, ninguno se asemeja al que le tocó enfrentar el año pasado, con la pandemia de Covid-19.

La primera decisión que tomó en relación con el coronavirus, dice, fue lanzar un programa de cuidados con eje en cuatro temas clave: cuidar a la gente, garantizar la cadena de suministros, garantizar la continuidad de los ensayos clínicos y cuidar la relación con sus clientes. "Aunque la empresa ya estaba dando los primeros pasos en el trabajo remoto, pasar a operar casi totalmente desde las casas fue

lítica de donaciones tanto económicas, como en especie y tiempo. Muchos de los médicos que trabajan en la compañía se tomaron licencias pagas para atender pacientes.

"Fue un año muy productivo. Formo parte de una de las industrias clave, que tiene un lugar muy importante en la mesa de decisiones relacionadas con la pandemia", destaca.

La organización del trabajo en el hogar también fue un desafío. Tanto Sorlino como su mujer hicieron *home office* durante casi todo 2020. "Lo más importante era empezar a trabajar y terminar temprano. Eso nos daba tiempo para ocuparnos de las tareas de la casa y de tener tiempo con nuestras dos hijas", agrega.

Para combatir el encierro, generaron nuevos espacios para estar con sus hijas, como armar un cine con un viejo proyector. Incluso, llegaron a organizar campamentos en el jardín de su casa en San Fernando.

Amante de los deportes y de las actividades al aire libre, Sorlino se reconoce como un asador amateur. En años normales, se juntaba de manera regular con su grupo de amigos del colegio secundario alrededor de una parrilla.

"La cuarentena permitió que cada uno probara nuevas técnicas y nos llenó de nuevos implementos para parrilleros. Cuando pudimos volver a juntarnos nos encontramos compartiendo nuestros nuevos secretos. Esa también fue una forma de prepararse para la nueva normalidad", dice. <AP>

Ricardo Quesada.



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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

Tras la muerte de su padre, los hermanos Alberto, Maximiliano y Martín Carrara decidieron emprender ante la necesidad de generar ingresos. Con 22, 21 y 18 años respectivamente, invirtieron US\$ 30.000 con los que compraron un Fiat Tempra y un Renault 21 y alquilaron una oficina. Empezaron haciendo traslados para empresas, manejando ellos mismos los autos, porque veían que en el mundo corporativo todos los viajes se manejaban de manera informal.

Era 1994, de día manejaban y de noche buscaban clientes. Vivían en la misma oficina de microcentro que habían alquilado y repartían carpetas entre los edificios vecinos. El primer proyecto grande llegó dos años después, cuando ganaron una licitación de la asamblea anual del Banco Interamericano. Iban a necesitar cerca de 400 autos y tenían tres meses para encontrar a choferes con vehículo propio que cumplieran con los estándares a los que apuntaban. A partir de ese momento, la empresa comenzó un camino ascendente, siempre con el modelo de buscar conductores que aportan su auto, mientras ellos asisten a los clientes a través de una mesa operativa que está activa todos los días las 24 horas.

En los comienzos, Traslada se focalizó en autos, para viajes individuales. Despues comenzó a ofrecer traslados grupales con

Servicio sobre ruedas

Con 25 años en el mercado, debió cambiar su foco para atravesar la pandemia. La historia de la empresa de traslados que arrancó con dos autos.



Gonzalo Santander, CEO de Grupo Traslada.

combis o buses de hasta 48 pasajeros y trasladados a plantas. Para dar ese salto buscó socios estratégicos para crecer con otras empresas que contaran con ese tipo de vehículos. El papel fue reemplazado por un *handy* y, luego, por una web de reservas. El último paso tecnológico fue el lanzamiento de una *app* para conductores y clientes. Desde 2019 los tres hermanos salieron del día a día de la compañía, aunque forman parte del directorio, y quien lleva adelante la operación es Gonzalo Santander, actual CEO de la firma

En cifras Fundación: 1994. Inversión inicial: US\$ 30.000. Fact. 2020: \$ 635 millones Cant. de empleados: 90

ras semanas de cuarentena fueron "caóticas": muchos choferes no se sentían cómodos para salir a trabajar y tuvieron que invertir en acrílicos divisorios y artículos sanitizantes para darles seguridad. También debieron garantizar el *home office* para las 90 personas de sus oficinas en la Argentina y Uruguay. "A medida que fueron habilitando actividades, muchos que no podían moverse en transporte público tuvieron que poner un transporte para los empleados, y ahí tuvimos mucho crecimiento", aclara el CEO. Y el movimiento siguió. La clave del negocio, explica Santander, es que los vehículos estén siempre andando. Por eso, con el *boom* del *e-commerce* decidieron meterse en el negocio de la paquetería. "Lo hicimos en el momento justo, a fines de 2019 y con la pandemia quintuplicamos las ventas en 2020".

Otra unidad que creció fue la de fletes corporativos, que se mantuvo activa por la necesidad de muchas empresas de equipar a sus empleados con mobiliario para *home office*. "Lo negativo fue que teníamos planes de inversión en Neuquén, para traslados relacionados con Vaca Muerta, y tuvimos que posponerlo", aporta Santander. Para este año están lanzando una *app* enfocada en el mundo corporativo, pero en un segmento de emprendedores y PyMEs. <AP> Eugenia Iglesias.

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 © Diciembre, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO



Victoria Favia

Pitch | Not Naked+

desarrollar una moldería para un determinado tipo de cuerpo es innovar.

¿Por qué canales venden?
Empecé con *showrooms*,

pero hoy vendo cien por ciento por nuestro *e-Commerce*. No quiero abrir locales porque creo que las empresas tienen que ser más agiles, con menos estructura para pivotear y probar. El futuro es la venta por internet, aunque también quisiera complementar con tiendas *pop up*. El desafío es llevar la marca al interior.

¿Cuáles son sus productos? Tenemos tallas del 50 al 60, pero salimos del concepto de colección. Hacemos menos prendas por sustentabilidad y por cuidar la calidad. Queremos menos cosas que sean mejores y duren más.

¿Cuál es el propósito? El propósito es más grande que el *profit*. No es que no me importe ganar dinero, pero quiero ganar para seguir haciendo esto. Me interesa poder servir a una demografía que no encuentra algo tan básico como ropa. Tengo mucho *feedback* con las compradoras (el 25 por ciento de las que compra, vuelve) y me han llegado a decir que les da miedo hablar en una reunión porque no se sienten cómodas con cómo están vestidas. Lo mío es servir a las mujeres gordas. Es un cambio de paradigma. No lo hago solo porque es rentable, lo hago porque hace falta. <AP> Eugenia Iglesias.

Propósito de servicio

▷ Dejó su trabajo en multinacionales para dedicarse a hacer moda en tallas grandes.

Victoria Favia estudió Economía Empresarial Di Tella y desarrolló toda su carrera en grandes empresas como Unilever, Avón y Mercadolibre, siempre en áreas de comunicación y marketing. Tuvo su primer experiencia en el mundo de la moda cuando trabajó en el *holding* de marcas que en Argentina comercializa Lee y Wrangler. Pero con el tiempo el mundo corporativo la fue decepcionando y luego de una mala experiencia decidió renunciar a su trabajo para dedicarse a una cau-

sa con la que pudiera tener impacto directo en las personas. Era 2018, estaba por casarse, pero todavía no tenía claro qué iba a hacer. En ese momento, buscando vestidos de novia, vio un problema a resolver. "Toda mi vida me la pasé entre dietas, subiendo y bajando de peso. Cuando fui a ver vestidos tenía un pánico tremendo. Nada me gustaba. Hasta que me probé una base que me quedaba bárbaro y entendí que no era obligación bajar de peso para casarme", relata. En ese mo-

mento se decidió a abrir una marca de ropa *plus size*, y que, explica, también viene acompañado de una mirada feminista, también sustentado en otras luchas que van de la mano como el movimiento gordo. "Es un tema político que las mujeres y las mujeres gordas son a las que peor les va en el trabajo. Hay desigualdad, sesgos, que las personas gordas son vagas o que dan una mala imagen y encima si sos mujer sumás otros. Se considera que la industria de la moda no tiene innovación, pero

Si sos Movistar,
tenés mucho más
para tu negocio.



Movistar Play

Series y películas gratis.



Pasá Gigas

Compartí gigas entre compañeros.



Test Drive

30 gigas gratis por tres meses.



Guardá Gigas

Guardá los gigas que te sobren para usarlos al mes siguiente.



Club Movistar

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.



Atención Personalizada

Para solucionar cualquier consulta.

La agenda del Dircom

Fernanda Salerno

Gerente de Relaciones Institucionales de Coca-Cola

Fernanda Salerno es licenciada en Relaciones Humanas y Públicas egresada de la Universidad de Morón, con un Programa Ejecutivo de formación en la Universidad Austral en Social Media Management, Comunicación Institucional y Comunicación política y Medios de Comunicación. Tiene una amplia trayectoria profesional asociada a la comunicación corporativa y experiencia en la ejecución y liderazgo de procesos de comunicación organizacional siendo sus especialidades la comunicación externa, las relaciones con los medios, las comunicaciones digitales y la comunicación de crisis. Considera que su mayor virtud es la de establecer relaciones interpersonales buenas y de confianza. Inició su carrera en Kimberly-Clark Argentina y luego lideró las áreas de Comunicaciones y Relaciones con los Medios en la Cámara de Comercio de Estados Unidos (AmCham) en la Argentina.

¿Cuáles son los temas relevantes para Coca-Cola en este momento, en términos de comunicación?

En Coca-Cola buscamos de manera permanente inspirar conversaciones positivas y relevantes para las personas, y a la vez ser parte activa de los temas que atraviesan a toda la sociedad. La unión, la igualdad, la inclusión y el respeto por lo diverso son valores que nos repre-

La era de la "escucha activa"

► La construcción de valor compartido con los grupos de interés es clave en la comunicación, dice.



sentan y que están presentes en las campañas que creamos desde una mirada auténtica, comprometida y responsable. Nuestras marcas tienen un punto de vista y todo aquello que decimos y hacemos impacta fuerte. Como compañía somos conscientes

de esto y la responsabilidad que implica al momento de definir nuestras estrategias y narrativas de comunicación.

¿Qué rol juegan hoy el Dircom y los equipos de comunicación dentro de las empresas?

Nuestro rol es estratégico y

consiste en ser articulador, facilitador, intérprete, socializador, protector, catalizador y puedo seguir, tanto como cuando alguien te pregunta de qué trabajas. Creo que en este rol es clave asegurar la consistencia, que todo aquello que invocamos tenga un correlato en lo real.

Estamos en la era de la construcción de valor compartido con todos los grupos de interés, la escucha activa, la transparencia, la claridad en la comunicación y el diálogo son parte vital en el desarrollo de cualquier negocio en estos tiempos.

Hoy Coca-Cola está en un camino acelerado de transformación cultural, que nos va a convertir en una compañía más ágil, más interconectada a nivel global, regional y en red, en donde las relaciones interpersonales, la colaboración y la comunicación son fundamentales, es decir que nuestro rol crece en valoración y gana cada vez más peso.

¿Cuáles son sus objetivos profesionales para 2021?

Mis objetivos profesionales hacen foco en la capacidad de poner en acto mis habilidades para ser parte de un equipo multidisciplinario con flexibilidad y agregando valor. Aportando mi mirada, anticipándome a las necesidades, interpretando el contexto. Poniendo creatividad, colaboración y escucha al servicio de un propósito. <AP> E. I.

Tendencias

Mastellone Hnos, como siempre cerca de su comunidad

La empresa láctea más grande del país adaptó y reforzó sus acciones de alto impacto de las comunidades en tiempo de pandemia.

Mastellone Hnos., la empresa láctea más importante del país, mantuvo históricamente un rol activo en la sociedad con acciones de alto impacto en las comunidades donde están ubicadas sus plantas.

Entre ellas, ofrece desde hace más de 45 años un programa de puertas abiertas para que familias, alumnos y consumidores puedan conocer todo lo que hay detrás de un vaso de leche fresca y un programa educativo para promover hábitos saludables en los más chicos, llamado La Serenísima va a la Escuela. Además, cuenta con un programa de donaciones, realiza campañas de concientización sobre la importancia del consumo de leche y desarrolla actividades especiales con escuelas técnicas, entre otras iniciativas.

Con el mismo fin y la misma impronta, pero en el contexto de la pandemia, en 2020 la empresa generó el área de Relaciones con la Comunidad con el fin de acompañar más que nunca a la comunidad desde la virtualidad y el uso de la tecnología como fuerte aliada para la comunicación y educación.

Las acciones se realizan sobre distintos ejes:

Visitas

Su tradicional programa de Puertas Abiertas se reconvirtió en marzo de 2020 por el aislamiento obligatorio para ofrecer una alternativa, sobre todo a las escuelas. Por ello se presentó el programa "Visitas Virtuales a La Serenísima" con el fin de dar soporte a alumnos y docentes que necesitasen trabajar



temáticas como el circuito productivo de la leche y alimentación saludable.

Con el fin de colaborar en el proceso de cambio hacia un esquema de enseñanza virtual, se generaron videos animados y un recorrido en 360° para compartir con la comunidad educativa sobre el tambo, el traslado de la leche hacia las plantas, su principal fábrica y los sectores de elaboración de productos desde adentro, como nunca antes se habían visto.

Además, a través de una charla especialmente pensada para cada público, se presentan los principales productos con los que los consumidores de la marca desayunan, meriandan y cocinan en casa: la leche fresca, la manteca para untar, el dulce de leche, el Finlandia, la crema líviana, el Cremón, la ricotta y el resto de los quesos.

Para anotarse, los interesados pueden ingresar en www.laserenisima.com.ar, sección visitas y hacer el pedido eligiendo según su disponibilidad, la fecha y horario.

En 2020, Mastellone Hnos. participó con el programa virtual de la Expo Viví Sustentabilidad del 19 al 22 de octubre, una exposición en la que participan empresas presentando campañas, proyectos y programas de sustentabilidad para de-

sarrollar con los más chicos.

En los últimos 5 años alrededor de 380.000 personas recorrieron la planta, entre ambos formatos presencial y virtual.

Colonias de verano

En enero de 2021 se lanzó un nuevo programa para acompañar a los más chicos en clubes y colonias de verano. Así, desarrolló su primera activación presencial para estar cerca de chicos después de muchos meses de aislamiento. Hasta el momento ya participaron de la actividad más de 1000 chicos que, junto a La Serenísima, conocieron cómo llega la leche del tambo a la mesa, cuán importante es consumir 3 porciones de lácteos dentro de una alimentación saludable y probaron el nuevo producto de la marca, los bebibles La Serenísima sabor frutilla y vainilla, un producto ideal para esta época del año.

Museo Del Abasto

La empresa cuenta con un espacio de juego en el Museo de los Niños del Shopping Abasto, que dado el contexto también debió cerrar las puertas en 2020. Gracias a la reapertura de varios sectores, el espacio ya funciona y se planifican nuevas actividades.

Departamento de información para estudiantes

También se ofrece un servicio de información a estudiantes y docentes para poder contribuir con información clara y actualizada a que puedan llevar a cabo sus actividades educativas.

Donaciones

A través de un programa de relacionamiento con instituciones de ayuda social que asisten a distintos públicos de la comunidad, la empresa dona productos a comedores, parroquias y otras entidades. En 2020 la empresa entregó más de 2.800.000 vasos de leche a casi 160 instituciones.

Día mundial de la leche

Para conmemorar esta fecha, que se celebra el 1º de junio, se lleva adelante una campaña institucional que contribuye a revalorizar el consumo de leche fresca y promueve su consumo. En esa misma línea, lleva a cabo donaciones de leche para apoyar a los grupos de la comunidad que más lo necesitan. En 2020 donó 1 millón de vasos de leche en un contexto económico y social tan complejo como el que trajo la pandemia.

Pases del mes

**Alejandro Butti**

Nuevo CEO y Country Head de Santander Argentina

Asume en lugar de Sergio Lew, quien retornará al negocio de Corporate and Investment Banking en Estados Unidos. Butti tiene una exitosa trayectoria de más de 26 años en Santander Argentina. En los últimos 7 se desempeñó como Gerente Principal de Banca Mayorista, y previamente fue Gerente de Grupos Globales LATAM y Gerente de Corporate Banking. Es ingeniero industrial, egresado de la Universidad de Buenos Aires y tiene un MBA del IAE.

Sebastián Auguste

A su rol de profesor suma el cargo de director del Centro de Investigación en Finanzas de la UTDT

Juan Bosch

De Presidente a Director de Negocios Internacionales de SAESA

Rafael Garrido

De gerente nacional en Vertiv Brasil a Vicepresidente para América latina de Vertiv

Pedro Lanusse

De Gerente General a Presidente de SAESA

Maxi Lupo

De DGC de Sentido Común a Director General Creativo de Grupo SC

Gente para tener en cuenta

Ignacio Taboada

Gerente de Unidad de Negocio Línea Neurociencias de Laboratorios Bagó

Licenciado en Administración de la UBA y con un MBA de IDEA, también se recibió de Corredor Inmobiliario en la Universidad Tecnológica Nacional. Comenzó su carrera como joven profesional en Cervecería y Maltería Quilmes para luego ocupar posiciones en Marketing, Ventas y Trade Marketing en Coca-Cola y Kimberly Clark, donde lideró el negocio de Adult Care para la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Pero fue a partir de su ingreso al laboratorio farmacéutico holandés Organon, que coincidió con el inicio de su relación con su esposa (médica cardióloga), donde descubrió su pasión por la industria farmacéutica en donde hoy se desempeña, luego de más de 10 años en diferentes laboratorios.

Su meta, dice, es poder crear conciencia en la sociedad respecto de la importancia de la prevención y el tratamiento de las patologías vinculadas a la salud mental, tanto psiquiátricas como neurológicas, y poder contribuir con las mejores opciones terapéuticas para ser usadas por los profesionales de la salud desde Laboratorios Bagó.

Es padre de 3 hijos (Sofía, Victoria y Santiago) con los que disfruta de viajar y realizar actividades al aire libre.

Luiz Tonisi

De Country Managing Director de Nokia Brazil a vicepresidente de Qualcomm en Servicios de Telecomunicaciones Ltda y presidente de Qualcomm Latinoamérica.

**Mercedes Autunno**

Directora de la Escuela de Negocios de IDEA

Mercedes Autunno es licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Católica Argentina (UCA) y cuenta con una Maestría en Estudios de Paz y Resolución de Conflictos en la Universidad de Sidney (Australia). Previo a su cargo en IDEA se desempeñó como International Office Manager en IAE Business School. Posee 18 años de experiencia en el sector privado y público. Se desempeñó como asesora internacional en el Senado de la Nación y en el ámbito privado ocupó cargos de directora de operaciones, gerente comercial y desarrolladora de negocios internacionales en empresas como Methanoia, Conway y Maqe. En el campo universitario, fue docente durante más de 10 años en la UCA y en la Universidad Católica de Salta.

Su meta para este año es fortalecer el vínculo de las empresas socias de la entidad (más de 500 de todos los sectores y tamaños, desde multinacionales a pymes) y lograr que nuevas empresas se sumen a la comunidad de IDEA. Y se plantea como un desafío canalizar la oportunidad de la virtualidad para consolidar la presencia regional de la Escuela de Negocios de la institución.

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

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



Apertura



¿Alguien ha visto un dólar?

Las restricciones cambiarias y las trabas a la importación ya se hacen sentir en la economía real. Qué problemas están enfrentando hoy los distintos sectores para acceder a insumos y producir. Un análisis a fondo sobre una problemática recurrente que condiciona la recuperación.

Por Ricardo Quesada

El mes pasado, *notebooks* y *tablets* dejaron por un tiempo la sección Tecnología de los diarios y ocuparon páginas en la de Economía. ¿El motivo? La posibilidad de que reinstauraran parte de los aranceles a la importación eliminados durante el gobierno de Mauricio Macri. La medida fue desmentida por el Gobierno, pero vuelve a poner en primera plana un problema recurrente. Con cada vez menos dólares, el Gobierno necesita evitar al máximo la salida de divisas. Pero al intentar solucionar un inconveniente, crea otros nuevos.

La falta de dólares ya es recurrente en la economía argentina. Sin ingreso de divisas se dificulta la compra de mercadería en el exterior y, con ello, la provisión no solo de productos terminados, sino también de bienes intermedios y de capital necesarios para la industria local.

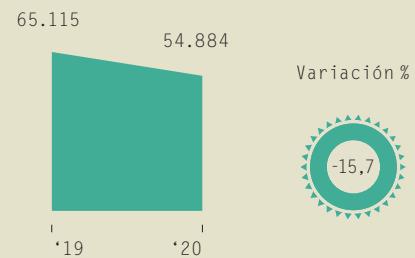
Como muestra solo basta un botón: en la industria automotriz, uno de los sectores más demandantes de dólares, en promedio cerca del 70 por ciento de las piezas tiene origen extranjero. Son los componentes necesarios para producir un vehículo que, en muchos casos, tendrá como destino la exportación y, en consecuencia, el ingreso de divisas al país.

Y así se plantea un dilema. Si se corta la canilla para las importaciones para frenar la salida de divisas, a la larga se terminarán restringiendo las exportaciones. El resultado: los dólares serán cada vez más escasos.

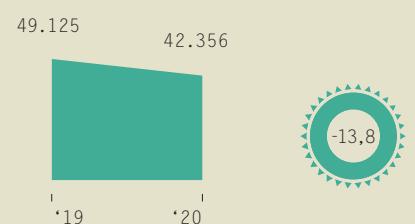
Al instaurarse el cepo cambiario en 2011 el Banco Central (BCRA) tenía US\$ 47.523 millones en reservas. Cuatro años después, cuando se levantaron las restricciones, ese número apenas llegaba a US\$ 24.164 millones. En septiembre de 2019 volvieron los controles cambiarios con un BCRA que contaba con US\$ 53.146 millones de reservas, que a fines de enero ya habían caído por debajo de los US\$ 40.000 millones.

En millones de US\$

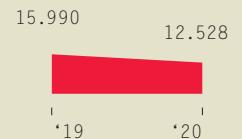
Exportaciones



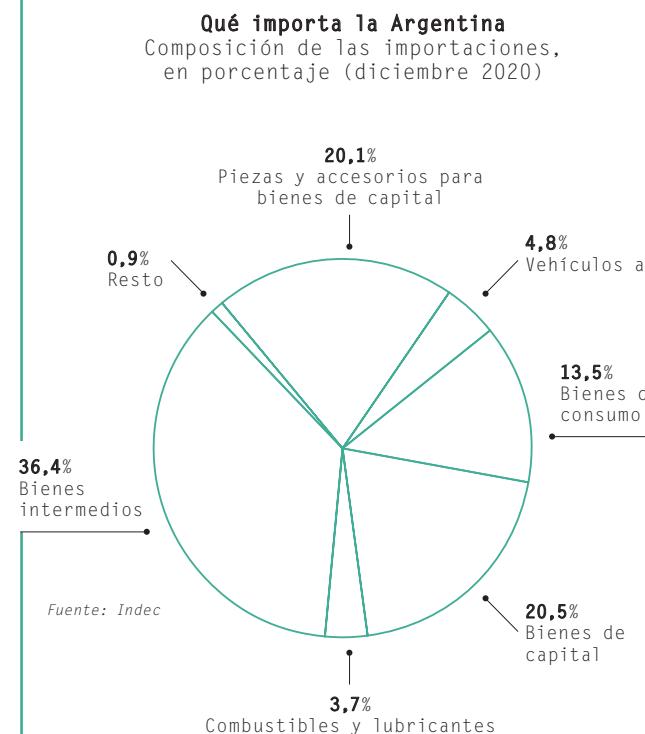
Importaciones



Saldo comercial



Fuente: Indec.



"En cualquier país, normalmente suben las importaciones cuando sube la producción y el nivel de ingresos de la población, ya sea por mayor producción y uso de insumos y bienes intermedios, nacionales e importados, y por mayor consumo, también de bienes nacionales e importados", explica Marcelo Capello, economista jefe del Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (Ieral), de la Fundación Mediterránea.

El especialista destaca, además, que en varios países el proceso va acompañado por una suba en las exportaciones, lo que evita caer en un cuello de botella de divisas. Sin embargo, en otros, entre ellos la Argentina, el incremento del ingreso suele darse por los mayores niveles de consumo y gasto público, en detrimento de la inversión y las exportaciones, con el consiguiente problema para conseguir los dólares necesarios para el funcionamiento de la economía.

Es ese el momento en el que surgen las restricciones. "Por un lado, los cepos cambiarios agravan la falta de divisas, por los incentivos que producen a no entrar dólares y a sacar dólares del país. Por el otro, cuando se restringen las importaciones, especialmente cuando se trata de insumos, bienes intermedios y bienes de capital importados, en parte esa restricción se cubre con producción local (sustitución de importaciones), y en otra porción deriva en menor producción y demoras para abastecer el mercado local. Si las restricciones permanecen mucho tiempo, suele reflejarse también en atraso tecnológico, lo que afecta el crecimiento económico a largo plazo", agrega.

De por sí, la Argentina ya tiene un alto arancel promedio para las importaciones: el 12 por ciento del Mercosur, contra un 5 por ciento global. A eso se le suman restricciones no arancelarias y dificultades a la hora de comprar bienes en el exterior.

Problemas de arrastre

"Hay que ver lo que pasa antes de llegar a las restricciones. Y ahí tenemos aranceles, el sistema integrado de monitoreo de importaciones (SIMI), que operan como ralentizador del proceso. En otra época estuvieron las declaraciones juradas anticipadas de importaciones (DJA), que se manejaban en forma discrecional. Ahora volvieron las trabas

"Cuando se limitan importaciones se limita toda la economía. No se pueden reponer piezas y se restringe la producción" **Marcelo Capello, Ieral.**

para acceder al mercado de dólares. Eso no funciona y la Argentina hace 10 años que no crece", sentencia Marcelo Elizondo, director de la consultora DNI.

Históricamente, los años que más crece el producto interno bruto (PIB) son los que más crecen las importaciones. Durante el gobierno de Néstor Kirchner, en pleno auge en el precio de las *commodities* y con crecimiento a tasas del 8 por ciento, las importaciones llegaron a representar el 20 por ciento del PIB.

"No se entiende por qué insisten en tomar estas medidas", agrega Elizondo.

El 80 por ciento de las importaciones son bienes que se utilizan para la producción, según datos proporcionados por la consultora Desarrollo de Negocios Internacionales (DNI). Bienes de capital, insumos, piezas intermedias que usa la industria y que, en algunos casos, se destinan al mercado de exportación.

En 2020, las importaciones de bienes de capital, intermedios y piezas y accesorios, se ubicaron en 8,1 por ciento del PIB, similar a las de 2019 y por debajo del 8,7 por ciento que alcanzó en 2018. El número es, sin embargo, sustancialmente mayor al 6,7 por ciento observado en 2015, año en que resultaron más fuertes las restricciones a las importaciones.

"El proceso de restricción a las importaciones se agudizó desde 2012, cuando comenzó a ser evidente el atraso cambiario, y se evitó una mayor pérdida de reservas en el BCRA restringiendo las importaciones, la cual se extendió básicamente hasta 2015, y vuelve a aplicarse desde 2019", agrega Capello.

El economista del Ieral sostiene que es posible que el go-

bierno incremente aún más las restricciones. En su opinión, el objetivo sería llevarlas a niveles cercanos a 7 por ciento del PIB, lo que afectaría la producción en algunos sectores.

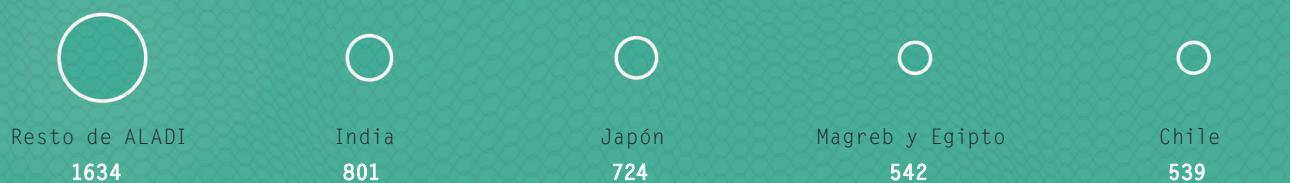
Con este perfil productivo de las importaciones en mente, a principios de año el BCRA incrementó las restricciones para el acceso al mercado único libre de cambios (MULC) para los importadores de bienes considerados suntuarios. Hoy quienes traen del exterior autos y motos de alta gama, bebidas alcohólicas con un precio superior a 50 dólares el litro, piedras preciosas, entre otros productos deben conseguir financiamiento por un año, pero sin acceder a los mercados de dólar bursátil (dólar CCL y MEP) ya que, de hacerlo, no podrán acceder posteriormente al MULC.

"Lo quieren vender como restricciones para el mercado de lujo, pero lo que tenemos que preguntarnos es qué es un bien suntuario. Para muchos sectores de la economía esos productos son su medio de trabajo. Me resisto a esa calificación", dice.

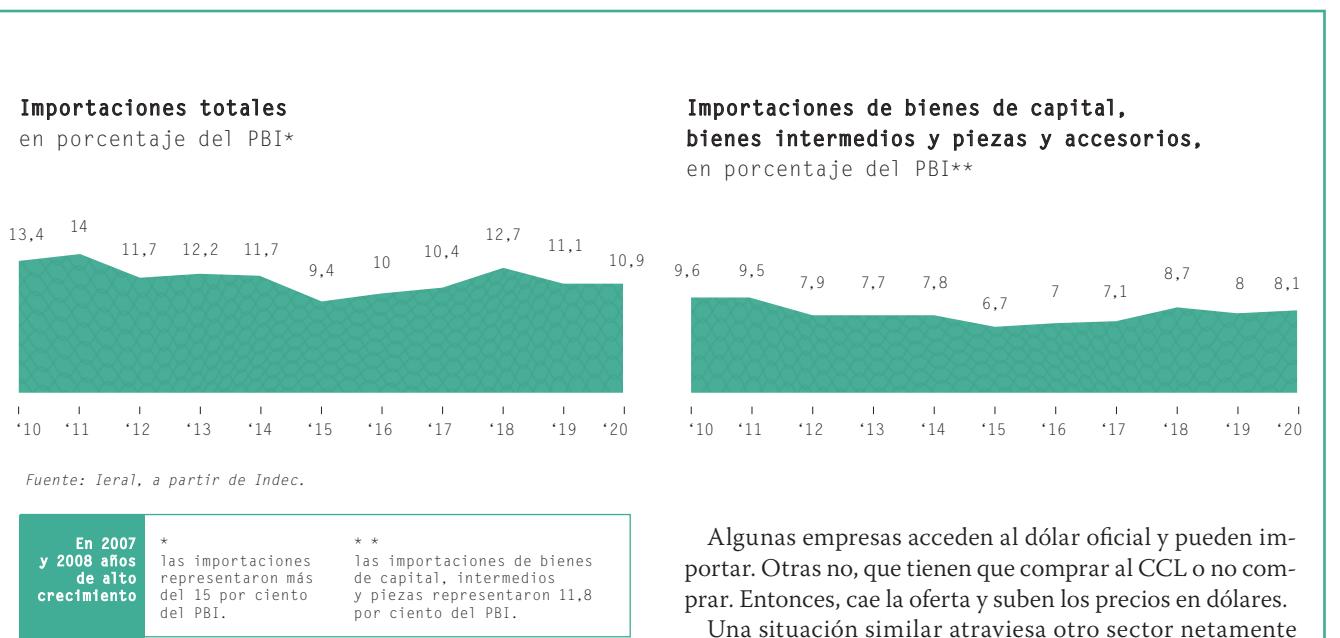
En ese sentido, agrega, hoy la economía está integrada en una cadena global que impide medirla en disciplinas aisladas: "Cuando se limitan importaciones se limita toda la economía. Se afecta la amortización, porque no se pueden reponer piezas de máquinas en funcionamiento. O se restringe la producción, por la imposibilidad de acceder a insumos".

Por eso, dice, es complicado señalar quiénes serán los más afectados por las restricciones a las importaciones y la falta de divisas. Si se limita el acceso a productos de alta tecnología, como con los impuestos a las computadoras, se grava el acceso a productos de la economía del conocimiento".

Importaciones por origen. Año 2020.
En millones de US\$. Principales bloques y países



Fuente: Indec.



Aranceles

En las últimas semanas volvió a cobrar fuerza la imposición de aranceles para *notebooks*. Hasta 2017 la importación de computadoras portátiles estaba gravada con un 35 por ciento. De esta manera se buscaba incentivar la producción en Tierra del Fuego. Pero el gobierno de Mauricio Macri los llevó a cero con el objetivo de bajar los precios en dólares y aumentar la variedad de modelos en el mercado. Ahora, con la necesidad de cuidar cada dólar, volverían las restricciones.

“Hay una mirada sesgada, muy anticuada, propia de una época en la que el que exportaba no importaba. Cuando el mundo no era una cadena de valor internacional. Creo que el Gobierno sigue creyendo que hay una diferencia entre exportador e importador, que ya no existe más”, opina Elizondo.

La suma de trabas y complicaciones acaba por disuadir a las empresas que dependen de las importaciones de iniciar procesos productivos. Si el empresario no tiene asegurada la provisión de insumos o de bienes de capital, deja de invertir. Y eso sin entrar en el impacto que genera en el clima de negocios, que hace más compleja la actividad económica.

El otro factor, dicen los analistas consultados, es el incremento de la brecha cambiaria. Con un dólar oficial que ronda los \$ 92 y el bursátil cerca de los \$ 150 se complica la operación para muchas empresas, incluso en sectores que son exportadores netos, como el agropecuario.

“No solo tienen que incorporar maquinaria y tecnología del exterior, sino que los fertilizantes y agroquímicos tienen precio en dólares”, explica José María Segura, economista jefe de PwC Argentina. Algunas empresas acceden al MULC y pueden importarlos a precio oficial, otras, en cambio, tienen que recurrir al contado con liquidación o deciden no comprar. Con consecuencia, cae la oferta y suben los precios en dólares. Todo esto mientras el productor de soja recibe \$ 60 por dólar exportado, producto del 33 por ciento de retenciones que tiene ese grano.

Algunas empresas acceden al dólar oficial y pueden importar. Otras no, que tienen que comprar al CCL o no comprar. Entonces, cae la oferta y suben los precios en dólares.

Una situación similar atraviesa otro sector netamente exportador, como el minero. En septiembre del año pasado una comunicación del BCRA cerró parcialmente el acceso al MULC para el pago de deudas en el exterior. Así, las empresas debían recurrir a dinero que tenían en el extranjero, en el mejor de los casos, o al CCL para cancelar sus pasivos.

“El 1º de octubre se emitió la comunicación 2173 que dice que para adelante no se va a tener problema, pero no hay solución para los que ya estaban. Y eso aumenta la incertidumbre”, explica Alberto Carlocchia, presidente de la Cámara Argentina de Empresarios Mineros.

Si para acceder a divisas, el sector tiene que recurrir al CCL, deberá pagar \$ 150 por dólar. Como contrapartida, cuando exporta recibe apenas \$ 70, una vez descontadas retenciones, regalías y fideicomiso.

Sin crédito

La otra opción fue refinanciar las deudas con las casas matrices. “Y ahora hay que autofinanciarse, porque las casas matrices lo piensan dos veces, agrega.

La política cambiaria es una parte importante de la ecuación que hacen los mineros a la hora de invertir y de calcular la rentabilidad de un proyecto. Que pueda cambiar de un día para el otro con solo una comunicación del BCRA no ayuda a agregar certidumbre, explican.

En la etapa de construcción de los proyectos, cerca del 25 por ciento de los insumos son importados. “Hoy hay solo uno que está en esa etapa, pero este tipo de restricciones hace que los que podrían hacer desembolsos lo piensen dos veces. Por eso necesitamos una legislación que promueva y proteja grandes inversiones. Acá hablamos de US\$ 100 millones para arriba. Se necesita algo que dé garantías al inversor”, agrega Carlocchia.

Segura agrega que la poca apertura que tiene la economía argentina le permite cerrar las importaciones. En un mundo que tiene una economía cada vez más integrada en cadenas de valor, tomar este tipo de decisiones es prácticamente imposi-



**Conocimiento
Confianza
Eficacia**

Cuento con nosotros



Finanzas Sostenibles
Bonos Sostenibles,
verdes y sociales
Medición de Huella de Carbono



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

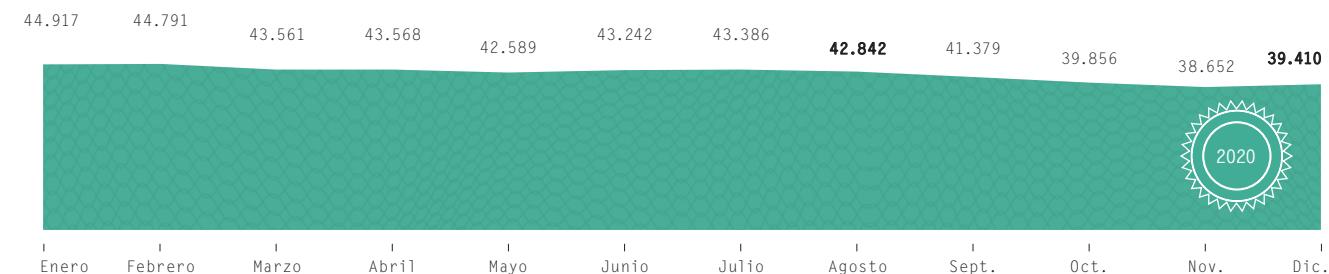
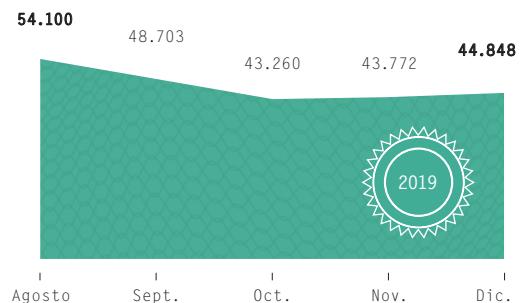
www.smslatam.com



Apertura

**Reservas
del Banco Central
desde que se
implementó el
último cepo
cambiario**
en US\$ millones

Fuente: BCRA.



¿Alguien ha visto un dólar?

En comparación con lo sucedido 12 meses atrás, en diciembre se desplomaron las exportaciones un 34 por ciento interanual. A la par se observó un avance del 25 por ciento de las importaciones.

"Veníamos viendo una fuerte caída de las importaciones, en línea con la contracción de la economía, pero en el tercer y cuarto trimestres de 2020, apenas empezó a asomar una reactivación, volvieron a subir las compras de bienes en el exterior. Y el panorama es que este año siga la tendencia, por lo que el Gobierno se va a encontrar con un problema agravado de la gestión de la escasez de dólares", agrega Donato.

Con un rebote cercano al 5 por ciento, según las estimaciones del Banco Mundial, la demanda de divisas para la provisión de bienes intermedios de capital crecerá. Y si no se encuentra una manera de incentivar el ingreso, el problema de la escasez promete incrementarse en igual medida.

En ese sentido, lo que se haga a partir de ahora será clave. Por ahora, la restricción a las importaciones es distinta a la que hubo entre 2011 y 2015, señala. Aunque las señales sobre incrementos en los controles cambiarios y de las importaciones no son alentadores, Donato mantiene las esperanzas de que el Gobierno no reproduzca errores del pasado.

"Lo que no ajusta por precio, ajusta por cantidad. Si no se convalida el precio del sector externo y existe menos ingresos de divisas que los egresos, se termina con un incremento de las restricciones", vaticina Segura.

Es que a las necesidades que tiene el país de dólares para financiar el comercio exterior se le suma la presión que ejerce la demanda de los ahorristas como reserva de valor. Y en la medida que existan dudas sobre el valor del peso, ese problema no se va a resolver.

"El dólar como reserva de valor o, como le dicen algunos, la fuga de capitales le juega en contra al proceso productivo, porque los dólares que se atesoran no los puede usar la industria. Es necesario que se aplaque la demanda de divisas de los ahorristas y la única manera de lograr ese objetivo es fortalecer el peso", agrega el economista de PwC.

Además, debería atacarse el problema de raíz y lograr incrementar el ingreso genuino de divisas al país. Para ello, son necesarias políticas económicas que no tengan un sesgo antiexportador.

Rebote

Hasta diciembre de 2020, el país acumulaba 28 meses de superávit en la balanza comercial. Y pese a los US\$ 360 millones de déficit del último mes, el año pasado terminó con un saldo positivo de US\$ 12.500 millones, un 21,7 por ciento menos que el acumulado de 2019.

"Hay una mirada sesgada, muy anticuada, propia de una época en la que el que exportaba no importaba. Cuando el mundo no era una cadena de valor"

Marcelo Elizondo, DNI.

"Básicamente es hacer lo que hacen los países que no tienen problemas para financiar su balanza de pagos. Impuestos más bajos, no gravar exportaciones, bajar y hacer más eficiente el gasto público y modernizar las regulaciones laborales", aporta Capello, del Ieral.

Demoras

En la práctica, dicen, ya se empiezan a notar demoras. Durante enero, indican diversos importadores, casi no se aprobó ninguna licencia. Y en la Secretaría de Comercio, agregan, nadie atiende el teléfono ni responde los mails. El trámite a distancia (TAD) prácticamente dejó de funcionar. Y las importaciones temporales –mecanismo utilizado para introducir piezas que se van usar para producir bienes exportables–, está complicada.

Daniel Rosato, presidente de Industriales PyMEs Argentinos (IPA) dice que hay sectores, como el textil, con empresas que tienen el contenedor listo para retirar del puerto a las que no les aprueban la SIMI. Eso retrasa la producción y les genera problemas para cumplir con sus clientes.

"Pero, a la vez hay productos similares textiles que entran terminados y los vemos en venta en cadenas de supermercados. Es injusto o contradictorio. Siempre es mejor que entre una materia prima para producir que el producto terminado", razona.

En IPA agregan que ya hay quejas por insumos que no están ingresando al país. A eso se le suma que la Secretaría de Industria quiere que las empresas presenten las proyecciones de importaciones para 2021 cuando todavía no hay un panorama claro de qué va a pasar con la economía. Y todos estos trámites y la burocracia hacen más lento el proceso y terminan afectando a las compañías que lo único que buscan es seguir produciendo.

"Se vive una situación de incertidumbre total. La Dirección General de Gestión Comercial Externa asigna cupos de exportación arbitrarios y después no los cumple. Cuando se llega aproximadamente al 60 por ciento empiezan a no aprobar las licencias", se queja Rubén García, presidente de la Cámara de Importadores de la República Argentina.

En la industria vitivinícola dicen que tienen algunos inconvenientes para reponer insumos importados, principalmente corchos y agroquímicos. Los proveedores, explican, ya están vendiendo los productos con un precio que es un mix entre el dólar oficial y el paralelo.

"Nos aumentan los costos y no los podemos trasladar a precios. Por lo menos no en el mercado doméstico, porque los vinos están incluidos entre los productos con precios máximos. Y si bien es cierto que aumentó el consumo en el último año, lo hizo con una fuerte pérdida de rentabilidad", cuenta Ramiro Barrios, director de Bodegas de Argentina y gerente de Clos de los Siete.

