

LA HUMILLACIÓN DE EXXON. Años de malos cálculos la golpearon y transformaron en una compañía más.

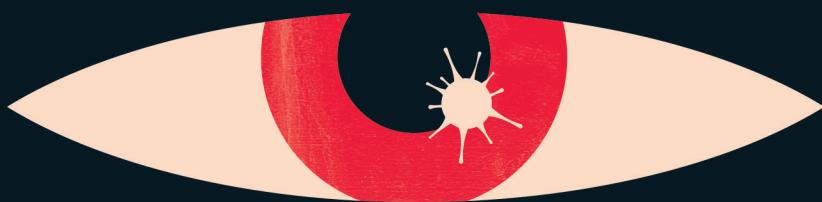
En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 318 - Junio 2020 - Argentina \$ 265

EDICIÓN 37° ANIVERSARIO



LA FRAGILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL OBLIGA
A DEFINIR UN PLAN DE RECONSTRUCCIÓN Y A LOGRAR
CONSENSOS NUNCA EXPLORADOS.

JORGE BRITO (MACHO)
EDUARDO COSTANTINI
(CONSULTATIO)
ANDRÉS MALAMUD
EDUARDO LEVY YEATI
PIERPAOLO BARBIERI
(UALÁ)
SILVIA GOLD (INSUD)
TOMÁS PIERLUCCI
(JP MORGAN)

EL PAÍS QUE ESPERA DESPUÉS DE LA PANDEMIA

GONZALO
TANOIRA (ACDE)
PABLO SIBILLA
(RENAULT)
PAULA CRISTI
(DESPEGAR)
PABLO CULELL
(UNDERGROUND)
PATRICIA JEBSEN
(BEAT)

LA VISION DE INTELECTUALES, ECONOMISTAS, EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES SOBRE LO QUE VIENE.



9 770 328 64 004
0318

¿Cómo reactivar el negocio?

Creamos soluciones innovadoras para ayudarte a transitar ese proceso.



Servicios de estabilización, transformación y reestructuración financiera.



Gestión del cambio y gerencia de crisis.



Servicios de ciberseguridad y asistencia en recuperación ante incidentes de ciberseguridad.



Canales de gestión de crisis.



Automatización con foco en ahorro de costos.



Asesoramiento en disputas.

Conocé cómo podemos ayudarte:

› contactenos@kpmg.com.ar

Seguinos en:

› KPMG Argentina



Apertura

Nota del Editor

Un plan de reconstrucción

Hace unas semanas, el economista Martín Rapetti publicó en su cuenta de Twitter un gráfico que hablaba por sí solo. El cuadro mostraba que el PBI por habitante de la Argentina este año –luego del brutal desplome de actividad que la mayoría de los analistas proyecta entre 9 y 10 por ciento– será el mismo que en 1974. Cuatro décadas y media después, con mayor población y niveles de pobreza muy superiores, el ingreso está estancado. La imagen inobjetable de un fracaso colectivo.

La terrible crisis que provocó la pandemia dejará a la economía argentina en una situación de extrema fragilidad, con indicadores sociales que pueden superar –según prevén los expertos– los peores números vistos en el colap-

so de 2001/2, aumento del desempleo, enorme daño al aparato productivo con cierre y quiebras de empresas y un déficit fiscal que superará los seis puntos del PBI. Todo, agravado por la amenaza de una escalada inflacionaria.

Si el fracaso de las últimas décadas era preocupante –aunque la dirigencia en su conjunto no parezca tomar nota de ello–, el nuevo golpe debería disparar las alertas. Frente a semejante evidencia, la pregunta es: ¿hay conciencia de que la gravedad de la situación demandará acuerdos y esfuerzos extraordinarios? A juzgar por el nivel de discusiones que ocupan muchas horas de la agenda pública, no pareciera.

La salida de esta nueva crisis no será rápida como la de 2002, cuando las condi-

ciones locales e internacionales eran completamente distintas. Con viento a favor, a la economía le llevará tres años recuperar el nivel que tenía en febrero último –que de por sí ya era bajo. Se necesitará un plan de salida consistente con el diagnóstico adecuado y que esté apoyado en consensos amplios, coinciden y reclaman muchos de los entrevistados en esta edición aniversario de APERTURA. Un verdadero programa de reconstrucción que fije un rumbo claro y ponga al sector privado en el centro. Porque solo habrá salida con producción, reglas claras e inversiones. Mientras los problemas reales sigan presos de las grietas discursivas y la política no encuentre los canales hacia la definición de acuerdos básicos –pocas

palabras más degradadas que esas dos en el último tiempo–, el retroceso continuará. Ese acuerdo empieza por un modelo coherente que estimule y no ahuyente a la iniciativa privada, como hacen los países razonables del mundo. Empujar expropiaciones como en el caso de Vicentin y ensayar recetas trastocadas que ya probaron su fracaso en el pasado no es el camino. La imprevisibilidad –y vale mirar lo ocurrido en los últimos 50 años– solo trae decadencia. Hay una Argentina real que espera diálogo y políticas estables a la altura de los desafíos. Y desespera.

Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editores Apertura: Pablo Ortega y Florencia Radici. Redactores: Eugenia Iglesias y Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Mariana Sussanich, 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 Merigli. Departamento de compras: Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Presidente: Francisco de Narváez. Director General: Federico Erhart. Director de Administración y Finanzas: Luis Rodríguez. Director de Marketing y Distribución: Diego Memoli. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar.

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 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
lectores@apertura.com

Sumario

Edición 318



Primer plano

▷ Ganancia de moderados 8

Perfil Marcelo Tarakdjian 10

Gente para tener en cuenta Gabriela Del Ristoro y

Federico López 14

Pases del mes 14

Ecosistema

▷ Pitch Hokali

Emprendedor Mazz 16

18

Nota de tapa

▷ El país que espera

después de la
pandemia 20**La fragilidad económica y
social obligará a definir un
plan de reconstrucción.
Cómo ven lo que viene
intelectuales y empresarios.**Interview
Issue 2020

▷

El país que espera

después de la

Tomás Pierucci 68
Paula Cristi 72
Patricia Jebsen 76

Análisis

▷ Cómo evitar una
hiperinflación 82

Negocios

▷ La pandemia
en cinco sectores

**Un acercamiento a lo
que está sucediendo en
materia productiva a
través de las industrias
automotriz, textil,
vitivinícola, la construcción
y el turismo 86**

El cliente (más que
nunca) tiene razón 96
Andrés Malamud 32
Eduardo Costantini 36
Eduardo Levy Yeyati 42
Pierpaolo Barbieri 44
Silvia Gold 48
Pablo Sibilla 52
Pablo Cullel 58
Gonzalo Tanoira 62
Vaca Muerta, ¿aún vive? 108
Un negocio
demasiado al diente 112
Pisada de industrial 120
Barajar y pensar
de nuevo 126
Demanda asegurada 130



Queremos ayudarte

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

santander.com.ar

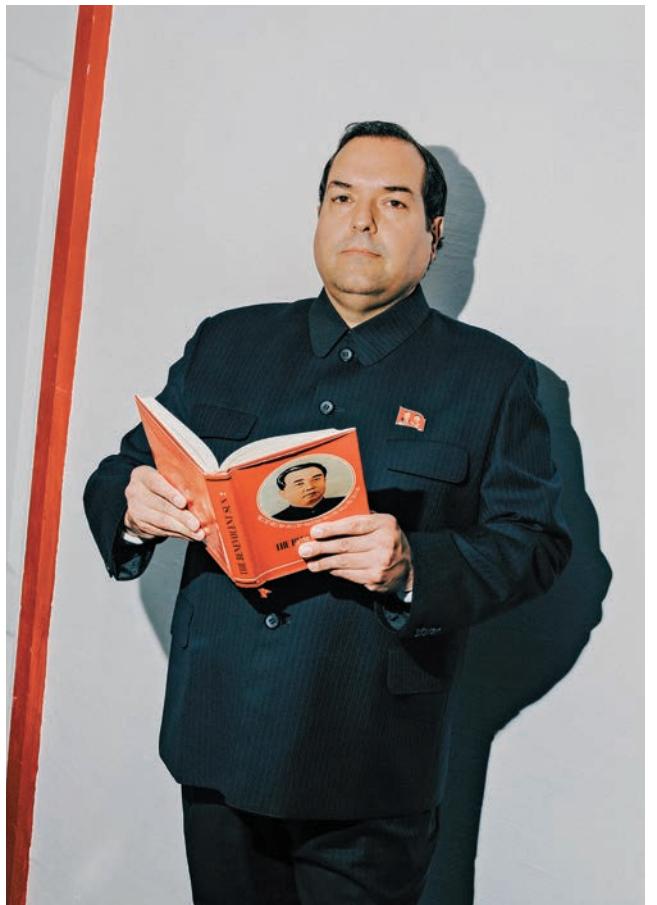
 **Santander**



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



Target	FT
▷	▷
Mano a mano Juan Manuel "Papon" Ricciarelli (Don) El arma contra la incertidumbre	Se busca: un ejército civil de rastreadores para terminar con las cuarentenas 184
134	
Innovación	Style
▷	▷
El desafío del aprendizaje digital Mano a mano Robert Baikoski (CEO de Logicalis Group)	Los vinos que corren fronteras 190
140	
	Cierre
	▷
	A la mesa de la nueva normalidad 194
144	



En Alianza con
Bloomberg Businessweek

▷	▷
La humillación de Exxon	¿Cuán alemán es tu gobierno? 154
148	
Años de malos cálculos convirtieron a un gigante en una simple compañía del medio. Y eso fue antes de la pandemia.	El gran colapso de la banda ancha 170
	¿Querés una cita? 172
	¿Es la ayuda gubernamental el nuevo combustible de los aviones? 176
▷	
El hombre de Corea en España	Cómo China le dio una mano a Tesla 178
158	
Si quiere explorar oportunidades de minería o enterarse de la salud de Kim Jong Un, hay que empezar con Alejandro Cao de Benós. Está solo a 9650 kilómetros de Pyongyang.	Limpiando la chatarra 182

en Randstad
tenemos un rol clave

para acompañar la vuelta
segura al trabajo.