En la Asociación de Fábricas Argentinas Terminales de Electrónica (Afarte), que concentra a las compañías que producen mayormente en Tierra del Fuego, reconocen que el plan de comercio exterior presentado en enero de 2020 no se cumplió. Es que las plantas estuvieron casi tres meses cerradas por la cuarentena. A eso se le agrega que la paralización de las fábricas fue en los primeros meses del año, cuando todavía había stock de insumos de 2019.

"Es cierto que hasta ahora no tuvimos impedimentos para importar, pero también que el año pasado se produjo menos que el anterior. Por el momento está todo en orden, pero no es un tema en el que nos podamos relajar. El temor de que vuelvan los problemas está presente. Es una sospecha que tiene todo el mundo en la cabeza", señala Federico Hellemyer, presidente de la entidad.

La preocupación tiene sentido. La industria electrónica de Tierra del Fuego es una de las que mayor demanda de divisas tiene en el país. Solo en diciembre, el sector realizó importaciones por un total de US\$ 43 millones. De mantenerse la tendencia a la recuperación del consumo, la necesidad de dólares será mayor y es en ese momento cuando podrían empezar a aparecer los problemas.

ble, porque la producción local depende de la de otros países.

"Por supuesto que lo que sucede no es deseable, porque el desarrollo económico de un país pasa por integrarse a las cadenas de valor globales", señala y destaca, sin embargo, que en el país muchas industrias dependen de insumos importados para producir bienes para el mercado interno y el de exportación.

Según datos de la Fundación Observatorio PyME (FOP), el 62 por ciento de las empresas de la industria manufacturera son importadoras y dependen de los insumos del exterior para su producción. En promedio, los componentes del exterior representan un 20 por ciento de su gasto.

"El problema es que el 80 por ciento de las PyMEs dice que no puede sustituir las importaciones por otros productos fabricados en el país. Y cuanto más industrial es el producto, más depende de los dólares. Hay muy poco margen para sustituir importaciones de insumos y cada vez hay menos posibilidades de hacerlo de manera significativa.", aporta Vicente Donato, economista y director ejecutivo de la FOP.

Entre los sectores que tienen alta dependencia de las importaciones se destacan el automotor, el minero y el de energía, por citar algunos con potencial exportador. Pero también hay otros como el de calzados, textiles, muebles que atienden casi exclusivamente al mercado interno y que de incrementarse las restricciones podrían verse afectados.

Rebote

Hasta diciembre de 2020, el país acumulaba 28 meses de superávit en la balanza comercial. Y pese a los US\$ 360 millones de déficit del último mes, el año pasado terminó con un saldo positivo de US\$ 12.500 millones, un 21,7 por ciento menos que el acumulado de 2019.

Con ayuda de la cuarentena

Distintos sectores dicen, por lo bajo, que la crisis generada por la cuarentena se encargó de enfriar el mercado y ayudó a que los números no fueran peor de lo que podrían haber sido en una situación normal. En las reuniones que la Unión Industrial Argentina (UIA) realiza cada 15 días con directivos de distintas compañías las quejas ya empezaron a oírse.

Por el momento son pocas las cámaras empresarias que están diciendo que empezaron los problemas. Principalmente, la industria del plástico y la automotriz. "Las demás no es que no tengan inconvenientes, pero todavía no son lo suficientemente grandes como para abrir un frente de batalla con el Gobierno", agregan las fuentes.

En el sector automotor, el principal problema lo tienen los que importan vehículos terminados. A las terminales que producen en el país pueden llegar a tener demoras en la liberación de las piezas, pero al final logran importarlas.

Los que sí pueden tener inconvenientes son los autopartistas, que tienen que recurrir a sus clientes para que los ayuden a solucionarlos. "Casi todas son PyMEs y necesitan insumos importados para fabricar las piezas que van a ir al auto terminado. Pero lo cierto es que cada vez que pasó algo, intercedimos en la Secretaría de Comercio y se solucionó", dicen en una de las 12 automotrices que tienen producción en el país.

García, de la CIRA, apunta contra el gasto público y dice que debería ser la principal preocupación del Gobierno. En ese sentido, argumenta que pese a que en los últimos dos años hubo superávit comercial, los dólares no dejaron de salir del sistema.

"El país gasta más de lo que tiene y termina expuesto. El peso pierde valor y lo lógico es que el que tiene un resto busque una moneda fuerte para cubrirse y así se siguen dilapidando divisas", remata. <AP>

SECTORES

Autos

Achicar el déficit

La industria automotriz busca crecer en integración nacional y así bajar la demanda de dólares para insumos.

El año pasado, el sector automotor cerró con un déficit cercano a los US\$ 4000 millones. De ese total, aproximadamente el 40 por ciento correspon-

de a las importaciones de las marcas que no tienen producción local y las autopartes para reposición. El resto lo concentran las 12 terminales locales, tanto para la importación de piezas como para la de vehículos terminados para vender en el mercado local. En 2020 solo el 34 por ciento de los vehículos comercializados en el país fueron producidos en la Argentina. Y algunos de los componentes de esos autos son importados.

80%

de las PyMEs dicen que no pueden sustituir las importaciones de sus insumos por producción local.

"Para importar autopartes puede haber demoras, pero nada que no se termine solucionando. Podemos decir que está todo dentro de lo normal", señalan en el sector.

Sus proveedores, en cambio, sí pueden llegar a tener inconvenientes con la importación de insumos. En esos casos, explican, recurren a las terminales para que intercedan en la Secretaría de Comercio y destraben la autorización de las licencias.

El problema aparece, sí, con la importación de vehículos terminados. Hay cupos ya negociados para traer autos del exterior y si alguna marca quiere ampliarlo, empiezan las complicaciones. En enero se importaron 8403 unidades, el menor nivel desde la crisis de 2002. "No lo habilitan, porque faltan divisas para pagarlos. Oficialmente no hay trabas a las importaciones, pero en la práctica sí", señalan.

El año pasado el mercado de autos local terminó con una caída del 25,5 por ciento con respecto a 2019. Sin embargo, en los últimos meses, el sector empezaba a mostrar señales de recuperación y, de hecho, en diciembre la caída fue de apenas un 3,6 por ciento con respecto al mismo mes del año anterior.

La expectativa para 2021 es que los patentamientos tengan un piso de crecimiento del 16 por ciento. Y con esa perspectiva empiezan las dudas sobre qué pasará con el acceso al dólar. "Está claro que este año no va a ser fácil. Tal vez pueda mejorar si se llega a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, pero no hay nada seguro", agregan en una de las terminales.

Una dificultad adicional es que en 2020, concesionarias y terminales tenían altos niveles de stock porque el año anterior las ventas habían sido menores que las esperadas. Hoy la situación es muy distinta y para vender vehículos es necesario importarlos o fabricarlos, con la consiguiente demanda de dólares.

"Todo indica que el mercado se va a recuperar y eso complica las cosas. No hay inventario del año pasado que podamos quemar en los primeros meses y con eso ganar un poco de aire", explican en el sector. Además, hay que tener en cuenta la limitación para pagar las importaciones de autos de alta gama, con un precio a partir de US\$ 35.000. La previsión es que se limitará la llegada de algunos modelos, porque incluso aunque la financiación se haga dentro de la misma empresa, no es tan fácil diferir el pago a la casa matriz por 365 días.

En 2018, dentro del Plan 1 Millón, que preveía llevar la producción local hasta ese número en un plazo de cinco años, se lanzaron iniciativas para llevar la

**Dar una mano
para marcar la diferencia.**

estamos  **SANCOR
SEGUROS 75
AÑOS**

sancorseguros.com.ar

0800 444 2850

30

Febrero 2021

Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn

 SSNI SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACION

<p>integración local de los automóviles al 40 por ciento. En la actualidad, ese número se ubica entre el 30 y el 35 por ciento. El año pasado, en tanto, se lanzó el Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores, que otorgó préstamos a tasa bonificada y aportes no reembolsables a empresas autopartistas tradicionales y de movilidad eléctrica que presentaron proyectos para ampliar sus capacidades productivas por más de \$ 200 millones.</p> <p>Son todos esfuerzos para lograr reducir el déficit de la balanza comercial que tiene el sector. Sin embargo, los frutos se verán en el largo plazo, mientras que la necesidad de cerrar la canilla de divisas se hace cada vez más inmediata. Lo que sí está claro es que por ahora, los planes y lanzamientos para este año no se van a modificar. "La situación no es sencilla, pero lo cierto es que aunque pueda demorar un poco más, por ahora se aprueban las importaciones que necesitamos", concluyen.</p> <p>Tierra del Fuego</p> <h2>Un riesgo latente</h2> <p>Los fabricantes de equipos electrónicos todavía no tuvieron problemas para importar, pero un rebote del consumo podría incrementar las tensiones.</p> <p>La industria electrónica de Tierra del Fuego es una de las grandes demandantes de divisas. Las compañías</p>	<p>34% de los vehículos que se vendieron en 2020 fueron fabricados en el país. El resto, importados</p> <p>con plantas en la isla compran una gran cantidad de insumos fabricados en el exterior –especialmente en el Extremo Oriente–, a los que se les suman otros de manufactura local y el ensamblado para luego ser enviados al continente. Básicamente, si se corta el acceso a los dólares para pagarles a sus proveedores extranjeros, se paraliza la producción. Y aunque parezca una situación improbable, a mediados del año pasado estuvo cerca de pasar, luego de que la comunicación A7030 del BCRA frenara el giro de divisas y complicara la cancelación de obligaciones fuera del país.</p> <p>"En 2020 hubo dos comunicaciones del BCRA que parecía que iban a complicar la provisión de insumos, pero finalmente no se materializó ningún impedimento para ningún asociado para acceder al MULC y poder importar", cuenta Federico Hellemeyer, presidente de la Asociación de Fábricas Argentinas de Terminales Electrónicas (Afarte).</p> <p>Lo cierto es que con las plantas cerradas durante casi tres meses a raíz de la cuarentena para combatir el Covid-19, en 2020 se terminó produciendo menos que el año anterior, que hasta el momento ya había</p>	<p>sido malo. Con stock de insumos en las plantas y un mercado aún más chico que el previsto, los planes de comercio exterior que habían sido presentados en enero, quedaron demasiado holgados.</p> <p>Sin embargo, la situación para este año puede ser diferente. Por un lado, ya se prevé un rebote de la economía de aproximada-</p> 	<p>la producción", señala Hellemeyer.</p> <p>En la industria fueguina son conscientes de que la falta de dólares es un problema real para el país, en general, y para ellos mismos, en particular. Con una producción orientada mayormente al mercado interno, muchos los ven como un sector deficitario en términos de la balanza comercial.</p> <p>Algunas compañías ya empezaron a explorar la posibilidad de la exportación, como para compensar un poco la salida de divisas. Ese fue el origen de Newsan Food, compañía creada en pleno cepo del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, y que resultó un éxito para el grupo comandado por Luis Galli.</p> <p>En el caso de Mirgor –fabricante de Samsung y LG, propiedad de Nicolás Caputo–, el año pasado llegó a tener exportaciones por US\$ 250 millones, el 25 por ciento de la facturación. Además de productos terminados, la empresa exporta piezas, como módulos electrónicos y tarjetas electrónicas.</p> <p>Sin embargo, el sector todavía es cauteloso a la hora de tomar compromisos. La experiencia de las empresas durante la pandemia hace que evalúen con detenimiento cada caso en particular, para evitar asumir ventas que luego podrían no cumplir.</p> <p>"Tuvimos un trimestre de plantas cerradas y el coronavirus no terminó. Cuando no se cumple con las exportaciones com-</p>	<p>prometidas, se puede perder el mercado y después es muy difícil de recuperar", agrega.</p> <p>El otro frente de conflicto que tiene abierto el sector es la extensión del régimen de promoción industrial, que vence el 31 de diciembre de 2023. De ello depende, en gran medida, el trabajo de las 7500 personas que el sector emplea en forma directa y el de otras 2500, de manera indirecta.</p> <p>Economía del conocimiento</p> <h2>Fuga de cerebros</h2> <p>La brecha cambiaria tienta a programadores y otros exportadores de servicios a trabajar directamente para empresas del exterior. En el sector aseguran que no pueden competir contra esos salarios.</p> <p>El rubro servicios es uno de los sectores que más creció en exportaciones. Datos oficiales señalan que la economía del conocimiento ingresa al país cerca de US\$ 6000 millones al año, una cifra que ubica al sector como el tercer complejo exportador del país. Se trata de un sector intensivo en recursos humanos y con bajo nivel de bienes de capital e insumos importados. Sin embargo, pese a su relativamente baja demanda de divisas, la falta de dólares les genera un problema extra a la hora de encontrar el personal adecuado para funcionar. Si hay algo que dejó bien</p>	<p>claro la pandemia, es que con una computadora personal y acceso a Internet se puede trabajar desde cualquier lado. Y muchas compañías están aprovechando el momento para contratar empleados fuera de las fronteras, a los que les pueden pagar considerablemente menos de lo que cobrarían en los países en los que están basadas. El fenómeno no es nuevo, pero la brecha cambiaria lo acentuó e hizo que cada vez más personas, especialmente en el mundo tecnológico, adoptara esta modalidad de trabajo.</p> <p>"Muchas veces los tiempos de los bancos para autorizar los pagos se estiran y hacen engorroso el proceso. Pero si se decide pagar con tarjeta de crédito, se encarece porque se debe agregar el 30 por ciento del impuesto país y adelantar el 35 por ciento del impuesto a las ganancias", se queja Candeló.</p> <p>Por estos días, el sector enfrenta un nuevo frente de batalla, con la posibilidad de que se vuelva a poner aranceles a las importaciones de notebooks. De esta manera se encarecería uno de los pocos insumos que utilizan en la industria.</p>
--	--	---	---	---	--



Campo

Aumento de costos

El agro necesita importar insumos y bienes por US\$ 3500 al año, que incrementaron sus precios a raíz de la brecha cambiaria.

El año pasado, el campo concentró casi el 70 por ciento de las exportaciones si se suman los productos primarios y las manufacturas de origen agropecuario. Entre ambos complejos sumaron más de US\$ 38.000 millones en ventas al exterior. Solo el sector de productos primarios exportó más de US\$ 16.000 millones y realizó importaciones por unos US\$ 3500 millones de insumos estratégicos, repuestos, maquinaria agrícola y tecnología. Y aunque su superávit comercial podría hacer pensar que tienen menos problemas para traer bienes del exterior, en el sector aseguran que la falta de dólares los afecta igual que a los demás.

"Las restricciones incrementan los costos en dólares de muchos insumos. Pensemos en los agroquímicos. Algunos proveedores acceden al MULC para importarlos y los traen a \$ 90 por dólar. Pero otros no y tienen dos opciones: no traerlos o hacer operaciones mediante el CCL. En ambos casos eso termina con un aumento de precios, ya sea por escasez o porque el importador pagó \$150 por dólar", dice

Ezequiel de Freijo, economista de la Sociedad Rural Argentina (SRA).

El especialista cuenta que esta es una situación similar a la que se vivió entre 2011 y 2015. En ese período –y a raíz de la brecha cambiaria– los fertilizantes tuvieron un incremento de alrededor del 60 por ciento en relación con el precio internacional. Ese incremento se licuó en cuanto el tipo de cambio se unificó tras la salida del cepo en 2015.

La entidad asegura que las restricciones cambiarias hacen que el mercado sea más opaco. Así, quien accede al dólar oficial se queda con la diferencia entre ese precio y el de venta, y se generan muchas pérdidas de eficiencia.

"La brecha, además, se come parte del ingreso de los productores. Un productor de soja en los Estados Unidos cobra US\$ 507 por tonelada. En Brasil, US\$ 495, en Uruguay, US\$ 500 y en Paraguay, US\$ 480. En la Argentina recibe \$ 29.000, que equivalen a unos US\$ 180 en el CCL", dice.

En ese sentido, Freijo señala que el aumento de precio internacional lleva a los productores a invertir el excedente en mayor tecnología. Así se incre-

mentan los rendimientos y, a largo plazo, bajan los precios internacionales.

Si en la Argentina el sector recibe menos de la mitad del precio internacional, las posibilidades de inversión y de seguir el ritmo del cambio tecnológico global se reducen. Eso deja en una situación muy delicada al país para cuando vuelvan a bajar los valores. "Con la caída de la inversión habrá cosechas menores. Se empieza a producir con el menor costo posible, se agusta la estructura, se baja la proporción de fertilización, buscar semilla más barata. Todo esto tiene su efecto, pero no lo vamos a ver en lo inmediato, porque la siembra se actual se hizo con la información de agosto. El productor sembró en septiembre y ya no puede volver atrás. Pero no hay dudas de que el cambio de reglas va a influir en las inversiones futuras", concluye.

Construcción

Demoras y dificultades

Las empresas del sector señalan que lleva mucho tiempo y esfuerzo conseguir los insumos del exterior.

Hierro, aluminio y otros materiales utilizados en la construcción llegan, en parte, desde el exterior. Y aunque en el sector dicen que aún no registran faltantes, reconocen que lleva mucho tiempo y "esfuerzo administrativo" lograr las transferencias de dinero para pagarles a los

proveedores en el exterior. "Son trámites que dificultan y que nos obligan a hacer las cosas con mucha anticipación. De lo contrario, nada fluye. Y si se depende de un importador, puede haber más complicaciones", explica Pedro Brandi, presidente del Grupo Construya, una entidad que agrupa a las empresas líderes del sector.

Las necesidades de importación del sector incluyen bienes de capital, repuestos e insumos que no se fabrican en el país.

La demanda de divisas es muy diferente según el subrubro al que pertenezca cada compañía. Es prácticamente nulo en el caso de las caleras y cementeras, que cuentan con gran valor agregado local y pocos insumos intermedios. Pero en la industria de la pintura, los componentes químicos importados pueden llegar hasta el 70 por ciento del costo.

Brandi explica que en el relevamiento que se hace empresa por empresa se observan demoras generadas por la restricción en el acceso a divisas. Por ello,

hay que tener una conversación muy fluida con la contracara del sector, para que ayude a mover los expedientes e ingrese la mercadería al país.

"Entorpece el funcionamiento de la empresa, se encarga de temas que no son el core del negocio", señala.

Además, explica que cuando se hace el pedido, hay que cuidar que el anticipo que deba pagar el importador no exceda US\$ 1 mi-

70%

del total de las exportaciones son aportadas por el sector agropecuario, entre productos primarios y manufacturas.



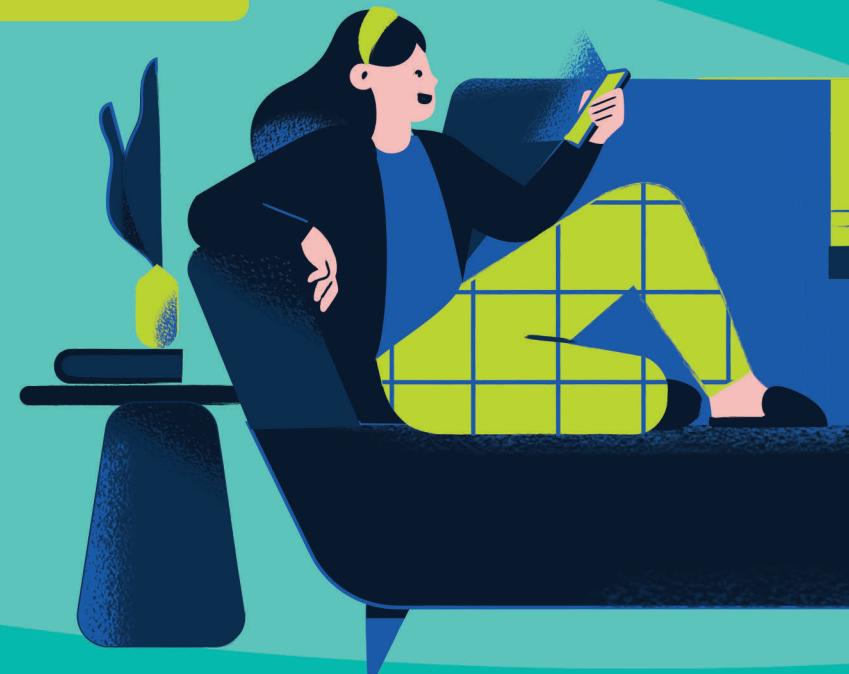
Abrir tu cuenta gratis tiene otro sabor

Llevate \$3000 en



\$600 por mes durante 5 meses.

¡ABRILA YA!



CARTERA DE CONSUMO - PROMOCIONES VÁLIDAS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA DESDE EL 01/12/2020 HASTA EL 31/03/2021, AMBAS FECHAS INCLUIDAS, EXCLUSIVAS PARA LOS PRODUCTOS CAJA DE AHORRO GRATUITA Y PATAGONIA UNIVERSITARIA SOLICITADOS A TRAVÉS DE LA PÁGINA [HTTPS://TUNEUVECUENTA.BANCOPATAGONIA.COM.AR](https://TUNEUVECUENTA.BANCOPATAGONIA.COM.AR). NO ACUMULABLE CON OTRAS PROMOCIONES. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE ENCUENTRA SUJETO A LA APROBACIÓN DE LAS CONDICIONES CREDITICIAS Y DE CONTRATACIÓN DE BANCO PATAGONIA S.A. EL IMPORTE BONIFICADO POR LAS COMPRAS EFECTUADAS CON LAS TARJETAS DE DÉBITO VISA PATAGONIA 24 Y/O PATAGONIA UNIVERSITARIA SE ACREDITARÁ EN LA CUENTA DE DÉBITO DENTRO DE LOS 10 DÍAS HÁBILES DE REALIZADA LA OPERACIÓN. EL CLIENTE NO DEBERÁ REGISTRAR MORA EN NINGUNO DE SUS PRODUCTOS. BANCO PATAGONIA S.A. NO SE RESPONSABILIZA POR LOS CUPONES PRESENTADOS FUERA DE LA FECHA DE VIGENCIA DE LA PROMOCIÓN. LOS BENEFICIOS NO APPLICAN PARA AQUELLOS PAGOS Y/O CONSUMOS ABONADOS CON TARJETAS DE DÉBITO EMITIDAS POR BANCO PATAGONIA S.A. A TRAVÉS DE BILLETERAS VIRTUALES, POS MÓVILES, PLATAFORMAS DE PAGO Y/O PORTALES DE PAGO ON LINE. (1) (2) DURANTE LOS PRIMEROS 5 MESES CONTADOS DESDE EL ALTA DE LA CUENTA, ABONANDO EN LAS APPS DE DELIVERY DE COMIDAS CON LAS TARJETAS DE DÉBITO VISA PATAGONIA UNIVERSITARIA Y/O PATAGONIA 24 EMITIDAS POR BANCO PATAGONIA S.A., RECIBIRÁ UN 100% DE DESCUENTO. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$600. (3) ABONANDO CON LA TARJETA DE DÉBITO VISA PATAGONIA UNIVERSITARIA EMITIDA POR BANCO PATAGONIA S.A. OBTENDRÁ LOS SIGUIENTES BENEFICIOS: (i) LOS MIÉRCOLES, 20% DE DESCUENTO EN MERCADO PAGO. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$300. (ii) LOS LUNES, 20% DE DESCUENTO EN LOS COMERCIOS REGISTRADOS EN LA ADMINISTRADORA BAJO EL RUBRO LIBRERIAS. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$200. (iii) LOS VIERNES, 20% DE DESCUENTO EN LOS COMERCIOS REGISTRADOS EN LA ADMINISTRADORA BAJO EL RUBRO RESTAURANTES. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$200. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS. EN VIRTUD DE ESTO, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA. LEY 25.738.



llón, porque eso frena todo de manera automática. El banco no autoriza el giro y el proveedor no embarca la mercadería.

"Por los montos que maneja el sector, llegar a ese número como anticipo no es difícil. Entonces hay que encarar una negociación extra con el proveedor para bajar la suma que piden como adelanto", agrega.

Minería

Inversiones en espera

La incertidumbre cambiaria demora la concreción de proyectos que ya están listos para empezar.

Cuando se inicia un proyecto minero, alrededor del 25 por ciento de los insumos son importados. En este momento, explican en el sector, solo hay uno en construcción y por ello las trabas a las compras en el exterior no los afectan tanto.

Sin embargo, sí generan demoras en la decisión de empezar con los proyectos que están en cola, con factibilidad técnica y reservas probadas. Son inversiones con un *ticket* mínimo de US\$ 100 millones que se demoran, señalan.

"Tienen prácticamente todo listo para empezar, pe-

ro las condiciones actuales del país los hacen dudar. Y si llegaran a decidirse a hacer el desembolso, lo van a hacer con condiciones. Porque el riesgo que hoy es latente puede ser real", dice Alberto Carlocchia, presidente de la CAEM. La entidad destaca que las restricciones cambiarias están generando inconvenientes para las empresas que ya operan en el país. En septiembre, el BCRA impidió a las empresas a girar divisas para el pago de deuda contraída en el exterior y eso obligó a las compañías a refinanciar sus pasivos. "Vemos que se cambian las reglas del juego a mitad de camino. Y el que invierte US\$ 3000 millones no quiere depender de una comunicación del BCRA. Necesita más estabilidad y tener la seguridad de que las condiciones en que hace el desembolso se van a mantener", agrega.

La brecha cambiaria es el otro gran problema que destacan en el sector. "Los costos se fueron a las nubes", explican. El año pasado, para poder operar en medio de las restricciones a la movilidad a raíz del Covid-19, las compañías tuvieron que alquilar aviones para movilizar a los trabajado-

25%

de los insumos de un proyecto minero son importados. En este momento solo hay uno en construcción, dicen en el sector.

res. Y las empresas vieron reducidos sus márgenes, incluso con un incremento del precio internacional de los minerales. "Hay que sentarse y ver las condiciones necesarias de inversión. Generar una ley que promueva la inversión en grandes proyectos, que evite estos cambios de un día para el otro. Hoy el problema de la Argenitna es la carga tributaria y la falta de mantenimiento de las condiciones que hicieron tomar la decisión de invertir", concluye Carlocchia.

Vino

Sin nuevos mercados

Para crecer en exportaciones, la industria vitivinícola necesita realizar misiones comerciales que, hasta el momento, están gravadas con el impuesto PAIS.

En el horizonte de la industria vitivinícola está llegar a exportar US\$ 1000 millones en 2023. Se trata de volver a un número que se había alcanzado ya en 2012 y del que no están tan lejos en la actualidad, explican. Para ello, hay que hacer inversiones para abrir mercados y promocionar el vino argentino en el mundo. Pero mientras se trabaja en esa dirección, las restricciones cambiarias le ponen un freno al plan. "Para conseguir nuevos destinos de exportación hay que hacer misiones comerciales y hoy está complicado. Por un lado están las restricciones a

los viajes en todo el mundo a raíz de la pandemia. Por el otro, tenemos que pagar el impuesto PAIS en cada viaje. Y parece poco razonable que graven con un 30 por ciento las inversiones que se hacen para incrementar las exportaciones", dice Ramiro Barrios, director de Bodegas de Argentina y gerente de Clos de los Siete.

Además, las bodegas están enfrentando un aumento de costos en los insumos importados, principalmente agroquímicos, corchos y barricas de roble. Para cubrirse de una eventual devaluación, los proveedores ya están poniendo los precios con una mezcla entre el dólar oficial y el paralelo.

En el sector explican que cuando surgen estos problemas siempre se buscan alternativas. Pero son soluciones de corto plazo. Si las trabas a la importación se prolongan, puede haber impacto. "Si una empresa tiene prevista una cantidad determinada de barricas y no las consigue, su producción resultará afectada", señala.

En las últimas semanas se sumó el faltante de botellas, lo que les impide incrementar la producción. "Tenemos costos más altos, pero no podemos trasladarlo a precios. El vino está dentro de los productos con precios máximos. Y a pesar de que le pedimos al Gobierno que saque del listado a los de alta gama, todavía no tuvimos éxito", agrega Barrios. <AP> R.Q.

bumeranselecta

Reinventando el Reclutamiento



Somos la primera red de expertos en selección de talento.



Contamos con la más alta tecnología, aplicada a la más amplia y robusta base de candidatos.



Candidatos en 14 días



Menores costos

100%

trazabilidad y seguimiento

Contacto: nrocha@navent.com

Nicolás Rocha (011) 15 - 3310 - 0782

Mano a mano

Luis Mirabelli

Vicepresidente de Desarrollo de Países Hispánicos de Grupo Accor

El ejecutivo del grupo hotelero francés, dueño de marcas como Sofitel e Ibis, habla sobre el presente del sector, la oportunidad de reconvertir propiedades y la alianza global con la marca Faena. En qué nichos buscan ingresos para resistir el temporal.

Por María Eugenia Usatinsky

Si bien el sector de la hospitalidad está entre los que aún se ven fuertemente impactados por las consecuencias de la pandemia (y cierres por cuarentena), hace unas semanas, Accor, el grupo de origen francés especializado en este rubro que cuenta con participación en 5000 propiedades de 110 países (2450 franquicias, 2550 hoteles bajo gestión y más de 40 marcas en todos los segmentos), fue noticia al anunciar la firma de un ambicioso acuerdo para expandir la marca Faena a nivel global.

En tanto, más moderado, en el ámbito regional el foco de desarrollo de nuevos negocios de Accor está puesto en promover la conversión de propiedades hoteleras antiguas o desactualizadas que existen en el mercado. Apuntan a captar inversores independientes o de cadenas pequeñas locales que busquen *aggiornarse* para ampliar la red de distribución, contar con apoyo en la gestión del negocio, certificar sus estándares de bioseguridad e higiene, acceder a tecnología y servicios que –aseguran– serán los demandados por el mercado, en especial a partir de la pandemia. Su modelo de negocios se basa, principalmente, en franquiciar sus marcas globales y establecer acuerdos de gestión con inversores.

En el país, el grupo está presente desde 1999 y en la actualidad opera 12 hoteles (ver recuadro), de los cuales solo dos están cerrados al público (Ibis Obelisco e Ibis Congreso) porque son utilizados como residencia sanitaria para personas aisladas por Covid-19.

“Volveremos a los niveles previos a la pandemia en 2023”

En esta entrevista, Luis Mirabelli, vicepresidente de Desarrollo de Países Hispánicos (región que comprende 72 hoteles en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador), analiza la magnitud del impacto de la pandemia en el mercado nacional y global, las herramientas que despliegan para apuntalar la recuperación de la actividad y los nichos en los que ven oportunidades de inversión en el país.

¿Cómo es su diagnóstico sobre la actualidad del sector? Desde el punto de vista del impacto de la pandemia en la hospitalidad, la Argentina es el país en el que ha pegado más fuerte, básicamente por el tiempo que duró la cuarentena. Actualmente tenemos 10 hoteles abiertos en el país pero con una actividad muy inferior a lo que había prepandemia y –en muchos casos– muy por debajo de los niveles de equilibrio.

¿Para cuándo prevén una recuperación de la actividad? La expectativa de recuperación que teníamos a principios de 2020 se modificó muchísimo con el paso de los meses. Hoy somos responsablemente optimistas. En la Argentina, estimamos que volveremos a los niveles de 2019 recién a fines de 2022 o principios del año siguiente. Mi expectativa es que en 2021 con suerte lleguemos al 50 por ciento de lo que era el negocio prepandemia. La recuperación será progresiva y moderada. Por lo tanto, actualmente la compañía se concentra en muchos nichos que todavía mantienen cierta resiliencia.

¿Cómo repercute la situación en cada segmento? A nivel global, según datos de la Organización Mundial del Turismo, a fines de 2020 prácticamente el 60 por ciento del turismo de ocio y casi el 40 por ciento del mercado de negocios se habían recuperado. En la Argentina sucede algo parecido, los destinos de cercanía (ubicados hasta 200 kilómetros de las principales ciudades) se ven muy beneficiados porque reciben turismo los fines de semana y en momentos en los que antes no se viajaba. Tantas restricciones y el confinamiento en la cuarentena hicieron que la gente volviese a viajar, más allá de que en la temporada alta esto era esperable y de que, además, surgieron nuevos clientes (que eran los que antes se iban al exterior).

Los otros segmentos dependen mucho de la posibilidad de viajar por trabajo y de que existan negocios. Hay cierta parte del corporativo que se recuperó, sobre todo regional. Pero, el segmento de reuniones y convenciones es prácticamente nulo.

¿Cuál es el nivel de ocupación promedio en los hoteles que están abiertos?

Cada situación es particular. Hoy somos conservadores y se abren hoteles que tienen 10 por ciento de ocupación porque –al perder los apoyos estatales– en muchos casos los hoteleiros se ven forzados a abrir y reconvertirse.

¿Tienen medida la magnitud de la caída?

No podemos hablar en general. Los de Buenos Aires se vieron muy afectados, en particular los enfocados en segmentos de lujo que en 2019 tenían más del 50 por ciento de su ocupación con viajeros internacionales, por lo que en 2020 su ingreso cayó a cero.

Pero hay otros hoteles orientados al turismo de negocio local que todavía tienen 5 por ciento, 10 por ciento ó 15 por ciento de ocupación, por supuesto que con tarifas inferiores y recicrándose.

Estrategias

¿Qué acciones desplegaron para captar huéspedes e incrementar ingresos en los hoteles que operan?

Durante el cierre hubo varios paquetes de apoyo a los inversores, creamos nuevos productos, acercamos soluciones y nos preparamos para la reapertura. Hicimos mucho para reconvertir hoteles utilizando oportunidades que se generaron producto de la pandemia. Por ejemplo, en cierta cantidad de habitaciones de los hoteles que reabrimos –de todas nuestras marcas– instauramos lo que denominamos Room Office, que consta básicamente en crear una oficina dentro de una habitación mediante un pa-

quete de equipamiento. Ante las idas y vueltas que tiene la pandemia y los confinamientos, creemos que hay lugar para cubrir con oferta el segmento intermedio entre lo que sería el *home office* y las oficinas tradicionales.

Por otro lado, trabajamos en los protocolos de seguridad y desarrollamos –en conjunto con Bureau Veritas– un sello certificado que se llama AllSafe. También adecuamos los estándares de operación para que impacten lo menos posible: bajamos –sin perder la esencia de las marcas– los costos de operación para adaptarlos a la situación real.

Además, trabajamos con los hoteles que tienen capacidad de producir para afuera dentro del concepto de lo que se llama *dark kitchens*, con la idea de utilizar los restaurantes propios para hacer *deliveries* y convertirlos en un *hub* de

servicios. Estamos en continua creación de alternativas para compensar parte del ingreso perdido.

Más allá de recuperar la rentabilidad de los hoteles con marcas de Accor que ya operan en el país, ¿apuntan a desarrollar nuevos negocios? ¿De qué tipo?

Todo lo que sean nuevos desarrollos quedarán para algunos nichos puntuales. Donde vemos que hay una gran oportunidad es en la conversión de hoteles, que es en lo que nos estamos enfocando. En la Argentina, alrededor del 80 por ciento de los hoteles son independientes o pertenecen a pequeñas cadenas locales. Es a ellos a los que les podemos transferir nuestros recursos (sello AllSafe, procedimientos, Room Office, canales de distribución y la capacidad de desarrollar acuerdos con terceros para bajar costos de distribución y de adquisición de bienes y servicios que los hoteles consumen),

ya sea a través de un esquema de contrato de gestión o de franquicia de alguna de nuestras marcas.

Para ello preparamos y flexibilizamos el ingreso a cinco de nuestras marcas que cubren todos los segmentos (desde el económico hasta el de lujo). Buscamos crear un vehículo que nos permita conectar con ese tipo de propiedades que no tienen acceso a un distribuidor global.

¿Ya cerraron algún acuerdo?

No, aunque constantemente estamos hablando con inversores y trabajando proactivamente con propietarios. Hay algunos hoteles que mantenemos en el *pipeline*, en nuestro *stock* de oportunidades, pero hasta que no se cierran no tengo nada para comentar.

¿En qué destinos aspiran a posicionarse con este tipo de desarrollo?

En conversiones estamos enfocándonos en las principales ciudades, como Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Córdoba, Bariloche y Neuquén pero también estamos trabajando proyectos en

ciudades secundarias y terciarias. Realmente vemos que hay oportunidades en diferentes segmentos y podemos adaptarnos.

Nuevos negocios

¿Avanzarán con propuestas lifestyle?

Accor viene trabajando desde hace varios años en ello pero la pandemia generó que se le diera mayor relevancia porque este tipo de propiedades atraen mucho al público local, no son hoteles solo reservados a los viajeros. Es un mercado que tiene todavía mucho espacio para crecer en destinos principales, ciudades que tienen vida propia más allá de las temporadas, que en la Argentina básicamente podrían ser Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Bariloche. Allí estamos trabajando en algunas oportunidades puntuales.



“Es difícil que hoy alguien invierta en un hotel nuevo. Pero sí en una reconversión. Es un buen momento para posicionarse en el negocio”.

Accor es la compañía global en el rubro de hospitalidad con el portafolio más diverso de marcas *lifestyle*. De hecho, recientemente anunciamos un *joint venture* con Alan Faena (propuesta *lifestyle* de lujo) para desarrollar –en conjunto– su marca en el mundo.

¿Cuál es el alcance de este acuerdo?

Faena trae un plan de crecimiento para llegar a las principales ciudades de Asia, Australia, Europa y las Américas, y en Accor encontró un socio perfecto para vehiculizar los desarrollos porque ya tenemos presencia en todos esos mercados.

La marca Faena tiene un tremendo potencial para expandirse en ese segmento, que es uno de los pilares de la estrategia de nuestra compañía y que –con la pandemia– tomó más relevancia. Tenemos grandísimas expectativas, ya estamos trabajando y hay algunos acuerdos firmados de desarrollo. Es un producto que genera mucha atracción, si bien no todas las ciudades lo soportan porque se requiere de una masa crítica y de que sean destinos internacionales (*gateway*).

¿Ven viable el desarrollo de otro tipo de negocio hotelero?

El otro segmento en desarrollo es el de segunda residencia, que son proyectos de usos mixtos donde se mezcla la hotelería con las viviendas. La idea es que las unidades destinadas a hotelería mantengan la identidad de la marca, la respeten y que el hotel sea generador de los servicios que disfrutan las unidades residenciales. En función de ello estamos viendo algunos destinos puntuales que son naturalmente atractivos para vacaciones de los argentinos pero que, además, están dentro de ciudades con actividad, como Bariloche y la costa argentina, Córdoba y Mendoza.

Cuando se la opera hoteleramente, la segunda residencia es un producto de inversión en el que las marcas crean un

Accor en la Argentina

El grupo Accor está presente con siete de sus marcas en 12 hoteles, que se ubican en la ciudad de Buenos Aires, el Conurbano bonaerense (Cardales, Campana y Pilar), Santa Rosa (La Pampa),

Mendoza, Rosario (Santa Fe) y Puerto Iguazú (Misiones). Cubre todos los segmentos del mercado:	Midscale
Luxury	1 Novotel Buenos Aires y 2 Mercure (Iguazú y Santa Rosa).
Premium	Economy
1 MGallery	4 Ibis (Obelisco, Congreso, Pilar y Mendoza) y 1 Ibis Style (ubicado en Corrientes y Florida; su última inauguración, en enero 2020).
Palladio Buenos Aires y 1 Pullman Rosario.	

upside –una plusvalía– por el precio que se le puede sacar al metro cuadrado. Apuntamos a lograr el mayor provecho porque –si no estuviese el hotel– desarrollar ese tipo de servicios en una residencia significaría tener un costo de expensas carísimo. Se busca que haya integración entre ambos negocios pero que cada uno viva y genere ingresos para sostenerse en forma independiente. En esa dinámica también se puede crear un *pool* de renta.

¿Tienen experiencias concretas bajo este modelo de negocio en el país?

No, el primero se iba a inaugurar a fines del año pasado, que es el SLS Puerto Madero desarrollado por Related Group. Las dos torres de viviendas ya se inauguraron pero el hotel aún no, si bien está terminado y listo para operar.

Éste es un producto *lifestyle* de lujo que depende mucho del público regional (brasileño y chileno) e internacional (americano y europeo) así que –como no estaba abierto antes de la pandemia– están esperando que se reactiven los viajes para su inauguración. Estimamos que tal vez pueda abrirse a mediados de año. Contará con un *pool* de renta para los propietarios que quieran utilizar las unidades como una inversión.

¿Descartan invertir en el desarrollo de hoteles propios?

En realidad estamos abiertos a todo pero los proyectos hoteleros *per sé* –en todo el mundo, no solo en la Argentina– se pararon porque con la pandemia la oferta hotelera se retrasó tres años. El turismo mundial cayó a niveles de 2000, o sea hubo un retroceso mundial de 20 años.

Entonces –salvo en ciertos nichos– es difícil que hoy haya alguien que invierta en un hotel nuevo. Pero, sí en la reconversión. Creo que es un buen momento para posicionarse dentro de este negocio porque, lamentablemente, entre los hoteles que estaban en el mercado hay muchas situaciones complicadas así que aparecerán oportunidades. Habrá mucha conversión porque ya había oferta que estaba fuera del mercado y tendrá que adaptarse, como sucederá con las oficinas.

¿Cómo puede transformarse a largo plazo el mercado?

A nivel global, el segmento del ocio se recuperará 100 por ciento y saldrá mejor posicionado. Pero, parte de los viajes de negocios disminuirán, habrá estadías más largas con menos frecuencia y, por lo tanto, probablemente haya menos ocupación. Creo en la recuperación de este negocio, no habrá un reemplazo de las reuniones presenciales. Eventualmente, cuando la enfermedad se modere, la cura exista o se inocule la vacuna en la mayoría de las poblaciones, las reuniones volverán aunque probablemente lo hagan con aforos menores.

Dado esto, me parece que esos segmentos tienen que pensar en diferenciarse y ser competitivos. Es una oferta que progresivamente se irá recuperando pero habrá reconversiones. Lo que previo a la pandemia era negocio seguirá siéndolo, pero la cuestión es saber cuándo sucederá. Nadie tiene la bola de cristal.

Algunos viajes se reemplazarán por encuentros virtuales. En esto creo que habrá un impacto perenne sobre la ocupación. En las reuniones (eventos) creo que también será así, si bien no sé si la caída será del 15 por ciento o del 25 por ciento. Eso se verá con el paso del tiempo. <AP>

> Consultá con tu
PRODUCTOR ASESOR
DE SEGUROS

¿EL AUTO TE DEJÓ
A GAMBA EN LA

CALLE?



QUÉ TEMA, ¿NO? A menos que tengas
un **SEGURO DE AUTOS** que te mande
una grúa al toque.

EXPERTA | **AUTOS**
SEGUROS

**Mano a mano**

**Eduardo
Braun**

Especialista
en liderazgo y
management

“La clave del liderazgo, hoy, es encender los corazones”

Eduardo Braun, conferencista y consultor, dice que las dos tareas principales de un CEO son marcar un propósito y ocuparse genuinamente de la gente. Dejar de escuchar y congregar, el error que no puede cometer un número uno.

Con una carrera de más de 35 años cimentada en empresas como IBM, Booz Allen & Hamilton y HSM, Eduardo Braun (ingeniero industrial de la UBA con MBA de Wharton) se especializó en liderazgo y *management*. Disertante y conferencista, focalizó su interés en la cultura de las organizaciones y escribió el libro “Las personas primero: Chief Emotions Officers”, en el que resumió sus ideas sobre el rol que debe tener un líder para contagiar entusiasmo. En tiempos de pandemia, revolución digital que da vuelta a sectores enteros y cambios acelerados, su visión sobre qué debe hacer un CEO hoy y cómo navegar la incertidumbre.

¿Hay alguna lección de liderazgo que pueda extraerse de la experiencia de la pandemia?

Creo que la pandemia no cambia de dirección de las cosas pero acelera todo. Veníamos viendo cambios muy profundos a raíz del ritmo de cambio, que se acelera. Todo lo que es planificación y largo plazo se va acortando. Si uno mira el *management* del siglo XX, es-

tá construido sobre la estabilidad: un plan estratégico dividido en objetivos. General Motors o Caterpillar tenían un manual y decían que había que seguirlo. Hoy no hay tiempo de actualizar ese manual.

Cuando entré a trabajar en IBM como ingeniero industrial hace 35 años, se hablaba del *lifetime employment*. Hoy ninguna compañía podría asegurar empleo de por vida, y ningún joven querría estar siempre en la misma empresa. La planificación, la estabilidad, el conocimiento, cambian totalmente. Desde el punto de vista individual, aprender a hacer algo muy bien y cumplir órdenes eran grandes cualidades. En el nuevo marco, esas habilidades no son tan requeridas. En lugar del conocimiento (que no se puede acumular como un *stock*, porque se deteriora), es igual o más importante la capacidad de aprendizaje, de reflexión, de adaptabilidad. El mercado laboral está haciendo un cambio de paradigma que parece lento pero visto 20 años hacia atrás se percibe con mayor claridad.

Se habla hoy del propósito en las empresas. ¿Qué tan importante es?

Es otro de los cambios de hoy. La gente quiere trabajar para algo que contribuya a resolver desafíos y no solo producir bienes o servicios. Traducido al nivel de un equipo, lo que se necesita es capacidad de conversación, empatía, construcción de confianza, en vez de solo obedecer. Hay un ejemplo interesante de una cadena de enfermeros en Holanda llamada Buurtzorg: son 15.000 personas con solo dos directores. Para trabajar se organizan en grupos de 14, 15 o 16 enfermeros, muy autoadministrados. No hay ni un CFO ni un director de personal.

¿Cuál es el principal desafío de un líder en estos tiempos?

Hay cinco roles fundamentales en un líder pero voy a rescatar los dos primeros: marcar el sueño, la dirección, y ocuparse genuinamente de la gente. Es un rol de cuidado, de pertenencia. En la pandemia se agudizó la necesidad de cuidado, pero al mismo tiempo había que planear cómo salir del pozo. Eso no lo podía hacer el liderazgo solo. Es un pro-

ceso colectivo. Ahí se ve la madera de los líderes. El *management* logra que la gente obedezca porque le pagás; el liderazgo, en cambio, es inspiracional: logra que la gente haga las cosas porque quiere. Se necesitan ambos. En un contexto de pandemia, el que solo funcionaba con *management* salió debilitado.

Errores a evitar

¿Qué error no puede permitirse hoy un CEO?

Buscar la solución solo y, por lo tanto, dejar de congregar, escuchar y conversar. Cuando la dirección hacia donde vamos es compleja, difícil, la respuesta está en el entorno. Lo que es indispensable es congregar a los otros al trabajo en conjunto.

¿Definir ese norte y trazar un plan es más difícil que en otras épocas? Hay sectores que están cambiando radicalmente.

El fundador de Zappos.com, Tony Hsieh (que acaba de fallecer en un accidente), decía que la cultura es más importante que la estrategia. Las condiciones cambian tan rápido que la cultura –que es la forma en la que una empresa aprovecha a todo su equipo– es la que dará las nuevas respuestas y las nuevas estrategias. Si una empresa tiene una estrategia a 10 años que a los dos ya no es más válida, y la cultura interna no permite proponer o cuestionar, no llegará a ningún lado.

Un CEO debe marcar la dirección y el propósito. ¿Tener a los equipos dispersos, sin presencialidad en la oficina por la pandemia, complica aún más la tarea?

Muchas veces los académicos definen a la cultura como el conjunto de creencias, valores y comportamientos de una organización. Es así pero no alcanza. Cuando Napoleón decide invadir Rusia, con sus generales alrededor de una mesa y los mapas desplegados, estaba haciendo estrategia. Pero lograr que un millón de hombres marchen a Moscú –sin saber los desafíos logísticos que eso implicaba– es cultura. A la distancia, encender los corazones es mucho más difícil pero mucho más

importante. Una cultura con valores encendidos es el desafío de todo CEO. Y muchos de ellos –en torno a los 50 años– fueron educados con otra concepción del *management*, lo cual es un desafío adicional.

En sus conferencias hizo mención a la hiperinflación de expectativas. ¿A qué apunta, específicamente?

Es un tema de la sociedad, que excede a las empresas, aunque las abarca. En el Coloquio de IDEA del año pasado entrevisté a (la expresidente de Chile) Michelle Bachelet. Ella me dijo que los políticos deben prometer de más para ganar las elecciones. Así se produce una inflación de promesas. Y la gente se convence de que si tiene 10, va a ganar 20. Los políticos están apremiados por haber generado una expectativa que no pueden cumplir. En el caso de la Argentina, es más acuciante aún: el país se come los *stocks*, no tiene capacidad de ahorro, ni de inversión... Cada vez se espera más con menos esfuerzo. A nivel de las empresas pasa lo mismo. Es un desafío muy grande y la pandemia empeoró las cosas. La revolución digital favoreció expectativas de immediatez y resultados. Pero la hemos extendido a todos los ámbitos y eso no es bueno. Es el caldo de cultivo de los populismos, de derecha o de izquierda: prometer lo que no van a poder cumplir y luego echarle la culpa a otro.

En los últimos años entrevistó a líderes mundiales, políticos y de otros ámbitos. ¿Encontró algún patrón común en esos casos?

Trabajando en HSM tuve la suerte de entrevistar durante 15 años a líderes, desde Bill Clinton, Rudy Gulliani, Tony Blair y Mikail Gorbachov a Francis Ford Coppola o James Cameron. La conclusión es que no importa en qué sector o industria estés para transformar tu realidad: la prioridad tienen que ser las personas. Y dentro de eso, encenderles el corazón, ser un Chief Emotional Officer. Cameron contó que siempre quería darle al espectador una experiencia que no podía imaginarse. Para eso –pensemos en Terminator, Titanic– necesitaba mucha tecnología. A veces, dijo, llegaban momentos en que no podían

resolver un tema. Entonces le decía a la gente: 'Yo no sé cómo hacerlo, ustedes tampoco, hagámoslo juntos'. Es el nuevo paradigma del *management*. ¿Cuántos gerentes de un banco o una petrolera se atreven a decir que no tienen la respuesta y que lo hagan juntos? La gente, decía Cameron, no quería irse a dormir a su casa para descubrir la respuesta.

¿Qué le plantean los ejecutivos cuando buscan asesoramiento? ¿Cuál es su principal preocupación?

Los primeros que buscan ayuda son los que ya ven este desafío: hacer organizaciones tan humanas como las personas que trabajan en ella. Lo que buscan es capacidad de conversación con alguien sobre un tema que intuyen importante.

<AP> Pablo Ortega

Casos

Caídos del mapa

Por la crisis y la inflación, el mercado local pierde peso dentro de los organigramas de muchas multinacionales, que piensan en otro país para instalar su headquarter regional.

¿Montevideo, la nueva estrella?

A fines de septiembre del año último, Coca-Cola anunció una reorganización de su estructura en toda la región que implicó la mudanza de las oficinas del cono sur de Buenos Aires a Río de Janeiro, Brasil. Durante muchos años, la Argentina fue la sede regional para los negocios de la multinacional de bebidas en Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia y hasta Perú, además del mercado local. Ahora, las decisiones regionales se tomarán desde Brasil, ya que el país vecino pasó a formar parte de la nueva división interna.

La decisión de Coca-Cola sorprendió pero no representa un hecho aislado. Con años de recesión, incertidumbre



Daniel Iriarte (Glue Executive Search) y Julián Irigoin (IAE).

macro y devaluaciones varias, la Argentina viene perdiendo peso como mercado dentro de los organigramas de las multinacionales. "Hoy, muchas compañías como Falabella se están vendiendo y dejando el país y otras sedes regionales se están moviendo hacia afuera", remarca Andrés Hatum, profesor de la Escuela de Negocios de Universidad Di Tella.

En los últimos 15 años, oficinas que estaban en Buenos Aires migraron a Santiago de Chile (Chile), San Pablo (Brasil) o Bogotá (Colombia), advierten *headhunters* y académicos. "Este proceso se aceleró por la pandemia. No sorprende que la inversión bruta del año pasado haya sido una de las más bajas de la historia", observa Roberto Vassolo, profesor del IAE Business School de la Universidad Austral. "Ante la inutilidad de un sistema impositivo que se hace inviable, las empresas se terminan por ir, aunque no lo hacen rápido porque la decisión de armar una planta toma años", enfatiza.

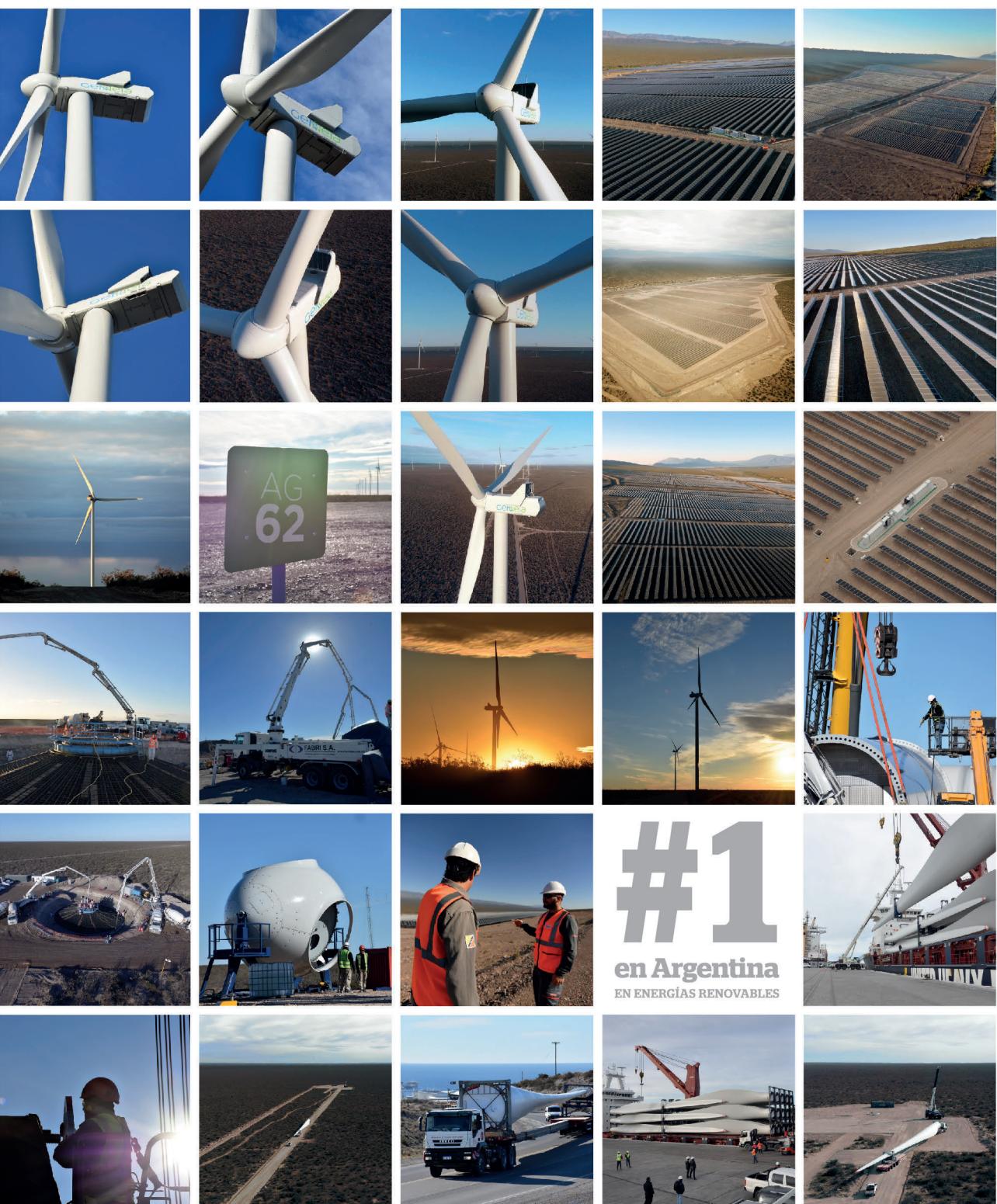
"Si estás en un sector regulado como los servicios públicos, las tarifas se hacen inviables por la inflación. Si estás en un sector exportador como el agro, te distorsionan el funcionamiento a través de las retenciones", continúa con el análisis Vassolo. Las empresas que durante la pandemia decidieron abandonar sus operaciones en el país tienen la preocupación de hacerlo de forma ordenada, cediendo o vendiendo su operación a otro jugador o reduciendo su participación. También hay or-

ganizaciones que decidieron eliminar sus estructuras regionales y emplazarlas en otra región. Según Matías Arturo, Líder de Estrategia y Consultoría de Accenture para Sudamérica Hispana, existe una relación directa en este tipo de decisiones por la situación estructural de la Argentina respecto de su capacidad de ofrecer compensaciones competitivas (dolarizadas), donde los recursos humanos –desde altos mandos hasta posiciones junior– conocen su valor en otros mercados.

Daniel Iriarte, director de Glue Executive Search, dice que, con la actual coyuntura, muchas compañías comenzaron a replantearse sus planes estratégicos. "Están evaluando si concentrarse en una restructuración o poner las fichas en mercados más importantes", indica. Y agrega un dato: "Estamos viendo cada vez más a Montevideo como *headquarter* de operaciones en la región, sobre todo en la industria de la logística". Uruguay goza de seguridad jurídica, relativa estabilidad macro y buena calidad de vida. Además, cuenta con una política de incentivo a la inversión para la Zona Franca.

"Al tener un mercado interno pequeño, hace que un rol regional localizado en el país pueda tener una mirada verdaderamente regional", confiesa el ejecutivo. "A veces si el rol regional está basado en un mercado grande, la propia dinámica de ese mercado termina consumiendo gran parte de la atención del ejecutivo, perdiendo regionalidad", añade.

EL FUTURO YA ES PRESENTE.



#1
en Argentina
EN ENERGÍAS RENOVABLES

Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos el 25% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos, 1 parque solar y tenemos 2 proyectos en construcción. Invertimos + de 1200 millones de dólares en renovables. Desarrollamos el emprendimiento eólico más grande del país: el Parque Eólico Madryn, de 222 MW de potencia. Genneia. 782 MW instalados. Energía limpia para abastecer a 700 mil hogares y reducir en 1,4 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.

Seguros, nueva normalidad

La pandemia marcó un antes y un después para la industria, que debió agilizar la digitalización. Además, la caída del poder adquisitivo generó una mayor demanda de productos desagregados.

En un año marcado por la incertidumbre, la industria aseguradora sufrió los vaivenes de la economía. Por ser un negocio procíclico, las restricciones en la actividad y la recesión afectaron directamente en el mercado.

Es que durante el año pasado se dio un aumento en las consultas de ciertos productos, como los de Vida y Retiro, pero se derrumbó la demanda de coberturas como los de Viaje –los más golpeados por la caída en el turismo–, los de Riesgo del Trabajo –ante una merma del 8 por ciento en el empleo según estimaciones de las compañías–, y los de Auto durante los primeros meses del aislamiento obligatorio.

En ese rubro, la menor circulación se tradujo en una reducción de los siniestros, pero eso significó un enorme trabajo para las compañías, ya que debieron ofrecer descuentos y financiamiento para sostener a la cartera de asegurados.

De cara al 2021 el escenario no es mucho más claro, sino que también plantea más incertidumbre que respuestas. La potencial segunda ola de contagios de Covid-19 trae consigo un nuevo congelamiento de la economía, el consumo y el empleo, tres variables que se reflejan de manera directa en la cantidad de pólizas vendidas.

Si bien los jugadores del sector no esperan una nueva cuarentena de la magnitud de la del año pasado, una aceleración en los casos de coronavirus irremediablemente significa un nuevo golpe a los bolsillos de las personas y las empresas. En ese escenario las aseguradoras deberán continuar con el proceso

de reinención que iniciaron en 2020. No solo en términos de digitalización y omnicanalidad, sino también en la creación de nuevos productos *ad hoc*.

El consumidor racional, del que tanto se habla en la industria de los masivos, llegó para quedarse al mercado de los seguros. Con la pandemia se dio una ola de consultas sobre coberturas desagregadas, para pagar lo justo y necesario según los riesgos de cada perfil. En ese camino, el trabajo de los productores fue clave, para entender cuáles eran las demandas de cada cliente.

Seguros consumer centric

La digitalización se aceleró en un año a un ritmo que los *players* del sector esperaban que fuera en, al menos, cinco. Esto implicó apurar todos los procesos tecnológicos puertas adentro y de cara a



"Abril fue el mes bisagra, ahora la situación está más normalizada y con las renovaciones se continúa con los precios adaptados a la nueva normalidad".

Diego Guaita, CEO de San Cristóbal.

los clientes, algo que comenzó en marzo, cuando se decretó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, y que continúa hasta hoy. Según Juan Mazzini, analista Senior en Celent, la pandemia dejó en evidencia cuánto le faltaba a la industria aseguradora en este sentido, a pesar de que en los últimos años se hicieron inversiones. Pero, para el nivel de este mundo 100 por ciento remoto, fueron, en muchos casos, insuficientes.

La cuerda se tensó a la hora de continuar ofreciendo todos los servicios desde una propuesta virtual, sobre todo los primeros dos meses de la cuarentena. Luego las compañías se adaptaron a hacer inspecciones *online*, a captar nuevos clientes por canales digitales y los productores y vendedores se acostumbraron a hacer las reuniones por videollamada. Ahora, para algunos de los especialistas consultados, se comenzará a ver un modelo híbrido, que mezclará la presencialidad y lo virtual.

Además de los nuevos canales de comunicación, la pandemia trajo consigo un mayor interés en las coberturas. Qué incluyen los seguros de Accidentes Personales, cómo se puede cubrir el auto en el garaje mientras lo tengo sin uso, cuáles son las pólizas de Vida y Retiro más interesantes del mercado fueron algunas de las preguntas que los productores, *brokers* y empresas recibieron durante todo 2020.

Esta "demanda desagregada" de productos, como la denomina Mazzini, se trata de una de las tendencias del 2020 y que seguirá vigente en el corto y mediano plazo. La explicación es coyuntural, atada netamente a la búsqueda de tarifas de menor precio, pero también va de la mano a un hábito global, que es el del pago según el uso que se le dé a lo asegurado, ya sea un auto, un integral de comercio, hogar o coberturas para empresas. El interés por "armar la póliza" –a pesar de que muchas veces no sea posible por lo regulado de la actividad– aparece como un potencial reemplazo de las coberturas por uso, que no terminaron de despegar.

Para Alejandro Simón, CEO de San Cristóbal Seguros, en una época de crisis el presupuesto es fundamental, y se tie-

Sofía ICBC Pymes

Luciano, tenés la habilitación a proveedores. 

Cuando llegues a la empresa te llamo, así ponemos todo en marcha.

¡Dale, gracias! 

SOMOS PARTE DE TU PYME TODOS LOS DÍAS.



Sabemos que cada Pyme es un mundo. Por eso estamos a tu lado siempre. Escuchándote y adaptándonos todos los días para encontrar las mejores soluciones a tu medida.



Tomá con la cámara de tu celular el QR, ingresá al sitio y conocenos.

El futuro nos inspira.

de a comprar de manera más específica para cubrir los riesgos necesarios y no los generales. Algo similar destaca Roy Humphreys, CEO de Experta Seguros, quien ata esta tendencia que se observa en los seguros patrimoniales a una necesidad de ahorrar en los gastos.

Edgardo Narbais, CEO Integrity, también se refiere a esta nueva era del consumidor en el centro. "Nos queremos poner en los zapatos del consumidor, por eso enlazar los productos va en contra de esa filosofía. La digitalización tiene muchos proyectos que apuntan a la experiencia del cliente", detalla.

Proyecciones 2021

La caída en la actividad y en el salario real no implican una perspectiva optimista para las empresas de seguros. Sin embargo, los ejecutivos consultados esperan una recuperación, ya que, al menos, no esperan un 2021 con los niveles de restricciones que se vieron el año pasado. Muchas aseguradoras reconocen que en un contexto en el que muchas compañías luchan por subsistir y las personas deben definir entre satisfacer sus necesidades básicas o mantener su cobertura, la balanza juega en contra de la venta de pólizas.

"Esperamos una recuperación incipiente. Si vemos los números de diciembre en la variación de las nóminas y caída del empleo notamos que al menos dejó de caer", destaca Simón, a la espera de que se mantenga esta tendencia.

Gonzalo Santos, CEO de Sura, reconoce que a fines del año pasado ya

paña que se dedica principalmente a la venta de seguros de Vida sostiene que ese producto no tiene una relación directa con la situación económica, como sí lo tienen otras coberturas. De todas maneras, los riesgos de Vida Colectivo si están atados al empleo.

La batalla perdida

El atraso en el traslado de la inflación a las tarifas de las pólizas no es una novedad para las empresas de seguros. El 2020 terminó con una suba del IPC anual del 36,1 por ciento según el Indec, pero las primas no aumentaron a ese ritmo, entendiendo, una vez más, el contexto económico, que durante el año pasado profundizó su recesión.

Los ejecutivos consultados por APERTURA sostienen que todavía este comportamiento es sostenible en el corto plazo gracias a los buenos resultados técnicos gracias al rendimiento de las inversiones, pero el riesgo es inminente. Además, durante 2020 fueron muchas las empresas que ofrecieron rebajas en los precios de las pólizas para mantener a los clientes, sobre todo en los productos de Automotor y en industrias particularmente afectadas como la de turismo y los gastronómicos.

"Hay menos descuentos que al principio, al comienzo de la pandemia eran muchísimos los llamados porque muchas necesidades cambiaron", explica Diego Guaita, CEO de San Cristóbal. Los propios productores trasladaban los reclamos a la compañía. "Abril fue el mes bisagra, ahora la situación está más normalizada y con las renovaciones se continúa con los precios adaptados a la nueva realidad", agrega el ejecutivo.

Mantener la cartera y analizar caso por caso fue la estrategia adoptada por casi todas las empresas. "En San Cristóbal pudimos tener buenas inversiones que nos permiten que esa prima deficitaria sea invertida y lograr un equilibrio financiero al final. Mientras podamos hacer eso el mercado se va a sostener, hoy los clientes no resisten mucho incremento", profundiza Guaita, quien anticipa que esta dinámica seguirá existiendo durante todo 2021, en el que se espera una inflación 15 puntos más alta.

¿Qué pasa en el ecosistema insurtech?

Por fuera de las aseguradoras tradicionales, el 2020 también fue un año de desarrollo de las insurtechs, que en muchos casos se alían con las grandes compañías para ofrecer productos. Hugues Bertin, CEO de la consultora Digital Insurance LatAm, anticipa algunas tendencias:

- Modelos Insurtech as a service para crear puentes entre las plataformas digitales y las aseguradoras.
- La aceleración de la temática sin device –con casos internacionales exitosos como Metromile, Linkbycar y Movinx–.
- El uso masivo de "Integrated claim solutions" para mejorar la experiencia del cliente en la post venta y los ahorros asociados para las aseguradoras.
- El rol de las Bigtech –como MercadoLibre– y las plataformas digitales para
- Acelerar la inclusión aseguradora de todos los consumidores sin importar cuáles sean sus ingresos.
- La evolución de las insurtechs desde las líneas personales hacia las líneas comerciales, incluyendo IoT y Drones.

Encontraste las mejores herramientas para mantener a tus empleados motivados.



ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLOS.

LUIS PASTEUR

Cuidamos tu salud

(011)4370-1050

#SiemprePodemosEstarMejor

En el caso de las ART, el panorama es más complicado. Las coberturas incluyen el riesgo por Covid-19 y los siniestros estuvieron a la orden del día, lo que se traduce en gastos. Humphreys, de Experta, sostiene que las bonificaciones se dieron en casos puntuales y a medida que se fue recuperando la actividad se fue calmando la demanda de descuentos. "Lo que sí hubo fue una marcada baja de precios, dimos financiamiento y plazos de pago, durante marzo y abril estuvimos muy preocupados por cómo se reflejaría la incobrabilidad", recuerda el ejecutivo, pero reconoce que finalmente el escenario no fue tan negativo.

Ahora, frente a 2021 la compañía se encuentra con un doble desafío. Es que al no proyectar un cierre de las actividades laborales, la empresa tendrá más siniestros ordinarios y además una mayor cantidad de casos de Covid-19 por los que deberá responder. Todo eso, sin poder aumentar las primas al ritmo de los costos. "Cuando solo los esenciales salían a trabajar sabíamos que se habían contagiado en el ámbito laboral, pero ahora no sabemos dónde se da. Por eso, todos los representantes del mercado estamos planteando cómo se va a financiar esto", reclama Humphreys.

Para las coberturas de vida, en tanto, el panorama fue diferente. La incertidumbre por la pandemia generó un mayor interés por este tipo de productos. Si bien en la Argentina existe poca conciencia aseguradora sobre esta cobertura, los CEOs entrevistados creen que la mayor preocupación por proteger la vida aumentará la torta en el país, aunque todavía queda mucho por hacer.

"En Vida se vio una gran demanda a partir de la pandemia, sobre todo para entender si todas las pólizas del mercado cubrían la pandemia –algo que sí sucede en la mayoría de los casos–", recuerda Zanatta de Prudential. De todas maneras, el ejecutivo admite que se registró un nivel más intenso de consultas que de contrataciones. "Ahora depende de nosotros como actores poder seguir avanzando en esto y dar el mensaje de la importancia de contratar un seguro de Vida", concluye. <AP>

Florencia Lippo

Opinión

Los siete temas clave del sector seguros

Por Lorena Lardizábal *

A partir de la situación de pandemia durante 2020 los negocios en general, y la industria de seguros en particular, están un momento de importantes desafíos. Los impactos de la emergencia sanitaria se han expandido a problemas económicos y sociales de gran alcance. A medida que la situación evoluciona es imperativo que las organizaciones de seguros busquen anticipar, adaptarse y gestionar los riesgos, y definir sus estrategias. Para analizar cómo se ve la nueva realidad de los seguros, resulta necesario abordar siete temas macro clave:

La Era de la Biología. Plantea la construcción de la inmunidad de la organización a través de la biología (que ha dejado la exclusividad del laboratorio) y su equilibrio con la economía. Medidas tales como trabajar desde el hogar y planificar un retorno paulatino conservando el distanciamiento resultan lo recomendable.

La fuerza laboral de la nueva realidad. Establece la formación de una fuerza laboral versátil y adaptable, con un uso de la tecnología cada vez más marcado. Es probable que el trabajo remoto se vuelva permanente, que la gestión de reclamaciones (siniestros) y los centros de contacto se redifinen a medida que se introduzca más automatización y los clientes se sientan más cómodos con las interacciones digitales.

Modelos de negocio ambidiestros. Se fluctuará entre entornos físicos, virtuales y digitales. La adaptabilidad es una nueva competencia para permitir el paso de un entorno en persona a un modelo virtual. Inteligencia artificial (IA) y automatización serán la clave para el cambio.

Fomento de la resiliencia financiera. Para garantizar la libertad de maniobra es

necesario mantener suficiente liquidez y capital para continuar operando. La gestión del incremento de costos en términos laborales es un aspecto fundamental a tener en cuenta en un momento particularmente incierto y crítico.

Cambio climático. El calentamiento global sigue aumentando creando un riesgo para la economía global. Las crecientes exposiciones a eventos climáticos catastróficos hasta los riesgos de una pandemia se están convirtiendo rápidamente en una nueva realidad. Los seguros pueden generar resiliencia socioeconómica y permitir el desarrollo económico y las vías empresariales para lograr los objetivos y metas del cambio climático.

El imperativo de la innovación. Se esperan olas radicales de innovación a medida que las aseguradoras se adapten al entorno actual. Invertir en innovación puede ayudar a las aseguradoras a capturar participación de mercado. El nuevo ecosistema de empresas innovadoras será la próxima ola de aseguradoras. La rápida adaptación al trabajo remoto demostró que las empresas pueden moverse más rápido. El acceso a las últimas tecnologías y nuevos talentos será fundamental a medida que las aseguradoras se centren en la excelencia operativa, la IA y la automatización.

Digital First, Digital Now. La digitalización de la organización impulsada por el pensamiento centrado en el cliente. Covid-19 está acelerando la digitalización de los modelos operativos y comerciales. La brecha entre las expectativas de los clientes y las capacidades de las aseguradoras está impulsando la interconexión entre los sectores de las organizaciones. Asimismo, se requiere una sólida seguridad cibernetica y protección contra el fraude.

Hay mucho por hacer. Rara vez la agenda de transformación ha sido tan urgente. Sin embargo, la industria debe afrontar la tarea con confianza. Una de las lecciones que produjo la pandemia fue que las empresas, incluidas las de seguros, son capaces de hacer mucho más, y más rápido. Las aseguradoras lograron una transición masiva al trabajo remoto en solo semanas. Este conocimiento debería ser la inspiración para mirar hacia el futuro. <AP>

* Socia de KPMG, especialista en Seguros



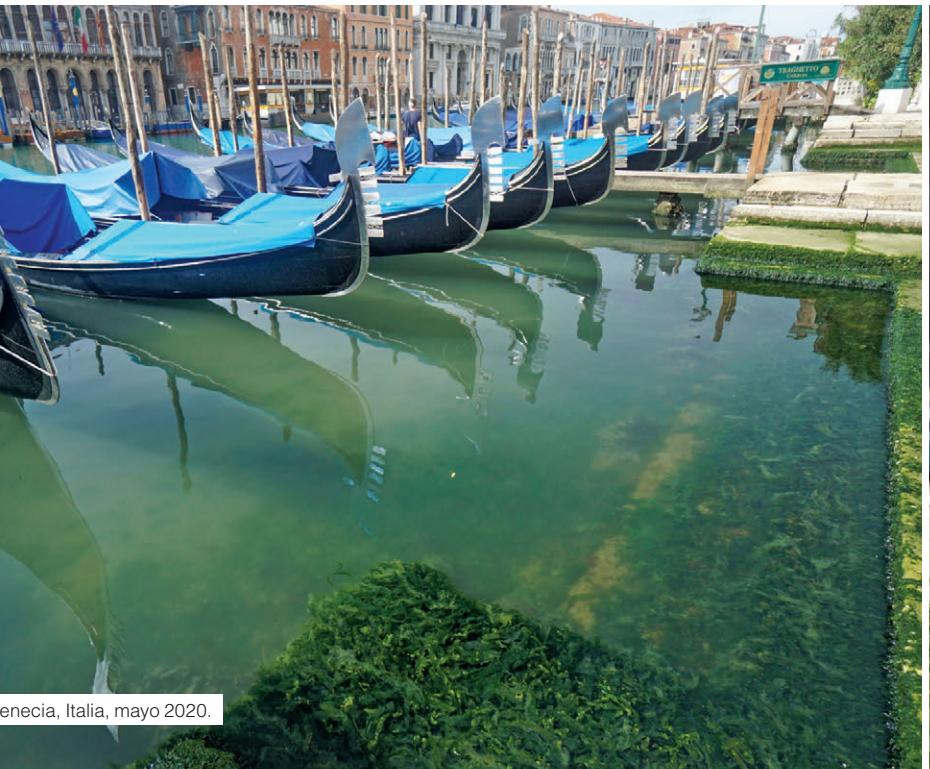
¡Nuevamente gracias!

Volkswagen, la marca más elegida por los argentinos durante los últimos 17 años.





Mato Grosso, Brasil, septiembre 2020.



Venecia, Italia, mayo 2020.



Patos en la ciudad, abril 2020.

Un llamado a la acción

El cambio climático sigue siendo un riesgo catastrófico, según el WEF. Pero la pandemia puso muchas estrategias de reducción de emisiones en segundo plano. La nueva agenda las empresas.

Por Eugenia Iglesias

Es urgente y es una amenaza a corto plazo. El cambio climático sigue siendo un riesgo catastrófico, dice el último Reporte de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial (WEF). Entre los peligros proyectados para los próximos dos años por supuesto está el de la aparición de enfermedades infecciosas y la crisis en los medios de vida encabezando, pero en tercer lugar aparece la sombra de los fenómenos meteorológicos extremos y un poco más abajo en la lista, el daño ambiental humano.

A largo plazo, la agenda también preocupa. Para los próximos 10 años el informe identifica como riesgos la pérdida de la biodiversidad, la crisis de los recursos y el fracaso de la acción climática.

Un año atrás, en los inicios de la pandemia que cambiaría todo, los habitantes de las ciudades del mundo se guardaban a hacer cuarentena y los animales tomaban las calles. Aguas que volvían a ser transparentes, cielos libres de *smog* y chimeneas de fábricas apagadas parecían ser el presagio de un cambio. “De esto vamos a salir mejores”, fue la frase que se repetía con esperanza en esos meses. Pero conforme los cuidados se fueron relajando, las cosas empezaron a revertirse. “Aunque los bloqueos en todo el mundo hicieron que las emisiones globales cayeran en la primera mitad de 2020, la evidencia de la crisis financiera de 2008-2009 advierte que las emisiones podrían recuperarse. Un cambio hacia economías más verdes no se puede retrasar hasta que desaparezcan los impactos de la pandemia. El fracaso de la acción climática es el riesgo a largo plazo más impactante y el segundo más probable”, explica el informe del WEF.

A las trágicas noticias de la pandemia le siguieron, en este plano, alarmas de incendios alrededor del mundo (solo en la Argentina en el 2020 se quemaron más de 1 millón de hectáreas, incluyendo bosques, según Fundación Vida Silvestre) y se registró el año más cálido a nivel minimalismo, según el reporte del servicio de Cambio Climático Copernicus de la Unión Europea (y, para la Argentina, fue el segundo año más cálido después de 2017).

Pero fenómenos como la aparición del coronavirus y la consecuente pandemia no son hechos aislados de la agenda ambiental. En palabras de Manuel Jaramillo, director General de Fundación

Vida Silvestre Argentina, la creciente destrucción de la naturaleza está teniendo efectos catastróficos no solo en las poblaciones de vida silvestre, sino también en la salud. Las causantes de la disminución de las poblaciones de vida silvestre también constituyen amenazas directas a las personas, y contribuyen al surgimiento de enfermedades zoonóticas como el Covid-19. Es que, según datos de la propia fundación, las enfermedades infecciosas de origen animal representan más del 60 por ciento de todas las pandemias y epidemias recientes, incluyendo al coronavirus. “Lastimar a la naturaleza es lastimarnos a nosotros mismos. Una naturaleza sana, con biodiversidad conservada es el mejor amortiguador de pandemias”, dice Jaramillo.

Lo prioritario y lo urgente

Sí, la agenda climática es (o debería ser) prioritaria. Pero lo cierto es que el cimbronazo del 2020 hizo que las empresas pusieran el foco en lo urgente de mantener el negocio y garantizar la seguridad de sus colaboradores. En medio de ese contexto, por un momento las estrategias para combatir la crisis ambiental parecieron quedar en un segundo plano. Sin embargo, eso no quiere decir que los temas ambientales se hayan borrado de las agendas.

Según Alfredo Pagano, socio de *Risk Advisory* de Deloitte a cargo de asesoramiento de sustentabilidad, los riesgos están muy condicionados según la industria. “Todas las organizaciones tienen que administrar los riesgos a los que están expuestas. His-

tóricamente eran más de tipo operacional o financiera y a medida que la agenda fue evolucionando y los temas ambientales tomaron otra entidad, se exigió que dentro del mapa de temas se abordaran estos riesgos”, resalta el experto.

Pagano retoma esas imágenes del inicio de la pandemia y las describe como “espejismos”. Pero sí admite que de todos estos largos meses quedaron enseñanzas. “Hay una correlación perfecta entre los niveles de actividad económica y las emisiones de gases de efecto invernadero y eso se hace insostenible. Esto te obliga como organización a que los mecanismos de decisión empiecen a tomar seriamente los impactos ambientales y lo hago extensivo a las cuestiones sociales. Si vas a seguir operando y no te preocupas ni un poco qué hacés con el agua o la energía, es probable que estés comprometiendo tu continuidad en el tiempo”, sentencia.

Desde PwC Argentina apuntan a que las empresas tienen que empezar a trabajar en reconfigurar todo lo que fue la medición de la huella de carbono. Según Belén Zermatten, Gerente de *Sustainability* de la firma, esto pasa sobre todo por los cambios que trajo el teletrabajo, que por un lado reduce algunos consumos energéticos, pero aumenta otros. “Lo que antes se centralizaba en un espacio común de trabajo, hoy se pueden estar dando en espacios aislados que en su conjunto pueden llegar a conformar consumos energéticos mayores”, resume y aporta que también es importante tener en cuenta el impacto o las variaciones dentro de lo que es transporte de empleados. “Las compañías tienen como



objetivo incluir estos tópicos en el cálculo de sus huellas de carbono y desarrollar metodologías que le permitan hacerlo”, aporta.

Pero estas conversaciones no se dan exclusivamente en los pasillos de las multinacionales. Según Zermatten, con el correr de los años notan cada vez más adhesión. “De a poco vamos viendo cómo se van sumando empresas medianas, y pequeñas. Cada vez más están reportando, y de alguna forma hacer público un reporte de sostenibilidad conlleva a que las empresas comiencen a trabajar sobre esos indicadores de desempeño”, explica.

“Hoy estos temas están en las agendas de los CEOs de las principales organizaciones”, apunta Diego López, socio de PwC, y dice que, a la vez, empresas PyME o más chicas que trabajan con multinacionales tienen que cumplir con algunos temas pa-



ra calificar como proveedor para esas organizaciones. Lo mismo las empresas que exportan a determinados mercados. “En base a la industria en la que operen, empieza a haber regulaciones específicas sobre estos temas, voluntarias u obligatorias en muchos casos, que empiezan a marcar un poco el camino y a ejercer presión para que estos temas estén en agenda”, explica.

El papel de las empresas

Un llamado de atención, un motivo para la acción o una lección aprendida. Así ponen en palabras las empresas lo que representó 2020. “La pandemia fue un llamado de atención, sobre todo a nuestra relación con la naturaleza”, dice Exequiel Arango, Jefe de Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad de Grupo San Cristóbal y explica que si algo quedó claro es que el modelo económico a nivel mundial, basado en quema de combustibles fósiles, es insostenible. “El 2020 dejó dos enseñanzas muy fuertes. La primera es que hacerlo sustentable tiene que ser la base de nuestro negocio. Por otro, nos dimos cuenta de que también somos parte del problema y tenemos que hacer algo para solucionarlo, es por eso que medimos por primera vez nuestra Huella de Carbono”, resalta el ejecutivo de la firma que ya desarrolló un Manual de Uso Eficiente de Recursos Naturales y está elaborando indicadores ambientales para lograr un uso eficiente de los recursos.

En línea, Paola Nimo, gerente de Sustentabilidad de Natura Argentina, resume al 2020 como un año muy desafiantes que resultó un fuerte llamado a la acción. “Fue un contexto inédito que nos demostró que coexistimos en un mundo dinámico y muchas veces adverso, pero esto no puede ser una excusa para que las compañías dejemos de buscar generar impacto positivo, por el contrario: los problemas del presente deben ser nuestra energía para seguir transformando y generando soluciones integrales”, dice la ejecutiva de la empresa que sigue de cerca a los temas que considera urgentes como enfrentar el cambio climático y proteger la Amazonía y fomentar una economía circular y de regeneración. Durante 2021, el foco de Natura estará puesto en continuar impulsando los envases reciclados, reciclables y recargables, y la compra de repuestos. Además, continuará el compromiso de recuperar el 15 por ciento de material equivalente posconsumo generado por sus ventas. También seguirá impulsando la generación de la cadena de valor de vidrio reciclado y espera lanzar la primera serie de envases con vidrio reciclado. “La gestión sustentable tiene que ser un estándar de todas las empresas, al margen de las normativas vigentes, porque estamos ante un cambio de paradigma”, resume.

Para Constanza Gorleri, gerente de Sustentabilidad de Banco Galicia, la sustentabilidad debe ser entendida como una aliada y no como un obstáculo. “El planeta nos marca límites que nunca deberíamos haber sobrepasado y por eso la nueva realidad debe concebir el desarrollo sólo y cuando las variables ambientales y sociales son consideradas. El 2020 demostró que el trabajo remoto es posible y que trae una disminución en las emisiones generadas de hasta un 20 por ciento. Continuar con prácticas como esta es una lección aprendida”, menciona la ejecutiva y explica que el cambio climático los enfrenta a desafíos ineludibles. En el banco identificaron que su consumo de energía eléctrica genera más del 90 por ciento de sus emisiones de carbono, por lo que se enfocaron en la eficiencia energética y la incorporación de energías renovables del Parque Eólico Los Olivos. “El sector privado tiene un rol importantísimo en la desaceleración del cambio climático. Es necesario que cada uno haga su aporte”, opina.

Desde la automotriz Honda Motor, Viviana Daleoso, gerente de Relaciones Institucionales para Argentina, dice que el 2020 reforzó más que nunca la importancia del respeto al medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales. Eficiencia energética, ahorro de agua, movilidad sostenible, y reducción de residuos y reciclaje son algunos conceptos claves sobre los que buscan seguir trabajando. “El 2020 nos dio una alerta. Hoy está claro que el foco es solucionar la crisis sanitaria, pero en simultáneo, los esfuerzos para reactivar la economía deberían dirigirse hacia inversiones más ecológicas, limpias y sostenibles”, opina Daleoso y aclara que su visión como compañía global para 2030 se basa en una sociedad libre de emisiones de carbono como una de las directrices centrales de la estrategia para la sostenibilidad a largo plazo.

En el caso de Ford Argentina, Santiago Labella, gerente de Comunicaciones, explica que el cambio climático, las emisiones de gases y la calidad del aire son prioridad en su estrategia global y



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

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

 **Ledesma**



esto incluye ayudar a limitar el aumento de la temperatura global en consonancia con el Acuerdo de París; mejorar aún más la eficiencia en sus vehículos y *pickups* ofreciendo versiones híbridas y totalmente eléctricas, y promoviendo mejores prácticas. En su último reporte anual de sustentabilidad la compañía anunció su objetivo de lograr la neutralidad de carbono a nivel global para 2050, al mismo tiempo que continúa estableciendo metas intermedias. También anunció su plan para utilizar 100 por ciento de fuente energética local renovable para todas sus plantas de producción para 2035.