Nuestro Servicio de Control de Protocolos
acompaña el regreso al trabajo de forma
segura y productiva. Delegá en nosotros
los controles de seguridad e higiene, para
concentrarte en el core de tu negocio.

Staffing
Outsourcing
Professionals
RPO
In-house Services

La pandemia puso en *stand by* a la confrontación como la principal herramienta para construir el liderazgo político al tiempo que la opinión pública pasó a premiar al diálogo y los consensos como signo de autoridad. Ante este escenario, los especialistas coinciden en que los estilos de conducción del presidente Alberto Fernández y del jefe de gobierno porteño Horacio Rodríguez Larreta salen beneficiados y, apuntan, esto podría a llevarlos a capitalizar esta crisis y salir de ella fortalecidos en su rol de líderes de sus respectivos espacios.

“Se produjeron dos fenómenos que ayudan a Alberto Fernández a consolidar su liderazgo. El primero es el crecimiento de su popularidad debido a su reacción frente al desafío, ya que la gente necesita contención por parte de los líderes. Eso le dio una fuente de legitimidad porque ahora no solo llegó al poder porque Cristina lo eligió sino que la gente también lo quiere”, apunta Lucas Romero, director de la consultora Synopsis. Y continúa: “A esto se le suma que la pandemia centralizó el proceso político en su figura y puso en valor sus habilidades como político profesional. Él siempre se dedicó a dialogar y juntar voluntades, entonces esto lo hizo lucir en cualidades que ya tenía”.

De acuerdo al último relevamiento de humor social y político realizado por D'alessio IROL y Berensztein, la imagen positiva del mandatario creció

Actualidad

Ganancia de moderados

▷ La crisis llevó a que la opinión pública valorara a los líderes dialogistas. Alberto Fernández y Horacio Rodríguez Larreta, los beneficiados en imagen.



Las encuestas de opinión demandan más consensos. ¿Llegarán?

ochos puntos de febrero a mayo (de 51 a 59) y su imagen negativa cayó nueve puntos (en mayo fue de 34 puntos, pero en marzo alcanzó los 30 puntos).

Por otro lado, Florencia Filadoro, socia de la consultora de comunicación estratégica Filadoro Reyes, explica las razones del resurgimiento de Rodríguez Larreta: “Al ser CABA una de las áreas más afectadas, esto lo pone en el foco de atención y le permite trascender la General Paz. A fin del año pasado se lo veía como referente de la oposición detrás de Macri y Vidal y hoy esta crisis le

pública”. No obstante, señala que la fortaleza de esa construcción de liderazgo también dependerá del manejo pos crisis. “Así como se sentaron a dialogar para salir de la situación, deberían poder reproducir un esquema similar para resolver el aspecto económico. Si ambos logran construirlo, ahí validarían sus liderazgos”, destaca. El Covid-19 podría traer aparejado un cambio en el ring político: los centro-moderados se impondrían a las posiciones más extremas. “Eso le daría más aire a dirigentes como Martín Lousteau y menos a figuras como Patricia Bullrich, quien buscó interperlar al público más radicalizado”, afirma Nejamkis. Lo mismo parecería sucederle al gobernador bonaerense Axel Kicillof, cuya imagen positiva cayó tres puntos desde febrero a mayo. “Si hace ajustes en su tono confrontativo, puede hacer que la cosa ande”, comenta Romero. Y Nejamkis adhiere: “Tiene una chance porque está sentado en la mesa de las decisiones, pero su discurso más radicalizado puede significar que la oportunidad no sea la adecuada para él”.

Sobre la posibilidad de que este renacer del consenso pueda mantenerse, Filadoro concluye: “Es el tipo de liderazgos que llevan a las sociedades a ser mejores, pero en la Argentina es difícil porque no tenemos partidos bien definitivos y la historia política marca una centralidad en figuras fuertes a la hora de organizar los espacios”. <AP>

Javier Ledesma Cascio

Seamos nuestra mejor versión

Bienvenidos a la nueva Volkswagen



Foto no contractual. Equipamiento según versión. La imagen de la figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente. Origen: Brasil. Para más información consulte en www.volkswagen.com.ar. Volkswagen Argentina S.A. Av. De las Industrias N°. 3101, Gral. Pacheco, Buenos Aires.



Perfil

Marcelo Tarakdjian

CEO de Telefónica Movistar Argentina

▷ Administrador de empresas y Contador Público Nacional, el ejecutivo se puso al frente de la empresa de telecomunicaciones en febrero de este año. Con 25 años de trayectoria dentro de la firma, asume el desafío de liderarla en medio de la crisis.

Marcelo Tarakdjian es, desde febrero de este año, CEO de Telefónica Movistar Argentina.

Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional de la Universidad Católica Argentina (UCA), su carrera en la firma de telecomunicaciones empezó hace 25 años, cuando entró como Joven Profesional para el área de Marketing. Pero antes de ingresar en la empresa española, y mientras estudiaba ambas carreras a la par, trabajaba en la PyME de su familia.

A Tarakdjian le tocó sumarse a la compañía en un momento en que comenzaban a aflorar las telecomunicaciones en la Argentina y Telefónica se perfilaba a ser un actor importante del sector, un combo que tentó al entonces joven administrador, a lo que se sumó luego el hecho de que la empresa le permitió ser testigo privilegiado de la evolución de la industria, con el lanzamiento de Internet en la Argentina, la masificación de la tecnología móvil y luego la irrupción de los datos móviles y teléfonos inteligentes.

“Cuando entré, eran impensadas la evolución y la disruptión que después tuvieron las telecomunicaciones. Si hay algo que me ofreció Telefónica fue no quedarme quieto en ningún momento, porque la empresa se reinventaba continuamente y eso hace que uno se reinvente también”, explica.

Cuando se puso al frente del área de Marketing, la empresa le acercó la posi-

ENERGÍA RESPONSABLE

#HoyMásQueSiempre

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

bilidad de hacer un Programa de Alta Dirección en el IESE Business School de la Universidad de Navarra que se hacía en conjunto con el IAE Business School, por lo que se trasladó un mes a España para fortalecer sus habilidades de liderazgo.

También, en sus años dentro de Telefónica, encabezó unidades de negocio como PyMEs y luego la de consumo en hogares hasta llegar a liderar el área de Marketing, integrando los negocios fijos y móvil.

Entonces, llegó la oportunidad de ponerse al frente de un mercado entero, y se mudó a Uruguay con su familia para ser CEO de esa operación. "Siempre interactuar con otras culturas, con otros grupos de trabajo es un enriquecimiento en lo personal y lo profesional. Con Uruguay compartimos una cultura muy similar. Allí el mayor desafío estaba en lo profesional, en pasar a liderar la compañía en un todo, donde el *scope* se agrandó hacia áreas técnicas, financieras, legales, de Recursos Humanos, y eso fue un excelente entrenamiento como para volver acá más tarde", dice sobre la experiencia en el país vecino, donde, con una operación más chica y solo enfocada en móvil, tuvo a cargo 650 personas, pero con el reto de ponerse por primera vez al frente de todas las áreas de la firma.

Tarakdjian dice que identifica tres claves de gestión aplicables para las distintas funciones: la primera es generar y liderar equipos de alta *performan-*

ce con diversidad de pensamiento (y aclara que el punto más alto se da cuando la dinámica de un equipo ya no requiere de la propia impronta); la segunda está en escuchar y promover la innovación y las propuestas de los equipos de trabajo, creando un espacio donde la gente maximice su aporte; y, por último, la tercera consiste en disfrutar del trabajo, porque si no, aclara, "te lleva puesto el entorno y te

finió que su misión es hacer un mundo más humano, conectando la vida de las personas. Y nada más apropiado que esa misión para estos momentos, con lo cual lo vivo con responsabilidad pero con mucho sentido de orgullo, no solo propio sino de toda la organización. Hoy sentir que estamos conectando educación, conectando trabajos, afectos... le da mucho sentido a lo que uno hace", admite y agrega que el fo-

"Cuando entré a Telefónica eran impensadas la evolución y la disruptión de las telcos. Como la empresa se reinventaba, yo también lo hice".

quita energía para liderar el cambio".

Para la nueva etapa que comenzó este año se planteó, en conjunto con los directivos de la firma, diversos desafíos. En primer lugar, el ejecutivo buscará transformar a la empresa en una compañía digital que trabaje en tiempo real y hará foco en contribuir a acelerar la digitalización de la sociedad entera: las personas, las empresas, las instituciones y el gobierno. "Ese es el mayor desafío, más allá de, obviamente, los resultados económicos y de liderar los equipos de trabajo", agrega.

Y el contexto para asumir como número uno de una firma tan grande le agrega una dificultad extra al reto. "Es un enorme desafío y mucha responsabilidad, sobre todo por el servicio que prestamos. Hace unos años Telefónica de-

productivo teletrabajando en alguna de las funciones. Hoy ves que la adopción de herramientas digitales se masificó. Desde la auto-gestión de los clientes con herramientas digitales a través de la *web* y las aplicaciones, la adopción de *e-commerce*, de pagos *online* (que hasta ahora solo representaba un tercio de la forma de pago y hoy está representando dos tercios). Hay una serie de hábitos que llegaron para quedarse y que van a formar parte de una nueva normalidad", aporta.

Fanático declarado de los eventos deportivos en general, dice que extraña las transmisiones pero, sobre todo, ir a la cancha (es seguidor de varios deportes, especialmente del fútbol y de River), pasión que también reparte en sus tiempos libres con la lectura, principalmente de novelas, aunque ahora elige los ensayos. Pero también celebra de la cuarentena el poder pasar más tiempo en su casa, con su mujer y sus tres hijos, compartiendo almuerzos, cosa que durante la semana en épocas normales se complicaba. "Pero también estás más tiempo conectado. No sabés en qué día estás, eso hace que destine muchas más horas al trabajo y ese es un equilibrio que hay que encontrar. Lo llamamos el 'derecho a la desconexión' para poder equilibrar lo profesional con lo personal", explica el CEO que, por el momento, puede desconectarse poco pero apunta a pronto poder encontrar ese equilibrio.

<AP> Eugenia Iglesias

Contratá tu seguro sin salir de tu casa.