En 2015 Toyota anunció el Desafío Ambiental 2050. La compañía busca reducir a cero el impacto ambiental en la fabricación y conducción de vehículos, ayudando al mismo tiempo a abordar problemas ambientales globales como el cambio climático, la escasez del agua, el agotamiento de recursos y la degradación de la biodiversidad. Durante 2020 continuó con su agenda ambiental y su planta de Zárate logró operar con el 100 por ciento de energía limpia y renovable que provee YPF Luz. “La pandemia nos demuestra la total conexión entre todas las sociedades, y estamos convencidos de que debemos continuar trabajando conjuntamente sobre los desafíos mundiales de la actualidad”, sentencia Eduardo Kronberg, gerente General de Responsabilidad Social Empresaria de la automotriz que se guía por una serie de seis objetivos ambientales que deberán ser alcanzados hacia el año 2050, con el fin de contribuir a la sustentabilidad global. En la filial argentina entienden que, para que exista una producción eficiente y eficaz, primero debe asegurarse la preservación del medio natural y el entorno. Para ello, cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental que permite identificar y controlar los aspectos ambientales de la organización, bajo un sistema estandarizado basado en la mejora continua.

Para Federico Bravo, Director de RR.HH, Legales & Compliance de MetLife Argentina, las empresas cumplen un rol central para combatir la crisis climática. “Creemos que abordar el cambio climático es beneficioso para la salud y el bienestar de nuestros clientes, colaboradores y comunidades; por eso tenemos la responsabilidad de desempeñar nuestro papel en la identificación de soluciones a este tema que nos incluye a todos”, explica el ejecutivo y asegura que los riesgos del cambio climático, como fenómenos meteorológicos extremos, interrupciones en el suministro de energía o la legislación sobre el carbono, pueden afectar las operaciones de las empresas. A nivel global, la compañía trabaja con un equipo de sustentabilidad que supervisa la gestión y el desempeño ambiental, con la prioridad de mitigar las emisiones de gases efecto invernadero y reducir el consumo de energía. MetLife se convirtió en la primera aseguradora con base en Estados Unidos en lograr la neutralidad de carbono en 2016 y desde entonces, ha sabido mantenerla todos estos años.

“La pandemia generó una falsa ilusión en cuanto a mejoras en los efectos ambientales sobre el planeta y esto ha hecho que muchos nos relajemos en este sentido, cuando en realidad el efecto rebote probablemente sea mucho peor. Pero además, la pandemia fue una llamada de atención sobre muchas cosas y prin-

palmente sobre nuestro impacto en el medioambiente, sobre el estrecho vínculo entre la salud humana y planetaria”, advierte Betina Azugna, Gerente de RSE del Grupo Sancor Seguros, para quien hay cambios positivos que van a continuar post-pandemia, debido a la virtualización y el trabajo remoto. Para Azugna, los principales desafíos en la actualidad tienen que ver con la desigualdad social y económica. Y muchos de ellos están vinculados a las consecuencias del cambio climático, y para afrontar la crisis es necesario un enfoque sustentable del negocio que priorice a las personas y gestione los riesgos. “No sabíamos que sería el Covid, pero atendiendo a los cambios ambientales, biológicos, tecnológicos, sociales y culturales que venían sucediéndose, sí podíamos prever efectos adversos de esta transformación”, explica y menciona que para su industria uno de los riesgos son los eventos climáticos extremos, que afectan no solo a bienes sino también a la salud de las personas. Como empresa enfrentan estos problemas desde una gestión de riesgos, que permite prever las temáticas que los puedan impactar. Cuentan con una estrategia transversal de cuidado del ambiente basada en uso sostenible de los recursos; conformidad ambiental de los productos y servicios; adaptación a los cambios meteorológicos y la prevención de la contaminación. “El impacto ambiental de las empresas es enorme y es su responsabilidad medirlo y trazar estrategias para disminuirlo. Tiene que haber un cambio de paradigma que se traduzca en un cambio radical de los procesos productivos”, concluye.

Por último, Elena Morettini, *Sustainable Business Studio Director* de Globant, opina que tanto la pandemia, como los efectos que ha tenido en todo el mundo, son el resultado de no haber escuchado a la ciencia. “Aprendiendo a escuchar a la ciencia, podremos ser más rigurosos y ágiles frente al cambio climático. Nos quedan 10 años para poner en marcha todas las medidas necesarias para contrastar el aumento de temperatura del planeta. Necesitamos tener objetivos de reducción de emisiones basados en datos concretos provistos por la información científica”, sostiene y asegura que desde la tecnológica están convencidos de que hacen falta políticas, tecnologías y culturas regenerativas capaces de operar a favor de los límites físicos del planeta. “La tecnología tiene un rol clave en ayudar a identificar deficiencias, a potenciar soluciones, a acelerar procesos y a acortar los tiempos y los recursos necesarios para reducir emisiones, revertir el cambio climático y generar condiciones favorables para que el crecimiento económico no venga de la mano del deterioro ambiental”. Desde su lugar, están trabajando en la creación de nuevos procesos, roles y servicios para abordar temas de ahorro energético y cambio climático a través de todas las herramientas tecnológicas posibles, como aplicaciones, IoT y AI. El concepto que aplican en todas esas prácticas de investigación es básico: cada actividad humana produce emisiones que hay que mitigar. “Muchas empresas están al frente de estas nuevas estrategias sustentables, impulsando a toda la cadena de valor en hacer lo mismo. Ahí estamos y estaremos, al frente de esta década de acción, promoviendo y cumpliendo con criterios de negocios sustentables”, finaliza. <AP>



Pasos en la buena huella

Las iniciativas ambientales y de sustentabilidad de más de 90 empresas. Qué programas aplicaron durante la pandemia y los planes para 2021.

Por Marysol Antón

Accor

En 2020, la compañía decidió asignar el 25 por ciento del dividendo planificado (70 millones de euros) al lanzamiento de All Heartist Fund, un fondo destinado a ayudar a 300.000 colaboradores del grupo, comprometiéndose a pagar sus gastos de salud relacionados con Covid-19, para quienes no tengan seguro social o seguro médico, empleados despedidos, cuentapropistas en grandes dificultades financieras. Además, el grupo desplegó aún más sus iniciativas Solidarity para brindar apoyo a profesionales de atención médica en primera línea y a organizaciones sin fines de lucro.

También, Accor anunció su compromiso de adherir a la Iniciativa Global del Plástico en el Turismo – liderada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y por la Organización Mundial del Turismo– y eliminar todos los ítems plásticos de un solo uso en la experiencia del huésped en todos sus hoteles hacia finales de 2022.

Adecoagro

En 2020 consolidó su modelo sustentable, sobre la base de la eficiencia

operativa, la innovación y la implementación de buenas prácticas orientadas a la preservación del suelo, el consumo eficiente del agua, el manejo responsable de residuos, el bienestar animal, la generación de energía renovable, la protección de la biodiversidad y la gestión para reducir emisiones.

Este año seguirá perfeccionando estos lineamientos, que estructuran su política de sustentabilidad a largo plazo. Esto involucra la revisión constante de los procesos para mejorar las eficiencias, incluyendo el estudio del impacto de algunas acciones y su posible contribución en la reducción de emisiones.

Arcor
Durante 2020, Grupo Arcor conmemoró una década del lanzamiento de su Política de sustentabilidad, conformada por un compromiso general y cinco compromisos específicos: agua, energía y cambio climático, materiales de empaque, derechos humanos y laborales, y vida activa y alimentación saludable. A lo largo de estos 10 años, se destacan importantes logros: la reducción del 21 por ciento en el consumo de agua utilizada por

ArcelorMittal Acindar

La empresa cuenta con una Política de Gestión Integrada, cuyos principales objetivos buscan la prevención, control y reducción del impacto ambiental dentro de las operaciones y los riesgos potenciales originados por sus actividades, productos y servicios. “Trabajamos con el concepto de economía circular. Dentro de la misma se minimizan los desperdicios y se reutiliza la mayor cantidad de materiales posibles”,

cuenta Andrea Dala, gerenta de Asuntos Públicos de la compañía. En 2020 realizó acciones concretas que minimizaron el impacto sobre el medio ambiente. Entre ellas, aumentó el porcentaje de material reciclable (chatarra) en la fabricación de acero; aplicó tratamientos físicos y químicos para los efluentes de los procesos; proyectó materiales reciclables para el embalaje y etiquetado de los productos; y recuperó coproductos como el laminillo, barras de producción directa y finos de óxido para reutilizarlos en otros procesos industriales como materia prima.

Arcor

Durante 2020, Grupo Arcor evaluó la construcción de un nuevo biodigestor en nuestros tanques de alta productividad para continuar profundizando nuestro modelo de economía circular”, adelantan en la compañía agrícola.

tonelada elaborada de producto, la utilización del 52 por ciento de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables, el reciclado del 92 por ciento de los residuos generados en las operaciones

industriales y la reducción en un 50 por ciento de aquellos que son enviados a enterramiento, así como la disminución de un 13 por ciento en la cantidad de materiales de empaque utilizados por tonelada de producto.

Como parte de su compromiso con la cadena de valor, se llevan a cabo el Programa REconocer, que “promueve la gestión

sustentable en más de 1000 proveedores y el Programa Agro Sustentable, que involucra a más de 170 productores agrícolas en iniciativas de producción sustentable de azúcar, maíz, frutas y hortalizas; desarrollo y asistencia técnica a pequeños y medianos productores; e iniciativas de prevención y erradicación del trabajo infantil”, resalta Claudio Giomi, gerente Corporativo de Sustentabilidad.

Arcos Dorados

Durante 2020, el foco de la compañía estuvo en acciones de apoyo a la comunidad. Realizó donaciones al Banco de Alimentos y se unió a la Cruz Roja para ofrecer alimentos a los voluntarios, entre otras iniciativas.

También donó más de 50.000 kilos de comida entre alimentos frescos y productos de sus locales a distintas organizaciones y merenderos. “En 2020, realizamos la medición de huella de carbono en 7 países y este año, el objetivo es lograr cubrir el

total de países que integran Arcos Dorados. Además, continuaremos con la responsabilidad asumida de reducir la cantidad de plástico de nuestros productos. En algunos casos pudimos eliminarlos, como los sorbetes, y otros los reemplazamos por envases de polipapel y cartulina. En línea con este eje, durante enero nos unimos a la Cooperativa Reciclando Conciencia para apoyar la limpieza de playas en Mar del Plata y Pinamar”, refuerzan desde la firma.

AXION

Desde hace dos años, en todas las nuevas estaciones (y progresivamente también en las ya existentes), la petrolera está implementando un sistema de recuperación del 100 por ciento del agua de lluvia para que luego pueda ser reutilizada en la limpieza de la zona de playa y en el riego de áreas verdes. También instaló termotanques solares para consumir menos energía y utilizar luminaria LED automática. Por último, todos los accesorios de las cafeterías fueron reemplazados por otros de materiales reciclables. Para este año, planea seguir implementando estas iniciativas y otras más.

Azcuyl

En 2020 la desarrolladora avanzó en la construcción de edificios sustentables, bajo la premisa de promover un estilo de vida amigable con el medio ambiente. Así, sus obras cuentan con jardines verticales, maceteros con vegetación integrada y riego automatizado, aires acondicionados que alcanzan hasta un 65 por ciento de ahorro energético y carpinterías de alta



1. Arcor participó de la campaña #SeamosUno durante la pandemia. 2. Barbieri construyó módulos hospitalarios en steel frame. 3. Bimbo abastece el 100 por ciento de su consumo eléctrico de fuentes renovables. 4. Coca-Cola impulsa el reciclado de envases.

prestación combinadas con vidrios reflectivos que brindan aislamiento térmico. Este año lanzó su programa interno de Sustentabilidad, para convertirse en oficina consciente. También, acompañados por la ONG Eco House, incorporó prácticas amigables con el medio ambiente. Durante 2020 el foco fue la correcta separación de residuos.

Ball Corporation

“En Ball Corporation mantenemos una estrategia alineada a la sustentabilidad, ya que nuestra materia prima es el aluminio: 100 por ciento reciclable. Por eso,

impulsamos iniciativas acordes a nuestros pilares centrales: la gestión de producto, excelencia operacional, gestión de talentos y comunidad. A su vez, reafirmamos nuestro compromiso con la aprobación de la iniciativa Metas con Base en la Ciencia, que busca reducir en un 55 por ciento las emisiones absolutas de carbono de las operaciones y un 16 por ciento en la cadena de valor hasta el 2030”, relata Estevão Braga, gerente de Sustentabilidad de Ball América del Sur.

En 2020, para colaborar con la pandemia, destinó un total de U\$55 millones en comunidades de todo el mundo.

“Por otro lado, invertimos en mejoras en la lavadora con tecnología europea, logrando reducir el volumen de agua y químicos de nuestra planta de tratamiento de efluentes en hasta un 40 por ciento del estándar”, agrega Braga.

Banco Ciudad

El desarrollo de finanzas sostenibles es uno de los pilares del plan estratégico



del Banco Ciudad. Esto se refleja en diversas acciones y políticas implementadas que procuran impulsar la sostenibilidad económica, social y ambiental. "Contamos con el programa Banco Verde, que promueve la gestión responsable de sus recursos humanos, comunicacionales, y materiales. Bajo este programa se realizan capacitaciones, alianzas estratégicas con otras empresas y organismos, y acciones que intentan generar conciencia en el uso y difusión de los recursos, de un modo amigable con el medio ambiente", indica Gastón Rossi, director del Banco Ciudad.

En este sentido, recientemente implementaron un Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). "Asimismo, en el 2019 firmamos, junto a 20 entidades del sistema financiero, el primer Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina, con el objetivo de promover la implementación de mejores prácticas en la materia", suma Rossi. La entidad también desarrolló productos y servicios financieros específicos con impacto ambiental y social. "Por ejemplo, a través de líneas específicas para PyMEs lideradas por mujeres o que impulsen la equidad hacia el interior de sus empresas, o las líneas que lanzamos en el marco de la pandemia centradas en las necesidades de capital de trabajo de las MiPyMEs", sostiene el director.

Banco Comafi

En 2020 revisaron la estrategia de sustentabilidad a fin de poder dar respuesta a las necesidades



1. Femsa cuenta con un programa de movilidad sostenible para sus vehículos. **2.** Itaú otorgó créditos verdes y definió objetivos para 2030. **3.** Kimberly distribuyó productos a trabajadores de la salud. **4.** Ledesma cuida la selva y las especies en su entorno.

- más urgentes que la emergencia económica y sanitaria trajeron. "Por ejemplo, colaboramos con el proyecto Módulo Sanitario, comprando kits de higiene para entregar en barrios postergados e invitando a empleados y clientes a que se sumen con su participación", cuenta Laura Gianazza, jefa de Prensa y RSE de la entidad. Para este año, el banco puso el foco en profundizar el alcance de los tres ejes de su estrategia de inversión social: educación, inclusión laboral y emprendedorismo.

Banco Galicia

- Con el objetivo de colaborar en la desaceleración del cambio climático, durante 2020 Banco Galicia continuó trabajando en la eficiencia energética logrando, desde mayo
- y debido al contexto de trabajo remoto, que sus edificios corporativos sean abastecidos en un 100 por ciento con fuentes renovables de energía. Con una historia de 10 años, reporta su huella de carbono y riesgo ambiental al Carbon Disclosure Project (CDP). Durante el año último obtuvo el puntaje B, ubicándose entre los niveles más altos de las empresas del sector financiero de América Latina.
- También atravesó la auditoría de su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) certificado bajo la norma ISO 14.001. Además, presentó los principales resultados obtenidos por las investigaciones ganadoras de la 9° Edición del Fondo para la Conservación Ambiental cuya temática fue "Gestión de Residuos para Prevenir y Mitigar la Contaminación".

Banco Itaú

En 2020 terminó de otorgar los créditos verdes de una línea de U\$50 millones para inversión en energías renovables y eficiencia energética. Asimismo, definió los Compromisos de Impacto Positivo en forma regional, con metas e indicadores alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Reforzando el compromiso con la movilidad sostenible, Itaú es el principal sponsor del sistema de bicicletas compartidas de la Ciudad de Buenos Aires y patrocinador del programa Deja Tus Rueditas para que los niños aprendan a andar en bicicleta sin las rueditas de apoyo.

En 2021, el banco seguirá trabajando en los pilares de movilidad y finanzas sostenibles.

Banco Macro

Banco Macro inició en 2018 el desarrollo y la implementación de su Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en el marco de la inauguración de la Torre Macro, en Retiro, y que fue construida bajo estándares LEED (Líder en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible). El SGA se diseñó bajo los estándares establecidos en la Norma ISO 14.001:2015 y tiene como propósito medir el impacto en los ecosistemas lindantes y detectar oportunidades de mejora para seguir minimizándolo. Desde la entidad, en 2020 impulsaron el cuidado del entorno social y del medio ambiente, tanto internamente como es la cadena de valor. El compromiso de Banco Macro está relacionado con usar en forma eficiente los recursos naturales

- y concientizar a los colaboradores, proveedores y clientes. "También medimos nuestra huella de carbono institucional, gestionamos de manera responsable nuestros residuos tecnológicos, plásticos y papeles, desarrollamos un programa de ahorro de energía y profundizamos el análisis de riesgos ambientales y sociales a la hora de otorgar préstamos", suman desde el banco.

Banco Provincia

Comprometido con el desarrollo sostenible bonaerense, adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas y al Protocolo de Finanzas Sostenibles, acuerdo este último que le permitirá al sistema bancario argentino la incorporación uniforme en el negocio de criterios

- ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Para articular las acciones vinculadas con estas normativas, se creó la Gerencia de Finanzas Sustentables, cuya misión es generar instrumentos financieros que fomenten la transformación hacia una economía resiliente, competitiva, inclusiva y de carbono neutral.
- La igualdad de género y el respeto por la diversidad también forman parte de la agenda de desarrollo sostenible del banco, que adhirió a la Iniciativa de Paridad de Género (IPG). Asimismo, se incorporó el cuidado del medioambiente como una premisa en la construcción y remodelación de las sucursales, que se tradujo en la utilización de paneles solares, iluminación Led y materiales que fomentan el ahorro de energía.

De cara al bienio 2021-2022 los ejes de trabajo serán: respeto de los Derechos Humanos, desarrollo de proyectos y financiación sostenible, apoyo a la transparencia e integridad, impulso a la inclusión financiera y digital, fomento de la producción y el consumo responsable.

Barbieri

"En Barbieri tenemos como reto ir más allá de nuestra propia sostenibilidad para transformar los entornos donde operamos e, incluso, liderar la transición hacia un modelo económico más responsable", afirma Juan Francisco Barbieri, líder de Innovación y Sustentabilidad de Barbieri. Por eso la estrategia de la firma es transversal y está basada en cuatro ejes de acción: el bienestar de los colaboradores, la producción responsable, el apoyo a la comunidad y el liderazgo en innovación y sustentabilidad. Los ejes están alineados a la Agenda 2030, que contribuye a los ODS 4, 8, 9, 11, 12 y 17.

"Este 2021 continuaremos trabajando en los mismos, impulsando nuevas acciones y desarrollando los proyectos actuales, como la declaración de la huella de impacto ambiental EPDs para el portfolio de productos de perfiles de acero galvanizado, siendo pioneros en Latinoamérica", añade Barbieri.

En 2020 la compañía participó, junto al Consul Steel, de la construcción de módulos hospitalarios en Steel Frame, para poder asegurar un espacio para el tratamiento de pacientes.

BBVA

En BBVA conocen la importancia de reducir el impacto de las actividades sobre el medioambiente, luchar contra el cambio climático e impulsar el desarrollo sostenible. Es por eso que desde 2019 mediante su Plan Global de Ecoeficiencia, BBVA asume el compromiso de reducir en un 8 por ciento los consumos de energía eléctrica en todas sus regiones y contar con un 80 por ciento de energía renovable. Así, en 2020, BBVA en Argentina firmó un contrato de cinco años de extensión junto a Central Puerto, por la compra de energía renovable al Parque Vientos la Genoveva II de Bahía Blanca. Con este acuerdo, BBVA se posiciona como una de las entidades



financieras pioneras en sumarse al Mercado a Término de Energías Renovables (MATER). Gracias a eso, uno de sus edificios emblemáticos cubre en promedio el 80 por ciento de su demanda energética con una fuente no contaminante. Además, se reducirán cerca de 1500 toneladas de dióxido de carbono por año, un paso importante hacia el objetivo de descarbonización. En 2021 el banco continuará midiendo, reduciendo y compensando el impacto de su actividad en el medioambiente. Con este fin, adhirió al proyecto Hidroeléctrico Los Caracoles mediante la compra de bonos de carbono, para compensar las emisiones de CO₂ del 2020.

BDO

El propósito de BDO es "ser personas ayudando a personas a alcanzar sus sueños", por eso su política de RSE está fuertemente ligada al espíritu de la compañía. Durante 2020, gracias al aporte y esfuerzo de sus colaboradores, la empresa pudo acompañar con donaciones de alimentos en el Hogar La Casita de los Niños y se sumó al Proyecto Mochi con el armado de mochilas escolares para niños en situación de vulnerabilidad. Para este año se propuso ampliar el alcance de estas acciones con la creación de un comité conformado por las áreas de Capital Humano y Marketing.

Bercomat

Desde el área de RSE sostuvieron la iniciativa Vamosazoomar, un proyecto fundado en 2015 por Techo y Familia Bercomat,

que está presente principalmente en el NEA. Cuenta con el respaldo de la ONU por su compromiso con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y fue lanzado en Buenos Aires con una intervención audiovisual para concientizar sobre la crisis climática y su relación con la pandemia. "Durante 2020 salimos a colaborar ante la crisis de manera inmediata y apostamos por las alianzas intersectoriales, por ejemplo, con la Fundación Más Voces, de Corrientes", cuenta Greta Kalnay, gerente de RRHH de Familia Bercomat.

Bimbo

La estrategia de sustentabilidad de Grupo Bimbo se basa en los pilares de bienestar, colaboradores, comunidad y planeta. Así, para mitigar la huella de carbono, la empresa se convirtió en 2020 en la primera productora de alimentos en abastecer el 100 por ciento de su consumo eléctrico a través de fuentes renovables, evitando la emisión de 14.000 toneladas de CO₂. Además, en logística, impulsó estrategias para optimizar rutas y el uso de combustibles alternos.

Sobre la huella hídrica, redujo el consumo de agua mediante procesos de tratamiento y reutilización para regresarla a la naturaleza en las mejores condiciones. En cuanto a gestión de residuos, el 89 por ciento de los generados en las plantas son reciclados, y para 2025 espera lograr que el 100 por ciento de los empaques sean reciclables, biodegradables o compostables.

Bridgeston

Durante 2020 Bridgestone logró reciclar casi la totalidad de los componentes que descarta, alcanzando un 94,3 por ciento. "Esto se alcanzó gracias a diferentes iniciativas como la que llevamos a cabo con Eco Lomas, desde el 2014, a quienes les donamos todos los meses materiales como cartón, polietilenos, plásticos, latas y botellas", afirma María José Gayoso, encargada de Comunicación Interna y Responsabilidad Social.

Durante este año seguirá trabajando en las tres áreas englobadas en su compromiso global, persiguiendo el objetivo de lograr una producción 100 por ciento sustentable a nivel mundial.

Burger King

"Persiguiendo nuestro compromiso con la calidad, en agosto presentamos nuestra primera salsa cheddar sin conservantes, aromatizantes ni colorantes artificiales. Este producto es parte del programa Trust In Taste (TNT) implementado en 2015 en todos nuestros procesos de elaboración y preparado de alimentos. Buscamos desarrollar productos que, desde su origen, sean 100 por ciento naturales", explica Martín Márquez de la Serna, gerente General de la firma. También desarrollaron un packaging con certificación FSC® para las papas, garantizando así la protección del medio ambiente y la responsabilidad en el uso de los recursos naturales que intervienen en su fabricación. Además, durante 2020 redujeron el impacto ambiental en un 40,64 por ciento en uso de electricidad y

- un 27,6 por ciento de gas. En 2021, la idea es lograr que al menos el 90 por ciento del menú sea 100 por ciento natural.

BYMA

- "En materia de Inversión Social dimos respuesta al contexto de la pandemia readecuando la estrategia, manteniendo el apoyo y compromiso con las organizaciones, e incrementando el aporte y foco a organizaciones que dan lucha contra el coronavirus. En 2020 logramos impactar a más de 15.000 personas", dice Julieta Artal Conte, responsable de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad.

- En materia ambiental crearon BYMA LISTADAS, un sitio web con tecnología blockchain, que permite optimizar procesos y

- eliminar el uso de papel. De este modo, casi 350 emisores presentan en forma remota múltiples trámites, evitando el uso de más de 2 millones de hojas. "Entre los productos

- destacamos el Índice de Sustentabilidad trabajado en conjunto con el BID, en donde anualmente destacamos a las 15 empresas con mejores prácticas ESGD y el Panel de Bonos Sociales, Verdes y Sustentables, que busca acercar a las empresas

- una nueva forma de financiamiento promoviendo mayor responsabilidad ambiental y social. El panel registró nuevas emisiones en el 2020", afirma Conte. Para 2021 continuará difundiendo las iniciativas y productos, trabajando y acompañando a los

- emisores a recorrer este camino, promoviendo los reportes e incrementando

alianzas estratégicas para seguir desarrollando el Mercado de Capitales.

Carrier Argentina

"En nuestra industria hay dos aspectos de gran impacto en el medio ambiente: uno de ellos es el consumo energético de los equipos de aire acondicionado, el otro son los gases refrigerantes usados en los equipos", detalla Sebastián Leibovich, gerente de Producto y Marketing de Carrier Argentina. Según el ejecutivo, este año tendrán "la mirada puesta en la reducción del impacto de gases de efecto invernadero, y la innovación con refrigerantes no dañinos a la capa de ozono".

Camuzzi

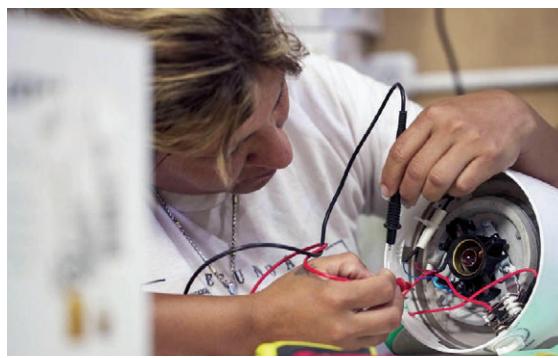
En 2020 presentó su primer reporte de sustentabilidad, que refleja el impacto de sus operaciones, logros y desafíos en materia de sustentabilidad. El informe destaca: la distribución de 10.579 millones de m³ de gas natural, la inversión en obras de expansión de infraestructura y seguridad por más de \$2.400 millones, la formación de más de 10.500 chicos y el ahorro de 56 toneladas de papel con la distribución digital de 950.000 documentos mensuales, entre otros indicadores. A su vez, adaptó a formato virtual sus iniciativas:

en materia de educación y empleo, logró dar continuidad a talleres de formación

en Buenos Aires, Tierra del Fuego, Chubut, Neuquén y Río Negro.

CCU

Para CCU, la sustentabilidad es un pilar estratégico, entendido a través del modelo de gestión que tiene



3 ejes: personas, planeta y marcas que los inspiran. "En 2018 diseñamos un modelo de sustentabilidad que integra 30 iniciativas hacia el 2030, asegurándonos una visión a largo plazo, conectando con desafíos ambientales, aquellas cosas que nos unen con todas las personas que forman parte de nuestra cadena de valor, y a través de nuestras marcas, con foco en consumo responsable, información transparente, e innovación", describe Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos CCU Argentina. Bajo el eje planeta, la compañía se había propuesto reducir los consumos de energía eléctrica y térmica en un 20 por ciento, valorizar los residuos en un 100 por ciento y reducir los consumos de agua en un 30 por ciento. Esas metas para 2020 se superaron: se redujo el consumo de energía eléctrica en un 24 por ciento, la energía térmica en un 46 por ciento, la valorización de los residuos sólidos industriales en un 99,4 por ciento, y el consumo de agua bajó un 49 por ciento. Para 2030, las metas son aún más ambiciosas: la reducción de gases de efecto invernadero tendrá que ubicarse en un 42 por ciento, utilizar un 20 por ciento de energía renovable, ahorrar un 67 por ciento de agua, valorizar el 100 por ciento de los residuos, usar un 100 por ciento envases y embalajes reutilizables, y utilizar el 50 por ciento de material reciclado en los envases y embalajes.

Cervecería y Maltería Quilmes

"En Cervecería y Maltería Quilmes tenemos el sueño



de Unir a la Gente por un Mundo Mejor y asumimos el compromiso de no solo elaborar las bebidas de la mejor calidad sino ser fuente de promoción social. Por eso, desde nuestra fundación estamos fuertemente involucrados con las comunidades en donde estamos presentes y, ante el contexto social que atraviesa la Argentina, decidimos desarrollar Valor (www.proyectovalor.com.ar), nuestra plataforma colaborativa de impacto social que busca fomentar la inclusión y la diversidad para reducir la inequidad social", cuenta Vanesa Vázquez, gerente de Sustentabilidad. El objetivo para 2021 es seguir trabajando en las temáticas que "nos resultan de vital importancia para la preservación del ambiente y el cuidado de nuestras comunidades, como el agua, las energías renovables y el cambio climático, la agricultura, el packaging y la cadena de valor, presentes en nuestra Plataforma 100+ Sustentabilidad, que posee objetivos medibles y auditables a 2025", subraya Vázquez.

Citrícola San Miguel
Su plan de acción por el clima, a 10 años, integra la incorporación de energías renovables, la medición de gases de efecto invernadero y la conservación de bosques nativos. En el punto de energías renovables, en enero de 2020 comenzó a abastecer el 40 por ciento del consumo eléctrico del Complejo Industrial Famaillá, su principal operación en la Argentina, con energía eólica proveniente del Parque Eólico Los Olivos, de

✓ Córdoba. El número creció a 67 por ciento en agosto, y esperan llegar al 100 por ciento de abastecimiento limpio en 2021. En cuanto a los bosques nativos, protegen más de 8000 hectáreas de yungas. Junto a la Fundación Pro-Yungas, lleva adelante el programa Paisaje Productivo Protegido, que busca integrar la producción, la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos asociados para asegurar la sustentabilidad de la actividad.

Coca-Cola de Argentina

"En 2020 brindamos apoyo económico a la Campaña Argentina nos Necesita, de la Cruz Roja, donamos más de 2.000.000 de litros de bebida a comunidades y centros de salud y fortalecimos nuestros programas de acceso a agua segura y de higiene activa en todo el país. Además, apoyamos a más de 25.000 kioscos y almacenes de con Estemos Abiertos, un plan de reactivación económica que contempló una inversión de \$770 millones", cuenta Marielle Alvarez, directora de Asuntos Públicos, Comunicación y Sustentabilidad de Coca-Cola de Argentina.

A su vez, la firma este año seguirá impulsando #UnMundoSinResiduos, su plan global y holístico para recuperar y reciclar el 100 por ciento de los envases que hay de ella en el mercado para 2030, entre otros objetivos. "Acabamos de lanzar en Argentina el nuevo envase transparente de Sprite, más fácil de reciclar, y continuamos alentando el uso de retornables, que representan el 40 por ciento de las ventas en el país", afirma Alvarez.

Colgate

El impulso de un modelo de negocios sustentable se volvió un cambio cultural necesario. Ocho de cada 10 personas buscan productos más saludables y que ofrezcan soluciones sustentables. Así, desde Colgate,

Coca-Cola FEMSA Argentina

Durante la pandemia la firma reforzó su compromiso, haciendo foco en aquellas acciones que tienen impacto en las comunidades cercanas a sus centros operativos. A nivel global, en 2020 Coca-Cola FEMSA fue ratificada por séptimo año consecutivo como parte del Dow Jones Sustainability Index. Además, en septiembre colocó el bono verde más grande emitido a la fecha por un corporativo latinoamericano. A nivel local, la empresa alcanzó la meta de 100 por ciento de energía renovable para sus plantas en Pompeya y Monte Grande. Además, mejoraron la eficiencia de los procesos productivos, reutilizando el agua en procesos auxiliares y asegurando que sus efluentes líquidos no generen impacto en el medio en que se disponen. Por otro lado, ya reciclan más del 90 por ciento de los residuos que generan. Todos sus envases son 100 por ciento reciclables y utilizan en ellos un promedio de 16 por ciento de resina reciclada.

Costa Cruceros

La apuesta a proyectos de economía circular y planes de inversión orientados al cuidado del ecosistema marítimo son algunas de las acciones llevadas adelante durante 2020. En colaboración con los puertos, la naviera realiza pruebas de energía shore-to-ship para que los barcos puedan conectarse a la red eléctrica local mientras están detenidos, buscando asociaciones público-

privadas para generar una infraestructura capaz de alistar el 50 por ciento de su flota para esto en 2020.

La eliminación progresiva de productos descartables, que ha dejado como resultado 50 toneladas menos de residuos, y la producción a bordo de agua del 76,29 por ciento, además de la contemplación de energías sostenibles y su programa

promueven el desarrollo de envases reciclables y contribuyen a la circularidad en la industria del cuidado oral. Por eso, este año anunciaron la línea Natural Extracts, el primer tubo de pasta de dientes reciclable. El nuevo tubo está hecho con el mismo plástico que se utiliza para fabricar botellas, por lo que se recicla como tal, y se comprime fácilmente como un tubo. La firma planea tener todos los empaques reciclables para 2025.

"Con este avance, estamos ayudando a construir un futuro mejor para las generaciones venideras, es por eso que compartimos

la propiedad intelectual con otras empresas, para impulsar la reducción del uso de plásticos y disminuir la huella ambiental en la industria del cuidado bucal", resaltan desde Colgate.

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:



Primer puesto Octubre 2020
Spot Publicitario más visto de Argentina



Capacitación en Programas in Company para el Desarrollo Gerencial



Auditoría Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones



Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina



Premio FMG Mejor Comprador de Ganado 2019 de Argentina



Premio al Mayor Performance Cadena 2019 de Argentina



Asociación de Cadenas de Supermercados más grande del país

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



**¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.**



4goodfood de manejo de desperdicios de alimentos, forman parte de una proyección de reducción de emisiones de carbono del 40 por ciento en 2020 y aún mayor en el futuro.

Danone

"En Danone trabajamos convencidos de que nuestro doble propósito OnePlanet. OneHealth es lo que nos define y diferencia porque nos permite brindar salud a través de los alimentos a la mayor cantidad de personas con foco en el cuidado del planeta. Con esa convicción, planteamos en nuestros tres negocios: aguas, lácteos y nutrición especializada; distintos compromisos sociales y ambientales en articulación con organismos públicos y organizaciones del tercer sector", afirma Diego Buranello, director de Asuntos Corporativos de Danone Cono Sur. Durante 2020, logró la recertificación como empresa B del negocio de Aguas. "Además, iniciamos la tercera etapa de nuestro Programa de Reciclaje Inclusivo que busca elevar las tasas de reciclado, empoderar el ecosistema de reciclaje y mejorar indicadores sociales y ambientales", suma Buranello.

Dell

Sus metas para 2030 están pautadas dentro del programa Progress Made Real, que se enfoca en tres áreas claves: el avance de la sustentabilidad, el fomento de la inclusión y la transformación de vidas con la tecnología. Dentro de la transformación de vidas con el uso de la tecnología, Dell ve a la educación como un pilar importante

- ✓ y se enfoca en el impacto integral (wholechild), en la democratización del acceso a la tecnología (techforall) y en proveer las habilidades necesarias para mejorar la empleabilidad (futureready). Con la mirada en 2030, la empresa continuará acelerando la economía circular, reduciendo el impacto de las operaciones de la propia empresa, respaldando los esfuerzos de los clientes para reducir el impacto ambiental y defendiendo a las personas que desarrollan los productos.

Deloitte

"En Deloitte nos comprometimos a lograr cero emisiones netas para el año 2030 a nivel global, y a extender nuestro impacto más allá de nosotros mismos", cuenta Alfredo Pagano, socio de Sostenibilidad de Deloitte Cono Sur. En lo que hace a emisión de gases de efecto invernadero, las principales fuentes de emisiones son los viajes que realizan sus colaboradores para brindar los servicios profesionales, mientras que la segunda fuente surge a partir de la operación de sus instalaciones. En este sentido, las metas que se plantean de reducción de emisiones se elaboran siguiendo los lineamientos de la iniciativa conocida como ScienceBased Target (SBT).

Eidico

"Contamos con un equipo de Desarrollo Comunitario que está orientado a forjar vínculos de confianza entre propietarios, instituciones públicas y privadas, ONGs y toda la comunidad vecina a los proyectos de Eidico, mediante programas de trabajo, educación, familia, salud y vivienda digna",

- ✓ cuenta Diego Lanusse, director de Sustentabilidad de la desarrolladora. En contexto de pandemia, el año pasado idearon Mesa Solidaria, que "junto a los propietarios y empleados de nuestros barrios nos unimos para preparar cajas de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene para donar a organizaciones sociales de la zona, a las que ya veníamos acompañando", agrega Lanusse.

Ford

En su último Reporte de Sustentabilidad, Ford anunció su objetivo de convertirse en carbono neutral para 2050 y que todas sus plantas funcionen con energía 100 por ciento renovable para 2035. En Planta Pacheco, Ford Argentina recicla los residuos orgánicos provenientes principalmente de los comedores y en 2020 sumó más de 200.000 kilos de residuos orgánicos reciclados. En 2020, además, el 54 por ciento de la energía que se utilizó en el centro industrial proviene de fuentes de energía renovable (eólica). Como parte de su política de sustentabilidad, en 2020 Ford brindó charlas y capacitaciones internas para fomentar el cuidado de los recursos no solo en el ámbito laboral sino también en el personal sobre temáticas como el compostaje en casa y el armado de ecobottellas, entre otras.

- ✓ La automotriz trabaja en pos de un mundo más sustentable, a su vez, diseñando vehículos inteligentes y transportando a las personas de manera segura. Dentro de su portafolio local, cuenta

- ✓ con modelos híbridos que contribuyen con el cuidado del medio ambiente reduciendo el consumo de combustible y disminuyendo el nivel de emisiones, como el Mondeo Híbrido y la Nueva Kuga Híbrida.

Genneia

Genneia trabajó en un programa de acompañamiento dirigido a

- ✓ brindar apoyo económico y asistencia a hospitales, bomberos y diferentes proyectos locales. Paralelamente, trabajó en Generando Energía. Generando Futuro, programa que tiene como propósito potenciar el conocimiento y acceso a las energías renovables.

En este marco, aportaron equipamiento de última generación basado en fuentes renovables a organizaciones de las distintas ciudades donde opera la firma. También continuaron su campaña de concientización y compensación de Huella de Carbono en sus tres dimensiones: generando contenidos y espacios de aprendizaje acerca del tema, certificando nuevos proyectos renovables ante protocolos internacionales y brindando estos certificados a organizaciones para apoyar sus proyectos de reducción de emisiones a través de la compensación de su huella ambiental. Por primera vez la empresa

- ✓ midió y compensó su huella administrativa. En 2021 será el año para ampliar estas iniciativas.

Globant

A principios de 2020, anunció su objetivo de migrar el 100 por ciento

- ✓ de su consumo eléctrico hacia fuentes de energía renovable, principalmente de fuentes solares y eólicas. A su vez, estuvo midiendo, reduciendo e informando su huella de carbono a nivel corporativo, así como implementando programas de concientización y reciclaje en sus centros de desarrollo.

El objetivo forma parte de la iniciativa Be Kind de Globant, un programa que busca hacer del mundo un lugar mejor, siendo amable con el planeta, con los compañeros y la humanidad. "Recientemente, la compañía anunció que se convertirá en carbono neutral para fines de 2021, a través de inversiones en proyectos regenerativos innovadores", señaló Francisco Michref, corporate Affairs and Sustainability Manager de Globant.

Google

"En 2017 nos convertimos en la primera gran empresa en equiparar el consumo de electricidad con energía 100 por ciento renovable, operando la nube global más limpia y con mayor eficiencia energética de la industria. En la Argentina, además, obtuvimos dos reconocimientos LEED Silver y Gold por contar con políticas de ahorro de energía, uso eficiente del agua y reciclado de residuos como adaptaciones de canillas de agua en baños, sensores de luz en circuitos de iluminación y un panel solar para precalentamiento de agua. Durante 2020

- ✓ eliminamos el consumo de botellas de plástico de agua y redujimos el uso general de plástico en la oficina",



1



2



3



4

1. Santander despliega distintas iniciativas para reducir el impacto ambiental. 2. Syngenta mejoró la biodiversidad en conjunto con productores. 3. Toyota desarrolla programas en alianza con organizaciones sociales. 4. La torre Macro, líder en eficiencia energética.

dicen desde la empresa IT. Para 2030, el objetivo es ser la primera gran empresa en operar 24 x 7 en todos sus centros de datos y campus a nivel global con energía libre de carbono.

Grupo Libertad

El Grupo trabaja desde 2013 con una estrategia de sustentabilidad que impacta de manera transversal en toda la compañía. Durante 2020 potenciaron los programas sociales y solidarios vigentes, de manera tal de apoyar a las instituciones con las que se vincula: activó mecanismos que permitieron incrementar las

- ✓ donaciones a la Red Banco de Alimentos y bancos de alimentos locales, potenció internamente el proceso de recupero de alimentos e impulsó el recupero de residuos pos

- ✓ venta para transformarlos en recursos económicos que beneficien a las diferentes organizaciones cooperativas con las que la empresa se vincula.

En noviembre lanzó el

- ✓ Programa de Gestión Integral de Residuos, que será desarrollado e implementado durante 2021. Esto no solo permitirá mitigar el impacto ambiental, sino también reducir los gastos de la compañía migrando hacia un modelo de economía circular, explican.

Grupo San Cristóbal

Para Grupo San Cristóbal la sustentabilidad es uno de los principios culturales en los que se enmarca su estrategia. Por eso, a través del Plan de Gestión Ambiental (PGA) diseñan planes, programas e iniciativas, orientados a mejorar el desempeño



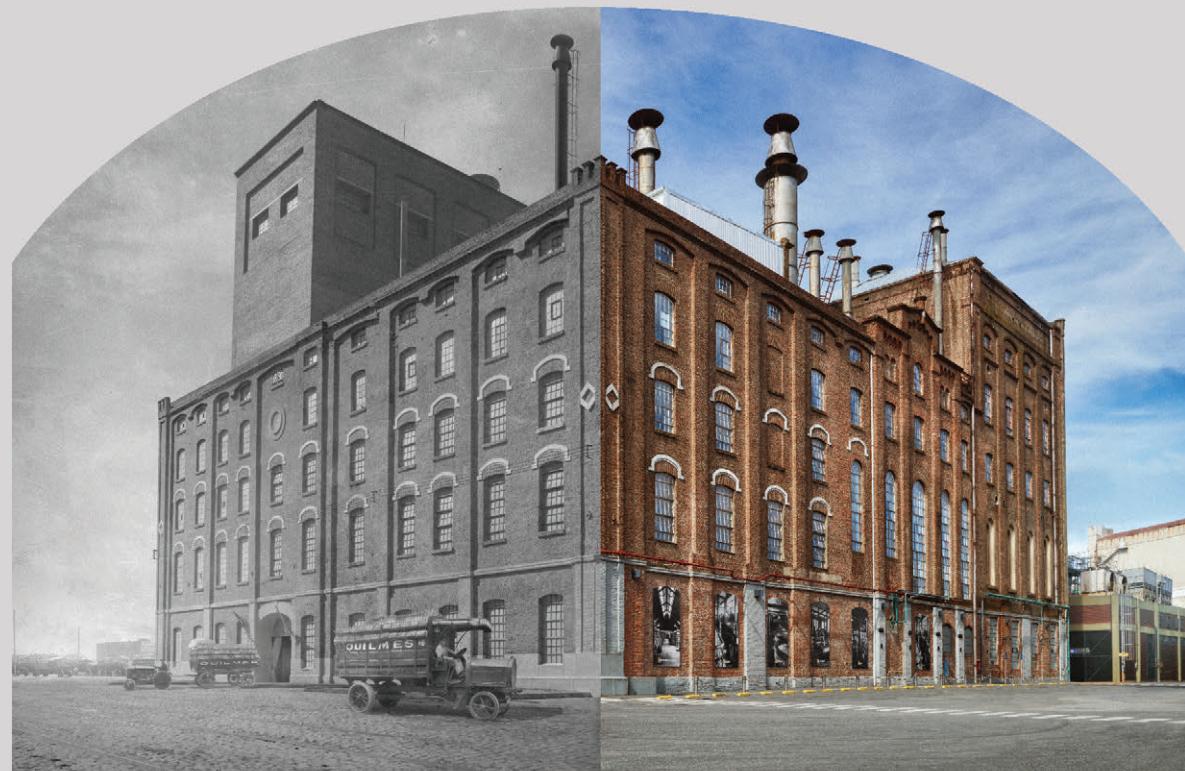
ambiental de todas las actividades desarrolladas por sus Unidades de Negocio. En ese marco, se elaboró un Manual de Uso Eficiente de Recursos Naturales con el objetivo de medir la Huella de Carbono y reducir los Gases de Efecto Invernadero emitidos. "Además, se trabajó en indicadores para lograr un uso racional de los recursos como: agua, energía eléctrica, gas natural, gases refrigerantes, combustibles y papel. Se implementaron composteras en la Casa Central e impulsó la separación en origen y tratamiento de residuos generados, en reciclables, orgánicos y restos, en conjunto con capacitaciones con empleados de la Municipalidad de Rosario", indica Exequiel Arangio, jefe de Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad del Grupo San Cristóbal. La firma logró la certificación LEED V4 Gold y trabajó en una Guía de Recomendaciones de Compras Sustentables.

Henkel

Con su Estrategia de Sustentabilidad hacia 2030, Henkel pretende ser tres veces más eficiente en sus actividades de negocio con respecto a su huella ambiental de 2010, y tiene la visión de convertirse en una compañía climáticamente positiva para 2040. En ese camino, planea reducir la huella de carbono de su producción en un 65 por ciento para 2025, mejorando continuamente su eficiencia energética y utilizando electricidad de fuentes renovables. Además, la compañía quiere aprove-

- ✓ char sus marcas y tecnologías para ayudar a los clientes, consumidores y proveedores a ahorrar 100 millones de toneladas de CO₂ en un período de diez años hasta 2025.
- ✓ Sobre la base de su progreso y actividades en empaque sostenible para promover una economía circular, Henkel reforzó sus esfuerzos con nuevos objetivos de empaque sostenible. Hacia fin de 2019, 85 por ciento del empaque de Henkel fue recicitable o reutilizable. La proporción de plástico reciclado en el empaque de los productos de consumo de Henkel aumentó a 12 por ciento.
- ✓ **Honda Motor**
Comunidad, educación, medio ambiente y seguridad vial guían a la empresa. Por eso, en el país se guía por su concepto Green Factory. "Nuestra visión como compañía para 2030 se basa en la creación de una sociedad libre de emisiones de carbono como una de las directrices centrales de la estrategia para la sostenibilidad a largo plazo", indican.
- ✓ De manera complementaria, la automotriz trabaja junto a los diferentes actores de la sociedad a través de iniciativas como Pioneros en movimiento, La basura sirve, Fundación somos Cedemil y Mes de las infancias. "En el 2021 seguiremos promoviendo acciones para fortalecer nuestro compromiso con la comunidad y el medio ambiente, aportando valor a través de buenas prácticas que generen impactos positivos en la sociedad", aseguran.
- ✓ **HSBC**
HSBC Argentina continuó desarrollando su programa Reduce durante 2020,
- ✓ como parte de su política ambiental, que gestiona los impactos directos e indirectos del negocio. Las tareas de voluntariado y difusión de iniciativas de Sustentabilidad se vieron limitadas a campañas de concientización vía mailing. Además, se desarrollaron auditorías de los residuos orgánicos y los reciclables para poder identificar oportunidades de mejora, tanto en edificios como en sucursales.
- ✓ Con una inversión superior a \$ 19.500.000, se obtuvieron ahorros en consumo energético superiores a los 682M de Wh, algo que contribuye a la reducción de 261Tn/año en emisiones de CO₂.
- ✓ En 2021, HSBC continuará implementando el programa GIRO, que busca la autosuficiencia de residuos orgánicos y continuar con el reemplazo de luminarias por tecnología LED hasta completar el 100 por ciento de la red de sucursales. La inversión contemplada para este año es superior a los \$ 30 millones.
- ✓ **Indigo**
"Con la tecnología como aliado clave, buscamos potenciar los sistemas agropecuarios y mejorar su rentabilidad, ejes centrales en nuestro compromiso para la preservación del medioambiente. A su vez, impulsamos prácticas de agricultura regenerativa y el tratamiento biológico de semillas, a fin de colaborar con la preservación de la biodiversidad de los suelos, mejorando su fertilidad y la calidad de los alimentos, con mayor eficiencia en el uso del agua y menor uso de pesticidas y fertilizantes químicos", señala Dario Maffei, CEO de Indigo LATAM.
- ✓ Por otro lado, la firma impulsa la iniciativa Indigo Carbon a nivel global, que promueve la captura de carbono de la atmósfera y su incorporación a los suelos para colaborar con la reducción del calentamiento global, brindando la oportunidad de generar una nueva fuente de ingresos a través de la captura de créditos de carbono verificados. "Por eso, trabajamos alineados a los estándares de Climate Action Reserve y Verra a través del programa Verified Carbon Standard (VCS), que ayudan a desarrollar metodologías innovadoras para reportar las reducciones de emisiones netas de gases de efecto invernadero", añade Maffei.
- ✓ **Ingredion**
"Nuestro trabajo en la Argentina benefició a casi 85.000 personas de las comunidades aledañas a nuestras unidades y aportamos dinero a instituciones enfocadas en la lucha contra el hambre, totalizando casi 30.000 comidas donadas. En Baradero, la inversión fue para la instalación y montaje de una planta de generación de oxígeno en el Hospital Municipal Lino Piñeiro. En Chacabuco, los fondos se destinaron a la compra de insumos médicos", informa Angela Faria, directora de Communications & Change Management para Sudamérica de Ingredion Incorporated.
- ✓ **Kimberly-Clark**
Durante 2020 la firma participó en el programa Unidos por Argentina, de la Cruz Roja, y distribuyó 500.000 productos de su marca Kotex a trabajadoras de la sa-

130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



C A M B I O T O D O
P E R O N O C A M B I O N A D A





lud. Además, se sumó a la puesta en marcha del hospital de campaña desarrollado por el Hospital Universitario Austral y la Universidad Austral en Pilar.

"Por otro lado, en lo que respecta a nuestro compromiso con el triple impacto, anunciamos una nueva estrategia de sustentabilidad de aquí a 2030, cuyo objetivo es abordar los desafíos sociales y ambientales, mejorar la vida y contribuir al bienestar de 1000 millones de personas en situación de vulnerabilidad a nivel global", cuenta Agustina Mattooli, gerente de Sustentabilidad para Latinoamérica de Kimberly-Clark.

Este trabajo se estructura en seis pilares: impacto social, huella plástica, huella forestal, huella de carbono, huella hídrica, e ingredientes y transparencia.

KPMG

"Comenzamos 2020 con acciones para brindar conciencia y apoyo desde el programa Conectados a quienes viven solos, en familia con hijos o con adultos mayores a cargo. También colaboramos con el proyecto Seamos Uno y continuamos liderando junto a Fundación Cimientos el programa Construyendo el Futuro, de inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad", relata Romina Bracco, socia líder de Auditoría Interna, Riesgos y Cumplimientos (IARCS) a cargo de Sostenibilidad KPMG Argentina.

La firma también redujo al mínimo los consumos de energía, agua, papel y viajes. Este año seguirá cuidando la salud de su gente y realizará un programa de concientización para ayudar a reducir el impacto del cambio climático a partir

del trabajo remoto y descentralizado.

La Caja

La prevención vial y la movilidad sustentable son dos pilares para la compañía. "A fines del 2020, La Caja realizó una investigación para entender cuáles son los hábitos que surgieron con la pandemia y cómo proyectan moverse las personas en este nuevo contexto de distanciamiento social. Una de las conclusiones más interesantes fue que la bicicleta y la caminata son los medios más elegidos para trasladarse", cuenta Carla Ponce, gerenta de Empleos, Clima Organizacional y RSE.

"Para el año que comienza, esperamos seguir trabajando en la Seguridad Vial sustentable. Apostamos a continuar con nuestros talleres de educación vial en colegios y continuaremos con las acciones relacionadas al medio ambiente: realizamos diversas iniciativas con el objetivo de minimizar el impacto de nuestras acciones cotidianas", dice Ponce.

Ledesma

Ubicada en el Valle de San Francisco, Ledesma se encuentra rodeada por selvas subtropicales de montaña (yungas). Este territorio sumado a la selva misionera representa apenas el 2 por ciento de la superficie continental del país, pero concentra el 50 por ciento de su diversidad de flora y fauna. Allí habitan numerosas especies en peligro de extinción, como el yaguareté, el tapir y el oso melero.

Consciente de su responsabilidad, Ledesma lleva adelante distintas iniciativas medioambientales, como su programa Paisaje Productivo Protegido (iniciativa que

ya tiene 10 años y consiste en monitorear, preservar y restaurar distintos hábitats); Plan Integrar (busca promover la sinergia y la generación de ideas innovadoras para añadir valor a los procesos); Proyecto Biomasa (generar energía a partir de los restos vegetales que quedan en el campo tras la cosecha); Plan para la reducción de emisiones (en el último ejercicio, Ledesma logró bajar un 7,7 por ciento las emisiones de gases de efecto invernadero respecto al ejercicio anterior y un 18 por ciento menos de emisiones totales respecto al año base 2006-2007).

En 2021, continuará con las iniciativas mencionadas. Además, seguirá buscando alternativas para el uso de la cadena de carbono de la caña de azúcar en bioplásticos.

Lumen

Durante 2020 los principales esfuerzos estuvieron centrados en resguardar la salud y seguridad de los colaboradores, los proveedores y los clientes. Además, continuó desarrollando en forma remota el programa de voluntariado corporativo con organizaciones como Fundación Caminando Juntos y la Casa Ronald McDonald, entre otras. También, profundizó el compromiso de crear y mantener una fuerza de trabajo diversa e inclusiva a través de seminarios de concientización a cargo de especialistas, sobre temáticas de diversidad cultural, diversidad sexual, discapacidad, liderazgo femenino y crianza corresponsable, con una participación del 25 por ciento de la población de la compañía.

En 2021, continuará implementando planes de re-

ducción del uso de energía eléctrica y programas e iniciativas de gestión de residuos para mantener la certificación ISO 14001 del sistema de gestión ambiental. Entre las próximas metas a alcanzar se encuentra la utilización de energía de fuentes renovables.

McCain

Durante 2020 lanzó su Estrategia Global de Sustentabilidad basada en cuatro pilares: agricultura sustentable, uso de recursos eficientes, buenos ingredientes e impacto de comunidades. En consecuencia, McCain incorporó un 25 por ciento de energía proveniente de fuentes renovables (eólicas) para la planta de Balcarce, sumó un 30 por ciento de materiales reciclados en sus cajas de cartón corrugado y eliminó los materiales no reciclables del envase pri-

mario. También optimizó los circuitos de logística de producto terminado para reducir la huella de Carbono logística en un 5 por ciento. Asimismo, se asoció con diversas empresas para promover iniciativas que darán resultados en 2021, como el desarrollo del material de envase compostable, hecho a base de almidón de papa. También de biofertilizantes a partir de residuos orgánicos de su planta, cuya transformación se logra a través de moscas que generan también proteínas de insectos.

Mercado Libre

Durante 2020 la empresa continuó trabajando en pos de la reducción de brechas sociales y de género, con el objetivo de que más personas puedan acceder a educación y oficios para incorporarse a la economía del conocimiento. "Además, trabajamos en profundizar

el vínculo con emprendedores desde el impulso al ecosistema de triple impacto en toda la región y el consumo responsable. Nuestra sección permanente de productos con impacto positivo ya cuenta con una colección curada de más de 30.000 productos", suma Guadalupe Marín, gerente de Sustentabilidad de Mercado Libre para América Latina.

También la compañía se propuso reducir el impacto de sus envíos aumentando su flota eléctrica y promoviendo la adopción de soluciones innovadoras a lo largo de toda la cadena de valor. "Estamos con pruebas pilotos en Brasil, México, Uruguay y Argentina, donde ya tenemos 70 vehículos eléctricos y estamos evaluando expandir esta solución con mayor escala", adelanta Marín.

Adicionalmente, la estrategia de energía de la organización se centra en la eficiencia mediante la medición inteligente con sensores (IoT) y el abastecimiento sustentable, implementado con la generación y la adquisición progresiva de energía renovable para abastecer 100 por ciento de sus operaciones con energías renovables.

MetLife

El programa MetHelps es liderado por voluntarios de MetLife y trabaja en: educación, sustentabilidad, empoderamiento financiero, hábitat, probono y mascotas. A su vez, la Fundación MetLife donó 4 nuevos respiradores para el Hospital Fernández y, a través de la Fundación Trauma, la compañía otorgó fondos para 20 becas de capacitación en cuidados intensivos al personal de salud no médi-

co del mismo hospital. Además, a través de más de 130 horas de voluntariado, se confeccionaron cubrebocas para 600 vecinos del barrio de La Boca.

La firma también fue parte de 90 Days of Giving, un programa global para acompañar a niños en situaciones sociales complejas. Capacitó a jóvenes para que puedan insertarse en el mundo laboral y, desde el área legal, se prestó servicios de asesoría pro bono. Promovió prácticas sustentables a través de la entrega de kits "zero waste" (con cepillos de dientes de bambú, botellas reutilizables y sorbetes de metal), entre otras.

Microsoft

En 2020, Microsoft presentó un objetivo global que apunta a ser negativo de carbono, cero residuos y agua positiva para 2030 y construir

una nueva plataforma de computación planetaria que ayude a monitorear y administrar los sistemas naturales de la Tierra.

"Localmente, llevamos adelante distintos proyectos que ponen en el centro el poder de la nube y de los datos, como así también el trabajo en equipo con distintos sectores. Colaboramos en un hackathon organizado por AySA para crear soluciones tecnológicas con impacto positivo en la sanitización y preservación del agua y una alianza con ABSA para sumar innovación en la gestión de los recursos hídricos de la Provincia de Buenos Aires", indica Marina Bericua, directora de Asuntos Públicos, Externos y Legales de Microsoft Argentina.

También continuó con el programa global AI for Earth, que pone a disposición toda la tecnología de Microsoft a quienes trabajan

para resolver los principales desafíos ambientales. Las científicas Ana Liberoff, Natalia Pessacq (CENPAT/CONICET) y Silvia Flaherty (Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco) de Puerto Madryn utilizaron inteligencia artificial y redes neuronales de Microsoft Azure con el propósito de crear mapas de uso y cobertura del suelo para el Valle Inferior del Río Chubut para contribuir a la conservación y gestión del agua.

Naranja

"En 2020 nos enfocamos en cuidar la salud y el bienestar de las personas junto con la sustentabilidad del negocio", cuenta Romina Ruffino, gerenta de Cultura y Comunicación Interna de Naranja, y enumera algunas de las acciones de 2020, como fortalecer la economía local con beneficios y

formaciones para acompañar a proveedores y comercios amigos. También lanzaron la campaña "Entre todos podemos", para contribuir con la comunidad.

Un punto importante fue profundizar la gestión ambiental. "Medimos la huella de CO2 de todas nuestras operaciones en el país, generando soluciones para disminuir emisiones. Durante 2021 trabajaremos en proyectos de energías limpias, gestión de residuos y reducción de uso de materiales como papel o plástico. Continuaremos apoyando la protección de bosques junto a fundaciones especialistas", dice Ruffino.

Para el 2021 el foco está en seguir fortaleciendo los criterios de sustentabilidad.

Natura

En 2020 la firma de origen brasileño llevó adelante la campaña Cada Persona Im-

porta, que fue reconocida por el Inadi como una comunicación responsable y positiva ante la pandemia. A su vez, al inicio de la pandemia se enfocó en la elaboración de productos

esenciales y alcohol en gel, realizando donaciones de productos de higiene personal a las organizaciones y fundaciones. Además, la empresa se unió a Avon para prevenir y combatir la violencia doméstica con el movimiento #AisladasNoSolas. Con respecto a residuos en 2020, por segundo año consecutivo, asumió el compromiso público de recuperar en material equivalente el 15 por ciento de los residuos

generados, logrando recuperar 2000 toneladas de material pos consumo que equivalen al 51 por ciento del material equivalente de los residuos generados en el año. "Es un compromiso voluntario porque en la Argentina no tenemos una ley vigente que regule la responsabilidad extendida del productor", advierten desde Natura.

En 2021, el foco de Natura estará en continuar impulsando los envases reciclados, reciclables y recargables, y la compra de repuestos. Además, continuará el compromiso de recuperar en material equivalente el 15 por ciento de los residuos generados y seguir impulsando la generación de la cadena de vidrio reciclado.

Newson

La empresa se sumó a #ArgentinaNosNecesita, una iniciativa del sector privado junto a la Cruz Roja Argentina para acompañar los esfuerzos de contención del Covid-19. También lanzó la campaña #SigamosCerca, redoblando esfuerzos para



fortalecer proyectos con impacto social con aportes económicos, tecnológicos y humanos. A través de ATMA, instaló 20 contenedores de descanso totalmente equipados en los principales hospitales públicos de la Ciudad de Buenos Aires. En diversidad, amplió el alcance de su protocolo de actuación para la prevención, orientación, abordaje y erradicación de la violencia de género y lo puso a disposición de la comunidad corporativa. En 2021 seguirá promoviendo el desarrollo de la comunidad, valorando la diversidad y cuidando el ambiente.

OSDE

La estrategia de sustentabilidad de OSDE se basa en tres ejes: gestión orientada a la calidad, prevención y promoción de la salud y fortalecimiento de las comunidades. "El contexto de crisis sanitaria nos llevó a adaptarlos a las necesidades de nuestros públicos, derivadas de las demandas actuales. Desarrollamos tecnologías con un triple impacto: credencial y receta digital, turnos online y consultas virtuales. Creamos la figura del médico de cabecera digital y una App móvil de monitoreo domiciliario para el seguimiento diario de nuestros socios confirmados y/o sospechosos de COVID. También, a través de nuestros canales digitales, realizamos charlas abiertas sobre prevención en salud, talleres de RCP y más", enumeran desde la empresa. Para el 2021 seguirán profundizando estas acciones y creando alianzas con foco en la salud de las comunidades.

Pan American Energy (PAE)
En el contexto de pandemia, la petrolera reforzó su compromiso, readecuando los programas de sustentabilidad y trabajando articuladamente con las autoridades nacionales, provinciales, municipales y organizaciones ligadas al tercer sector. Así, reconvirtió más del 90 por ciento de sus programas y contenidos para responder a las necesidades que despertó la pandemia, priorizando los ejes de salud, educación y desarrollo local a través del fortalecimiento de las PyMEs. "Estamos convencidos de que una escucha activa y permanente, enfocada en las comunidades, es clave para el desarrollo de herramientas que den solución a las problemáticas locales. Durante 2021 continuaremos realizando iniciativas que den respuesta a estas necesidades", sintetizan desde la compañía.

Paladini

Durante 2020, por sexta vez consecutiva, obtuvo la recertificación de la Norma ISO 14001, que avala internacionalmente el sistema de Gestión Ambiental. Actualmente, la firma reutiliza y recicla sus residuos, logrando reducirlos en un 15,5 por ciento en los últimos cinco años. A su vez también redujo el consumo de agua en un 8,8 por ciento, disminuyó el consumo de electricidad en un 9,4 por ciento y aminoró el consumo de gas en un 15,5 por ciento. En 2021 el plan es seguir trabajando en acciones y programas que permitan minimizar el impacto de las actividades en armonía con el ambiente.

PwC

"El cambio climático es uno de los desafíos más complejos que enfrenta el mundo actual y la comunidad de negocios tiene un rol clave para impulsar decisiones que mitigan los riesgos del efecto invernadero", advierte Mariano Tomatis, socio de PwC Argentina, líder de Desarrollo Sostenible.

Pfizer
Alineados con el propósito de innovar para cambiar la vida de los pacientes, el laboratorio impulsa modelos de gestión que permitan preservar el medioambiente y reducir su impacto. En este sentido, cuenta con un Reporte de Sustentabilidad global que refleja la evolución de sus acciones y estrategias. A partir de él, mide y analiza los resultados y métricas obtenidas a nivel local, para continuar promoviendo prácticas más eficientes. "Durante 2020, en la Argentina realizamos una inversión de US\$ 90.000 para continuar impulsando proyectos de mejora medioambiental en nuestra planta de producción local. Nuestro trabajo se focalizó en la reducción del consumo de agua y energía. En este contexto, logramos finalizar el año con una reducción del 16,4 por ciento en el consumo de agua, lo que representa más de 3600m3 de agua (más de lo que consumen unas 19 familias por año). Asimismo, nuestro consumo de CO2 cerró en 155tn menos que 2019", sostienen desde Pfizer.

En 2020 también firmaron su primer acuerdo de consumo de energías renovables: por los próximos 10 años, el 30 por ciento de la energía consumida en su planta será eólica.

Ricoh

El objetivo principal de la política de sustentabilidad de Ricoh es impulsar en cada una de sus unidades de negocios la contribución con al menos uno de los ocho objetivos de crecimiento sostenible (ODS) identificados por la empresa, con un enfoque en promover el crecimiento económico en equilibrio con los beneficios que puede ser entregado a la sociedad y al medio ambiente. Los ODS se incluyen en la comunicación con los colaboradores para que puedan integrar los conceptos de sostenibilidad en sus actitudes y actividades.

Saint Gobain
Hace años que Saint



Línea *Permitir*

Nuevas Salchichas reducidas en sodio y grasas.



**Menos sal. Menos Grasas.
Todo el sabor de Paladini.**

**-35%
de sodio**

**-28%
de grasas totales**



Gobain desarrolla herramientas y productos que permitan certificar los edificios, y así, asegurar la sostenibilidad y eficiencia energética y la preservación del medio ambiente.

Siguiendo sus consejos, las oficinas de Tigre de la marca ya alcanzaron el Nivel Oro de la certificación LEED y alcanzaron beneficios sustanciales como un ahorro en la potencia de iluminación del 41 por ciento y de agua en un 43 por ciento.

Además, en los próximos años esperan llegar a una neutralidad de CO₂ para 2050 a nivel global. "Nos comprometemos a reducir nuestras emisiones directas e indirectas en un 33 por ciento en términos absolutos para 2030 y a reducir las emisiones en nuestra cadena de valor en un 16 por ciento", sostienen.

Sancor Seguros

Grupo Sancor Seguros continúa trabajando en base a los 4 pilares de su estrategia para la preservación del ambiente, la salud y seguridad de sus grupos de interés. En cuanto al uso sostenible de los recursos, recertificó LEED EBOM nivel plata. Para la prevención de contaminación cuenta con el programa Compromiso con el Ambiente y logró 44 por ciento de reducción en las resmas de papel consumidas y 26 por ciento de reducción de residuos en sus edificios de Sunchales.

También desarrolló estrategias para minimizar el impacto y prevenir daños derivados de fenómenos climáticos en los seguros agropecuarios y patrimoniales.

Sanofi

La empresa tiene el programa Planeta saludable, que

alinea el rendimiento de la compañía para reducir la emisión de gases de efecto invernadero y limitar el calentamiento global. Desde 2010 redujo un 22,6 por ciento el consumo de agua y un 23 por ciento la emisión de gases de efecto invernadero a nivel global.

También tiene Educación para la Salud, en el que se suma al Programa KIDs, desarrollado por International Diabetes Federation que tiene como fin mejorar la inclusión escolar de los niños con diabetes.

A su vez, el Programa Higiene Activa, junto al Proyecto Agua Segura trabaja con el objetivo de prevenir enfermedades gastrointestinales en niños de comunidades vulnerables, a través de la instalación de filtros de agua en escuelas e instituciones sociales y capacitaciones en hábitos de higiene saludable. La iniciativa lleva 18 meses y facilitó 2.340.000 litros de agua con un impacto directo en 5.659 personas en la Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Brasil.

Santander

La entidad bancaria renovó su compromiso para contribuir al progreso de las personas y las empresas, impulsando el crecimiento inclusivo y sostenible. Para eso lleva adelante diversas iniciativas orientadas a reducir el impacto ambiental como Contratación de energía eólica a YPF (Parque los Teros, Bahía Blanca); Plan de eficiencia energética y recambio de luminarias a LED en el 95 por ciento de la red de sucursales; Edificio corporativo diseñado bajo las normas LEED y certificado en la categoría Gold; Eliminación

de plásticos de un solo uso y una campaña paperless; gestiona sus residuos de acuerdo a la normativa vigente, impulsando el trabajo de cooperativas recicadoras; certificación Norma ISO 14.001 en 18 sucursales y un edificio central; Finanzas sostenibles, que se reflejan en la participación activa en el Protocolo sobre el tema y también en el lanzamiento de una línea de bonos verdes para préstamos personales.

SAP
SAP continúa con la iniciativa de Single Use Plastic, que tiene como objetivo global la reducción del uso de plástico de un uso en todas las oficinas. A la fecha, SAP Argentina cumplió un 80 por ciento del proyecto y en 2021 espera llegar al 100 por ciento una vez que reabra sus oficinas. Asimismo, la sede local recibió en 2020 su recertificación de ISO14001.

A nivel global, SAP, que tiene como objetivo ser una empresa neutral en emisiones de carbono para 2025, consolidará el programa Climate 21 para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos relacionados con el clima. Asimismo, para acelerar el objetivo de plantar 5 millones de árboles para el año 2025, la organización plantará un árbol por cada transacción digital en SAP Store y SAP App Center. Los clientes se beneficiarán de una experiencia optimizada desde el pedido hasta el aprovisionamiento, mientras que también se plantará un árbol en su nombre.

Siemens

La sostenibilidad es par-

te del ADN del Grupo Siemens, con el objetivo de ser la primera gran compañía industrial del mundo en lograr una huella de carbono cero. La estrategia está basada en el concepto Business to Society (B2S) y alineada a los ODS de las Naciones Unidas. El centro de control remoto "MindSphere" permitió monitorear las principales centrales de energía, controlando las emisiones que las máquinas generadoras y disminuyendo el traslado de los técnicos.

A su vez, triplicó la inversión en proyectos sociales liderados por la Fundación Siemens. Por ejemplo con #MakerChallenge acompañaron a voluntarios makers en la producción de 25.000 mascarillas faciales de protección en impresoras 3D, destinadas a más de 50 centros de salud en el AMBA en alianza con AtomicLab.

SodaStream
En el 2020 la marca puso foco en la concientización sobre cómo se puede evitar desechar la mayor cantidad de botellas plásticas que contaminan el planeta. Asegura que con reciclar no alcanza. De todo el plástico producido en años, solo el 9 por ciento fue reciclado, 12 por ciento incinerado y el 79 por ciento terminó en ambientes naturales o vertederos de basura. Debido al tiempo de degradación elevado, casi todo el plástico producido acaba contaminando durante años el medioambiente.

Para 2025, SodaStream eliminará 67.000 millones de botellas descartables de plástico. Para 2021, la marca continúa con sus políticas de concientización.

Starbucks

Buscando diferentes formas de ayudar a proteger el planeta es que desde 2015 el 99 por ciento del café de la cadena de suministro de Starbucks está verificado como éticamente abastecido, sensibilizando sobre el reciclaje, la reducción del consumo de energía y más.

Recientemente, la firma anunció a nivel global su aspiración multi-década de ser una empresa con recursos positivos, incluyendo los objetivos preliminares de reducir el carbono, el agua y los desechos en un 50 por ciento para 2030. "En la Argentina logramos un gran avance en la comprensión y el desarrollo de nuevas estrategias destinadas a reducir el consumo de energía. Tal es así que estamos trabajando en un Plan de Ahorro Energético que tiene por objeto disminuir anualmente el consumo de energía entre un 5 por ciento y 10 por ciento -en 2020 lo cumplimos y llegamos a reducir un 27 por ciento más en relación a 2019", dice Valeria Loderer, directora de Starbucks Argentina y Uruguay.

Supervielle

En 2020 el banco acompañó distintas iniciativas en la lucha contra el Covid-19: donaron alimentos, insumos y equipamiento médico por más de \$13 millones. A su vez, acompañaron por cuarto año consecutivo a la red Banco de Alimentos, logrando aportar junto a sus clientes y colaboradores 291.287 platos de comida.

En Alianza con Mayma apoyó a 35 emprendedores de triple impacto, quienes

se capacitaron en herramientas de negocio. En materia ambiental, fue el primer banco en obtener la Certificación Usuario-Generador otorgado por la secretaría de energía por nuestra sucursal de Caballito, que vuelve sus excedentes a la red eléctrica pública. En esta misma línea, sus edificios corporativos funcionan 100 por ciento con energía renovable de parques eólicos.

Syngenta

La empresa muestra algunos de los resultados obtenidos a partir del trabajo conjunto con productores y representantes de la cadena agrícola: 18,8 por ciento de aumento en la productividad de los cultivos, 14,1 millones de hectáreas cultivables recuperadas, 8,2 millones de hectáreas con mayor biodiversidad.

Teniendo en cuenta los desafíos, oportunidades y expectativas actuales, en 2020 renovó su programa Good Growth Plan. Bajo el lema Ayudando a los agricultores, combatiendo el cambio climático, se comprometieron a acelerar la innovación para los productores y la naturaleza, trabajar para una agricultura neutra en carbono, ayudar a las personas a mantenerse seguras y saludables y desarrollar alianzas para generar impacto.

Para alcanzar estos objetivos para 2025 la firma invertirá US\$ 2000 millones en innovación.

Tetra Pak

Durante 2020 las prioridades fueron proteger a las personas, tanto a los empleados como a los clientes y socios, y también proteger los alimentos. En

esa línea, el Grupo Tetra Laval –formado por las empresas Tetra Pak, Sidel y DeLaval– realizó una donación en la Argentina de €160.000 a la Cooperadora de Acción Social (COAS), destinada al apoyo de actividades y atención médica, a través de insumos y equipos médicos, además de infraestructura enfocadas en las provincias de La Rioja y Santa Fe. Respecto de la protección del planeta, continúa trabajando en avanzar hacia una economía circular baja en carbono, en la que el reciclaje, la educación y asociatividad son claves para avanzar.

Torneos

"Como parte de nuestra estrategia de Sustentabilidad, nos planteamos como desafío incluir criterios sustentables en los eventos deportivos que organizamos. Comenzamos en febrero de 2020, en el Córdoba Open ATP 250, en el que implementamos acciones para la gestión responsable del impacto ambiental, la inclusión y el apoyo a la comunidad local", indica Ana Cacace, gerente de Comunicaciones y Sustentabilidad de Torneos.

Así, compensaron la huella de carbono a través de un acuerdo con la empresa de energías renovables Genneia: se midió la huella de carbono y se compensaron las emisiones generadas por los traslados aéreos y terrestres de jugadores y staff asociados a la competencia.

También instalaron una isla ecológica, con máquinas especialmente diseñadas para compactar 5500 botellas de plástico, 1300 latas de aluminio y 550

envases de tipo tetrabrik, entre otros. Los residuos fueron procesados para su reutilización como materia prima para ladrillos, tablas y otros materiales de construcción que se donaron a la Fundación Padre Mariano Oberlin, para la fabricación de casas para familias en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

Toyota

"Nuestra política de sustentabilidad está basada en tres ejes principales: educación para la empleabilidad, seguridad vial y ambiente. A su vez, se trabaja

constantemente en la zona de influencia cercana a la planta, desarrollando programas en alianza con organizaciones sociales. Y buscando proteger a los colaboradores, los clientes y la comunidad implementamos el Plan Integral de Asistencia Social, que tiene tres líneas: salud, alimentación y movilidad", describe Eduardo Kronberg, gerente general de Sustentabilidad de Toyota Argentina.

Al mismo tiempo basados en su Toyota Environmental Challenge 2050, buscan reducir el impacto durante la fabricación y conducción de vehículos. En línea con el desafío de cero emisiones en planta, a partir del acuerdo con la empresa YPF Luz, la planta de Zárate se abastece desde octubre con el 100 por ciento de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables.

"En 2021 seguiremos trabajando en la creación de sinergias con todos los actores que forman parte de nuestras comunidades, diseñando nuevas



iniciativas y restableciendo las prioridades que nos permitan seguir desarrollando un proyecto sostenible con visión a largo plazo", sostiene Kronberg.

Unilever

"Desarrollamos el negocio basados en un triple impacto, que implica ser socialmente justos, ambientalmente correctos y económicamente viables. En este sentido, el año pasado presentamos compromisos para luchar contra el cambio climático, proteger y regenerar la naturaleza, y conservar los recursos naturales para las generaciones futuras", cuenta Karen Vizental, VP de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad Unilever Latinoamérica.

Además, a través de la estrategia Futuro Limpio, la firma reemplazará los ingredientes derivados de combustibles fósiles de sus productos de cuidado del hogar por fuentes de carbono renovables o recicladas para 2030. "A su vez, a través de Alimentos del Futuro buscamos apoyar un sistema más justo, saludable y sostenible. Por otro lado, con el objetivo de generar alianzas para maximizar nuestra escala, nos sumamos al programa Mujeres al frente, del Municipio de Pilar, para brindar capacitaciones a mujeres referentes de comedores y merenderos sobre desinfección, hábitos de higiene y nutrición", detalla Vizental.

Vertiv

Vertiv es una compañía que persigue la eficiencia energética, ayudando a sus clientes a mejorar la sostenibilidad. Un porcentaje muy importante de la

- ✓ energía del Data Center se consume en la refrigeración de los equipos de IT: por cada watt de consumo se debe generar 3 veces esa cantidad. La empresa apunta a focalizar en productos que generen mayor eficiencia. Los equipos con tecnologías Free Cooling indirectos permitirán ahorros de energía muy importantes, contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

- ✓ En iniciativas con la comunidad, a principios de 2020 instaló junto a la ONG Sumando Energías calefones solares para familias en Pilar. Se trató de la creación de un calefón solar 100 por ciento sustentable, fabricado con materiales reciclados como botellas de plástico, latas y cartones de aluminio, que abastece de agua caliente sin necesidad de electricidad. De esta manera los vecinos de ese barrio pudieron tener disponible agua caliente a un costo nulo.

- ✓ Volkswagen Group Durante 2020 trabajó en proyectos de apoyo a la comunidad, generando alianzas solidarias que permitan colaborar con quienes más lo necesitan: préstamo de vehículos al Banco de Alimentos (para rescatar más de 75.000 kg de frutas y verduras), Municipio de Tigre y Ejército Argentino; fabricación y donación de elementos de protección para médicos; reparación de equipamiento médico; donación de alimentos y productos de higiene por parte de empleados a la Fundación Nordesta, y voluntariados corporativos en centros comunitarios y merenderos.

- ✓ En el marco de la Estrategia Transform Together del Gru-

- ✓ po, su planta en la Argentina tiene como objetivo trabajar en el camino de cero impacto, denominado Go To Zero, cuyo fin es promover y generar acciones sustentables que impacten positivamente en la compañía y la sociedad, mitigando el cambio climático, promoviendo el uso eficiente de recursos, desarrollando los ecosistemas locales y reduciendo el impacto ambiental.

- ✓ En iniciativas con la comunidad, a principios de 2020 instaló junto a la ONG Sumando Energías calefones solares para familias en Pilar. Se trató de la creación de un calefón solar 100 por ciento sustentable, fabricado con materiales reciclados como botellas de plástico, latas y cartones de aluminio, que abastece de agua caliente sin necesidad de electricidad. De esta manera los vecinos de ese barrio pudieron tener disponible agua caliente a un costo nulo.

- ✓ Volkswagen Group Durante 2020 trabajó en proyectos de apoyo a la comunidad, generando alianzas solidarias que permitan colaborar con quienes más lo necesitan: préstamo de vehículos al Banco de Alimentos (para rescatar más de 75.000 kg de frutas y verduras), Municipio de Tigre y Ejército Argentino; fabricación y donación de elementos de protección para médicos; reparación de equipamiento médico; donación de alimentos y productos de higiene por parte de empleados a la Fundación Nordesta, y voluntariados corporativos en centros comunitarios y merenderos.

- ✓ En el marco de la Estrategia Transform Together del Gru-

- ✓ po, su planta en la Argentina tiene como objetivo trabajar en el camino de cero impacto, denominado Go To Zero, cuyo fin es promover y generar acciones sustentables que impacten positivamente en la compañía y la sociedad, mitigando el cambio climático, promoviendo el uso eficiente de recursos, desarrollando los ecosistemas locales y reduciendo el impacto ambiental.

- ✓ En iniciativas con la comunidad, a principios de 2020 instaló junto a la ONG Sumando Energías calefones solares para familias en Pilar. Se trató de la creación de un calefón solar 100 por ciento sustentable, fabricado con materiales reciclados como botellas de plástico, latas y cartones de aluminio, que abastece de agua caliente sin necesidad de electricidad. De esta manera los vecinos de ese barrio pudieron tener disponible agua caliente a un costo nulo.

Weleda

- ✓ Su programa ambiental se enmarca dentro de 7 pilares fundamentales: packaging atractivo y sustentable, suelos saludables, promover un estilo de vida saludable y sustentable, certificación global como empresa B, transparencia en cuanto a costos reales, espacio para desarrollo humano basado en tareas compartidas y mejora en la huella ecológica.

Zetech

- ✓ Como empresa, Zetech concientiza a sus colaboradores sobre el uso responsable del papel y realiza de manera digital el proceso de onboarding, entrega de recibos, solicitud de vacaciones, alta de proveedores y gestión de facturas. Además, dentro del kit de bienvenida se eliminó la entrega de cuadernos, flyers y carpetas.

- ✓ Otro aspecto de RSE es que, previo a la pandemia, realizó una primera jornada de donación de sangre para concientizar internamente sobre la importancia de ser voluntarios, con la participación del 34 por ciento de los empleados. <AP>



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISION SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



**CONGRESOS Y EVENTOS**

La virtualidad, otra de las tendencias que aceleró con el Covid-19, seguirá en alza, prevén.

Tendencias

Qué deparará la IT en 2021

La consolidación del teletrabajo, la nube y el comercio electrónico, un crecimiento de la inteligencia artificial y una mayor presencia de conceptos como realidad virtual o computación cuántica son algunas de las principales tendencias tecnológicas que se esperan para este año.

Por Walter Duer

Ninguna nota anticipatoria de tendencias escrita en 2019 hubiese podido anticipar lo que se venía en los siguientes meses. Un dato ilustra como pocos el nivel de adopción de nuevas tecnologías que hubo en las empresas de todo el mundo: un estudio de Microsoft y D'Alessio IROL determinó que 72 por ciento de las PyMEs trabajó de manera

remota y el 36 por ciento puso en marcha mecanismos de comercio electrónico para sortear la pandemia. El segmento más resistente y conservador a la hora de incorporar innovación se sumó finalmente al *tsunami* de la transformación digital.

Y las aguas no parecen dispuestas a calmarse. "Si 2020 gana el título de 'año de más incertidumbre' en la memoria reciente, es justo decir que 2021 obtendrá el de 'segundo año más incierto'

cuando se trata de qué esperar", indica Jay Gumbiner, vicepresidente de Investigación para IDC Latinoamérica. Según la consultora, se pronostica un incremento del 3,6 por ciento del PBI regional para 2021 que podría generar un crecimiento continuo de casi el 8 por ciento en el gasto en *hardware, software* y servicios de TI, en comparación con el crecimiento del 5,5 por ciento de 2020.

"A diferencia de la mayoría de las industrias, los mercados tecnológicos vieron un crecimiento en dólares constantes en 2020. Las empresas vieron que para adaptarse la tecnología era en algunos casos la única manera de facilitar esos cambios necesarios", indica Gumbiner.

"Muchas organizaciones tendrán que retomar proyectos dejados de lado por la pandemia y remediar la deuda técnica en áreas específicas", dice Claudia Boe-

ri, presidente de SAP Latinoamérica Región Sur, para quien "las empresas buscarán ganar mayor resiliencia a través de la tecnología para un contexto que seguirá siendo incierto y con modelos de trabajo híbridos". La compañía amplió durante 2020 su staff hasta superar los 1000 colaboradores y rompió la barrera de los 2000 clientes en el país.

"La tecnología tiene ya un puesto indispensable para todas las empresas, cualquiera sea su tamaño o sector", describe Volker Lafrenz, vicepresidente y gerente general de Infor para Latinoamérica. "La principal tendencia será la transformación digital que finalmente comenzó a mostrar su valor, y en 2020 se han logrado enormes avances en este

caminio, que de otra manera hubiesen demorado cinco años".

Con mirada optimista

"Tenemos un punto de vista optimista, uno en el que la tecnología juega un rol importante en la innovación que promueve la continuidad de los negocios y cierra las brechas socioeconómicas", destaca Patricio Iraolagoitia, gerente general de Dell Technologies en la Argentina, Uruguay y Paraguay. Contradiciendo aquello de que "en casa de herrero, cuchillo de palo", la compañía logró, en menos de dos semanas desde el inicio de la pandemia, tener 165.000 empleados trabajando desde su casa. "Nuestra tarea principal para 2021 será ayudar a

E-COMMERCE

El comercio electrónico explotó durante la pandemia y se espera que el furor continúe.



una transformación digital que optimice el rendimiento, la agilidad y la eficiencia, innovando hacia el futuro digital en un mundo híbrido y multi-nube", enumera.