#EnCasaEstamosSeguros
lacaja.com.ar

LA CAJA
de ahorro
y seguro

GENERALI

LOS SEGUROS SON EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI) C.A.B.A., CUIT 30-66320562-1.

Nº de inscripción en SSN
501

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

Pases del mes

Francesco Miani

Director Técnico de La Caja

El ejecutivo, que trabaja en Generali (grupo al que pertenece La Caja) desde hace 12 años, tendrá a cargo el desarrollo de nuevos productos enfocados en la diversificación y la innovación. En 2017 ingresó a La Caja Argentina como Gerente de Producto Automotor en la Dirección Técnica y desde agosto de 2019 ocupaba el cargo de Gerente de Área Técnica de Productor Automotor. Es Ingeniero en Gestión de la Información y tiene estudios de Liderazgo Global en IMD Business School.

Fernando Bonnet

De Director de Finanzas a Director de Operaciones de Central Puerto.

Alfredo Cammarota
De Chief Information Security Officer de Arsat a Chief Information Security Officer de gA.

Rolando Castro
De Director Ejecutivo de Finanzas a Gerente General de Avon para el Grupo de Mercados Sur.

Paula De Caro
De Directora de Transformación Cultural a Socia de Olivia.

Manfred Hang Kuchen
De Socio Fundador de Hang Kuchen Abogados a Socio de MBP Abogados.

Sergio Killian
A su cargo de Socio y Cofundador de Edison le suma el de Gerente General para la Argentina.

Roberto Murchison
A su cargo de Presidente de Grupo Murchison le suma el de Presidente de IDEA.



Equilibrio personal - laboral
El 62,4 por ciento de las madres vio afectada su productividad durante la cuarentena, según un relevamiento realizado por las consultoras Bumeran y Bridge The Gap en seis países de América latina.

Gente para tener en cuenta

**Ignacio Plaza**

A su cargo de co-fundador y Socio Gestor de Draper Cygnus VC le suma el de Presidente de la Cámara Argentina de Fintech.



Gabriela Del Ristoro (40)
Jefa de Comunicaciones y Sustentabilidad de Grupo Insud

Es licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y realizó el Programa de RSE (Procarssse) de la Universidad de San Andrés (UdeSA). Comenzó su carrera hace 20 años en el periodismo, como productora de radio y televisión, y redactora. Luego, tuvo la oportunidad de trabajar en consultoría de PR, orientada a comunicación corporativa e institucional. Así, acompañó a clientes de varios segmentos como energía, salud y belleza, hasta que se incorporó a Alurralde Jasper + Asoc., donde se dedicó en exclusiva a la agroindustria.

En 2011 se sumó al área de Comunicación Corporativa de Grupo Insud como analista y desde entonces tuvo diferentes oportunidades de desarrollo dentro de la compañía. Hoy, tiene un doble rol en comunicación y sustentabilidad. Su meta, explica, es sistematizar y alinear toda la gestión de la sustentabilidad en las empresas que conforman el grupo. Por su parte, su desafío es "generar procesos de transformación genuina dentro de la organización".

Federico López (30)
Líder de Cognitive Computing e Inteligencia Artificial de Baufest



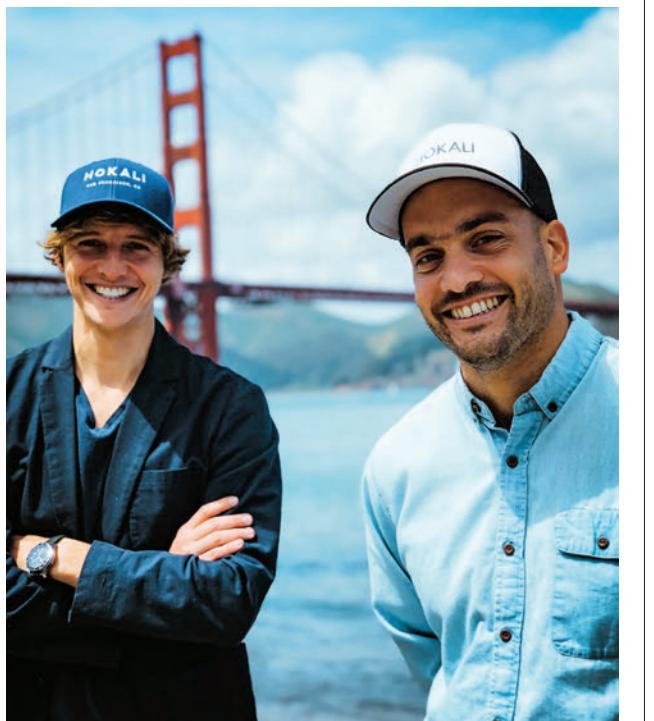
Con Naranja® podés más

Naranja.com



Subidos a la ola

▷ Dos argentinos instalados en San Francisco crearon una empresa de clases de surf.



Tomás Bisi e Ignacio Viau viven en California y trabajan en startups.

Ignacio Viau y Tomás Bisi, dos argentinos que viven en San Francisco, Estados Unidos, se conocieron haciendo surf por amigos en común y los unió la pasión por las olas. Viau es abogado, aunque hace dos años trabaja en una *startup* en Silicon Valley haciendo desarrollo de negocios, y Bisi es desarrollador de *software*. Pero tienen también un pasado en el agua. Mientras que

Viau llegó a competir profesionalmente con el surf y dar clases, Bisi era *coach* de navegación. Juntos fundaron Hokali luego de que muchos amigos les consultaran cómo iniciarse en el surf, y se dieron cuenta de que en esa ciudad estaba la necesidad de unir aprendices con instructores. Hicieron un prototipo de plataforma para hacer ese nexo y salieron a validar si la demanda era real. En los

dos primeros meses captaron 50 estudiantes, 20 instructores y facturaron US\$ 2500. Así dieron los primeros pasos de lo que definen como "el Airbnb de los deportes extremos".

¿Qué ofrecen? Una forma simple de conectar con un instructor de surf y reservar una clase. A los profesores les facilitan acceso a alumnos y temas como seguros. Su modelo de negocios es el de un *marketplace*: cobran una comisión del 40 por ciento por cada clase que transaccionan. Las clases privadas pueden tener un costo de US\$ 130 por una hora y media, y las grupales, US\$ 97, aunque también ofrecen otros paquetes como clases grupales para empresas. Incluye alquiler de tablas y traje. "Las empresas de Silicon Valley usan nuestra plataforma para comprar clases para su equipo. ¡Imaginate que tu jefe te dice: 'El viernes nos vamos todos a surfear para cerrar la semana!', comenta Viau.

¿Cómo esperan crecer? Buscan una ronda de US\$ 100.000 para dar el siguiente paso: desarrollar la plataforma y expandir su zona de alcance por California. Y a futuro buscarán sumar más deportes como esquí o snowboard. "Queremos crecer con el boca a boca. Buscamos hacer algo tan lindo que la gente lo recomiende". *<AP> Eugenia Iglesias.*

En cifras Fundación: 2020. Inversión inicial: US\$ 300. Facturación proyectada 2020: US\$ 350.000 www.hokali.co

El checklist del trabajo remoto

El experimento de trabajo remoto más grande del mundo se está dando en estos días en todas las organizaciones. Por eso, KPMG adaptó su Talent Risk Framework para ayudar a identificar y evaluar el nivel de riesgos del talento a través de 5 parámetros:

① Compliance: ¿Cuáles son las implicancias regulatorias del trabajo remoto durante un período largo de tiempo? Refiere a cómo controlar el cumplimiento regulatorio en crisis.

② Costo: ¿Cuál es el costo adicional (de única vez y recurrente) de este nuevo entorno de trabajo mientras se garantiza la continuidad del negocio y el bienestar de los empleados?

③ Capacidad: ¿Tiene los suficientes recursos en los lugares correspondientes y están equipados para hacer lo que se necesita que hagan? Se requiere una buena planificación para garantizar que los equipos de trabajo cuentan con las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

④ Habilidad: ¿Cuáles son las prácticas y capacidades necesarias para garantizar que los equipos de trabajo funcionen de manera efectiva? Pueden requerirse nuevas formas de planificación.

⑤ Conectividad: ¿Cómo están conectados, motivados y comprometidos los equipos en este entorno emergente que además es nuevo para muchos obligados a trabajar en red y en la red corporativa y otras nuevas redes? Estar conectados y accesibles es esencial en tiempo de crisis.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes

Investigadores, científicos e instituciones de todo el mundo están trabajando sin descanso y en forma colaborativa, para encontrar potenciales vacunas y tratamientos que nos ayuden a salir adelante.

Lo que empezó como un trabajo de fin de semana se convirtió en un negocio de tiempo completo para las hermanas Agostina y Antonella Mazza. Mientras eran estudiantes, Agostina de Arquitectura y Antonella de Administración de Empresas, vendían maquillajes a través de redes sociales y Agostina (también maquilladora) daba clases. "Nos presentábamos en Instagram como dos chicas comunes y corrientes que enseñábamos a maquillarse rápido y en pocos pasos, con un contenido muy casero. Empezaron a crecer las consultas y vimos que teníamos una comunidad super fiel. A la vez, veíamos que la única forma de tener buenos productos a un buen precio era si alguien viajaba y te traía de afuera. Vimos una oportunidad", recuerda Agostina, la mayor de las hermanas que comenzaron la empresa en 2014 desde Yerba Buena, Tucumán.

Ya con título en mano, repartían su tiempo con trabajos tradicionales: la arquitecta en una empresa constructora y la administradora en una firma ganadera. Hasta que en 2016 Agostina decidió anotarse en un MBA y dedicarse *full time* a Mazz, como bautizaron a su empresa de maquillajes. Para arrancar, invirtieron US\$ 125.000 y trabajaron con laboratorios para crear un producto de calidad a buen precio, con el plus del diseño. "Participamos de toda la

Pincelada de hermanas

► Agostina y Antonella Mazza crearon desde Tucumán su propia marca de maquillajes y venden más de 25.000 productos al año en todo el país.