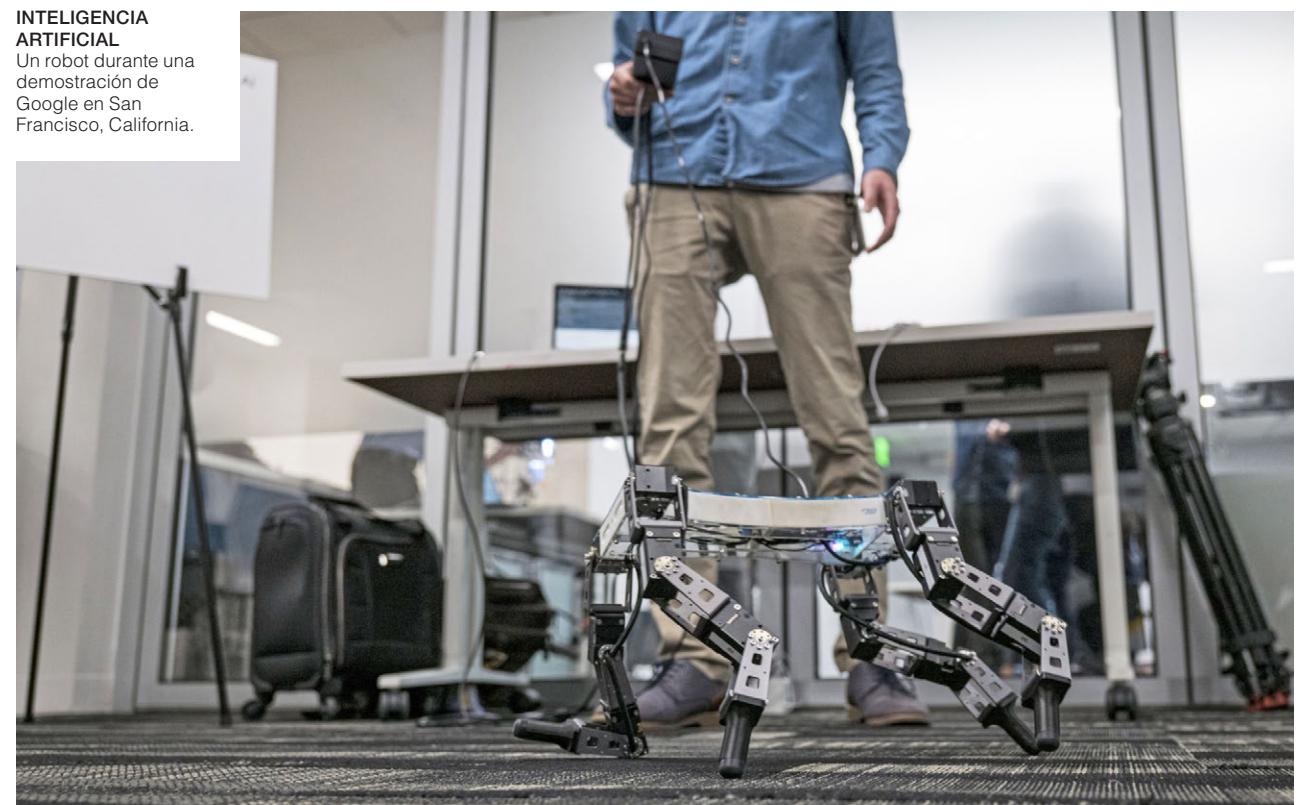
Las empresas del sector no quieren perder este tren que viaja a toda velocidad. "Nuestra estrategia estará centrada en la implementación de plataformas de nube híbrida, bajo un enfoque orientado a *open source*, acompañado del crecimiento de inteligencia artificial", describe Roberto Alexander, gerente general de IBM Argentina, Paraguay y Uruguay. La empresa también anunció centro de soluciones de telecomunicaciones para 5G, "que tendrá como objetivo ayudar a empresas de toda la región en lo que refiere investigación y desarrollo de soluciones basado en tecnologías abiertas", explica.

Si se colocara una lupa sobre cómo se comportó el mercado en 2020 y sobre las principales proyecciones para 2021 se descubrirá que los jugadores del mercado no están apostando a tecnologías emergentes ni a conceptos novedosos, sino que la idea principal es dar un giro a los viejos conocidos para que se consoliden, alcancen la madurez y extiendan sus niveles de adopción.

El furor por el comercio electrónico, por ejemplo, no parece que vaya a apagarse: para muchas empresas fue la vía para poder seguir vendiendo. "El e-commerce va a seguir pisando fuerte: las empresas y servicios que pasaron del offline al online o que incluso abrieron un canal digital como único medio de venta van a consolidarse y seguir apostando al crecimiento de sus negocios bajo esta modalidad", sostiene Ignacio Luciani, vicepresidente de ingeniería de Tienda-nube. "En la Argentina aparecen cada vez más players dentro de este ecosistema, lo que impulsa la competitividad de las empresas y mejora los servicios", agrega. Durante 2020 se cuadruplicó el tráfico sobre esta plataforma, que incorporó 160 funcionalidades y exhibió una disponibilidad del 98,99 por ciento.

De la mano de mis amigos

El e-commerce, además, seguirá "arrasando" otros negocios relacionados con la logística y los medios de pago.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL
 Un robot durante una demostración de Google en San Francisco, California.


“Es difícil realizar proyecciones o pensar en cómo será la nueva normalidad, pero es posible que por el impulso que tomó durante 2020, el *e-commerce* sea uno de los medios de compra preferidos”, coincide Matías Casoy, gerente general de Rappi Argentina y Uruguay. “A futuro hay grandes oportunidades para nuevas modalidades de compra, como el *live streaming shopping*, que ofrecerá nuevas experiencias para los consumidores y creará lazos muy estrechos entre marcas y clientes”, indica. Los proveedores de última milla como Rappi experimentaron un crecimiento exponencial durante la pandemia.

“Con el repentino inicio de la crisis del Covid-19 la inclusión financiera se convirtió en una cuestión de supervivencia para los países de América Latina que buscaban fomentar el distanciamiento social y disminuir el uso de efectivo”, describe Marcelo Fondacaro, COO de Veritran, desarrolladora de plataformas digitales especializada en medios de pago. “Las billeteras móviles con *onboarding* digital (alta remota de cuentas) se

Todos somos desarrolladores

convirtieron en el reemplazo inmediato de los métodos tradicionales de pago y, en muchos casos, en el canal necesario para distribuir subsidios a las personas más vulnerables, como ocurrió con el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) en Argentina”. La tecnología de Veritran está presente en cuenta DNI del Banco

Provincia y BNA+, la billetera digital del Banco Nación. Para 2021, Fondacaro estima que podrían tomar vuelo la biometría y la tokenización: “Con el auge de las billeteras digitales, resulta fundamental la incorporación de nuevos mecanismos de seguridad que simplifiquen la experiencia del usuario y garanticen la protección de los datos”, dice.

Las tecnologías que apoyen el desarrollo de software sin pasar por las áreas de sistemas se posicionan como una interesante vertiente para este año. “Otra tendencia será la continuación de la búsqueda de sumar desarrollos construidos por usuarios finales, bajo la forma de herramientas *low code* o de *citizen developers*, que apuntan a superar el cuello de botella que representa la escasez de recursos

de desarrollo de software profesionales”, explica José Jiménez, de Practia. Microsoft promueve Power Platform, que “permite desarrollar aplicaciones a medida con herramientas bajo código o sin código para que cualquier colaborador en una empresa pueda crear su propia aplicación según sus necesidades”, explica Yamila Zakhem, de la empresa.

Más nublado que nunca

“Como ejemplo del cambio hacia la nube podemos decir que antes de la pandemia

ESTE VASO ESTÁ POR LA MITAD.



**RADIO
AM950**

SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN.

nuestras ventas eran 30 por ciento *cloud* y 70 por ciento *on premise*. Ahora ese porcentaje se invirtió", detalla Lafrenz.

Pero una migración masiva hacia la nube no es posible si no existe un soporte robusto debajo. "La infraestructura será un elemento central para que las empresas puedan continuar su camino hacia la transformación digital y adaptarse a los cambios repentinos que puedan surgir", apunta Rodrigo Ponce, director general de Google Cloud Argentina y Uruguay. "Los datos están en el centro de la estrategia corporativa y analizarlos de manera inteligente permite a las empresas tomar decisiones en tiempo real", agrega. La empresa anunció la extensión del cable submarino internacional Tannat que conecta Las Toninas con Maldonado, Uruguay y Santos, Brasil, con el objetivo de mejorar la conectividad.

Muchas empresas deberán repensar su estrategia digital de mediano y largo plazo, es ahí donde los ERP vuelven a ser protagonistas: son la plataforma integral de gestión donde se apoyan hoy casi todos los proyectos de una organización, de forma directa o a través de integraciones", plantea Diego Dibini, director de Seidor Argentina, consultora en servicios TIC.

Pero en 2021 también se verá un crecimiento de tecnologías que eran consideradas emergentes. Andrea Mandelbaum, CEO de Mc Luhan Consulting, especializada en inteligencia artificial, asegura que "los procesos de decisión de adopción eran más prolongados antes de la pandemia". La experta asegura que en 2021 "la inteligencia artificial se utilizará aún más para analizar y mantener interacciones entre las empresas y sus clientes por medio de asistentes conversacionales y se intensificará la capacidad de integración a diferentes canales, como WhatsApp, Telegram o Facebook Messenger, además de teléfono, SMS y correo electrónico".

Solo para experimentados

La inteligencia también jugará un rol clave para disminuir la necesidad de interacciones humanas en las áreas productivas: otra lección que dejaron los confinamientos. "La hiperautomatiza-

ción será un elemento clave por su capacidad de articular la automatización de procesos con RPA, la minería de procesos y la multiplicación de soluciones basadas en inteligencia artificial", define Jiménez. Esto vendrá de la mano de otra tecnología que camina hacia su consolidación: internet de las cosas.

Otra tendencia clave de 2021 serán las innovaciones orientadas a mejorar la experiencia del cliente. El 2020 dejó un consumidor más exigente, que necesita respuestas inmediatas y oportunas. "Gracias a soluciones y desarrollos basados en inteligencia artificial, *machine learning* y *big data*, muchas organizaciones podrán obtener información de valor y conocimiento de los cambios de comportamientos de compra de sus usuarios para así ser más precisos a la hora

Hacia un modelo cuántico

Uno de los conceptos novedosos que empiezan a asomar es el de la computación cuántica. "Aprovecha fenómenos cuánticos como la superposición y el entrelazamiento cuántico y está involucrada en la banca en la detección y prevención de fraudes, para gestionar el riesgo crediticio y para el comercio de alta frecuencia transaccional, gracias a su capacidad para consultar, monitorear, analizar y actuar fácilmente sobre los datos, independientemente de la fuente", dice Andrea Mandelbaum, de Mc Luhan. "Permite a nuestros socios explorar sus próximas soluciones con un nivel de fidelidad y escala inigualable", aporta Roberto Alexander, de IBM. Se prevé que los ingresos del mercado mundial de la computación cuántica superen los US\$ 2500 millones para 2029.

de ofrecer un producto", cuenta Yamila Zakhem, arquitecta de soluciones en la nube de Microsoft Argentina. La empresa implementó en tiempo record módulos enteros de trabajo remoto en clientes como Vittal o Emergencias, cuyos centros de contacto necesitaban seguir operando, incluso a un ritmo mayor que el habitual. También cerró un acuerdo de colaboración de largo plazo con Same.

Para Mandelbaum, "la realidad virtual y la realidad aumentada ganarán terreno en probadores virtuales, propuestas inmersivas de turismo o simu-

ladores de espacios en 360 grados para generar vivencias únicas".

"La inclusión de videollamadas y *chats* en los distintos flujos de atención al cliente va a ser clave", destaca Gustavo Lauria, CMO de Debmedia, especializada en soluciones de experiencia del cliente, para quien "hacia 2021 se van a acentuar dos conceptos que están en agenda hace un par de años: omnicanalidad y transformación digital".

Para tener en cuenta

Entre los aspectos fundamentales para garantizar que todo lo anterior funcione, se cuenta el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones. El 5G es una promesa difusa para un futuro aún más difuso en el país. "Las telecomunicaciones se convirtieron en una herramienta vital e indispensable para soportar las nuevas tecnologías de comunicaciones y aplicaciones", expresa Diego Martín, gerente de Ventas de Furukawa Electric Latam. La empresa ofrece soluciones para segmentos como operadoras, salud, educación, *utilities*, minería o petróleo y gas.

Un último punto es el de la seguridad. "Habrá un gran foco en la protección y el manejo de datos de la plataforma de trabajo en la nube y el *machine learning* se democratizará en la nube alrededor de los datos", sostiene Martín Colombo, director regional de Veeam Software, especializada en *software* de respaldo.

"Los niveles de ciberseguridad seguirán creciendo porque la modalidad de teletrabajo continuará en la mayoría de los casos y es un rubro en donde nuestro país por lo general descuidó bastante", dice Matías Nahón, gerente general de Berkeley Research Group (BRG), consultora global especializada en fraude.

"Prevemos más estafas relacionadas con la vacunación del Covid-19, abuso de infraestructuras débiles de *home office*, infraestructura y proveedores de VPN empresariales y ataques de *ransomware*", señala Javier Rincón, experto en seguridad para Latinoamérica de Avast. "Las campañas maliciosas generadas por IA seguirán ganando tracción", afirma. "Los cibercriminales no se tomarán vacaciones el próximo año", concluye. <AP>

¿QUÉ ESTÁBAMOS HACIENDO CUANDO FRANCISCO FUE ELEGIDO? **RADIO.**



Especial bancos y fintech

Cruzar el Rubicón

Los bancos tuvieron que transformarse en tiempo récord para adaptarse a las nuevas demandas de sus clientes aislados. Deudas, complicaciones y experiencias radicales de las entidades financieras argentinas que tuvieron que aprender de sí mismas y saltar a lo desconocido sin red.

La noche del 11 de enero, 49 años antes de Cristo, era fría. Julio César, dicen, se detuvo un instante ante el estrecho río Rubicón atormentado por una gran duda: cruzarlo armado significaba cometer una ilegalidad; empezar una guerra civil entre la Galia y las provincias romanas. Mientras admiraba sus aguas color rubí, tan fáciles de cruzar a pie, entendió que no había vuelta atrás. Dicen algunos que, cuando envalentonó a su tropa, pronunció la famosa frase "Alea iacta est" (del latín, "la suerte está echada"). Desde ese momento, la frase "Cruzar el rubicón" significa, política y retóricamente, una línea imaginaria entre la prudencia y la temeridad. Que sea lo que tenga que ser.

El 2020 seguramente será recordado en la comunidad de negocios como un verdadero Rubicón moderno. Un año bisagra en el que casi todos los negocios tuvieron que adaptarse o morir. La ley del más fuerte implicó sacrificios, adaptaciones, recortes. Salir de la zona de confort no siempre es fácil.

Por suerte para los bancos, muchos generales, como César, ya habían empezado a redirigir a sus tropas bajo un objetivo en común: la omnicanalidad. Y nunca resultó tan necesario como cuando el Banco Central (BCRA) ordenó el cierre de sucursales el 16 de marzo del año pasado. La presencialidad estaba descartada y había que armar un plan de contingencia.

En Santander el proceso había empezado hace rato, con el cambio de Sergio Lew como CEO en 2019 y después con la contratación de dos pesos pesados de la industria tecnológica: una, Silvia Tenazinha, ex CEO de la empresa de



Alejandra Rodríguez (Banco Macro)

turismo AlMundo y Country VP de Oracle, como directora de Banca Comercial, y luego con Diego Salama, ex Mercado Libre, para hacerse cargo de Tecnología y Operaciones. Ya era de la partida Federico Procaccini que había dejado en 2018 su puesto como número uno de Google Argentina para entrar al banco de origen español como CEO de la apuesta digital del Santander, Openbank Argentina.

"Sin algunos de los cambios que hicimos en 2018 y 2019 no hubiésemos tenido ni el músculo ni la agilidad para poder responder rápidamente y desde



Diego Viglianco (Interbanking)

el primer día cuando empezó la pandemia. En ese momento, fuimos el único banco cuyo *call center* podía operar de forma 100 por ciento remota", recuerda Salama en diálogo con APERTURA. Las acciones que se concretaron por esos días no fueron menores: reforzar cuestiones de seguridad para habilitar más operaciones *online* sin descuidar las órdenes del regulador, ampliar capacidad de VPNs, comprar miles de *notebooks* y montar una "línea de montaje" en el auditorio de la sede central para poder instalar el *software* necesario y enviarlas a los hogares de los colaboradores aislados. "Mejoramos *apps*, desarrollamos soluciones de autogestión, implementamos mecanismos de turnos digitales, revisamos los procesos que requerían que los clientes se presenten físicamente en sucursales y avanzamos con soluciones en nuestros canales digitales. Todavía nos falta pero las principales operaciones hoy son *online* y pudimos hacerlo tratando de cumplir con un centenar de normas que fueron surgiendo semana a semana con pedidos del regulador", explica Salama, elegido por la revista Infotechnology como CIO Revelación en 2020 por sus cambios radicales en el banco, que implicaron ahorros de \$ 20.000 millones para la compañía y que captaron el ojo de la casa matriz española que vio en el modelo argentino un ejemplo a imitar en toda la región: más colaboradores *in house*, menor dependencia de terceros.

Un *liability* que, con la pandemia, hubiese costado muy caro. "Hacía adelante, de todas las iniciativas que surgieron en el último año, van a prevalecer las más eficientes, ágiles y amenas para el público", explica.

No fueron los únicos que empezaron con este camino antes. "La pandemia nos agarró con los planes correctos en marcha", se sonríe Santiago Benvenuto, gerente de medios de pago, Alianzas y Patrocinios de BBVA en Argentina. "Hace dos años que empezamos a transformar nuestra aplicación en una super *app* bancaria en la que los clientes pudiesen encontrar lo que necesitaban en cuestión de pagos digitales".

Antes, habían lanzado Shop, una tienda *online* con beneficios para sus clientes y se sumaron a Modo, la plataforma interbancaria que los tuvo como socios fundadores junto con Santander, Banco

Galicia y Banco Macro. Este año, ya pusieron primera con una plataforma de pagos sin contacto que usa Near Field Communication (NFC), la tecnología fetiche del 2020 para el sector bancario. La idea, dice Benvenuto, es seguir ampliando los servicios de pagos en 2021. "La frontera entre bancos y fintech está desapareciendo: la estrategia para captar transacciones en efectivo es a través de aplicar tecnología y eso lo hacemos los dos. Ya se rompió ese paradigma porque los bancos nos animamos a probar y a aprender sobre la marcha: enfocarnos en lo que mejor hacemos y buscar alianzas para complementar la propuesta. El futuro de la banca está en la colaboración", agrega.

Es de esta idea Patricia Parente, gerente de Inteligencia Comercial del Banco Ciudad. Más allá de haber cambiado su Core Banking System para implementar mejoras y avances vinculados con los productos de la banca pública –como cambiar la plataforma de autogestión e incorporar asistencia telefónica y por redes sociales utilizando *bots* y otros procesos de inteligencia artificial para optimizar procesos– piensa que el futuro es de las *bantech*. "Bancos y fintech se están asociando en los desarrollos. Eso es muy positivo porque tienen otra agilidad y se transmite en mejoras constantes y en una evolución de los servicios que los clientes ven y valoran. Hacia adelante, de todas las iniciativas que surgieron en el último año, van a prevalecer las más eficientes, ágiles y amenas para el público", explica.

Banco Macro también trabajó rápido y no dudó en cruzar el Rubicón, incluso con un 2020 difícil que vio partir a su fundador, Jorge Brito. Hace cuatro años que vienen escalando sus sistemas y con la pandemia tuvieron un doble desafío: generar una operativa diaria y digital para usuarios de todas las edades. Muchos cobran jubilaciones en Banco Macro. "Salimos con Operaciones Simples, que ayudaban a nuestros clientes en los trámites de todos los días. Esto incluyó blanqueo de PIN, extracción sin tarjeta de débito, mandato de extracción para el pago del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), so-

licitud de turnos *online* y actualización de datos de contacto", dice Alejandra Rodríguez, gerente de Transformación Digital del banco. En esa estrategia, la *app* Mi Macro quedó en el centro: está especialmente diseñada para aquellos que están dando sus primeros pasos en el mundo de la banca *online* y solo tienen la experiencia de la sucursal. "Apostamos a la inclusión financiera y a que el banco esté al alcance de cualquier cliente. De abril a diciembre, se hicieron 127.000 blanqueos de PIN, se otorgaron 4.677.421 turnos digitales, y 152.530 personas se hicieron clientes a través del onboarding digital", indica.

La *app* Cuenta DNI fue, en este sentido, otro paso hacia adelante en inclusión digital de distintas escalas de la pirámide. Para ilustrar: fue la única billetera virtual permitida para cobrar el IFE y la primera para muchos segmentos so-



Santiago Benvenuto (BBVA)

"La transformación digital llegó para quedarse", sentencian Gustavo Gigeria, responsable de Access Banking y Laura Borghelli, responsable de Mobile Banking del ICBC, parte del equipo que ayudó a digitalizar las operaciones durante la pandemia. "Hay que trabajar en nuestra *digital foundation* para prepararnos para la revolución digital y cultural que nos espera". Algunas de las novedades pandémicas incluyeron la extracción de dinero sin tarjeta y el blanqueo de claves para *home banking* pero con un agregado especial: la biométría. "Es la mejor forma de identificar positivamente a nuestros clientes para poder hacer fáciles las transacciones sin perder seguridad", dicen desde el banco que vio crecer sus transferencias inmediatas un 200 por ciento durante todo 2020.

La unión hace la fuerza

2020 no solo fue el año en el que crecieron cinco veces las transacciones de pago digitales sino también el que vio el nacimiento de Modo, la *app* de los bancos para competir con las fintech que hoy dominan el mercado, como Mercado Pago o Ualá. La unión hace la fuerza y más aún después de la nueva reglamentación del BCRA que impulsa la interoperabilidad de la banca y las famosas transacciones 3.0. No así el Open Banking, una materia pendiente en materia regulatoria en el país que ya es un hecho en algunos países de Europa. No son pocos los actores que piensan que podría ser un primer paso, previo a la norma, para calentar motores e interactuar entre distintos sistemas bancarios.

Concuerda con esto Parente, del Ciudad. "Modo es una forma en que los bancos argentinos empezamos a meter los pies en el concepto de Open Banking porque permite ver saldos no solo de su cuenta sino de otros bancos que tiene en la billetera. Obviamente, Open Banking es mucho más que eso pero es un primer paso", señala.

Red Link, líder en procesamiento de pagos, ya viene trabajando en el tema y tienen APIs de extracción, transacciones y de consultas, como la Administración de CVU y Pagos VEP. "Todas

funcionan con la API de autenticación para darle seguridad a la integración. Hoy, nuestros principales clientes son las *fintech* pero se está ampliando a otros actores", comenta Jorge Colombatti, su gerente Comercial.

"El Open Banking es una tendencia mundial que empieza a impulsarse en todos lados. Se trata de una regulación innovadora para la región y México, Brasil y Argentina ya se están animando a dar los primeros pasos; en nuestro país la interoperabilidad era una asignatura pendiente que se empieza a hacer carne con las transacciones 3.0", responde Rafael Soto, CEO de Modo, la aplicación que lanzaron los bancos hacia fines de 2020. "La construcción de la *app* fue durante la pandemia y haber podido lanzar un proyecto de semejante magnitud en menos de seis meses es un logro de coordinación de los 35 bancos. Es un buen ejemplo de cómo la competencia trae beneficios para usuarios y comercios; hoy, los bancos entendieron que para competir hay que cooperar porque el verdadero actor a vencer es el efectivo". De los 25 millones de bancarizados en la Argentina, Modo apuesta a seducir a 10 millones de usuarios que ya usan *apps* bancarias.

Benvenuto, del BBVA, lo dice claro: Modo es el mejor ejemplo de la famosa interoperabilidad que se busca en la banca a través de regulaciones del Banco Central. "Cada banco podría haber creado su propio Modo pero todos priorizamos la mejor experiencia y unificamos los esfuerzos para que, por ejemplo, enviar dinero sea fácil sin importar el banco que el usuario tenga".

"Modo no es una billetera digital y ese es su punto fuerte: trabaja con los saldos de las cuentas de los clientes bancarios y puede integrar todos los productos y promociones; en eso se parece al concepto de Open Banking porque puede competir con otras soluciones", dice Rodríguez, de Macro. Y agrega: "Banca Abierta está relacionado con un marco regulatorio para el intercambio de información financiera entre todas las entidades bancarias de un país: define estándares de arquitectura, seguridad y datos, usando APIs pa-

ra conectar sistemas entre sí. Todavía no existe regulación sobre el tema en la Argentina pero estamos preparados con un esquema de API Bank".

Salama, de Santander, es contundente: "La asociación entre bancos es inevitable y además lo más conveniente para las personas. El desafío es desarrollar productos pensando a las entidades financieras no como bancos tradicionales sino como plataforma de soluciones". Aunque, dice, hay cuentas pendientes. "Falta mucho para que Open Banking sea una realidad concreta porque no hay, por ejemplo, un estándar claro aplicable que permita a todos los *players*, bancos y *fintech*, compartir servicios. Hay muchos años de sistemas Legacy atrás que hay que reconstruir y no es casual que todos los *players* del sistema financiero estén atravesando un proceso de modernización nunca visto. Está divertido", se ríe.

¿Podrán los bancos derrumbar a las *fintech* del segmento que las hizo fuertes a través de esta paz armada? Diego Viglianco, CEO de Interbanking, la empresa de pagos y soluciones digitales de gestión financiera para bancos y empresas, lo pone en estos términos. "Si analizamos hacia atrás, algo así pasó con las tarjetas de crédito en la década del 50: solo existían Diners y American Express y después se fueron sumando Visa y Mastercard. En la Argentina, pasó en los 70 cuando nacieron London Card, Carta Franca y Cabal. A medida que el ecosistema maduró algunas sobrevivieron y otras no. Algo así va a pasar con las billeteras virtuales, que son una evolución lógica en el negocio de medios de pago. La regulación, el alineamiento estratégico de los actores... son algunos factores clave para ver quién queda parado. Hoy estamos todavía en una etapa previa en el país y entonces hay múltiples alternativas. Esta variedad es buena porque democratiza pero si no hay una propuesta de valor sólida muchos se quedan en el camino".

"Es así en todo el mundo", explica Andrea Blanco, responsable de Pagos en ICBC. "Van a ganar las *apps* que más valor aporten. Entendemos que mien-

tras más abiertos seamos más interacción vamos a lograr con los clientes".

En esta pelea los bancos tienen algunas ventajas: el conocimiento pleno del mercado en el que desarrollan sus operaciones altamente reguladas, una relación cercana y preexistente con el BCRA y la billetera para experimentar, tanto para reestructurar sus equipos puertas adentro como para aliarse con las *startups* financieras para llegar a nuevos segmentos de clientes o, directamente, crear *spin-offs* propias.

Ejemplos de esto último sobran. En 2020, el grupo Itaú lanzó una nueva empresa dedicada 100 por ciento a lo digital, Ank, que tiene como producto estrella a una billetera electrónica agnóstica en la cual se podrán elegir distintos productos bancarios. "En los últimos años, se han creado en la Argentina una cantidad de *fintech* muy buenas y exitosas que se han enfocado principalmente en generar mejores experiencias de servicios financieros, apuntando a públicos que habían quedado fuera del sistema o jóvenes que recién estaban ingresando", dice a APERTURA Leonardo Rubinstein, CEO de Ank. "Recién estamos empezando con la interoperabilidad pero no podemos hablar de Open Banking todavía".

Algo similar había hecho Banco Comafi con Nubi: también es una empresa independiente pero con mayoría accionaria del grupo bancario local. Primer socio de PayPal en el país, este año lanzaron una cuenta digital propia con una tarjeta Visa prepaga internacional para poder hacer pagos con NFC en los comercios que ya lo dispongan. "Queremos ir a la base de la pirámide que es donde los bancos no van; la competencia ahí no es tan feroz", reconoce Sebastián Bottcher, su gerente general.

El cambio de paradigma es festejado por todos. Los bancos se pusieron su arsenal encima, alinearon a sus tropas y salieron a competir entendiendo que la cooperación es una estrategia ideal en un mundo dominado por la rapidez del dinero. Como Julio César aquella noche de enero, saben que una vez cruzado el Rubicón, ya no hay vuelta atrás. <AP> Florencia Pulla

Sólo tendrás ojos para mí.



MIRÁ MÉ

Tu nueva plataforma de contenido on demand.



STUDIO
UNIVERSAL

UNIVERSAL
TV

SY
FY

E

*Ingresá con tu suscripción de TV paga.



Tecnología

Open banking, el modelo que viene

La práctica de compartir información financiera es tendencia en el mercado financiero global. En qué punto está su adopción en la Argentina. Los próximos pasos.

Primero fue la masificación de las *fintech*, de la mano de la ayuda de la Mesa de Innovación Financiera del Banco Central (BCRA), con reglas y avances que terminaron por cristalizarse el año pasado, poco tiempo antes de que arreciara la pandemia. Este año hay dos tendencias globales que van a terminar de hacer pie en la Argentina: una es la relacionada con las transferencias 3.0 y la interoperabilidad de los código QR y la otra es la de Open Banking.

En términos sencillos, se considera Open Banking (banca abierta, en inglés)

Cuando de Open Banking se trata, no existen buenas y malas prácticas sino prácticas más maduras y menos maduras. Así lo plantea Pablo Ces, de Flexibility. Una práctica madura, por ejemplo, es el manejo de datos a través de APIs bancarias, un modelo seguro porque APIs abiertas no significan API públicas.

Las APIs se pueden abrir a terceros de manera controlada y los terceros deberían poder utilizar las API del banco sin fricción. Estas interfaces abiertas dotan a la entidad de cinco ventajas: la estandarización, que permite crear comunicaciones estandarizadas; la restricción de acceso, que brinda una mayor seguridad a la hora de acceder a los datos dado que sin identificación no se puede acceder; la seguridad en la cesión de contraseñas: mediante el acceso con API, no se requiere que los clientes proporcionen contraseñas a terceros; la eficiencia: al proporcionar acceso a una API, el contenido se puede publicar automáticamente y estar disponible en todos los canales; y la personalización: la entidad puede personalizar los servicios derivados del análisis de datos.

Un buen ejemplo es lo que sucede en el Banco Galicia, donde tienen una arquitectura basada en APIs (plataformas de Red Hat) que está lista para intervenir en procesos propios y/o de terceros. "La agenda irá desarrollándose en la medida que se vayan desplegando iniciativas que agreguen valor a nuestros clientes", señalan en la entidad.



Maximiliano Coll (Banco Ciudad)

KPMG Argentina. Sin embargo, este tipo de iniciativas está en pañales y, por el momento, no hay ningún tipo de regulación planeada desde el BCRA, según fuentes cercanas al organismo.

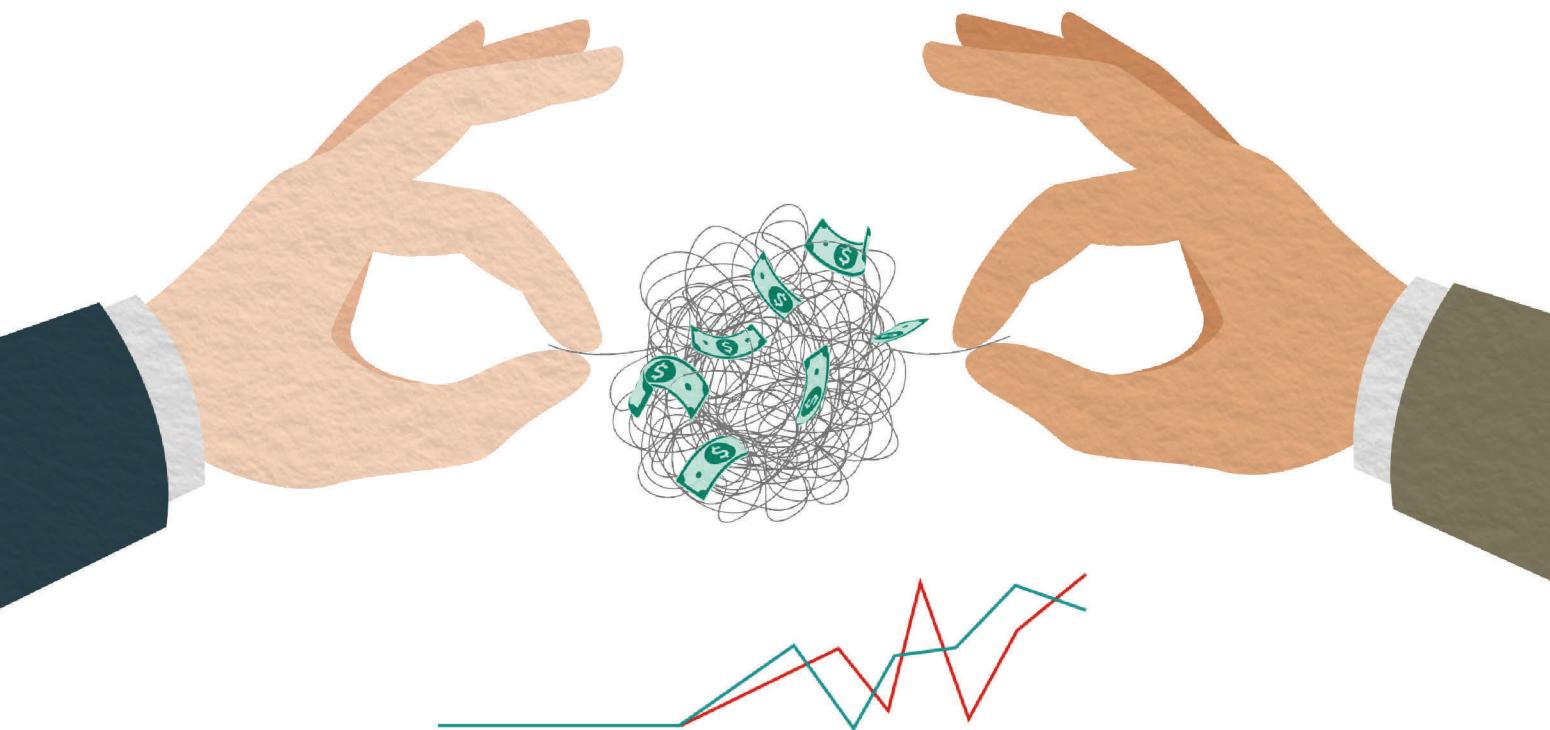
"Este movimiento ha crecido enormemente y tiene el objetivo de promover más competencia, innovación e inclusión entre la industria financiera, aumentando la competencia para todas las partes: bancos, fintechs y usuarios", explica Gastón Krasny, CTO y cofundador de la plataforma de inversiones SeSocio.

"El modelo de la banca del futuro es un universo manejado por las fintech en el front end y por los bancos en el back end", dijo Ivan Bolé, Chief Learning Officer de la billetera BKR, durante la primera jornada del Argentina Fintech Forum en diciembre pasado. Y puso un ejemplo simple para ilustrar su postura: "No se necesita ser dueño de un campo para hacer agricultura".

Antecedentes

En el mundo hay una serie de antecedentes que puede colocar en contexto lo que está sucediendo en la Argentina en el corto y mediano plazo. En 2015, el Parlamento Europeo emitió en 2015 la Directiva (UE) 2015/2366 (Directiva de servicios de pago 2 – "PSD2") que proporcionó la base jurídica para el desarrollo de un mercado integrado de pagos electrónicos en la Unión Europea. Esta normativa estableció requisitos de seguridad para pagos electrónicos y protección de datos financieros, transparencia de condiciones y requisitos de información para servicios de pago y los derechos y obligaciones de los usuarios y proveedores de servicios de pago. A partir de esta regulación se procura, además, abrir el mercado de pagos a empresas que ofrecen servicios de pago orientados a consumidores o empresas, desarrolla la vocera de KPMG.

En el caso europeo, los nuevos modelos operativos acompañados de la nueva normativa se apalancan en el uso de APIs y alianzas, que logran integrar la información financiera de los clientes y aportan datos que adquieren rápidamente un valor significativo para el usuario. Otros países, como es el caso



CRONISTA DÓLAR

TODA LA INFORMACIÓN,
CLARA Y ACTUALIZADA.



de Reino Unido y Australia, han avanzado un paso más en la integración de datos financieros al incluir información sobre seguros y pensiones –un modelo de Open Banking “recargado”. Estos son los modelos prescriptivos y algo similar sucedió en Brasil, donde su banco central emitió una serie de regulaciones por fases. “En el Open Banking madurar también significa definir roles seguros. Por ejemplo, separar un agregador de datos de un agregador de servicios para brindar una mayor seguridad al usuario sobre cómo van a ser utilizados los datos. En tal sentido, contar con una regulación clara es imprescindible. Con la regla desaparecen los vacíos y los grises y gana el usuario”, señala Pablo Ces, CEO de Flexibility, una desarrolladora de *middleware fintech e insurtech*. “Imaginate que vos vivas en España, te guste El Corte Inglés y quisieras ver la información de tus cuentas y tarjetas bancarias en la app de El Corte inglés en lugar de la del banco. Eso en la Argentina todavía no existe”, gráfica Jorge Larravide, gerente de Marketing y nuevos negocios de Credencial Argentina.

También hay mercados en donde no se generó regulación sino que se publicaron estándares y recomendaciones, como lo que sucede en Japón y la India. Después hay modelos completamente abiertos, como el de los Estados Unidos, conocidos como “market driven”, en donde el mercado tiene la última palabra. Es el modelo que prefiere Krasny, que dice que “es la misma competencia que genera la necesidad de abrirse para generar nuevos negocios”. Federico Goldberg, CEO de Plunzo –una plataforma de Open Banking en la que se consolidan en un solo lugar todas las cuentas bancarias que una misma persona puede tener–, sostuvo en el Argentina Fintech Forum que “no es necesario obligar, porque cuando los jugadores ven que hay un negocio interesante se suman y compiten. Pero también es cierto que hay un montón de espacios regulados que funcionan bien, como es el caso del CVU, que impulsado por la regulación se impuso y fue un éxito”.



Pablo Ces (Flexibility)

Son tres modelos diferentes para llegar al mismo lugar, aunque las fuentes consultadas sostienen que el europeo es el más cercano a la idiosincrasia argentina. Las iniciativas de Open Banking dependen de que el cliente esté de acuerdo y sea consciente de lo que implica compartir los datos. “Más allá de modelos regulatorios prescriptivos que surgen para ajustar incidentes de mercado, lo importante es la confianza: los consumidores tienen que sentir que tienen el poder, tienen que dar consentimiento y también los bancos tienen que dar autorización a terceros a que formen parte de ese ecosistema”, sostiene Rosana Mazza, socia de PwC Argentina Financial Services & Digital.

Lo que sucede en la Argentina

En enero de 2020, el BCRA estableció normas que buscaban ordenar el funcionamiento de las cuentas de pago ofrecidas por los Proveedores de Servicios de Pago (PSP), con foco en dotar de una mayor transparencia al sistema e incrementar la protección a los usuarios financieros. Fue el primer paso en materia de regulación de los PSP. Y en diciembre, se aprobó el programa de Transferencias 3.0, que tiene por objetivo impulsar los pagos digitales y promover una mayor inclusión financiera, con el objeto de construir un ecosistema digital de pagos abiertos y universales. Esta medida viene a cuenta porque se basa en una arquitectura abierta que permitirá interoperar a todas las cuentas (bancarias y de billeteras virtuales). Y el lanzamiento de Modo, la billetera de los bancos, desde el punto de vista operativo, se trata de un primer paso

hacia una banca integrada. Maximiliano Coll, subgerente general de Planificación comercial del Banco Ciudad, lo ilustra de esta manera: “Modo permite que los clientes vean sus saldos no sólo de sus cuentas BCBA sino de los otros bancos que tienen en la billetera. Lo de ver los saldos es sólo un inicio, Open Banking es mucho más que eso. Vos podés tener un canal (como la autogestión) que puede ser una especie de *service layer o api banking* que provee funcionalidades de venta de productos (tarjetas, préstamos y seguros, pero podría ser cualquier cosa que el banco quiera vender u ofrecer) a terceros aliados, para aprovechar nuevos canales en la comercialización de servicios”.

En el Banco Galicia esto se manifiesta con ejemplos de los últimos años. En el sector agropecuario, ofrece préstamos que se integran a la cadena de valor de las empresas que requieren financiar sus ventas a sus clientes y experimentó con calificar y otorgar préstamos en páginas de compraventa de autos, indican en la entidad.

Y del lado de las fintech, el Open Banking es central. “Toda nuestra plataforma está basada en conexiones API, por lo tanto, nacimos como una empresa nativa de Open Banking. Sin las conexiones API con las diferentes entidades financieras no podríamos ofrecerle a los usuarios una respuesta rápida y eficiente cada vez que viene en busca de un servicio o producto financiero”, dicen en Alprestamo.

Más allá de la cuestión regulatoria, hacen falta dos temas clave para que Open Banking despegue en el país, sostiene Gabriel Arango, director de Tecnología para GlobalLogic Latinoamérica. “Por un lado, los grandes players del sector deben entender y adaptarse a la tendencia de que ya no existen clientes ‘de un banco’, sino usuarios que buscan los productos que mejor resuelvan sus necesidades financieras. Y por otro lado, se debe saldar la antigua deuda cultural y tecnológica que predomina en el ecosistema bancario y adoptar tecnologías como Cloud, API, Big Data y Analytics, que son clave para este tipo de proyectos.” <AP> Sebastián De Toma

Tu área de negocios

Suplementos Cronista



El Cronista
Periodismo para lectores influyentes.

SUSCRIBITE
suscripciones@cronista.com o llamando al **0800 222 7664**

En Alianza con

Bloomberg
Businessweek

El país que



● Hinchas festejan un tanto en el complejo deportivo Jamsil de Seúl.



● La cafetería en el fabricante de equipos de pruebas Osang Healthcare en Anyang.

a vivir con

aprendió



● Rastreadores de contactos en el municipio de Incheon (en el pizarrón se taparon nombres para proteger la identidad de los pacientes).

Mientras otros estados se encerraron o dejaron que el virus circulara sin frenos, Corea del Sur encontró un camino intermedio, y una hoja de ruta para futuras pandemias

Por Matthew Campbell y Heesu Lee
Fotografías de Jun Michael Park

el Covid-19

● Park Young Joon

A Park Young Joon le preocupaba que Corea del Sur perdiera el control. Por ser director de investigaciones epidemiológicas en la Agencia de Prevención y Control de Enfermedades (KDCA) del país, lo habían despachado a Daegu, una ciudad del sur con 2,5 millones de habitantes, para afrontar una situación urgente. Un brote de casos del nuevo coronavirus acababa de aparecer entre los integrantes de la iglesia de Jesús Shincheonji, un grupo religioso reservado y oscuro cuyas ceremonias incluían contacto físico. El primer feligrés dio positivo el 17 de febrero, y se convirtió en el trigésimo primer paciente de Covid-19. Pronto la cantidad de casos nuevos diarios rondaba los dos dígitos, luego los tres dígitos, prueba de que estaba en marcha un brote exponencial. “Recuerdo ver los casos de tres dígitos –dice Park hablando mediante un traductor– y pensar que a esto debían referirse cuando hablaban de pico”.