Agostina y Antonella Mazza proyectan facturar más de \$ 15 millones.

cadena de producción. Intercedemos en todo: desde el *packaging* y las etiquetas hasta la creación de las fórmulas, que son exclusivas para nosotras", dice. Hoy tienen una cartera con 50 productos que incluye artículos para labios (en barra y brillo), ojos (sombra, máscara de pestanas y delineador), piel (con los productos más pedidos, los polvos iluminadores y de contorno), accesorios como pinceles y, lo más reciente, su línea de cuidado de piel que incluye *primer* y agua micelar. Fabrican unos 25.000 productos al año, todos de

industria nacional, están camino a certificar como empresa *cruelty free* y una parte del portafolio también es libre de parabenos. "Creamos una marca para mujeres 360. Que estudian, trabajan, tienen hijos... y no pueden estar mil horas maquillándose. En eso nos basamos para la comunicación y la creación de los productos, que tienen muchos usos", explica la mayor. Iniciaron la comercialización a través de un *e-commerce* propio (llegan a todo el país), y con el tiempo fueron sumando puntos de reventa, como estudios de

En cifras Fundación: 2016. Inver. inicial: US\$ 125.000 Fact. (p) 2020: +\$15 millones www.mazzmakeup.com.ar

maquillaje y locales multmarca. Además, en Yerba Buena tienen un local exclusivo y a futuro esperan crecer con más de estas tiendas propias. El segundo iba a abrir sus puertas en la ciudad de Buenos Aires, pero la cuarentena aplazó su inauguración. Por el perfil de cada una, Agostina asegura que son el complemento perfecto: ella desde el lado creativo y el marketing, y Antonella desde lo comercial y administrativo: "Siempre nos llevamos muy bien, tenemos los mismos valores y además nos complementamos. Yo soy toda la parte artística y ella es la que me baja a tierra. Cada una tiene su área muy definida y la respetamos, aunque nos consultamos todo".

A futuro, el crecimiento de la marca seguirá por el *skin care*, que con los primeros productos tuvo muy buena repercusión, y ahora sumará *serums* a partir de fines de este mes. Pero la idea de las hermanas es seguir sumando nuevos ítems. "Buscamos hacer productos atemporales, que no pasen de moda y puedan usarse todo el año", indican. El objetivo, además, es seguir creciendo con sus puntos de venta físicos e, incluso, el dúo ya está hablando de la posibilidad de exportar a países limítrofes. "Somos omnicañales y queremos seguir apuntalando la pata física", proyecta Agostina. <AP> Eugenia Iglesias.

Transformación solidaria: de la cerveza al pan de cebada

Como parte de su plan de ayuda humanitaria frente a la pandemia, Cervecería y Maltería Quilmes asiste a unas 10.000 familias por día con ese alimento.

Aprovechar los recursos existentes y unir voluntades, es la receta que aplicó Cervecería y Maltería Quilmes ante la pandemia, aunque no la única. El efecto de la situación sanitaria ha afectado a la comunidad y en especial a los sectores vulnerables, por esa razón la compañía enfocó sus esfuerzos en medidas con impacto social y a través de su plataforma Valor emprendió un plan de ayuda humanitaria en todo el país.

En esa adaptación de sus procesos, aplicó entonces otra receta, en este caso alimentaria: con un ingrediente clave para la producción cervecera, como lo es la cebada, Cervecería y Maltería Quilmes elaboró un pan altamente nutritivo para distribuirlo entre 10.000 familias necesitadas de alimentos. Y el plan de ayuda incluyó también otros procesos de la empresa, como la fabricación de alcohol sanitizante al 70%.

La producción del pan de cebada se consiguió a través del trabajo colaborativo con dos Pymes de la provincia de Buenos Aires especializadas en panificación: Icedream y La Francesca. La cebada utilizada como materia prima proviene de los campos que la compañía posee en Tres Arroyos, también en la provincia de Buenos Aires, donde desarrolla sus variedades que luego son entregadas a más de 1.000 productores agropecuarios de la zona.

Gonzalo Fagioli, vicepresidente de Cervecería y Maltería Quilmes, re-

fiba soluble, llamada β -glucano, aumenta a su vez la cantidad de colesterol bueno (HDL).

En el actual contexto, se debe destacar además que entre otras propiedades de la cebada se encuentra la presencia de hierro, calcio y zinc, fundamentales para las defensas del organismo y el sistema inmune.

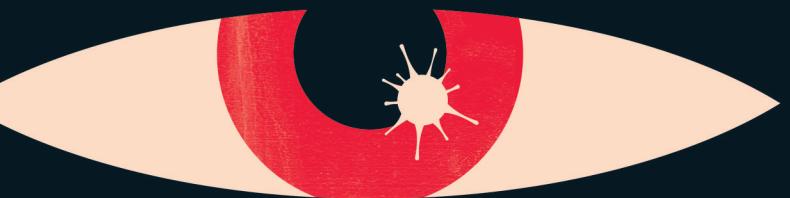
En esta iniciativa un aliado importante es Cáritas Quilmes. A través de ese acuerdo, la compañía está logrando la donación de 10.000 panes con cebada por día para ayudar a más de 10.000 familias en situación de vulnerabilidad en ese municipio bonaerense. Y toda la logística de entregas está respaldada por el sistema de distribución de la propia compañía.

La plataforma Valor, que suma otras iniciativas importantes, trabaja junto a una red de proveedores, emprendedores, operadores logísticos, organizaciones sociales y el sector público. Así, por ejemplo, se fabricaron 150.000 botellas de 500cc de alcohol sanitizante –producido a base de mosto cervecero– y se donaron 10.000 kits de protección médica a hospitales y salas de atención primaria.

A partir de la posibilidad de reciclar, se donaron también 600 camas hechas a base de plástico reciclado en asociación con 4E Ambiente Consciente, una Pyme quilmeña, y Ciudad Posible (empresa B).



El pan de cebada es rico en proteínas y propiedades benéficas para la salud



LA FRAGILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL OBLIGA
A DEFINIR UN PLAN DE RECONSTRUCCIÓN Y A LOGRAR
CONSENSOS NUNCA EXPLORADOS.

EL PAÍS QUE ESPERA DESPUÉS DE LA PANDEMIA

LA VISIÓN DE INTELECTUALES, ECONOMISTAS, EMPRESARIOS
Y EMPRENDEDORES SOBRE LO QUE VIENE.

Salud o economía. Cuarentena o anticuarentena. Demasiado acostumbrados a las discusiones binarias y a los debates que tienden a escapar hacia los extremos, la terrible crisis inesperada que estalló en marzo producto de la pandemia se mueve por estos días en esos carriles de confrontación y le cuesta salir del reduccionismo estruendoso. Pero debajo de la superficie de los discursos y las grietas hay una realidad muy compleja y multidimensional que habrá que enfrentar cuando el confinamiento obligatorio haya quedado atrás. Una realidad de números fiscales rojos, caídas de la producción estrepitosas de las que no se tienen registros y una situación social angustiante en términos de pobreza e indigencia que proyecta superar a la de 2001/2. Esta fotografía del colapso marcará un nuevo punto de partida, mucho más desafiante que el de febrero último, desde el que habrá que encarar la reconstrucción. Y la tarea no podrá ignorar en algún momento una agenda más profunda de reformas que suele quedar en segundo plano por el calor de las urgencias.

El 37º Aniversario de APERTURA coincide con esta parálisis económica inédita que ya se hace sentir y que proyecta sus peores consecuencias para los meses que vienen. Por eso, la idea central que recorre buena parte del especial de entrevistas es proyectar cuál será ese país que espera –y desespera. Aunque cueste hacerlo en este momento, el objetivo fue levantar la mirada de la cuarentena extendida en que sigue encerrado el AMBA –lo que equivale al 60 por ciento de la población– y tratar de pensar los desafíos desde el nuevo escenario. Intelectuales, empresarios, economistas y emprendedores hablan de la pandemia y de la Argentina que ven hoy e imaginan, con la dificultad de la incertidumbre potenciada pero la coincidencia extendida de que se necesitará un esfuerzo extraordinario y un verdadero plan para salir de lo más profundo del pozo.

El politólogo Andrés Malamud y el economista Eduardo Levy Yeyati ponen la lupa sobre los déficits crónicos de gestión que arrastra el país y describen el mundo que habrá que enfrentar: desordenado, contradictorio y con otro juego de relaciones. "Las únicas políticas de Estado desde el '83 son la democracia y el Mercosur. Estaría bueno construir dos o tres políticas de Estado más y para eso hace falta un acuerdo", señala en un momento de la entrevista Malamud, al ensayar qué habría que hacer para revertir la decadencia local, el día después de la pandemia.

Levy Yeyati plantea, entre otras cosas, que la crisis dejó al desnudo la precariedad del empleo –la mitad de los trabajadores no tienen estabilidad ni beneficios sociales–, por lo que será urgente pensar en un régimen de trabajadores independientes y crear un Instituto de Formación Profesional que coordine el reentrenamiento de los trabajadores desocupados que arrojará la crisis. También habrá que revisar la red de protección social, advierte. "Será difícil políticamente eliminar el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), y eso no hace más que evidenciar la necesidad de coordinar todos estos programas en un esquema de piso de ingreso universal que garanticé que no haya exclusiones ni duplicaciones arbitrarias", subraya.

"Se necesita un plan económico y un acuerdo político, económico y social que haga que la Argentina se encuentre a sí misma. Somos un país desencontrado", sentencia Eduardo Costantini, dueño de Consultatio y uno de los principales empresarios del sector de real estate local. Y llama a pensar qué instrumentos se pueden brindar para fomentar la inversión en un momento crítico como el actual.

La visión de los dueños de empresas –hablan Jorge Brito, presidente de Banco Macro; Silvia Gold, cofundadora del Grupo Insud, y Gonzalo Tanoira, vicepresidente de San Miguel y presidente de ACDE– es coincidente respecto de la necesidad de trazar un plan de salida que reduzca la inestabilidad de las reglas de juego y aliente al sector privado a invertir, con una menor presión impositiva y sin que esté "mal visto" hacer negocios. Tanoira lo resume en una frase: "Dejar de comernos las gallinas para producir huevos". La vieja deuda vernácula nunca saldada.

Las condiciones en las que estará la economía a fin de año obligarán a poner en marcha iniciativas diferentes para revivir al aparato productivo y atraer al capital. En la última proyección disponible al cierre de este número, el relevamiento de expectativas de mercado que elabora el Banco Central mostró que las consultoras privadas prevén un desplome del 9,5 por ciento del PBI y una inflación del 43,3 por ciento. Con semejante caída libre, el desempleo puede trepar al 13 por ciento y la pobreza, al 45 por ciento de la población. Para un desplome del 5,7 por ciento –poco más de la mitad del que ya está previsto hoy– Unicef había calculado en mayo que el porcentaje de niños y adolescentes en situación de pobreza saltaría del 53 al 58 por ciento, lo que anticipa un cuadro social dramático que interpelará a todos.

El país que espera demandará mucho más que palabras y debates superficiales para no seguir retrocediendo. <AP>

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.



Interview Issue 2020

JORGE BRITO

Presidente de Banco Macro

"EMPECÉMOS A PENSAR EN CÓMO SE SALE"

En medio de la pandemia, el banquero rompe el silencio y habla sobre la gestión del Gobierno, el impacto del confinamiento obligatorio y el futuro de los bancos en los próximos meses. Dice que está preparado para refinanciar deudas y que no lo asusta el impuesto a la riqueza, aunque quiere ver "la letra chica". Y agrega que para atraer inversiones "hay que demostrar que hacer negocios y ganar plata no está mal visto".

Por Pablo Ortega
y Florencia Radici

Martes 26 de mayo, 17 horas. La torre Macro, en Catalinas, está desierta y en silencio. Control de temperatura y alcohol en gel de rigor en el luminoso *lobby*, antes de acceder a los ascensores. En el piso 27, el último del edificio que lleva la firma del célebre arquitecto argentino César Pelli, aguarda Jorge Brito. Su espacio para reuniones es enorme: living, biblioteca, modernos sillones para contemplar la vista despejada de Retiro y el río. Suenan tangos clásicos como música ambiente. El banquero y empresario abre una puerta y saluda con el codo –el otro código de rigor de estos tiempos. Es poco afecto a las entrevistas pero accede esta vez a hablar con APERTURA. A principios de año, afirmó en un reportaje con el diario Perfil que se sintió perseguido judicialmente por el gobierno de Mauricio Macri y que se definía como un banquero peronista. Pero no quiere hablar sobre eso ahora, aunque no

disimule su identificación con la gestión de Alberto Fernández, a quien dijo que votó. El foco está puesto en la pandemia, sus corrosivos efectos sobre la economía y qué harán los bancos en los próximos meses, cuando el impacto del confinamiento obligatorio amplifique su eco y llegue una ola de pedidos de concurso y refinanciaciones de deuda. Sin dejar de lado, tampoco, discusiones del momento como el impuesto a la riqueza o la estatización de parte de las empresas a cambio del auxilio oficial. "En todo gobierno hay halcones y palomas. Pero hasta ahora no he visto ninguna cosa extraña", dice al respecto.

¿Qué análisis hace de la situación actual, en este contexto de pandemia?

La verdad es que es una situación muy difícil de ver y de hablar porque es algo que no conocemos en términos generales. Sabés cómo empezó pero no cómo termina. Me parece que hay que tener un poco de cuidado con que, una vez más, en la Argentina no terminemos en un River-Boca de sanitarios versus economicistas. Todo en la vida es un equilibrio. Sí me parece que así como hay un montón de sanitarios aconsejando al Presidente, habría que estar pensando en cómo se sale. Empecemos a pensarla. Salir se va a salir. No sé cuándo ni cómo, pero la crisis es una oportunidad y trataremos de buscar una oportunidad para que la Argentina salga bien parada.

Desde el punto de vista del banco, ¿cómo está impactando el confinamiento? ¿Hay demanda de crédito de emergencia de parte de los clientes?

Prácticamente es una demanda de crédito de empresas que

Foto: Nico Pérez.



no producen y tienen que pagar sus salarios y recurren al banco para eso. Si miramos la esencia de un banco, es prestar plata para producir o para ayudar a la gente a consumir, por ejemplo para comprarse una casa. Desde ese punto de vista, desde ya que hemos cumplido un rol muy importante en cuanto a todos los pagos de asignaciones familiares, pago a jubilados y beneficios. Pero cuando uno pensó en hacer un banco piensa en otra cosa, en un crédito productivo.

Muchas empresas se quejan de que demoró la ayuda o no accedieron a todos los porcentajes de crédito que estaban disponibles...

No digo que en algún caso las quejas no sean razonables. Pero a mis amigos industriales les digo: "Veamos caso por caso". Identificar las cosas me ayuda mucho, porque uno muchas veces generaliza y dice "No hay crédito". Pero, ¿quiénes son, por qué, cuál es la causa? Entonces, de esa forma vamos encontrando algunos factores que se pueden solucionar. Si no, es una crítica genérica que no ayuda a nadie. No nos ayuda a nosotros como bancos a ser más eficientes ni a quien quiere acceder al crédito.

"NO ME ASUSTA EL IMPUESTO

A LA RIQUEZA, ME GUSTARÍA VER LA LETRA CHICA PARA QUE NO HAYA NADA PROBLEMÁTICO NI SEA CONFISCATORIO".

¿Qué escenario prevé para el negocio bancario? ¿Teme un aumento importante de la mora?

Claramente la mora va a aumentar. Ahora, por eso decía que esta crisis puede ser una oportunidad si la sabés aprovechar. Si pensamos en los próximos tres o cuatro meses, claramente no van a ser buenos. ¿Podemos pensar que la recuperación es una V? Sí, puedo pensarlo si rápidamente, una vez salidos de la pandemia, nos ponemos a trabajar todos y a producir. No hay que pensar mucho en la exportación, sino pensar más bien en el mercado interno. Cuando se habla de que en la Argentina no van a venir inversiones por todos los problemas que tenemos del pasado, bueno, hoy no hace falta inversión, porque las empresas están produciendo al 50 por ciento. Lo que hay que tener es capital de trabajo para poder producir y esperemos que el Gobierno llegue a un acuerdo por la deuda, porque es muy importante para el futuro.

Suponiendo que se alcanza un acuerdo con los acreedores, ¿qué imagina desde el punto de vista financiero para los meses posteriores?

Es muy importante. Me cuesta ver una Argentina en default porque los argentinos ya vivimos en default y con una situación económica como dejó Macri el país. Cuando se hizo cargo este gobierno la gente tuvo esperanza... Pero no llegaron a los 100 días de gobierno que vino la pandemia. Si ahora encima tuviéramos un problema de *default*, sería catastrófico. Yo soy optimista.

Menciona al gobierno de Macri. ¿Por qué cree que fracasó en materia económica?

Básicamente porque nunca hubo un plan económico. El único plan económico del Gobierno de Macri fue liberar el tipo de cambio, que entraran dólares que los compró el BCRA y contra eso emitía las famosas Lebac. La única industria que funcionó –y lo aclaro porque hablamos de industria financiera, pero no fueron los bancos–, fueron los capitales, los fondos que trajeron los dólares acá y luego se fugaron. Entonces, ¿usted conoce alguna empresa que haya invertido en poner un horno para hacer algo en la Argentina? No conozco a nadie. No había un proyecto de país industrialista. Y a ningún país le puede ir bien con la especulación financiera y esto es lo que hicieron en la Argentina.

¿Se refiere a la política de las tasas altas de interés, que se acentuó después?

Harlar de tasas altas sería simplificar el problema. No había una política de generar trabajo y que ese trabajo a su vez generara mayor ingreso para la gente y ese mayor ingreso se transformara en consumo. Fue todo lo contrario. Era un proyecto para 25 millones de argentinos, no para 50 millones. En cuatro años no se generaron fuentes de trabajo, se cerraron.

Letra chica

Dijo públicamente que votó a este Gobierno. ¿Cómo ve, como empresario, más allá de la pandemia, la gestión y los proyectos de los que se habla como el impuesto a la Riqueza o que el Estado tome participación accionaria en empresas a cambio del auxilio que está concediendo en estas circunstancias?

En todo gobierno hay palomas y halcones y es propio de la dinámica de cualquier gobierno. Pero hasta ahora no he visto que este Gobierno haya producido ninguna cosa extraña. No me asusta el impuesto a la riqueza, me gustaría ver la letra chica para que no haya nada problemático. Un proyecto solidario en este momento no me parece irracional ni confiscatorio. Repito, hay que verlo porque podría llegar a ser confiscatorio. Con respecto a lo otro, me gusta hablar sobre hechos objetivos y no sobre lo que dicen que dijeron, porque no hay nada, más allá de los trascendidos.

Mencionó la inversión y que hay que pensar en el mercado interno. Pero la atracción de inversiones es un problema generalizado de los últimos gobiernos. ¿Qué se debería hacer para atraer inversión al país?

Entre 2003 y 2007 hubo inversiones en la Argentina. Si alguien viene y me presenta un negocio donde yo creo que voy a ganar plata, invierto. Lo que hay mostrar es que la Argentina es un país en el que se puede hacer negocios y que hacer negocios y ganar plata no es algo que esté mal visto. Hay que diferenciar entre una cosa y la otra. Estamos en un país en el que –espero– se vuelva a pensar que lo más importante es generar trabajo. La cultura del trabajo se ha perdido hace muchos años y hay que reencontrarse con eso.

¿Cree que el Gobierno iba en esa dirección, que los funcionarios piensan que hacer negocios, generar empleo y ganar dinero está bien visto?

Entiendo que sí, que iba claramente en esa dirección o por lo menos era el mensaje que transmitía el Presidente. Tuvo 100 días y después vino esta pandemia con lo cual es difícil ponerle valor a ese corto plazo.