En los primeros días del brote los funcionarios de salud trataban cada caso más o menos de manera individual, con rastreadores de contactos que preparaban historias con el paradero reciente de los pacientes y examinaban a otros en consecuencia. Pero muchos de los feligreses y familiares que daban positivo no tenían vinculaciones obvias con los primeros casos. El virus se estaba propagando por sendas que Park y su equipo en la KDCA no podían ver.

La única forma de detenerlo, pensaba, era algo drástico: poner en cuarentena a todos los que habían pisado el edificio de nueve pisos que albergaba la sede en Daegu de la iglesia Shincheonji. La medida iba a ser obligatoria, y abarcaría a unas 9000 personas, al margen de dónde hubieran estado en el edificio o de si habían interactuado con un portador conocido. A todos los que a partir de entonces dieran positivo les harían el trazado de sus contactos, y luego los contactos de ellos también serían rastreados hasta que la cadena se detuviera.

Era una estrategia brusca y costosa de intensificación, y, según resultó, también fu e altamente eficaz. Cuatro días después del primer diagnóstico en Shincheonji ya estaba en marcha la cuarentena, y a mediados de marzo el brote de Daegu se hallaba bajo control. La respuesta fijó el modelo de una de las campañas más impresionantes para contener al Covid. En buena parte de los últimos 10 meses, Corea del Sur se las ingenió para mantener los contagios dentro de una franja manejable de varios cientos de casos diarios, sin llegar a vencer al virus pero tampoco permitiendo que se extendiera más allá de la capacidad de las autoridades de lidiar con él.

Al menos en tres ocasiones el país contuvo brotes de avance rápido mediante el despliegue de exámenes, rastreo de contactos y aislamiento obligatorio. Lo hizo sin un solo día de confinamiento, una estrategia que el gobierno del presidente Moon Jae-in rechazó muy al principio por considerarla demasiado costosa para la economía y los vínculos sociales. De hecho, en septiembre, la OCDE proyectó que la economía surcoreana sólo caería un 1 por ciento en 2020, frente al declive promedio de 4,1 por ciento en el grupo de 20 países. El desempleo rondó el 4 por ciento, más alto que antes del virus pero muy por debajo de las otras grandes economías.



“Recuerdo ver los casos de tres dígitos y pensar que a esto debían referirse cuando hablaban de pico”.

que a los ciudadanos occidentales se les dijo que eran inevitables –elegir entre confinamientos destructores de la economía y espantosas cifras de muertos– y no escogieron ninguna de las dos. El país en cambio decidió desplegar todos los recursos posibles al servicio de una meta simple: mantener el funcionamiento de la sociedad. Y en gran medida, lo consiguió.

La estrategia dependió de un grado de vigilancia que puede ser excesivo hasta que se consideran los costos de, digamos, el método estadounidense. Durante buena parte de 2020

Park ha dormido en la sede central de la KDCA, unos 90 kilómetros al sur de Seúl. Trabaja 16 horas por día, seis días a la semana, y se escapa a la capital a ver a su familia un domingo cada tanto. Su vida ha sido cualquier cosa menos equilibrada, pero afirma que valió la pena. Junto con sus colegas ayudó a Corea del Sur a encontrar un equilibrio que según Park podrá sostenerse hasta que termine la pandemia. “La llamamos supresión de largo plazo, conserva a la sociedad mientras suprimimos el virus –explica–. El concepto básico con el que trabajamos es el de vivir con el Covid-19”.

Cinco años atrás Corea del Sur aprendió por las malas que no estaba lista para un nuevo brote viral. En mayo de 2015 un hombre de 65 años que dirigía un negocio de invernaderos en Bahrein se enfermó al regresar a Seúl. Cuando los síntomas no mejoraron, lo internaron en un hospital en las afueras de la ciudad, donde los médicos le diagnosticaron neumonía. Cinco días después, luego de que lo transfirieran a un centro médico más avanzado, un examen confirmó que era el primer portador en Corea del Sur del síndrome respiratorio del Medio Oriente, una enfermedad contagiosa a menudo letal que está vinculada tanto con el síndrome respiratorio agudo y grave como con el Covid.

Para entonces el virus Mers, que apareció por primera vez en Arabia Saudita en 2012, estaba en marcha. Decenas de personas quedaron expuestas en el hospital donde trataron al viajero. El patógeno pasó luego a un segundo hospital, después de que un hombre expuesto al primer brote visitara la sala de emergencias tosiendo fuertemente. Ochenta y dos personas se contagieron. Esas infecciones en hospitales son de las peores situaciones en la salud pública, no sólo porque los hospitales están por definición llenos de personas que se encuentran enfermas y vulnerables. Las demoras de los estudios también le dieron al virus más tiempo para propagarse, a la par que los funcionarios inflamaban la ansiedad de la población negándose a revelar dónde estaban tratando a los pacientes del Mers. Al final murieron 38 personas.

El gobierno de aquel entonces, encabezado por el presidente conservador Park Geun-hye, estaba decidido a no repetir la experiencia y puso en marcha una serie de reformas en el sistema de salud. La KDCA, históricamente una dependencia del ministerio de Salud con poca autonomía real, se convirtió en el organismo coordinador de la respuesta al brote, una “torre de control” de otras entidades y gobiernos locales. También se creó un proceso para la aprobación de emergencia de nuevos exámenes de diagnóstico, que acortó el tiempo requerido de un año a una semana o menos. Y se reformó la principal ley de salud del país para permitir que los rastreadores de contactos buscaran información en teléfonos celulares, tarjetas de crédito y registros del transporte público, “siempre que fuera necesario para impedir las enfermedades contagiosas y bloquear la difusión del contagio”. La norma exigía que la información sólo se utilizara con fines sanitarios y que fuera destruida una vez superado el peligro.

La fase inicial de la pandemia de coronavirus pareció validar esa nueva política. Corea del Sur comunicó su primer caso de Covid el 20 de enero, lo mismo que Estados Unidos. Una semana después la KDCA interrumpió el feriado del Año Nuevo Lunar para convocar a Seúl a directivos de una gama de compañías de atención médica, con quienes compartió un método de exámenes que había desarrollado para el nuevo virus y los exhortó a empezar a producir los equipos basándose en un protocolo único. La utilización del primero de ellos fue aprobada el 4 de febrero.

A mediados de febrero sólo se había descubierto un puñado de casos en Corea del Sur, cantidad lo bastante pequeña para que los aislaran en habitaciones ultraseguras con presión negativa. Luego comenzó el brote en Daegu, donde el virus se había propagado en silencio por la comunidad. El primer miembro diagnosticado de la iglesia Shincheonji, una mujer de 61 años, fue internada el 7 de febrero, luego de un accidente de auto, y desarrolló síntomas compatibles con la gripe un par de días después. No es inusual que los pacientes hospitalizados en Corea del Sur entren y salgan durante una internación, y nadie impidió que la mujer se retirara el 9 de febrero para ir a la iglesia. Volvió a salir el 16 de febrero, justo antes de que los médicos decidieran hacerle la prueba del coronavirus.

A los feligreses de Shincheonji, que veneran como un santo al fundador de la secta, Lee Manhee, los alientan a asistir a ceremonias incluso cuando están enfermos, dijeron ex miembros. Cada una de las ceremonias a las que asistió la mujer fueron presenciadas por unas 1000 personas sentadas una al lado de la otra en el piso hasta por dos horas, rezando y gritando “amén” de viva voz, casi las condiciones ideales para la transmisión de un virus. Los funcionarios de salud también descubrieron que la iglesia es tan discreta que al-

gunos miembros ocultan su pertenencia incluso a su familia más cercana. Y ahora estaban circulando por el país, siendo potencialmente contagiosos.

El gobierno estaba desesperado por conseguir las identidades de los miembros de la iglesia. Los funcionarios amenazaron a Lee con investigaciones penales antes de obtener la lista, en la que había unos 200.000 nombres. (En un comunicado, la iglesia Shincheonji señaló que le preocupaba que sus miembros fueran atacados si se revelaba la información, y aclaró que quienes ocultan su pertenencia lo hacen para eludir el prejuicio. También calificó de "infundadas" las afirmaciones de que se pide a los feligreses que asistan a las ceremonias estando enfermos).

Conforme la cuarentena de Daegu se puso en marcha, la cantidad de casos en el país empezó a subir, llegando a los 500 diarios o más de fines de febrero y principios de marzo. También el pánico subió en tandem con la cantidad de contagios, y la demanda de máscaras –que ya eran familiares entre los surcoreanos debido a la contaminación del aire– fue tan intensa que se limitaron las compras semanales a dos unidades, verificadas por el documento de identidad. Gobiernos de todo el mundo impusieron prohibiciones a la llegada de surcoreanos.

En Seúl, sin embargo, los gobernantes estaban decididos a evitar un confinamiento, el método que había detenido el virus en China y que pronto iba a emplearse en Europa. "El principio básico que tenemos es el de mantener el equilibrio entre las medidas preventivas y el crecimiento económico", declaró el ministro de Salud y Bienestar, Park Neunghoo, en una entrevista en noviembre en el centro de Seúl. "Esa idea la tuvimos muy desde el comienzo". El encierro habría perjudicado a la economía, al menos a corto plazo, y también podría haber provocado un nivel de frustración que "nos habría dificultado la aplicación de las medidas preventivas y de cuarentena".

Era avanzada la tarde y mientras Park hablaba las calles conservaban buena parte de la vitalidad anterior a la pandemia. Gruesas filas de trabajadores se dirigían al subterráneo, en tanto otros enfilaron a los bares o restaurantes que se reparten en infinidad de calles entre los rascacielos de la ciudad.

Los funcionarios sabían que contenían un aumento drástico de los contagios sin poner a la sociedad en pausa no sería algo simple. "Teníamos que abordarlo de manera científica", resumió Park. El requisito más importante fue un aumento enorme en los exámenes. Gracias a la rápida aprobación de los exámenes comerciales, Corea del Sur quedó muy por delante de otros países, pero su personal médico de todos modos se vio superado.

Entre ellos estaba Anh Yeo-hyun, una anestesióloga de 40 años en un



● Park Neunghoo

centro de salud pública en la ciudad portuaria de Busan, no lejos de Daegu, donde tenía la tarea de ayudar a los pacientes en observación. En su zona la demanda era alta, pero "no teníamos equipamiento suficiente" para hacer pruebas con seguridad, recuerda. Era escasa la provisión de equipos de protección, y el contagio cruzado entre pacientes y médicos era una preocupación constante. Temerosa de contagiar a su hijo o a su esposo, un médico que atiende a pacientes ancianos, Ahn empezó a usar máscara en su casa y a comer sola en el balcón. "Nadie sabía lo que era el coronavirus, cuán peligroso era o si podía tratarse -contó. Estaba sumamente asustada".

Ahn descubrió que había una mejor manera de administrar las pruebas. Con el tiempo se le ocurrió una idea: una suerte de cabina telefónica modificada en la que se ubicaría el trabajador de la salud usando un par de guantes empotrados en una de las paredes de vidrio para hisopar al paciente parado enfrente. En vez del abultado equipo de protección corporal, el operador de la cabina sólo tendría que usar máscara. Ahn persuadió a su jefe de asignar algo de dinero para los prototipos, y en marzo ya tenían un modelo operativo. Pronto aparecieron cientos de cabinas en todo el país, junto con otra innovación local, los centros de exámenes desde vehículos. A mediados de mes, Corea del Sur había efectuado un cuarto de millón de pruebas, frente a las menos de 35.000 de Estados Unidos. Por la misma época la cantidad diaria de nuevos contagios descendió por debajo del centenar, donde mayormente se mantuvo por meses.

Al segundo componente importante de la estrategia frente al virus de Corea del Sur ha sido un método común de rastreo de contactos. Es una de las más antiguas intervenciones de la salud pública, de amplio uso durante gran parte del último siglo. También es una de las más importantes, en particular frente a patógenos tan contagiosos como el nuevo coronavirus. Si el rastreo no es adecuado, como en Estados Unidos o Europa, los brotes pequeños se vuelven grandes, y los grandes se convierten en crisis nacionales que podría precisar de confinamientos para ser detenidos.

En Corea del Sur gran parte del rastreo ocurre en edificios municipales como el de Incheon, un eje industrial de unos 3 millones de habitantes al oeste de Seúl. Todo parecía relativamente normal en la planta baja del complejo durante una visita reciente: en el vestíbulo central se había montado una exposición de fotografías, cerca de una confitería pletórica de actividad. Sin embargo, en la oficina superior sin ventanas de Jang Hanaram, la pandemia no ha cedido. Médico militar asignado a dirigir las operaciones

de rastreo en Incheon, Jang tiene contextura muscular y está vestido con remera negra debajo de un saco azul. Su tarea es dirigir un grupo de seis rastreadores que trabajan a jornada completa para detectar a todas las personas que tuvieron contacto con pacientes de Covid.

Para el equipo, el concepto de jornada completa es estirable. Cerca de una heladera ruinosa hay una colchoneta en el piso; en las primeras semanas de la crisis, Jang durmió en la oficina. "Era la única persona que manejaba la tarea de rastreo en todo Incheon –señala. Sentía que ya no podía seguir". Con el tiempo persuadió a sus superiores de que le enviaran más médicos militares para ayudarlo, pero las condiciones siguen siendo apremiantes: un estudio reciente entre rastreadores dirigido por un profesor en la Universidad Nacional de Seúl detectó que el 80 por ciento experimentaba "altos niveles de agotamiento", y algunos cumplían hasta 100 horas extras por mes.

El equipo de Jang interviene de inmediato cuando alguien da positivo. Trabajadores de la salud entrevistan a pacientes en hospitales o clínicas, y les piden que mencionen dónde estuvieron, cuándo y con quién. Esa información vuelve a Jang y a su personal, quienes tienen acceso a GPS y registros de transacciones, así como a datos del sistema de código QR que se emplea en restaurantes y otras ubicaciones de gran circulación. Con esos datos los rastreadores pueden verificar los movimientos de la persona y detectar conexiones entre los casos.

Frente a la colchoneta de la oficina de Jang hay dos pizarrones cubiertos de nombres. El trazado de flechas entre ellos denota la senda más probable de transmisión; líneas de guiones indican la sospecha del movimiento del virus. Un nombre, perteneciente a un posible superpropagador, estaba marcado en rojo, y más flechas apuntando hacia afuera. La meta es tener todos los contactos identificados en cuestión de horas, o en un día cuando mucho, y poder desandar los contagios hasta su fuente. Un brote que debió afrontar Jang se originó en el "pub de un casino", donde los investigadores encontraron partículas virales en sillas y fichas de poker y, lo más desconcertante, en un aire acondicionado.

A pesar de las herramientas tecnológicas, una dificultad sigue siendo que los pacientes mienten sobre sus movimientos. En mayo un hombre de 24 años de Incheon que daba clases en una *hagwon* –una academia de refuerzo en la que los estudiantes cursan tarde en la noche– dio positivo. Pero en su entrevista omitió detalles significativos sobre dónde había estado y cuándo, lo que llevó a los rastreadores a sospechar que había estado en casa cuando en realidad se había juntado con sus alumnos, entre otras actividades. "Hay un temor generalizado entre la gente de Corea del Sur a ser estigmatizada" por propagar el virus, explica Jang. "Es una de las cosas

● Jang Hanaram



que complican nuestras investigaciones". El maestro "tuvo miedo y sólo decidió contarnos la parte que pensó que íbamos a averiguar". Hizo falta una reconstrucción de los datos por GPS para ubicar a todos sus contactos, una demora que permitió que el virus se difundiera ampliamente en Incheon.

Los rastreadores se apoyan en un marco legal y cultural que cuesta imaginar en Occidente, especialmente en Estados Unidos, con su ciudadanía desconfiada del gobierno y propensa a las conspiraciones. Los datos sobre los movimientos de los pacientes llegan a publicarse en páginas oficiales de Internet, una exigencia legislativa nacida tras la crítica de que las autoridades habían ocultado demasiada información durante el brote de Mers. (No se dan nombres, aunque hay suficientes detalles para facilitar la identificación). Como era previsible han surgido servicios del sector privado dedicados a recabar los datos. Uno de los más populares, una página llamada Corona Map, da la ubicación precisa de cada negocio, restaurante o incluso clínica de cirugía plástica que haya sido visitado por un portador, lo que ha provocado un considerable malestar de los dueños de algunos negocios.

Al margen de esas protestas, Jang afirma que sus compatriotas parecen más dispuestos a aceptar ese tipo de intrusiones que los habitantes de otros países. Alega que sobre ellos pesa mucho el interés público. Aunque los coreanos "también se preocupan de preservar su información personal, entienden que al ceder algo de su intimidad pueden proteger a sus seres queridos". El rastreo de contactos también ayuda a impedir confinamientos, que posiblemente implican un mayor avance sobre la libertad que el rastreo. Y refuerza la confianza de los coreanos en tanto siguen comiendo en restaurantes, ejercitándose en gimnasios y haciendo las actividades cotidianas que muchos estadounidenses evitan.

Los sistemas coreanos de rastreo evolucionaron junto con la pandemia. La primera prueba amplia llegó en agosto, bastante después del drama de Shincheonji, cuando grupos re-

ligiosos y conservadores desoyeron las prohibiciones de celebrar reuniones públicas organizando una gran protesta en Seúl. Llegaron manifestantes de todo el país, y los funcionarios temían que activaran un brote de escala nacional cuando volvieran a sus hogares. Dependiendo del punto de vista, la reacción del gobierno fue impresionante, draconiana o ambas a la vez. Registros de GPS mostraban que unas 35.000 personas habían concurrido o estuvieron en los alrededores. Todos ellos fueron contactados y se les pidió que se hicieran la prueba. Los gobiernos municipales se ocuparon de los que no presentaron voluntariamente y se abocaron a rastrear los contactos de las 600 personas que finalmente dieron positivo.

La victoria de las autoridades no fue tan convincente como en marzo. La cantidad diaria de casos nuevos tuvo un pico de 441 a fines de agosto antes de volver a los 100 de septiembre. Pero una vez más se había evitado el desastre.

La sede central de Osang Healthcare ocupa un modesto edificio de oficinas en las afueras de Seúl, del otro lado de una senda para corredores. Al ingresar los visitantes pasan primero por un futurista ventilador con el que se busca eliminar contaminantes, luego atraviesan un detector de temperatura que da el visto bueno. En el vestíbulo un guardia hace otra revisión con un termómetro manual y pide a los recién llegados que completen un formulario de rastreo de contactos. Por último, una dosis de desinfectante de manos.

Hay un elemento teatral en el protocolo. Por un lado, las lecturas indiscriminadas de la temperatura tienen uso limitado para detener una enfermedad que a menudo no causa síntomas. Pero el espectáculo también sirve como declaración de intenciones por parte de una empresa cuyas instalaciones son de las más cruciales. Fabricante de productos de diagnóstico médico fundado en 1996, Osang es hoy un importante productor de pruebas para identificar el coronavirus.

Las líneas de montaje se ubican en los pisos superiores, a las que se llega a través de burbujas que arrojan otro chorro de aire de alta presión. Allí los trabajadores en relucientes mamelucos azules, zapatos blancos, máscaras blancas y gorros azules supervisan la producción de pruebas rápidas de antígenos que detectan las proteínas expresadas por el virus que causa el Covid. Baratas de producir y con resultados en minutos, esas pruebas son un componente clave de algunas de las propuestas de controlar los contagios hasta que lleguen las vacunas.

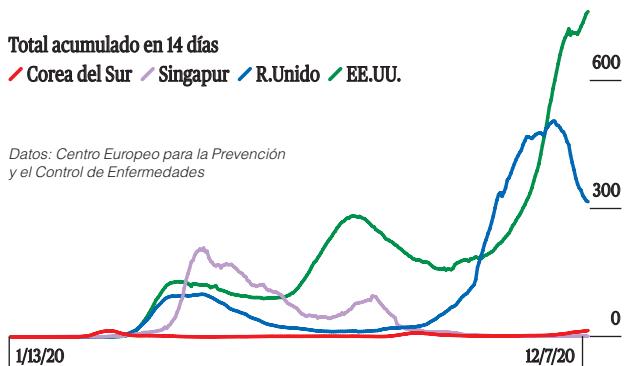
El proceso de producción empieza con papel. En una habitación una máquina del largo de una camioneta extiende un enorme carrete blanco, y somete a la lámina a un baño de químicos reactivos antes de ponerla a secar. Luego de dividirla en bandas delgadas, se las empalma con papel de otros carretes, a las que aplicaron diferentes mezclas reactivas, hasta formar pequeños fragmentos que caen con un silbido mecánico en una bandeja recolectora antes de ser cortados en las tiras de pruebas individuales.

La planta puede producir 2,5 millones de pruebas rápidas por semana. Las venden a unos US\$ 5 cada una y están destinadas exclusivamente a la exportación. Con relativamen-

● Casos de Covid-19 cada 100.000 habitantes

Total acumulado en 14 días
Corea del Sur Singapur R.Unido EE.UU.

Datos: Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades



te pocos casos de coronavirus y abundancia de capacidad industrial propia, Corea del Sur tienen más pruebas de las que necesita. Repartir suficientes pruebas de este tipo por el mundo, afirma Lee Donghyun, presidente de Osang, debería permitir que "las personas se hagan la prueba rápida en sus casas, o antes de ir al cine o a un concierto, e incluso que obtengan el resultado tras esperar una hora en un aeropuerto".

Los reguladores surcoreanos aprobaron en noviembre la primera prueba rápida de antígenos, con lo que añadieron otra arma a la estrategia nacional de mantenerse a mitad de camino entre el aislamiento y la transmisión viral no contenida. Aun así, los brotes son un riesgo. A mediados de noviembre comenzó en Seúl y alrededores un brusco repunte de casos, que elevó el total de nuevas infecciones en el mes a unas 8000, casi el triple que en octubre. La suba fue la más pronunciada desde marzo, y sirvió para recordar a los expertos en salud pública del país que afrontarían un invierno difícil a pesar de los éxitos del pasado.

Aun así creen que, con el beneficio de casi un año de prueba y error, Corea del Sur dio con una serie de políticas que pueden sostenerse por el tiempo que sea necesario, reforzadas o moderadas según lo dicten las circunstancias. El brote reciente representó la primera prueba de una escala de cinco niveles de medidas de distanciamiento social, y las reglas más intensas se activaron al crecer la cantidad de contagios. El 24 de noviembre la capital pasó del nivel 1,5 al nivel 2, dos grados por debajo del máximo, el nivel 3, que exige que los restaurantes y gimnasios cierren a las 21 horas y clausura los locales nocturnos, en tanto las oficinas siguen abiertas. Dos semanas más tarde las restricciones subieron al nivel 2,5, con la prohibición de reuniones de 50 personas o más y la imposición de toques de queda en comercios, entre otras medidas. Este refuerzo fue un ejemplo de lo que Park, el ministro de Salud, califica de estrategia de "prevención precisa". En vez de cerrar partes enteras de la economía, la meta es concentrarse en actividades específicas y en las personas que plantean más riesgos.

Otro ejemplo son los viajes internos. Al igual que muchos países de Asia, Corea del Sur impuso estrictos controles fronterizos, aunque nunca prohibió por completo el ingreso de extranjeros, que en esencia es la actual política en Australia, por caso. A la mayoría de los viajeros que llegan se les pide

● Lee Donghyun



una cuarentena obligatoria de 14 días, ya sea en un hotel o bajo vigilancia estricta en sus casas. Pero los que tienen tarjetas urgentes o están dispuestos a seguir un recorrido fijado de antemano pueden solicitar una exención. Si se la conceden, los examinan de inmediato a su llegada, quedan en una instalación reservada hasta que el resultado de negativo, y luego les permiten continuar con sus actividades, aunque siempre usando máscaras y sujetados a llamados de verificación de la KDCA. Normas similares rigen para lugares como museos o cines. Se mantienen abiertos en gran medida, pero siguiendo reglas claras, sin excepciones, sobre la capacidad permitida y el uso de máscaras, todas las cuales se hacen cumplir mediante multas.

La confianza surcoreana de que pueden seguir con la vida normal y al mismo tiempo contener al virus llevó la política en direcciones sorprendentes. Mientras que los Estados Unidos, el Reino Unido y Japón entre otros hicieron enormes compras por adelantado de las nuevas vacunas, Corea del Sur se mantuvo al margen durante buena parte del año. A mediados de noviembre el ministro Park declaró en una audiencia legislativa que, si bien el país estaba en negociaciones con varios fabricantes, no tenía apuro por cerrar acuerdos.

El logro de Corea del Sur en la contención del virus podría haber surgido de un paisaje político y cultural único en su género, pero eso no implica que sus técnicas no puedan imitarse, tanto en los próximos meses o bien la próxima vez que un patógeno nuevo amenace a la humanidad. No es

imposible imaginar que Estados Unidos encuentre los recursos para hacer una última y firme campaña de exámenes más efectivos y adopte reglas coherentes sobre el uso de máscaras, medidas que pueden hacer grandes diferencias en reducir la cifra de muertos por Covid. Lo mismo ocurriría con inversiones serias en el rastreo de contactos, incluso de un estilo de escasa tecnología que no dependa exclusivamente en la vigilancia digital. Todo lo cual precisaría de un esfuerzo sostenido, disposición de tiempo y recursos, y el respaldo activo de la población, el elemento que en algunos países ha sido el más difícil de conseguir.

Una gélida noche de noviembre miles de personas con abrigos térmicos, bufandas y máscaras caminaban hacia el complejo deportivo Jamsil en las afueras del distrito Gangnam, en Seúl. Se dirigían a presenciar un partido de eliminación entre dos de los equipos más populares del béisbol en Corea del Sur, los Osos de Doosan y los LG Twins. Al igual que otros cotejos desde el mes de julio, éste se disputaría con público. El partido se jugaba en terreno propio –los dos equipos comparten el mismo estadio– y muchos hinchas llegaban con camisetas o banderas, reunidos en pequeños grupos de amigos a medida que se acercaban al estadio. Con un poco de esfuerzo todo podía parecer casi inocente, un ritual de otoño que de algún modo no había sido tocado.

Pero no era así. La capacidad del estadio había sido reducida a la mitad, y cerca de las entradas todos debían esperar en líneas vibrantes para que les leyera el código QR y les tomaran la temperatura. En los primeros días de la reapertura se había prohibido la comida: el pollo frito, la panceta y las albóndigas son favoritos los días de partido en Corea del Sur. Ahora estaba restringida a las zonas de concesionarios, con el uso obligatorio de máscaras en todas partes. Un asiento por medio en las tribunas estaba anulado con una cinta azul, y los acomodadores caminaban de un lado al otro con carteles que indicaban las normas cardinales para presenciar el partido: no quitarse las máscaras, no comer en los asientos y quedarse en sus lugares asignados.

Desde la reapertura al público no se ha informado de un brote significativo en algún estadio de la Organización de Béisbol Surcoreana, una prueba, declaró en una entrevista el secretario general de la liga, Ryu Dae Hwan, de que sus procedimientos fueron efectivos. Pero el mejor modo de mantener al virus fuera del béisbol, agregó, es disminuir su circulación en la sociedad en general. "Lo que importa más es la situación nacional del virus –sostuvo. Mientras más pacientes haya en el país, mayores serán las posibilidades".

El gobierno coincide: poco más de un mes más tarde, tras el final de la temporada de béisbol, se volvió a prohibir la asistencia de público a citas deportivas en Seúl para contener la suba de contagios. Pero los hinchas en el Jamsil mantenían el ánimo lo mejor que podían. Hwang Se-bin, un hincha de 22 años, vestía una camiseta de los Osos encima de un grueso abrigo invernal. Era su primer partido del año. A pesar de la presencia constante del virus, no dudó en ir. "Estoy totalmente confiado y satisfecho –dijo. Me siento totalmente seguro". <BW>

Y ahora, en el próximo truco...



● WhatsApp prácticamente no gana dinero hoy, pero Facebook tiene planes para cambiar eso

El último día de noviembre, Facebook anunció que había comprado un programa de atención al cliente de una startup de la que la mayoría de la gente nunca había oído hablar, en una operación que tasaba esa compañía en US\$ 1000 millones. Aunque era la tercera adquisición más grande en la historia de Facebook, apenas por encima de lo que pagó por Instagram en 2012, el arreglo llamó poco la atención. En

Washington, donde los reguladores promueven activamente normas antimonopólicas contra Facebook y los políticos condenan casi cada decisión que toma la empresa, la compra de Kustomer fue recibida en silencio.

Pero si hoy el significado de la adquisición no resulta claro, pronto podría comprenderse. La compra de Kustomer es la más reciente de un serie de costosas apuestas vinculadas con la compra de WhatsApp por Facebook en 2014 por US\$ 19.000 millones. A comienzos de este año invirtió en Jio Platforms, un gigante de Internet en la India con el que WhatsApp piensa asociarse en el comercio. Aunque no fue una adquisición, la inversión de US\$ 5700 millones fue la segunda transacción más importante en la historia de Facebook.

Tomadas en conjunto, estas movidas suman inversiones por US\$ 26.000 millones en mensajería privada.

Facebook ha estado bajo el microscopio por su impacto sobre la política estadounidense y su tamaño desproporcionado en la economía. El 9 de diciembre, funcionarios estatales y federales presentaron una amplia demanda antimonopólica contra la compañía, alegando que ha adquirido firmas más pequeñas para descabezar amenazas competitivas. La demanda hace una mención específica del arreglo con WhatsApp, el más grande servicio de mensajería del mundo, con unos 2000 millones de usuarios mensuales en todo el mundo. Aunque hoy la aplicación gana relativamente poco dinero, Facebook ve en la mensajería privada los cimientos de su próximo gran negocio, que también plantea uno de sus mayores desafíos, incluso si el escrutinio antimonopólico no complica las cosas.

WhatsApp no se yergue especialmente grande en el mercado local de Facebook, pero es enorme en casi todas partes, especialmente en la India, donde afirma contar con 400 millones de usuarios únicos por mes. El presidente ejecutivo, Marck Zuckerberg, ve posibilidades de transformar la base de usuarios en un centro de ganancias captando a cadenas para que vendan bienes y servicios dentro de WhatsApp, o usen la aplicación para manejar temas de atención al cliente que de lo contrario deberían atenderse por correo electrónico o por teléfono.

Para Facebook, una compañía que obtiene el 99 por ciento de sus ingresos de la publicidad, WhatsApp presenta la posibilidad de diversificar sus negocios y protegerse de la erosión del entusiasmo por sus aplicaciones básicas de redes sociales. Cree que, con el tiempo, podrá controlar todo el intercambio entre la marca y el cliente, empezando con una publicidad en Facebook o Instagram, y llegando a una interacción o venta en WhatsApp o Messenger. "Instagram y Facebook son la vidriera –dice el director de operaciones de WhatsApp, Matt Idema. WhatsApp es la caja registradora".

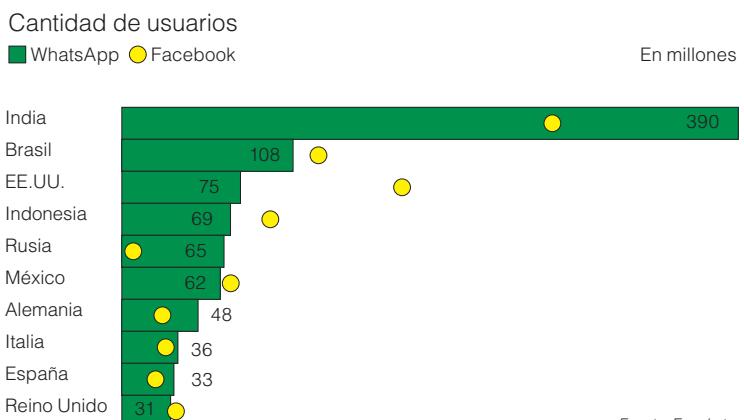
A comienzos de 2019 Zuckerberg redactó una publicación de 3200 palabras en la que esbozaba una estrategia para hacer que todos los productos de Facebook se parecieran más a WhatsApp. "Creo que el futuro de la comunicación se trasladará cada vez más a servicios privados, encriptados", escribió en el momento. "Es el futuro que espero generar".

Las dos empresas fueron una extraña pareja desde el comienzo. Los fundadores de WhatsApp, Jan Koum y Brian Acton, la lanzaron en 2009 como alternativa gratuita a los mensajes de texto. Koum, quien se había criado en la Ucrania controlada por los soviéticos antes de asistir a la Universidad de San José, tenía una sensibilidad especial a las preocupaciones por la intimidad. "Las paredes oían", afirmó alguna vez sobre su infancia. Para el momento de la adquisición por

Facebook, WhatsApp trabajaba en un encriptado de extremo a extremo, una tecnología que hace imposible que la empresa lea los mensajes de los usuarios, aun cuando lo pida un juez.

El lema de WhatsApp antes de la compra era "¡Sin avisos, sin juegos, sin trucos!". Facebook había construido un imperio publicitario basándose en convencer a los usuarios de que dieran la mayor publicidad posible a sus vidas. La compañía no sólo tenía acceso a sus publicaciones y conversaciones sino que también dependía de esos datos para entrenar a sus algoritmos y determinar qué cosas podían verse, y permitir que sus anunciantes apuntaran sus mensajes a audiencias específicas, el modelo empresario que está en el centro de gran parte de la controversia política que rodea a Facebook.

Koum estaba obsesionado con la confiabilidad y llegó a decir que frenó deliberadamente el crecimiento de WhatsApp para eludir problemas técnicos. Su método fue el opuesto exacto de su nuevo jefe, quien estampó a Facebook este lema no oficial: "Vayan rápido y rompan cosas".



Cuando Koum vendió la compañía a Facebook, WhatsApp tenía 450 millones de usuarios y apenas 55 empleados. Sus únicas fuentes de ingreso eran un tarifa de suscripción anual por un dólar. Como parte de la transacción, Koum consiguió un lugar en el directorio de Facebook y la promesa de Zuckerberg de que la compañía podría seguir operando de manera independiente, libre de publicidades.

La promesa de Zuckerberg se mantuvo en pie, al menos en los primeros cinco años. Cuando los empleados de WhatsApp se mudaron al predio principal de Facebook, unos pocos años después del cierre de la operación, pudieron retener los grandes escritorios que tenían cuando eran independientes. La compañía madre incluso instaló grandes puertas en el sector de baños de la zona de WhatsApp para darles algo más de intimidad. Se transformó en el símbolo de un choque de culturas: hasta los baños de WhatsApp venían encriptados, bromearon algunos empleados de Facebook.

A mediados de 2016, Zuckerberg quería que la app gana-

US\$ 19.000 millones

Precio por el que Facebook compró WhatsApp en 2014

ra dinero. Koum y Acton propusieron cobrar un pequeño arancel a las empresas si enviaban mensajes a sus clientes a través de la aplicación, pero directivos de Facebook respondieron que ese negocio no sería lo bastante grande y presionaron en cambio por vender publicidad, señaló una persona que conoce a la empresa. Facebook también ordenó a WhatsApp que cambiara sus cláusulas de servicio para permitir que Facebook usara el número de teléfono de las personas como vínculo entre las cuentas de los dos servicios. La finalidad declarada era ofrecer mejores sugerencias de amigos a los usuarios de Facebook, pero la decisión también creaba la posibilidad de usar los detalles de una persona en Facebook para mostrarle avisos personalizados en WhatsApp.

Koum y Acton dieron batalla. En algún momento, cuando Zuckerberg les pidió que imitaran la función de historias de Snapchat dentro de WhatsApp, usaron la tarea como una excusa para demorar el trabajo en otras ideas destinadas a generar ingresos, cuentan empleados. No mucho más tarde presentaron la renuncia. Acton, quien se fue en 2017, invirtió US\$ 50 millones en crear la Fundación Signal, una entidad sin fines de lucro que maneja una aplicación rival de mensajes encriptados. También publicó un mensaje en Twitter que no dejaba dudas sobre sus sentimientos. "Llegó la hora", y luego agregó el hashtag "#deleteFacebook".

Lo irónico es que Facebook al final terminó adoptando un plan que se parece al de Koum y Acton. WhatsApp es dirigida hoy por Will Cathcart, un alto subordinado de Zuckerberg a cargo de productos, quien dice que su interés está en el comercio y los servicios empresariales antes que en la publicidad. La otra aplicación de mensajes de Facebook, Messenger, vende publicidad desde 2017, pero nunca se transformó en un gran negocio. Facebook ha dicho que eventualmente también podría vender publicidad por WhatsApp. Pero la única forma en que hoy gana dinero es cobrando a las empresas por enviar mensajes a clientes en lugar de correos o llamados telefónicos. "Hay que escoger y escoger lo que parece que va a funcionar dentro del producto tal como es, y construir a partir de ahí", resumió Cathcart.

Lo que implica abrazar a usuarias como Mehal Kejriwal, una granjera lechera de la India y usuaria entusiasta de WhatsApp. Radicada en las afueras de Bangalore, la empresa de Kejriwal, Happy Milk, utiliza un dispositivo del tipo Fitbit para registrar todo sobre las vacas, desde cuántos pasos da cada una a cuánto tiempo están sentadas.

Kejriwal depende de una versión empresarial de WhatsApp que hoy cuenta con 50 millones de usuarios mensuales, 15 millones sólo en la India, para manejar gran parte de su empresa. Calcula que el 90 por ciento de su comunicación con los clientes transcurre dentro de la aplicación. Happy Milk utiliza WhatsApp para enviar avisos empresariales, manejar temas de atención al cliente y hasta verificar la validez de sus productos de granja. "Dicen que se precisan tres cosas para

sobrevivir: comida, techo y ropa –opina. Pero en la India son cuatro: comida, techo, ropa y WhatsApp".

Facebook ve en el negocio de Kejriwal un ejemplo de cómo ganar dinero con la mensajería privada. Hasta incluyó a Happy Milk en su *blog* empresario. El modelo resulta especialmente atractivo en mercados como Brasil, la India o Indonesia, donde WhatsApp ya es la herramienta habitual de comunicaciones para mucha gente, y donde la publicidad es menos lucrativa que en Estados Unidos o Europa. WhatsApp estudia permitir que las compañías enumeren productos en venta, recaben encargos por mensajes directos y eventualmente acepten pagos por esos pedidos. Es posible que un cliente descubra a Happy Milk en un aviso de Facebook o Instagram y luego haga una compra dentro de WhatsApp, lo que daría a Facebook la posibilidad de ganar dinero dos veces.

Por ahora Kejriwal acepta pagos *online* por Google Pay o Paytm, un competidor local. Pero esos métodos exigen que los usuarios descarguen una aplicación separada. Permitir pagos por WhatsApp, que la mayoría de la gente ya tiene, "eliminaría grandes obstáculos", opina.

Dar a clientes y empresas un mismo lugar para manejar todos los aspectos de una transacción es tentador para Facebook, tanto como nueva línea de ingresos cuanto por ser un modo de mantener su relevancia. "Si yo fuera Zuckerberg, cada noche, al ir a dormir, ¿en qué pensaría? Creo que en el hecho de que algún día la gente se despierte y deje de usar Facebook", arriesga Mark Shmulik, analista de Sanford C. Bernstein & Co. Funciones como compras y atención al cliente pueden dar a la gente un motivo para abrir la aplicación todos los días, agrega. "Hace tiempo que vienen sentando los cimientos para que ocurra eso".

"Instagram y Facebook son la fachada. WhatsApp es la caja registradora".

Lo que no quiere decir que vaya a funcionar. WhatsApp se está inclinando hacia un comportamiento que ya existe entre los usuarios: más de 175 millones de personas se comunican con comercios por

WhatsApp todos los días, la mayoría fuera de Estados Unidos, informa la compañía. Pero eso también implica que la gran parte de sus 2000 millones de usuarios no lo hace todavía, y Facebook apuesta que a muchos eventualmente adopten comportamientos como el uso de la aplicación para hacer pagos.

Ello demandaría aprobaciones regulatorias en muchas jurisdicciones, lo que demostró ser un engorro. A comienzos de este año en Brasil, el segundo mercado más grande de WhatsApp después de la India, los reguladores ordenaron al servicio que retirara su nuevo servicio de pagos apenas una semana después de que lo hubiera presentado, y exigieron que Visa y Mastercard dejaran de respaldar la función hasta que se revisara su seguridad y prácticas anticompetitivas. En la India, dos años después de que la empresa la adoptara, la función sólo está disponible para un grupo limitado de usuarios.

Aun así los directivos dicen sentirse alentados por este avance. La aplicación china WeChat, que permite que los

usuarios compren de todo, desde pasajes de avión a productos de almacén, demostró que los servicios de mensajería pueden funcionar también como negocios virtuales. WeChat domina en China continental pero tiene problemas fuera del país, lo que deja un resquicio para WhatsApp. "No hay dudas de que la India es una enorme oportunidad", declaró Zuckerberg en julio, antes de agregar que ya estaba observando otros países. ¿Quién sabe? Algún día la idea podría prender en Estados Unidos.

A Cathcart le gusta contar una historia levemente incómoda que ilustra hasta qué punto la mensajería digital penetró en la vida de las personas. Tras el nacimiento de su primera hija, Naomi, Cathcart descubrió que con su esposa tenían maneras diferentes de pronunciar el nombre, sobre el que se habían puesto de acuerdo meses antes. Incluso hoy las diferencias se mantienen. "Nos llevó un mes entero determinar dónde estaba el error –recuerda. Y lo que descubrimos fue que cada conversación que habíamos tenido sobre ella había sido por escrito".

WhatsApp no es el único servicio de mensajes privados de Facebook. Muchos usuarios de Instagram dependen fuertemente de su función de mensajes, y el Messenger de Facebook tiene 1300 millones de usuarios. La empresa ha experimentado en esas aplicaciones con algunas de las mismas ideas de comercio y atención al cliente. El año pasado Zuckerberg anunció planes para integrar las funciones de mensajería en las tres aplicaciones, una enorme tarea técnica que haría que un usuario en una aplicación pudiera mensajear a usuarios de cualquiera de las otras. Aunque se lo planteó como un cambio en la experiencia de los usuarios, ese agregado también podría hacer difícil la división de la compañía cuando sus servicios estén tan integrados.

Zuckerberg también prevé llevar a Instagram y Messenger el nivel de encriptado de WhatsApp, como parte de su estrategia de abordar las preocupaciones por el avance de Facebook sobre la intimidad. El paso de las redes sociales a la mensajería privada haría que la empresa cambie sus problemas espinosos por otros nuevos. Si la compañía llegara a acumular ingresos suficientes por aranceles de servicios vinculados al comercio electrónico, no dependería tanto de la recolección de datos personales. Si los usuarios se comunican de manera privada por canales encriptados, también disminuye la carga sobre Facebook para moderar el contenido, ya que ni siquiera tendría que ver de qué habla la gente. Pero los mensajes encriptados tienen sus propias controversias, puesto que son más difíciles de vigilar en busca de acciones delictivas o problemáticas.