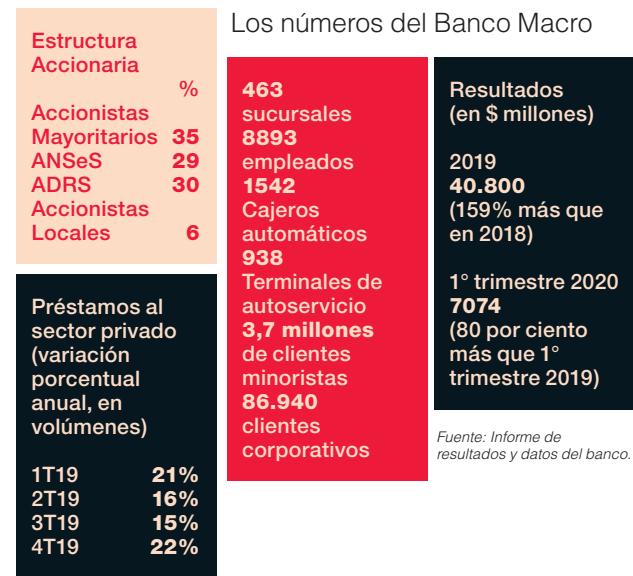
¿Por qué cree que los empresarios tienen mala imagen? ¿Qué deberían hacer para revertirla?

Demostrando que uno genera puestos de trabajo, que es lo que un país necesita para crecer. Los empresarios tenemos muchas fundaciones –y no quiero que esto se malinterprete– pero a veces parece que nos "escondemos" detrás de una fundación para decir que hacemos cosas. Y lo más importante es contar qué hace uno en las empresas y que el activo más importante es cada día tener más empleados. Eso es un capitalismo bien visto y es lo que tenemos que transmitirle a la sociedad. Ahora, si lo que le transmitimos son fiestas en un hotel lujoso y las mujeres de los empresarios llenas de joyas... No lo critico pero no lo comparto. Nosotros nos debemos a nuestro trabajo, que todos los días es poder aumentar nuestra producción para tener más fuentes de trabajo.

Pensando en un proyecto de país a largo plazo, ¿qué tiene pendiente la Argentina a nivel estructural como discusión?

Lo primero que tenemos que pensar es qué país queremos. Yo quiero un país para 50 millones de argentinos. En función de eso hay que diagramarlo. Si vemos hoy el GBA y los problemas que tiene, y las villas que rodean a la ciudad, es el país que no queremos. El gran futuro de la Argentina está en el interior del país. Cuando vemos que más del 50 por ciento de las provincias no tiene problemas y puede empezar a trabajar, a esto tenemos que apostar. Este es un país federal pero en el título. Tenemos que pensar seriamente en el interior profundo. Y este banco, cuando lo fundamos, lo hicimos pensando en eso, en esa Argentina que ha sido postergada por la concentración de Capital Federal y el GBA. No hay que echar





culpas. Hay que pensar que esto no funciona y, por ejemplo, analizar que las fábricas vayan al interior del país. Son debates que nos tenemos que dar.

¿Ve posible un debate así?

Yo digo lo que pienso y seguramente sea criticado. El problema es no decir lo que uno piensa. Así vivimos en una Argentina en la que estamos todos peleados, no sabemos qué opinan los empresarios porque nadie habla, cuando hablás es para aplaudir al gobierno de turno. Me parece que no es la posición a tomar. Si un día me invita un ministro a hablar, le voy a decir lo que pienso, no importa si estoy equivocado o no. Muchas veces vamos a decir que está todo bien.

Si lo llaman el Gobierno, ¿les diría esto?

Sí, yo lo digo. Digo lo que pienso.

¿Lo llaman?

A veces, algunos...

¿Desde el máximo nivel?

(Ríe)...

¿Cree que faltan consensos básicos?

Acá es todo River-Boca. Pero hay que debatir y, en ese intercambio, es probable que juntos encontremos la solución al problema, que es muy posible que pase por el medio entre lo que vos pensás y lo que pienso yo. Ahora, si yo empiezo a hablar y vos me decís: "A vos no te importa la economía" o "A vos no te importa que se muera la gente". No, estoy dando un punto de vista diferente. Tenemos mucha intolerancia.

Bancos en la mira

Los bancos suelen estar en la mira y se repite que "ganán mucho".

¿Han ganado mucho en los últimos años? ¿Teme en ese sentido que haya una presión sobre el sistema?

Los bancos son mal vistos en el mundo en general. Vos venís a

pedir un préstamo para tu casa, para comprar un auto, te vas a ir muy contento ese día y me lo vas a agradecer. Y después vas a odiarme 20 años los 365 días del año. Pero no es ni una cosa ni la otra. Uno cumple un rol. Si los valores se ajustan por inflación, se gana plata pero no mucha. Si el año pasado tenía un patrimonio de 100 y gané 150, no gané plata por la inflación. También quizás es culpa nuestra no explicarlo. Yo tengo otras empresas, por ejemplo, una agropecuaria, con tierras, hacienda y activos que se ajustan por inflación. En el banco tenés plata, entonces si no se ajusta por inflación, la plata vale lo mismo. Esto es lo que hay que entender, siempre el ajuste por inflación es importante pero más en un banco.

Uno siempre está expuesto y la Argentina ha sido un país donde hemos tenido más cimbronazos que en otros lados, pero tengo la confianza de que no va a haber ninguna locura por parte del Gobierno.

¿Cuál es la estrategia del Macro dentro del sistema, en este contexto?

Nuestra estrategia es la misma desde los orígenes: invertir en el interior del país y en los sectores bajos y medio bajos. Hoy, ya aparecieron otros que apuestan a esto, pero nosotros empezamos en los '90, cuando todos apuntaban al ABCD de Capital Federal. Si uno mira la distribución geográfica de las 500 sucursales del Macro se comprueba esto: tenemos el 75 por ciento en el interior y el 25 en CABA. Es al revés del sistema. Vamos a profundizar en esa línea y estamos convencidos de que la Argentina apunta a eso.

En los últimos años aparecieron las fintech. ¿Cómo las ve? ¿Le preocupa la competencia?

Son competidoras, pueden ser complemento, una cantidad de cosas. Lo que siempre dije es que esto es como Uber y taxi: tienen que tener la misma regulación. Si a mí me exigen determinadas normas de capital, hay que exigírselas a las fintech. O no me exijan nada a mí. Es lo que cualquier ser humano pide: igualdad de condiciones.

¿Y a nivel renovación tecnológica?

Todos los bancos venimos invirtiendo mucho en la banca virtual y hoy con este tema de la pandemia funcionó bien. La Argentina está a la altura del nivel internacional. Yo empecé en esto en 1982 y me decían: "Este es un gran negocio porque tenés el 12/13 por ciento de los préstamos respecto

“¿PODEMOS PENSAR QUE LA RECUPERACIÓN ES UNA V? SÍ, PUEDO PENSARLO SI RÁPIDAMENTE NOS PONEMOS A TRABAJAR TODOS Y A PRODUCIR”.

Las grandes cuestiones no se resuelven solas

¿Cómo crear experiencias únicas para el cliente?

Los grandes logros se alcanzan cuando se identifica la cuestión a resolver y se encuentra al interlocutor apropiado. En PwC te ayudamos a crear experiencias conectadas que hagan crecer tu negocio y tu marca.



Construir relaciones, crear valor.



@PwC_Argentina /PwCArgentina /PwCArgentina /PwCArgentina /pwcargentina

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



del PBI y en el mundo está en 50 o incluso 100". Hoy estamos igual. Si era un gran negocio antes, hoy tenemos uno mucho más grande (se ríe).

Pero ese porcentaje está estancado hace muchos años.

¿De qué depende que pueda crecer algún día?

De la moneda. Si no tenés moneda, ¿en qué vas a ahorrar? Hay que buscar tener moneda, pero es un proceso de 10 años. Lo tienen Brasil, Chile, Perú. Todos nuestros vecinos. Es cuestión de ponerse y trabajar en eso. Brasil tiene el 95 por ciento de su deuda en moneda local. Eso estabiliza mucho.

Volviendo a la pandemia, ¿está preparado para refinanciar? El sistema financiero venía con muy buenos índices de solvencia, liquidez, mora...

Hay un problema, claramente por el coronavirus, y muchos sectores están cerrados. Después, muchos van a volver a producir y les va a ir mejor que antes. Si soy un buen banquero, no hoy, en seis meses, me voy a sentar con vos, me vas a mostrar los números y te refinanciaré al periodo de pago que negociemos. El banquero lo último que quiere es ejecutar. Cualquier concurso en la Argentina tarda 10 años.

¿Se está preparando para ese escenario?

Un banco siempre está preparado para ese escenario porque

“UN BANCO SIEMPRE ESTÁ PREPARADO PARA REFINANCIAR. LOS QUE TENEMOS MÁS DE 40 AÑOS EN LA ESPALDA DEL SISTEMA FINANCIERO YA LO VIVIMOS MUCHAS VECES”

no sabe cuándo puede haber una situación así. Uno no está preparado solamente para vender muchas tarjetas de crédito. Un día se dejan de vender las tarjetas, los clientes no pueden pagarlas y hay que refinanciar los saldos. Los que tenemos más de 40 años en la espalda de sistema financiero ya lo vivimos muchas veces.

¿Hay diferencias de reacción entre los bancos nacionales y los extranjeros frente a la crisis, como indican algunos?

Claramente hay una reacción más rápida (de los locales) porque la decisión en este banco se toma en este piso, no en Nueva York, España, China o Japón. No es que seamos mejores nosotros o mejores ellos. En otros momentos, ellos tienen una gran solvencia porque tienen casas matrices con miles y miles de millones de dólares de patrimonio y nosotros no. Entonces, todo se compensa. <AP>

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Mayo, 2020.BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO

Interview Issue 2020

ANDRÉS MALAMUD

Polítólogo

“LA GRIETA ARGENTINA ES RETÓRICA PERO NO PERMITE POLÍTICAS DE ESTADO”

Para el experto, si bien el enfrentamiento en el país no se traduce en violencia política como en otros lugares, impide avanzar en consensos y en una agenda a largo plazo. Por qué hay que repensar la estrategia del Mercosur y cómo puede insertarse la Argentina en el nuevo orden mundial.

Por Florencia Radici

Globalización desacoplada. Entropía. Experimentación... Los términos con los que el político Andrés Malamud define al mundo de hoy muestran que algo está cambiando. Desde Portugal, donde vive y es investigador principal en el Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Lisboa, Malamud explica que la pandemia está acelerando la transición de poder que ya estaba en curso, de inclinación relativa de los Estados Unidos y emergencia relativa de China, con énfasis, precisamente, en lo “relativo” porque, si bien el eje global sigue girando hacia Asia Pacífico, Occidente todavía no resignó su poderío.

Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y con un doctorado del Instituto Universitario Europeo, explica que la Argentina, como productora de alimentos, sigue teniendo una oportunidad, para la cual es clave aprovechar “las homogeneidades culturales” que todavía le quedan con Europa mientras apunta para ese futuro que ya no pasará por Occidente. Y, aquí, una de las recetas sería la experimentación, entendida como prueba y error, pero con un método: “El mundo es un laboratorio a cielo abierto y la experimentación es lo que le conviene a un país que nunca tuvo una receta”.

¿Cómo se piensa en una agenda de largo plazo en este contexto?

Con mucha dificultad. Pero te cuento el encuadramiento básico para mí. El futuro no es pronosticable. Por lo tanto, hacer planes específicos no tiene mucho sentido. Pero las fragilidades de un sistema, que puede ser un país o una empresa, sí son analizables y medibles. Entonces, la idea es que ante la incertidumbre del futuro de lo que se trata es, más que de planificar, de robustecer. No es poner todos los huevos en la misma cesta, todo lo contrario. Es hacer evaluación de riesgos y en función de eso robustecimiento de fragilidades. Esto no lo descubrí yo, uno de los autores que inspiran la cuestión de la fragilidad versus robustez y anti fragilidad es Nassim Taleb, el autor del Cisne Negro. Mi idea es esa: planificar al detalle no tiene mucho sentido, es gastar la plata y el tiempo. Lo que hay que hacer es ver, por ejemplo, ante pandemias, guerras, revoluciones o el cambio climático, cómo me afectaría y qué puedo hacer para que me afecte menos. Es un enfoque conservador.

¿Cuál debería ser el enfoque de la Argentina y qué debería mirar como agenda de largo plazo, más estructural? La Argentina tiene este péndulo entre los que ven al mundo como oportunidad y los que lo ven como amenaza. Si lo que decía antes de la diversificación es correcto, hay que ver al mundo como ambas cosas. Y ver cómo nos robustecemos para minimizar las amenazas y cómo aprovechamos las oportunidades. En el escenario que se abre, noto un mundo entrópico, con un menor uso de minerales y un aceptable uso de alimentos. La Argentina, entre los exportadores primarios, queda del lado “correcto” de la grieta, produciendo alimentos. Esa es una oportunidad.

Al mismo tiempo, no hay que perder de vista las amenazas. El mundo entrópico quiere decir “crecientemente desordenado”. De dónde va a venir el orden relativo que habrá en el mundo que viene, me parece que las flechas apuntan cada vez más a Asia Pacífico y dentro de algunos años más

hacia el Océano Índico. Pienso en la India sobre todo, pero también en la potencialidad de África. La Argentina tendría que aprovechar las homogeneidades culturales que todavía le quedan con Europa pero apuntar para el futuro que ya no pasa por Occidente.

¿Por qué se da la prominencia de Asia Pacífico y los otros países? ¿Es una cuestión demográfica o responde a otros motivos?

En el largo plazo, es una cuestión estructural y depende sobre todo de la demografía. Hay otras cuestiones estructurales, por ejemplo la diáspora china, pero también hay políticas específicas que explican en el corto y medio plazo por qué esa estructura grande está teniendo éxito ahora y no antes. Esas políticas tienen tres características. La primera es la construcción de capacidades estatales, el aprovechamiento de las tecnologías y la capacidad de coordinar a la población (en vez de someterla). La segunda es disciplina social, pero quiero destacar que no es obediencia social, porque la obediencia es vertical y la disciplina es horizontal. En Corea se controlan entre ellos, a veces no hace falta que esté el Estado. Y, finalmente, la cohesión de los modelos productivos. Esto es algo que es anti intuitivo para los que valoran sobre todo la eficiencia y las ventajas comparativas, pero a veces hay que optar por minimizar riesgos y no costos, entonces hay que producir cosas en el país aunque sea más barato hacerlo afuera, porque cuando se disrumpen las cadenas, el que está demasiado pendiente de ellas se perjudica. Nadie puede aspirar a la autosuficiencia, pero sí a un poquito menos de dependencia.

Un tema que resaltó sobre la situación actual es la paradoja entre la necesidad de cooperación internacional pero, al mismo tiempo, el aislamiento nacional. ¿Cómo se explica?

Son tensiones contradictorias, porque en el corto plazo uno tiene que cerrarse para no contagiarse pero, en el mediano plazo, tiene que cooperar para encontrar la vacuna. La misma causa genera efectos bifurcados en función del área de políticas públicas, si es evitar o resolver la infección, y en el impacto sobre la democracia. Hay mucho debate sobre si la crisis favorece la centralización de poder y en principio la respuesta es que sí, porque los ejecutivos son más rápidos o efectivos que las asambleas policéfalias parlamentarias o judiciales. La cuestión es hasta cuánto poder se concentra, hasta cuándo y que, en algunos casos, el incentivo no es para concentrar sino para resistir el poder. Esto es lo que vemos en Brasil y los Estados Unidos, donde los gobernadores se les pusieron de punta a los presidentes.

¿Qué significa la “globalización desacoplada” a la que estaríamos yendo?

Durante la Guerra Fría, había una enorme interdependencia entre la Unión Soviética y Estados Unidos, pero geopolítica, no económica. En este caso vemos mucha interdependencia entre Estados Unidos y China y la disputa no es ideológica, sino tecnológica. Lo que estamos viendo, que puede ser de-

tenido pero está avanzando, es un desacople en las regulaciones, normas y estándares. ¿Qué significa esto? China tiene otro sistema de Internet que lo está exportando de a poco. Entonces, la posibilidad es que el mundo esté dividido en dos o más sistemas de Internet diferentes. Eso es el desacople, porque la interdependencia va a continuar, pero en algunos aspectos va a haber un muro. La Gran Muralla China de antaño va a ser la Gran Muralla Digital.

Y en este mapa, ¿dónde se puede ubicar la Argentina? ¿Tiene que elegir?

Es la gran pregunta. El manual recomienda la diversificación. La Argentina es un país periférico y vulnerable, que depende de muchos actores externos, de China para inversiones y comercio, y de Estados Unidos para la estabilidad financiera. Si uno de los dos le pidiese exclusividad, la deja lisiada, an-



“LA EXPERIMENTACIÓN ES LO QUE LE CONVIENE A UN PAÍS QUE NUNCA TUVO UNA RECETA”

dando con una sola pierna. La cuestión es hacer equilibrio mientras se pueda. El día que no se pueda estaremos contra complicados y habrá que hacer la evaluación de dónde se pierde menos. Pero el mundo ideal para la Argentina es uno en el que Estados Unidos y China cooperan.

¿La pandemia aceleró o frenó todos estos cambios que ya habían empezado?

Mi impresión es que se acelera, pero estamos viviendo el momento, así que es muy aventurado. ¿Qué se acelera? La transición de poder, de inclinación relativa de Estados Unidos y emergencia relativa de China –y quiero destacar lo relativo, es siempre uno en relación a otro porque en términos absolutos EE.UU. sigue creciendo y siendo una superpotencia tecnológica y militar. Las otras fuerzas que parecen relevantes son la declinación relativa de Rusia y de la Unión Europea (UE) porque la UE va camino a la integración pero no solo pierde

fuerza, sino que si pierde fuerza se termina. Esto es muy relevante: durante mucho tiempo, a la integración regional se la comparó en términos interrogativos con una bicicleta o un triciclo. Con el triciclo si parás, tomás aire y seguís; con la bicicleta, si parás te caés, tenés que seguir pedaleando. Esa es la situación de la UE, equilibrio inestable. O integra la fiscalidad o desintegra la moneda, y la moneda no se desintegra voluntariamente. Y eso sería un colapso universal que arrastraría la economía mundial con ella.

Si esta es la situación regional en Europa, ¿cómo está el Mercosur?

Hay dos tipos de regionalismo. Casi todos aceptan que vamos a una cierta desglobalización y muchos dicen que lo que va a sustituir la globalización es el regionalismo. Pero acá también noto desacople, porque habrá regionalismos favorecidos –aquellos donde haya un centro gravitatorio, como el norte de América, Europa o la misma Asia Pacífico. En África y América latina no hay centro gravitatorio, dependemos más de potencias extrarregionales que de los vecinos. El regionalismo de América latina es cada vez más improbable en el aspecto económico. En el aspecto de seguridad todavía es relevante porque las amenazas sí están definidas en gran parte por la geografía. Entonces, si Venezuela revienta nos daña. Lo que les pase a los vecinos nos afecta por la negativa.

¿Y cómo ve la relación entre la Argentina y Brasil hoy, teniendo en cuenta que además los dos presidentes no parecen tener una buena relación?

Sigo siendo más estructuralista, porque los presidentes pasan y los países quedan. Igual tiendo a ver racionalidad dentro de estos dos presidentes, porque actúan así no porque sean caprichosos solamente, sino también porque los países se necesitan poco. La Argentina y Brasil se necesitan para exportarse mutuamente autos o autopartes poco competitivas, que no consiguen vender afuera de la región. Acá hay una distinción fundamental entre las organizaciones regionales en desarrollo y las desarrolladas. En Europa, la constitución del mercado común es la razón de ser de la integración. En América latina, el mercado común ha sido insuficiente para inducir al desarrollo. La razón de ser del Mercosur es la inserción internacional. Y esto es lo que está en discusión con la agenda externa y las negociaciones exteriores. El Mercosur no tiene sentido si es solo para formar un mercado común, porque el mercado común en toda América común es insuficiente para despegar. Tiene sentido como trampolín y no como fortaleza.

La receta local

¿Se puede salir de la grieta en la Argentina, teniendo en cuenta que es un fenómeno histórico el enfrentamiento entre dos facciones?