WhatsApp ya ha experimentado el lado oscuro de esa transacción. En la India y otros lugares, rumores que acusan falsamente a personas de cometer crímenes o que incitan a acciones de violencia comunitaria se esparracen en grupos privados, algunos con cientos de miembros. En mayo de 2017 cuatro personas fueron asesinadas en Jharkhand, India, luego de una alarma por supuestos secuestradores que circuló

en WhatsApp. Una veintena de personas fueron linchadas en el país en cuestión de meses a mediados de 2018 debido a rumores similares propagados por redes sociales, indica NPR. Desde entonces WhatsApp rediseñó la aplicación para que sea más difícil redirigir mensajes a otros usuarios, como forma de impedir la difusión del pánico.

Zuckerberg ha declarado que los problemas con el encriptado pueden solucionarse. Pero su acercamiento a la mensajería privada ha sido controvertido dentro de Facebook. Chris Cox, el máximo director de productos de la compañía y el



▲ Cathcart

mejor amigo de Zuckerberg, dejó la compañía en 2019 luego de más de un decenio, en parte debido a las preocupaciones por los impactos negativos del encriptado, señaló en el momento una persona que conoce la empresa. Cox, quien pasó un año y medio asesorando a grupos de tendencia izquierdista, se ha reintegrado luego a la firma.

Cathcart dice que el encriptado es vital para el éxito de WhatsApp. Si el servicio de mensajería se vuelve un lugar en el que los usuarios hacen todo, desde debatir nombres de bebés a comprar leche, tienen que sentirse seguros. "La gente llegó a un punto en el que se comunican por mensaje como si fuera cara a cara –apunta Cathcart. Sería muy malo que alguien encontrara la manera de leer esos mensajes, porque todos dicen cosas tan delicadas". <BW> Kurt Wagner

THE BOTTOM LINE. Facebook gastó US\$ 26.000 millones preparando un negocio de mensajería privada que podría protegerlo frente a las perturbaciones de las redes sociales. Ahora tiene que verificar si el plan funcionará.

¿Le ganó Airbnb a la pandemia?

● La habilidad de la compañía de adaptarse al Covid la puso por delante de sus rivales y podría haber salvado su OPI

Jeff Iloulian preparó su empresa para estrellarse cuando empezó la pandemia de Covid-19 en la primavera boreal. Iloulian dirige HostGPO, una firma que ayuda a los propietarios que alquilan propiedades a través de Airbnb y plataformas similares, a negociar descuentos en productos y muebles hogareños. Sus clientes de repente se encontraron con tan pocos visitantes en mercados urbanos lucrativos que algunos contrataron empresas de mudanzas para llevar los muebles de los departamentos a depósitos cercanos.

Eso habría sido un desastre para HostGPO, salvo que esos mismos gerentes de propiedades estaban haciendo grandes negocios en los mercados rurales, y empezaron a buscar buenas raíces en lugares que no son conocidos como destinos turísticos: el Lago Arrowhead además del Lago Tahoe, el este de Pennsylvania junto con los Hamptons. "La gente está comprando muebles costosos en Poconos en este momento -señala Iloulian. La demanda se trasladó, no se evaporó".

La geografía cambiante del negocio de Iloulian le ayudó a salvar el año. También salvó a Airbnb, la plataforma de alquileres de corto plazo a la que apelan la mayoría de sus clientes para conseguir huéspedes. De cara al 2020, Airbnb se disponía a presentar una de las ofertas públicas iniciales más anticipadas del año, que iba a ser la validación de una de las *startups* de las que más se habló en la década pasada. Todo cambió con el coronavirus. Aunque la pandemia ha sido terrible para Airbnb, en muchos aspectos a la firma le ha ido bien en comparación con las compañías aéreas, las marcas de hoteles, las líneas de cruceros y muchas otras partes de la industria mundial de los viajes. Su facturación cayó un 18 por ciento en el tercer trimestre 2020 frente a 2019. Pero le fue mucho mejor que a Marriott International, que comunicó una caída de 57 por ciento en las ventas, o la agencia de viajes por Internet Expedia Group, cuya facturación se hundió un 58 por ciento.

En realidad el tercer trimestre fue el más exitoso de Airbnb hasta la fecha según algunas mediciones financieras. Hasta cierto punto ha sido la consecuencia de drásticas reducciones en el gasto. La compañía despidió a 1800 trabajadores, la cuarta parte del total; canceló campañas de marketing, y restringió los planes de expandirse a nuevas líneas de negocios. Pero su

resiliencia relativa en un año históricamente malo para la industria también es consecuencia de un modelo flexible que le permitió encontrarse con clientes donde ellos querían estar.

Airbnb se presentó para salir a la Bolsa el 16 de noviembre y buscaba recaudar US\$ 2600 millones en una oferta que podría tasar la empresa en US\$ 35.000 millones. Es un incremento desde un acuerdo de financiamiento de 2017 que valoró a Airbnb en US\$ 31.000 millones, y una recuperación significativa desde la tasación de US\$ 18.000 millones que obtuvo en abril cuando por primera vez contrajo deuda.

Los inversores evaluarán una empresa que parece mucho más diferente de lo que era hace un año. Las reservas brutas en las principales 20 ciudades de Airbnb habían caído a la mitad en septiembre comparado con el año anterior, mientras que las reservas fuera de esos mercados importantes bajaron un 19 por ciento, informó la empresa. Los alojamientos internacionales disminuyeron en dos tercios, y hoy los viajeros que buscan hospedaje a menos de 80 kilómetros de sus casas constituyen el segmento de crecimiento más rápido.

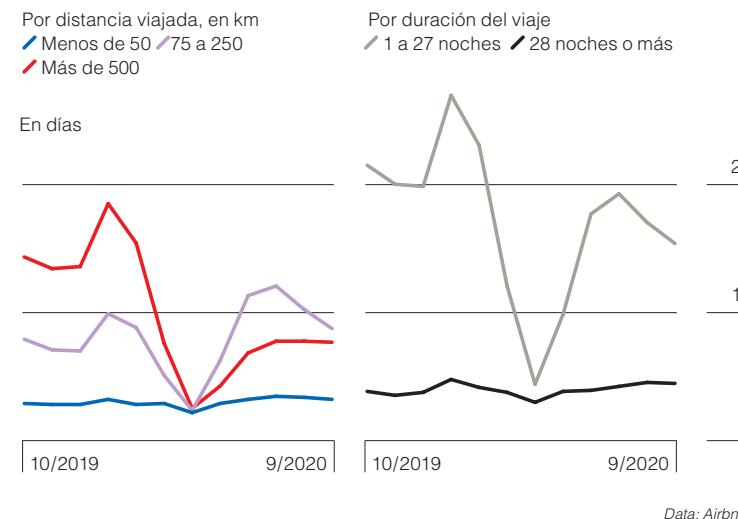
Airbnb nunca cayó en las categorías existentes. Silicon Valley la considera una *startup* tecnológica, una de las estrellas brillantes de un sector que alguna vez se llamó "la economía

común". Los hoteles la ven como una amenaza a la vez que la menoscaban diciendo que es una agencia de viajes *online* (OTA, en inglés), al igual que Expedia Group o Bookings Holdings, que conectan a los veraneantes de un extremo del planeta con dueños de alojamientos en la otra punta. Aunque la comparación es adecuada en cierto sentido, Airbnb existe porque creó toda una nueva categoría de viajes, y transformó la actividad de irrumpir en la casa de otras personas en una alternativa *millennial* a los hoteles que parecían demasiado aburridos o demasiado costosos.

La firma ha superado en la pandemia a las OTA y a las empresas hoteleras, dos categorías que figuraban como rivales en la presentación de su OPI. A diferencia de las otras OTA, Airbnb no reserva vuelos, y no necesita de viajeros comerciales ni de grandes convenciones como buena parte de los hoteles tradicionales. Todo lo cual la deja menos expuesta a la forma específica de debilidad que generó la pandemia sobre los viajes. Cuando el Covid-19 convirtió las recepciones y los ascensores de hoteles en zonas de posibles contagios, la compañía jugó con su capacidad de ofrecer destinos aislados y empujó a los anfitriones a ofrecer descuentos por estadías más prolongadas.

La parte de la industria de los viajes a la que Airbnb más se parece ahora podrían ser los hoteles por presupuesto. Choice Hotels Internacional, que tiene la franquicia de marcas como Comfort

Reservas de noches y experiencias en Airbnb



Data: Airbnb

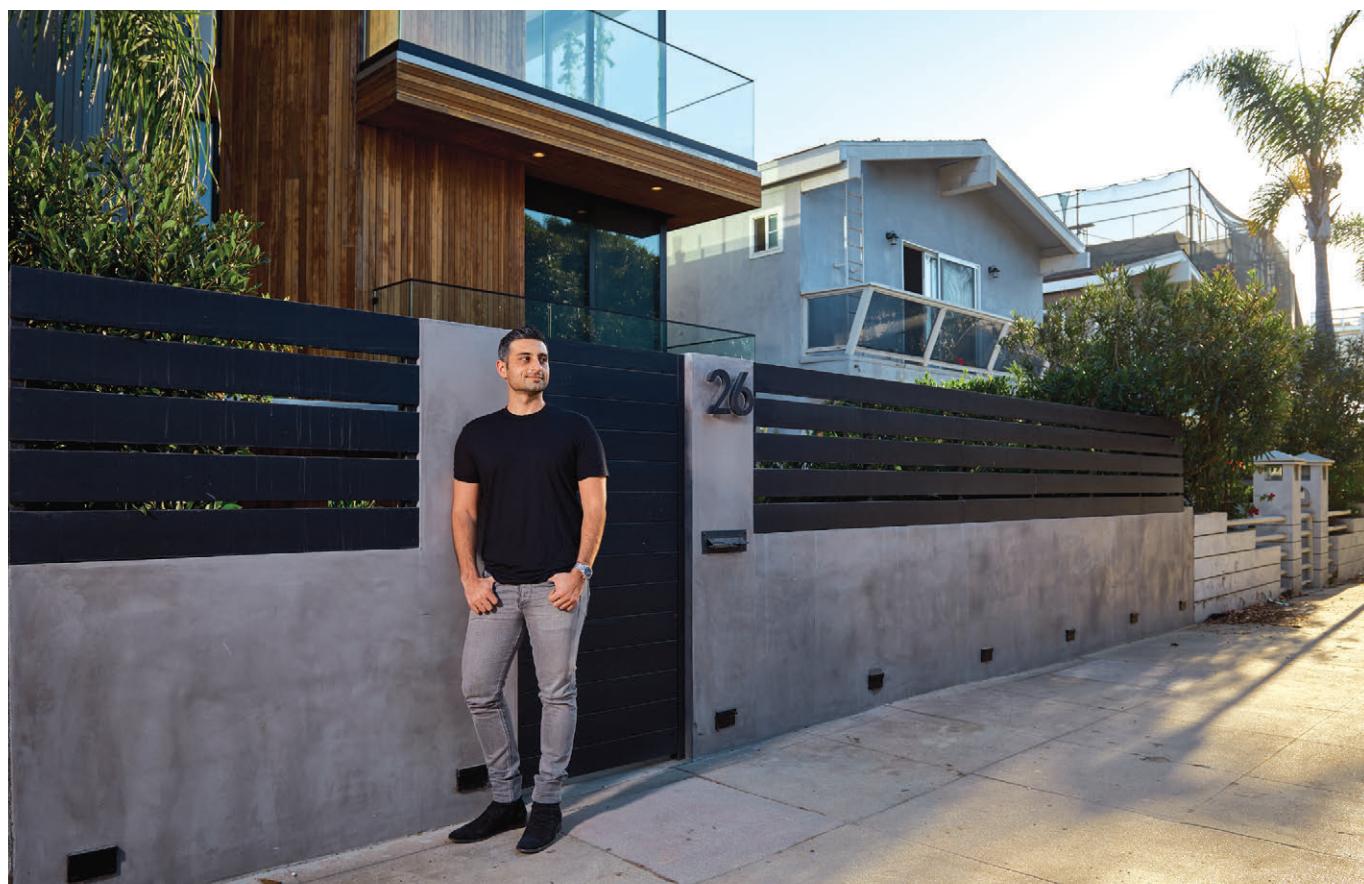
Inn o Econo Lodge, también se benefició de que las familias cancelaron los vuelos y buscaron viajes en auto. Los ingresos de Choice cayeron un 31 por ciento en los primeros nueve meses de 2020, en línea con los de Airbnb.

La compañía también comparte uno de los principales problemas que afrontan los hoteles: la delincuencia. Los moteles a la vera de las rutas tienen dificultades persistentes con el tráfico de drogas y la prostitución; el problema de las "fiestas hogareñas" de Airbnb provocó demandas judiciales que la responsabilizaban por su papel en tiroteos, otros delitos y en la propagación del virus. La compañía se negó a hacer comentarios pero hace poco destacó que ha tomado medidas.

El poder de Airbnb podría estar en que puede convertirse en una suerte de Econo Lodge artesanal, con la oferta de alojamiento de calidad para turistas que viajan en auto. A la hora de volver a las ciudades, podría descubrir que el paisaje competitivo ha cambiado. Muchos mercados en los que se apoyaba antes de la pandemia, como Amsterdam, Barcelona o Nueva York, buscaron aumentar las regulaciones sobre los alquileres de corto plazo, y los dueños de propiedades podrían convertir algunas unidades en viviendas permanentes.

"Por lo general soy super-optimista acerca de Airbnb porque es tan ágil", dice Scott Shatford, director ejecutivo de AirDNA, una empresa que recaba datos en el mercado de alquileres. "Pero la recuperación urbana no va a ser la recuperación en V de los mercados rurales". <BW> Patrick Clark

THE BOTTOM LINE. El negocio de Airbnb se contrajo durante la pandemia, pero gracias a un modelo flexible de negocios está en mejor situación que muchos de sus competidores.



▲ Iloulian dice que la demanda se movió, no desapareció.



Alemania sopesa su relación con China

El gobierno de Angela Merkel propició en los últimos años un acercamiento comercial con el gigante asiático para alentar cambios políticos en Beijing. Pero ese enfoque entró en revisión.

Por Erika Solomon y Guy Chazan en Berlín

Pocas personas oyeron hablar de IMST, una pequeña compañía alemana con apenas 145 empleados que se especializa en tecnología de satélites, 5G y radares. Eso fue hasta diciembre de 2020, cuando el gobierno en Berlín impidió que fuera adquirida por una subsidiaria de Casic, el conglomerado chino de armas. La operación, determinó el ministerio de Relaciones Exteriores alemán, presentaba una "grave amenaza para la seguridad nacional y el orden público".



"¿Qué se está vendiendo? Es una tecnología clave que los chinos no tienen... ¿Por qué se vende? Porque hay una brecha que los chinos quieren cubrir", declaró un funcionario alemán al Financial Times. "No se trata solo de armas, también tiene que ver con tecnología de avanzada, sectores diferentes en los que Alemania es líder mundial".

El bloqueo del acuerdo con IMST es sintomático de la creciente desconfianza que ensombrece la relación sino-germana. También da indicios importantes respecto del rumbo futuro de la política de Alemania una vez que Angela Merkel, canciller durante los 15 últimos años, abandone la escena política.

Merkel personifica viejas ideas de reacercamiento, el principio de que la profundización de los lazos económicos con Occidente alentará cambios políticos en Beijing, y un giro al liberalismo y los valores occidentales. "Wandel durch Handel", cambio a través del comercio, fue durante años un precepto clave en la política germana.

Pero a muchos en Alemania les parece que ese enfoque es cada vez más anticuado. "No hay disposición del lado de Merkel a cambiar, pero cuando ella se haya ido sin dudas habrá un trato más sólido de China", dice Nils Schmid, portavoz de relaciones exteriores de los Socialdemócratas, el socio menor en la gran coalición de Merkel.

La relación de Europa con China está en un momento de cambio considerable. La UE acaba de firmar un largamente esperado tratado de inversiones con Beijing, una gran victoria de la diplomacia china y de las empresas europeas, que fue finalizado durante la presidencia alemana del bloque.

Pero la UE también está cada vez más alarmada por la creciente influencia de lo que denomina "poderes autoritarios", como China, y ha exhortado a formar una alianza firme con el gobierno de Biden para ratificar los intereses de las democracias en la gobernanza mundial, dejando de lado las fricciones de Trump. Berlín será central en ese desenvolvimiento en Europa.

"Habrá discusiones entre los países democráticos respecto de la amenaza de regímenes autoritarios, ya se trata de China, Rusia u otros países", dice Noah Barkin, analista en Berlín de la firma de investigaciones Rhodium Group. "Si Alemania va a ser parte de esa discusión, sentirá fuertes presiones de sus aliados para que se pronuncie más, y sea más enérgica en el trato con China".

Aunque algunos políticos alemanes quieren adoptar una línea más fuerte en derechos humanos, a otros les preocupan las consecuencias que ello podría tener para las compañías alemanas activas en el mercado chino altamente lucrativo.

La preocupación es comprensible. Alemania se benefició enormemente de la integración de China al sistema económico global, lo que hizo que firmas y consumidores chinos absorbiieran autos y maquinarias germanas. Hacia 2018 el volumen comercial sino-germano había llegado a los 200.000 millones de euros, y China era el principal socio comercial de Alemania.

La apuesta de Merkel

En tales circunstancias, un "desacople" de los lazos económicos al estilo de Trump nunca habría sido una opción para Alemania. Merkel resistió fuertemente cualquier tendencia a ver a China como un adversario, en una réplica de la guerra fría entre Occidente y la Unión Soviética. "Sería una preocupación que hubiera ese distanciamiento continental de nuestros países, nuestras poblaciones y nuestra opinión – dice Jörge Wuttke, empresario alemán y director de la Cámara de Comercio de la UE en China. No es la Unión Soviética, donde básicamente había una frontera común sin otros intereses. No tenemos frontera con China pero tenemos enormes cadenas de suministro mundial e intereses económicos".

Sin embargo, la esperanza de algunos en el bando de Merkel –que la vinculación económica abriría a China políticamente– no se cumplió. China se ha vuelto más represiva en su país –en Hong Kong y en su trato a los uigures–, y más confiada en el exterior, por caso, en la construcción de islas en el Mar de la China Meridional. Con la conducción del presidente Xi Jinping ha replicado enérgicamente las críticas con una "diplomacia de lobo guerrero", a la vez que fortificó sus actividades de espionaje en todo Occidente, incluida Alemania.

"Todos estamos bastante desencantados, todos los que en las dos últimas décadas vimos que China se abría y se reformaba y pensamos que eso llevaría

a un acercamiento que terminaría por unirnos más", comentó un funcionario alemán. "Pero eso no ocurrió".

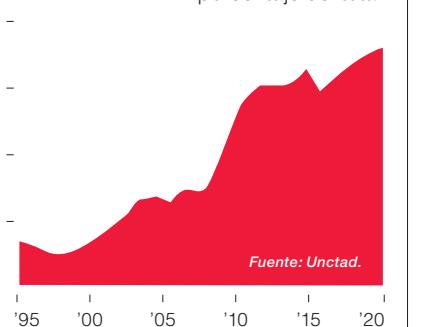
Merkel ha defendido su empeño en dialogar con China. Alega que sin la cooperación con Beijing el mundo posiblemente no puede esperar a resolver algunos de sus problemas más grandes, como el del cambio climático.

Pero su método de la "asociación" suscitó críticas crecientes, con un coro de políticos que la acusan de priorizar los intereses de las empresas alemanas por encima de los derechos humanos.

"Necesitamos una verdadera política exterior para China, no sólo una política orientada a los negocios – observó Schmid. Debemos desacoplar la política exterior de los intereses comerciales de las grandes empresas".

El mercado chino fue creciendo en importancia para Alemania

Exportaciones alemanas a China, como porcentaje del total



Algunas de las preguntas sin respuesta acerca de la política alemana frente a China –y su potencial de convertirse en un irritante en las relaciones con Estados Unidos– resurgieron en los días en que la UE cerró el "Acuerdo General China – UE", o CAI en inglés.

Bruselas sostiene que el acuerdo, que se gestó durante siete años, mejorará el acceso de las empresas europeas al mercado chino y creará un "campo de juego más allanado para los inversores de la UE". El bloque dijo que "prohibirá las transferencias forzadas de tecnología y otras prácticas distorsivas", y eliminará barreras como la exigencia de que las empresas formen sociedades con firmas locales en emprendimientos conjuntos. El convenio ha sido uno de los logros máximos de los seis meses de presidencia alemana de la UE: Merkel fue una de las portavoces más enfáticas del CAI.

Pero el pacto podría causar tensiones con la administración del presidente Joe Biden, a quien le gustaría que Estados Unidos y la UE mostraran un frente unido en su trato con China. Jake Sullivan, asesor de seguridad nacional de Biden, tuiteó que el nuevo gobierno "saludaría consultas tempranas con nuestros socios europeos respecto de las preocupaciones comunes por las prácticas económicas de China". Un funcionario del gobierno de Obama señaló que el mensaje a la UE contenido en ese tuit llamaba a "frenar las cosas".

La UE ha rechazado las críticas estadounidenses al acuerdo, alegando que simplemente está ganando beneficios comerciales similares a los que estableció la Fase 1 del arreglo con China que el gobierno de Trump cerró en 2019.

Pero también hubo críticas al CAI de parte de defensores de los derechos humanos. Como parte del convenio, la UE quería que China ratificara las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incluso las que se refieren a trabajo esclavo, un tema que ha ganado cada vez más urgencia a la luz del encarcelamiento de millones de uigures en Xinjiang. Al final, el gobierno chino sólo aceptó hacer "esfuerzos constantes y sostenidos" para ratificar las convenciones relevantes de la OIT.

Algunos países más pequeños de la UE opinan que Berlín hizo a un lado su desconfianza en el apuro por cerrar el pacto. "Las tensiones internas causadas en la UE por la forma en que Alemania aceleró el acuerdo al final de su presidencia de la UE están dejando marcas", escribió Mikko Huotari, director del Instituto Mercator de Estudios Chinos.

La fricción en torno al CAI salió a la superficie también en el Bundestag, cuando la legisladora de los Verdes, Margarete Bause, planteó el tema y preguntó a Merkel si en su ansiedad por finalizar el convenio estaba ignorando la situación de los uigures y la represión en Hong Kong.

La canciller respondió que en lo que

"Al margen de quién reemplace a Merkel, el próximo gobierno alemán seguramente incluirá a los Verdes, que son el partido más duro en Alemania respecto de China y que se concentran mucho en temas de derechos humanos –apuntó Barkin. De estar en el gobierno cambiarían la forma en que se expresa el gobierno acerca de China".

Momento Sputnik

A la pregunta de cuándo empezaron a sonar las alarmas sobre las intenciones de la dirigencia china, los funcionarios alemanes siempre responden lo mismo: fue con la adquisición en 2016 por 4500 millones de euros de Kuka, el principal fabricante alemán de robots industria-

Pero las preocupaciones ante la estrategia económica de Beijing siguieron creciendo, fomentadas por la iniciativa Made in China 2025, el plan a 10 años del presidente Xi para transformar al país en una superpotencia tecnológica. Alemania sospechaba que Beijing le apuntaría a firmas alemanas para arrebatarles su propiedad intelectual.

En 2019 la BDI, la principal asociación empresarial del país, publicó un documento político relevante en el que señalaba que el modelo liberal, abierto, del país estaba cada vez más en competencia con la "economía dominada por el estado" de China y debía protegerse con mayor eficacia de las firmas chinas.

Wuttke señala que Alemania y Euro-

una contracción de sus exportaciones a China de los 18.000 millones de euros de 2019 a 13.000 millones en 2030.

Ulrich Ackermann, director de comercio exterior en la Asociación de Maquinarias Alemana, dice que la era del "crecimiento eterno" de las exportaciones a China podría estar agotándose. "Necesitamos estar constantemente al tanto de nuestra dependencia del mercado chino y disponernos a desarrollar mercados nuevos, alternativos, en Asia en el momento oportuno", señaló.

Pero a pesar de las exhortaciones a una mayor diversificación, algunas firmas germanas siguen manteniendo la concentración específica en China. La industria automotriz en particular se

'China+X'

El ejemplo del fabricante de telecomunicaciones chino Huawei pone de manifiesto los peligros. En 2019 políticos alemanes empezaron a pedir por primera vez que la compañía fuera excluida por motivos de seguridad del tendido de la red alemana de 5G. La reacción de Beijing fue directa: su embajador en Alemania, Wu Ken, dijo que Berlín tendría que "esperar consecuencias" de una medida semejante. "El gobierno chino no se quedará sin hacer nada", avisó.

El temor a las repercusiones por parte de las compañías alemanas fue uno de los motivos de que Merkel resistiera toda medida que prohibiera de modo explícito a Huawei. Pero la presión de los

dencias exageradas y volverse más interconectado con los centros de poder".

Funcionarios alemanes destacan que ello no tiene semejanzas con un desacoplamiento al estilo estadounidense: un hombre de la política exterior aludió a la nueva política como "China+X". Ya se han notado ciertos éxitos: fuentes oficiales apuntan a los acuerdos comerciales que la UE firmó con Japón, Vietnam y Singapur, y el que negocia con Indonesia.

Los peligros de avanzar lento se hicieron claros en noviembre, cuando China fue la punta de lanza de la Asociación Regional Económica General, un nuevo pacto de libre comercio con 14 países de Asia-Pacífico que aportan el 30 por ciento de la economía mundial.



Xi Jinping junto a Emmanuel Macron y Angela Merkel. Sectores de la UE cuestionan a la canciller por haber priorizado el comercio con China



y condenan la represión a los uigures (centro), al igual que el nuevo gobierno demócrata en Estados Unidos (der, la diputada Nancy Pelosi).



respecta a ayudar a personas afectadas por las prácticas represivas chinas, siempre deberíamos preguntarnos si "el diálogo es más útil que no decir nada".

"Esta contradicción entre los valores que compartimos y los intereses que tenemos...es el punto en el que siempre vamos a tener que hacer concesiones", agregó.

El intercambio arrojó luz acerca de cuánto podría cambiar la retórica alemana frente a Alemania luego de las elecciones al Bundestag de septiembre, cuando Merkel se retire tras 16 años como canciller, y se forme una nueva coalición gobernante.

les, por parte del productor de electrodomésticos chino Midea.

La operación suscitó el temor de que un conocimiento crítico de Alemania terminara en manos chinas. Los políticos se quejaron de falta de reciprocidad: las compañías alemanas nunca podrían adquirir ninguna firma china con la misma importancia estratégica que Kuka. Poco después, Alemania restringió su ley de inversiones extranjeras para realzar el poder estatal de bloquear adquisiciones foráneas de activos estratégicos. Fue ese cambio en la norma lo que permitió que el gabinete bloqueara la transacción por IMST.

pa deberían ver la política industrial general de China, que contrasta de manera tan marcada con los métodos de muchos países occidentales, como un "momento Sputnik", una referencia al pánico que desataron los soviéticos en 1957 cuando lanzaron al espacio el primer satélite mundial. "Ellos tienen un plan. ¿Cómo es que nosotros no?", inquirió.

Las empresas alemanas están cada vez más preocupadas por terminar asfixiadas en el mercado chino. Un estudio del centro de estudios Bertelsmann Siftung alertaba que si Made in China 2025 es un éxito total, la industria alemana crítica de fábrica de máquinas podría ver

ha vuelto más dependiente de China, en gran medida porque se recuperó con mucha más rapidez de la pandemia.

Daimler anunció que entre enero y noviembre del año pasado vendió más vehículos en China que en todo 2019. También señaló que el año pasado produjo unos 600.000 Mercedes en la propia China, frente a los 560.000 de 2019.

Políticos alemanes señalan que los directivos de la industria automotriz están haciendo una fuerte presión en contra de endurecer la posición frente a Beijing, y alertan que una respuesta que cierre el mercado chino podría costar puestos de trabajo en casa.

escépticos ante China –incluso los que integran su propia UCD– ha sido implacable. A fines del año pasado su gabinete adoptó finalmente una nueva ley de tecnología de la información que crea obstáculos significativos para cualquier participación de Huawei en la red 5G.

El ministerio de Relaciones Exteriores alemán también indicó su deseo de cambio. En 2020 difundió unas Directrices sobre el IndoPacífico que reflejan nuevas ideas sobre su política en el continente asiático. El mensaje es que el país se ha vuelto demasiado dependiente de China y debe "diversificar" sus relaciones en Asia "con el fin de evitar depen-

Políticos europeos vieron ese pacto como un llamado de advertencia, un indicio de que la UE debería unir fuerzas con Estados Unidos para contrarrestar las gestiones chinas por establecer una arquitectura adecuada a sus intereses.

Manfred Weber, director del bloque de legisladores del Partido Popular de centroderecha en el Parlamento Europeo, opinó que Occidente ha estado perdiendo influencia económica en el mundo a "velocidades pasmosas". "Nos asociamos con los norteamericanos para tratar de modelar la agenda mundial, o de lo contrario lo harán los asiáticos", advirtió. <FT>

LA REINVENCIÓN DE LA GASTRONOMÍA

Por la pandemia, muchos proyectos de restaurantes debieron reconvertir su propuesta a través de almacenes y delivery para sobrevivir. Cuáles son las tendencias en el segmento que llegaron para quedarse.

En 2020, la gastronomía cambió. Y el flamante 2021 confirma que a esa oración inicial le falta una parte: el “para siempre”. Es que nada es igual y tampoco volverá a serlo. Desde una perspectiva alentadora, porque el Covid-19 impuso cambios que resultaron beneficiosos y llegaron para quedarse; y desde la óptica negativa porque la pandemia continúa y los gastronómicos tienen que bailar a su ritmo.

Para confirmar esto último, basta con mirar hacia el hemisferio norte y sentir el aliento en la nuca del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), el cual volvió a regir hacia mediados del otoño boreal en casi todos los países europeos.

Valga, como ejemplo, el caso del restaurante argentino Proper, que desembarcó en agosto en Barcelona. El chef Augusto Mayer mudó su restaurante al viejo continente y a los días tuvo que renovar la propuesta. “Abrí en Europa, el coronavirus recrudeció y el restaurante dejó de ser rentable, así que lo reinventé y empecé a usar el horno a leña para hacer pizzas”, cuenta el cocinero, quien vino a Buenos Aires para trabajar en Naranjo, un nuevo bar de vinos que abrió junto a Nahuel Carbajo.

Durante el ASPO, los restaurantes encontraron dos salvavidas: el delivery y la reconversión en almacenes, nuevas unidades de negocio que seguirán vigentes este año. Tras una larga trayectoria en el rubro gastronómico, los chefs Milton Bertoni y Estefanía Langford iban a cumplir el sueño de abrir restaurante propio en marzo de 2020, pero con solo una semana de obra encima, los encontró la cuarentena.

Como el panorama negro no aclaraba, decidieron poner manos a la obra –en el sentido más literal del término– y reaccionar el local ellos mismos junto a sus empleados.

“Les dije, chicos, no tenemos quién lo haga o lo hacemos entre todos y salimos para adelante o no podemos abrir. Eso forjó al equipo de una forma especial”, cuenta Bertoni.



Biasatti abrió como un mercado de pastas de primerísima calidad –elaboradas con sémola de grano duro y huevos de campo– y también almacén de productos selectos, los mismos que usan para cocinar.

“Planeábamos solo mesas más una parte de la elaboración a la vista; cuando tener mesas se volvió inviable, resignamos parte del salón para montar un almacén, que por suerte funcionó super bien. Ahora vamos a poner mesas, pero el almacén no se va, tendremos menos cubiertos de los que pensábamos”, asegura Bertoni.

Otro de los restaurantes que cambió de cara por la pandemia fue la Panadería de Pablo, que ahora cuenta con un nuevo espacio “La Rotisería”, como antesala dentro del local.

“La idea es que tanto antes como después de sentarse a disfrutar de la comida, uno pueda ver y comprar productos de primera calidad que son los mismos que se usan en el restaurante”, explican desde Mezcla, el grupo gastronómico responsable de ambos lugares. Allí se consiguen tomates mendocinos, anchoas marplatenses y vegetales que llegan directo de su propia huerta agroecológica, entre otros.

Wild es un bar de vinos en el que también funciona un almacén especializado en alimentos orgánicos y de pequeños productores. “Si está a la venta es porque lo usamos en nuestra cocina. Hay mucha clientela que es solo del almacén”, cuenta Miranda Moyano, una de las dueñas de este local que abrió en plena pandemia. Esta joven chef deja entrever otra de las tendencias culinarias que se afianzó gracias al Covid-19: el auge de la alimentación consciente.

La consultora especialista en tendencias Trendsity identificó cinco mega tendencias en materia de alimentación que cobraron fuerza tras el virus, como la llamada “Ego Balance”, que consiste en “fortalecer el sistema inmunológico median-

te una dieta saludable”. En ese marco, emergen cuestiones como “los alimentos funcionales”, “las clean labels” o productos con “etiquetas limpias y libres de culpas” y “la comida como escudo”, entre otras.

Según una encuesta de Rethink Priorities, realizada en mayo de 2020, “el 52 por ciento de los consumidores encuestados considera la posibilidad de comprar alimentos sin carne y que la industria alimentaria debe centrarse en alternativas plant based para combatir la escasez de carne”.

Por eso, en 2021 el mapa gastronómico se agrandará con varias aperturas de restaurantes y heladerías veganas.

Por último, el delivery se afianzó y este año evolucionará hacia modelos más eficientes. El diario The New York Times publicó un artículo sobre las 11 tendencias gastronómicas de 2021 y mencionó la “Evolución del delivery y el take away”. Según informa el medio, “más restaurantes desarrollarán sus propios sistemas para pedidos en línea. El pick up también cambiará, ya que comenzarán a utilizarse aplicaciones que rastrean las preferencias en cuanto a la comida o la hora de llegada”.

Alejandro Rajman, propietario de Blossom, restaurant ubicado en Martínez, coincide: “El cambio que trajo el Covid y llegó para quedarse es más que nada valorizar y darle importancia al delivery; la necesidad de fidelizar clientes en todos los puntos de venta”.

Consumo individual

El coronavirus también puso fin al mate compartido, a beber del mismo vaso, en definitiva, al compartir. Eso le dio empuje a otra tendencia del mundo de las bebidas: las bebidas alcohólicas en lata.

Aunque en el país se trata de un formato relativamente nuevo, en el mundo ya está consolidado y sigue la vía ascen-

Para adaptarse la nueva realidad, muchas propuestas incorporaron una espacio de almacén (Dandy, izq.). Derecha, PLTZ, en Palermo.

dente. La categoría del vino enlatado crece a un ritmo del 50 por ciento en Europa y los Estados Unidos.

Blasfemia es una marca de vino en lata que logró imponerse en el segmento en tiempo récord. “El aislamiento generó las condiciones para que las personas que estaban solas y querían tomar una copa de vino, optaran por la lata”, cuenta Belén Dantas, jefa de marca. Incluso con la apertura de los bares y restaurantes, este formato no se resintió: “El consumo individual sigue siendo clave porque permite compartir un momento sin que todos beban lo mismo”.

Santa Julia fue una de las primeras bodegas en incorporar la lata y, ante la buena recepción, este año amplió su portfolio con tres nuevas etiquetas: Tintillo, Santa Julia Orgánica Malbec Rosé y Dulce Tinto. Claro que el alcohol enlatado va más allá del vino y también llegó a los cócteles. En plena fase de confinamiento, el multipremiado bartender y empresario Tato Giovanni lanzó Enlatados Atlántico, una serie de cócteles especiales y otros que integran la carta de su bar, Florería Atlántico, en formato lata.

En ese momento, los bares estaban cerrados y la mayoría ni siquiera había adoptado la opción de cócteles embotellados. Las latas de Tato –que se vendían en restaurantes y algunos almacenes– fueron una salvación para los que querían disfrutar de un buen trago puertas adentro.

A pequeña escala y máxima calidad

Otra clave de esta nueva escena gastronómica es la reducción de los costos fijos. Los locales pequeños, con poco personal, serán mayoría los años venideros, vaticinan en el sector.

"Hace tiempo que la gastronomía se viene inclinando hacia modelos con menos personal y propuestas más simples. Como sucede en otros rubros, esta coyuntura hizo que se acelere el cambio, pero no fue la causante"

Francisco Bazán

Casi todas las aperturas que tuvieron lugar durante 2020 siguieron la misma fórmula: cartas más acotadas, salones pequeños y servicio simplificado. Los empresarios gastronómicos coinciden en que se trata de un modelo de negocio que ya había despuntado y se afianzó.

"Hace tiempo que la gastronomía se viene inclinando hacia modelos con menos personal y propuestas más simples. Como sucede en otros rubros, esta coyuntura hizo que se acelere este cambio, pero no fue la causante", indica Francisco Bazán, director Comercial de la cadena de bares y restaurantes Dandy.

Dandy arrancó como un restaurante, luego sumó el formato Grill (parrilla) y, por último, incorporó la propuesta de los Deli, donde no hay mozos y el foco está puesto en la buena relación precio calidad. Según cuenta Bazán, "tuvo muy buena aceptación, lo estamos franquiciando y tenemos amplia demanda, va a tener un crecimiento exponencial".

A fines de noviembre de 2020 abrió PLTZ Street Pub en el ex Paseo de la Infanta, un lugar ideal para estos momentos pandémicos ya que se destaca por su espacio abierto y al aire libre. Al emprender este proyecto, Ignacio Lubschik y Valentino Fabre, los socios fundadores, tuvieron dos premisas en mente: evitar estructuras con altos costos fijos, sin perder calidad. Por eso, contrataron a dos referentes para desarrollar la propuesta gastronómica: el chef Martín Arrieta en los fuegos y la barmaid Inés de los Santos en coctelería.

"Tomamos medidas que implicaron reducción de costos y grandes estructuras (mucho personal, alquileres costosos), pero lo teníamos decidido antes de la pandemia. Es cierto que el Covid-19 intensificó esa precaución. Lo que no se puede bajar es la experiencia y la calidad que se brinda", explican y aseguran que "el público no dejó de ser exigente por la pandemia. Los estándares siguen siendo muy altos".

SushiClub comenzó a apostar a un formato con costos fijos bajos ya en 2018, con sus puntos de venta dedicados en forma exclusiva al delivery y take away. "Era una demanda no atendida hasta ese momento y el Deli & Take requiere una menor inversión porque implica menos carga de *real estate* y costos fijos. La modalidad fue muy exitosa", asegura Tomás Pugliese, gerente de la cadena. Desde que lanzaron el modelo abrieron 15 locales y en breve se sumarán otros cinco.

Aunque es una realidad global, la tendencia de locales chicos se agudiza en la Argentina por otros factores ajenos al coronavirus. "La altísima carga tributaria asfixia a todos los sectores.

Los impuestos afectan en todas las áreas del negocio, lo que nos lleva a un escenario en el que hay que enfocarse en una ingeniería financiera que ayude a seguir adelante y, en el peor de los casos, cubrir las pérdidas. Este es uno de los pocos países del mundo que se da este fenómeno", señala Agustín Latorre, dueño de Osaka Buenos Aires, restaurant que se consagró en el puesto 38º del Latin America's 50 Best Restaurants 2020.

Matías Cabrera, socio propietario de Hell's Pizza, es categórico: "Es el peor momento de la historia de la gastronomía en la Argentina. Mantener cierta rentabilidad cuando los precios y costos varían tanto y no se ajustan es muy difícil. La Argentina pide a gritos cambios en las leyes laborales e impositivas".

Cambio de hábitos

Una vez que los restaurantes pudieron abrir lo hicieron con ciertas limitaciones, entre ellas las del horario, que durante bastante tiempo se redujo a la medianoche como hora máxima de cierre. Eso, sin dudas, impuso un cambio en las costumbres locales, donde cenar a las 22 es algo habitual.

"La modalidad de arrancar más temprano los servicios de cena está buenísima. Ojalá se mantenga y aumente el trabajo para poder hacer rotación de mesas sin necesidad de hacer turnos tan largos", dice Alejandro Rajman, propietario de Blossom.

Es que bajar la persiana antes también es beneficioso para el personal. La Vaca es una parrilla de San Isidro con 40 años de trayectoria, acostumbrada a terminar de madrugada. Su gerente General, Marcelo De Cicco, indica que en caso de que esta situación pase de algo transitorio a costumbre, "los empleados podrían descansar más y bajarían los costos del local".

En Osaka no sintieron tanto el cambio porque apuntan al público turista, el cual cena más temprano. Sin embargo, la modalidad los benefició con la clientela local, cuenta Latorre: "La gente tuvo que adaptarse a este cambio y nosotros lo disfrutamos porque nos da la posibilidad de trabajar con otros tiempos de servicio y de incrementar la venta".

Tras leer el diario del lunes que se imprime en Europa y Estados Unidos, casi nadie tiene fe en el poder de la vacuna para volver a la vieja normalidad. "Ya estamos organizando la administración de los locales con planes de contingencia en caso de rebrotes", cuenta Rajman. En Hell's Pizza también están preparados. "Como no descartamos una segunda ola, mantuvimos las *dark kitchens* (los satélites que exclusivamente funcionan como *delivery*), que implican mucho esfuerzo, en caso de necesitar volver fuerte al *delivery*", explica Cabrera.

La virtualidad también será moneda corriente durante este año. Fanbag se dedica al regalo de experiencias y en 2020 tuvo que llevarlas al campo de lo virtual. De las 800 nuevas que desarrollaron, las más elegidas fueron las relacionadas al canal gastronómico. "Gourmet a Casa, Cocktail Mood y Tentaciones a Casa representaron más del 50 por ciento del mix de ventas", cuenta Ricardo Sarni, gerente de Marketing de la empresa.

"Entendemos que la nueva normalidad se impulsará a partir de un modelo "híbrido" en el que comulgarán las clásicas experiencias al aire libre y las propuestas virtuales", concluye. *<AP> María Paula Bandera.*



VIVÍ UN VERANO ÚNICO EN LA COSTA

TE ESPERAMOS EN PINAMAR SIGAMOS ENTRENANDO JUNTOS

Este verano 2021 no podés perderte los lugares exclusivos que tenemos para vos:

- **Pinamar Beach Resort** de 7 a 21hs. (Musculación)
- **Terrazas al Mar Pinamar** de 10 a 22hs. de lunes a lunes (Musculación)
- **La Escondida Pinamar** de 11 a 18hs. de lunes a lunes (Spinning y Functional)
- **Gym FOX** de 7 a 24hs. (Musculación)
- **Casa Mar** todos los martes 17:30hs. (Spinning)
uso de las instalaciones deportivas del balneario: cancha de fútbol y voley



ASOCIADE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone
y aprovechá la promoción especial

www.sportclub.com.ar

@sportcluboficial

#cadavezsomosmas



RENAULT

Passion for life



Nueva Renault **ALASKAN** Hecha para los que hacen