La grieta argentina tiene dos caras. Hay países mucho más agrietados que nosotros, como EE.UU., Brasil, España e Italia. Y algunos tienen grietas violentas. La grieta argentina es retórica, no física. Esto significa que no hay violencia política. Nos gritamos entre amigos y familia muchas veces, por eso

a veces la sentimos tan dura, pero en México, Brasil y Colombia están siendo asesinados periodistas y activistas toda la semana. Ese es el lado “luminoso”. El lado “oscuro” es que no permite políticas de estado. Las únicas políticas de estado desde el '83 son la democracia y el Mercosur. Estaría bueno construir dos o tres políticas de estado más y para eso hace falta un acuerdo. Pero un acuerdo no es dos cosas: no es imposición ni consenso. Las partes están en conflicto y sobre ese conflicto negocian y acuerdan un resultado que no es perfecto para ninguna. Esto es lo que se hizo en los pactos como el de la Moncloa, hay que entregar algo para conseguir algo. Esto es lo que en la Argentina nadie quiere: todos esperan conseguir sin entregar. Y no funciona así.

Entonces, bajo este escenario, ¿no se podría llegar a un escenario de mayor cooperación entre las esferas pública y privada del país?

El sistema de incentivos en la Argentina es perverso, porque no podés prever. No hay estabilidad, entonces tratás de sacar el máximo beneficio hoy, porque mañana te cambian las reglas. Hay que tratar de extender la sombra del futuro, de convencerse y convencer de que vamos a seguir jugando. Y la única forma de hacerlo es sentándose y acordándolo. Pero no sé si en la Argentina va a funcionar. Lo que veo en el resto del mundo es una solución público-privada. Un ejemplo es Internet, que cambió la vida y la economía, pero no es de ningún Estado. ¿Es privado? No. ¿Es estatal? No. Es público, sí, pero también privado. Ese híbrido me parece que es el mundo que viene. La Argentina tendría que entender mejor cómo funcionan esas convergencias.

¿Hay recetas para intentar salir de los ciclos constantes de crecimiento y caída que siempre tiene el país?

Hay una buena y una mala noticia. La mala es que lo que hace falta es un acuerdo político y social, entre partidos y entre empresarios y trabajadores. Y en general no lo conseguimos. Es decir que para mí el instrumento es clave. Hay que utilizarlo para definir una hoja de ruta. La buena noticia es que en estos tiempos de poca previsibilidad, donde conviene robustecer en lugar de planificar, el método que recomiendan los que saben, y que utilizó mucho China para lograr su desarrollo, es la experimentación. No hay recetas, hay que ir probando, descartando lo que no y duplicando lo que sí. Eso nos da la misma chance que a todos los demás. El mundo hoy es un laboratorio a cielo abierto. La experimentación es lo que le conviene a un país que nunca tuvo una receta.

¿Ve una dicotomía o un enfrentamiento de modelos o proyectos?

Mi impresión es que el actual Gobierno no tiene proyecto y el anterior tiene un proyecto que ya no sirve. El proyecto de Macri de insertarse al mundo es precámbrico. Y Alberto no tiene una alternativa. Pero por lo que decía antes de la experimentación, esto no me deprime, porque las alternativas no se trazan sobre el mapa, sino que se prueban en el laboratorio. Vas mezclando diferentes combinaciones y de repente, serendipia, que significa encontrarse con un resultado inesperado cuando estás buscando otro. No es solo que te caiga

PATAGONIA Móvil

**Hacé tus operaciones,
donde quieras y cuando quieras.**

Conocé más en www.bancopatagonia.com.ar



BANCOPATAGONIA.COM.AR

BANCOPATAGONIA

EL USO DE PATAGONIA MÓVIL REQUIERE DISPONER DE UN TELÉFONO CELULAR CON SISTEMA OPERATIVO ANDROID O IOS (IPHONE) CON ACCESO A INTERNET Y SERVICIO DE DATOS. PARA PODER UTILIZAR EL SERVICIO DEBERÁ ACEPTAR PREVIAMENTE SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES, LOS CUALES PODRÁN SER CONSULTADOS EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR O EN CUALQUIERA DE NUESTRAS SUCURSALES. LOS COSTOS DE LA DESCARGA, DE LA UTILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN Y DE LA NAVEGACIÓN SERÁN LOS QUE COBRE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR UTILIZADA POR EL CLIENTE Y SERÁN A SU EXCLUSIVO CARGO. BANCO PATAGONIA S.A. NO SERÁ RESPONSABLE POR LOS ERRORES EN EL SOFTWARE DE LA APLICACIÓN, NI POR LA SUSPENSIÓN, INTERRUPCIÓN O FALLA DEL SERVICIO PROVENIENTE DE UNA MEDIDA UNILATERAL DE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701, PISO 24, CABA) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS. LEY N° 25.738. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONSULTE EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR.

del cielo, porque para experimentar tenés que tener un laboratorio y hay que combinar. Necesitás una metodología, a quienes sepan trabajar y vayan probando con diferentes combinaciones. Pero la receta no existe.

¿Hay tensión interna en el Gobierno, entre las visiones de Alberto Fernández y Cristina Fernández?

Es algo no muy frecuente, pero tampoco tan raro en la Argentina, que el presidente no sea el líder del partido. Otras veces terminó mal, como con (Héctor) Cámpora y (Fernando) De la Rúa. En este caso tiendo a ser optimista porque no observo a Cristina disputando el liderazgo. Mi impresión es que lo que ella busca se limita a impunidad para su familia y legado para sus sucesores. Ya no precisa reconocimiento, porque lo obtuvo con la elección. Mi especulación es que no quiere ser presidenta de nuevo, sino que el próximo presidente sea uno de sus hijos dilectos.

¿Es un momento este para formar figuras políticas de poder desde la oposición? Por ejemplo, pensando en Horacio Rodríguez Larreta...

Desde 1983, los liderazgos no peronistas fueron jefes de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires –De la Rúa, Macri y ahora Larreta. Pero esta situación va a em-

peorar antes de mejorar. Por supuesto Larreta tiene legítimas aspiraciones pero para llegar a presidente tiene que sobrevivir a la jefatura de Gobierno y, en este momento, la economía y el coronavirus no parecen muy promisorios, ni para él ni para nadie. Eso no significa absolutamente nada, porque lo que tiene que hacer ahora es gobernar. Su plataforma de lanzamiento es mejor que la de líderes alternativos.

¿Es un momento este para “aprovechar” y proyectarse como líder?

La cuestión es la estrategia, que puede ser gobernar, confrontar o acompañar. Confrontar y acompañar no son antípodas de gobernar, porque Larreta está condenado a gobernar, como los gobernadores radicales de Mendoza, Jujuy y Corrientes. Pero pueden acompañar o confrontar. El ejemplo es Carlos Menem, que en 1984 fue el único gobernador peronista que apoyó el tratado de paz con Chile y acompañó a (Raúl) Alfonsín con el plebiscito. Todos los senadores peronistas votaban en contra, Menem se distanció y acompañó a Alfonsín. ¿Se quemó? Todo lo contrario. Cuando llegó el momento fue presidente 10 años y medio. Ser gobernador y acompañar al presidente del otro partido, si hacés las cosas con inteligencia, no resta, suma. <AP>



EDUARDO COSTANTINI

Presidente de Consultatio

“NO HAY UN PLAN ECONÓMICO, ES UN HÍBRIDO”

Por María Eugenia Usatinsky

Como la mayor parte de los sectores de la economía, el *real estate* y la construcción en general se ven fuertemente golpeados por los efectos de la pandemia y del consecuente parate de la actividad económica. Ante un panorama incierto, dinámico y cambiante como el actual, el análisis de empresarios con experiencia y trayectoria en este mercado suma.

Eduardo Costantini, fundador y presidente de la desarrolladora inmobiliaria Consultatio Real Estate, cuenta cómo viven esta inusitada situación en su empresa, cómo afecta a sus proyectos y al resto del sector en general, comparte su mirada sobre la economía y señala la necesidad de repensar al país.

¿Cómo atraviesan esta realidad desde su empresa?

El sector del *real estate* está interrumpido, en términos generales está todo parado. Si bien la actividad comercial se ve muy afectada, tímidamente empiezan a haber algunas consultas, sobre todo por los proyectos al aire libre como nuestras dos ciudades (Nordelta y Puertos). Puede aparecer una tendencia de familias que empiecen a valorar más el vivir fuera de la ciudad. Pero todavía no se sabe, es muy pronto.

En cuanto a las obras, como las autoridades municipales no dieron permiso para reiniciarlas, tampoco estamos avanzando. En el caso de la CABA, podríamos reanudar parcialmente las obras para finalizar el subsuelo en nuestro proyecto Oceana Puerto Madero (debajo de la plaza, donde habrá cocheras extendidas).

¿En qué tipo de actividades se focalizaron durante este período de aislamiento?

Nos dedicamos a mantener al equipo y a todos los operarios, y al mismo tiempo estamos activos con reuniones a distancia para avanzar sobre los contenidos de nuestros proyectos y la organización de la compañía. Estudiamos los costos y el impacto del virus en lo económico, hacemos *planning* en la parte financiera y avanzamos en la determinación de las distintas propuestas. Además, empezamos a plantear qué efectos a corto y mediano plazo se producirán y qué cambios pueden haber llegado para quedarse. Como tenemos caja, optamos por no pedir ayuda.

Con algunos de sus proyectos estaban por iniciar las obras. ¿Cuál es el estado actual?

En este momento tenemos Huergo, Catalinas Río, Oceana Puerto Madero, Nordelta y Puertos, además del proyecto de un Oceana en Nordelta.

En Huergo aún no iniciamos la obra pero está avanzado y en Catalinas Río estamos finalizando la última etapa de documentación de obra. En cuanto a Oceana Puerto Madero, tenemos vendido más o menos la mitad del edificio y estamos con alrededor de un 60

por ciento de avance de obra. Teníamos pensado terminar de construir la primera torre a fin de año y la segunda a fines de febrero pero tendremos que extender el tiempo. Pero se hace o se hace. De Oceana Nordelta tenemos el proyecto terminado y está para lanzarse, pero no vemos todavía que haya demanda. Estamos supeditados al mercado.

¿Continuarán con todas las obras?

Cuando empezamos a construir un proyecto lo terminamos aunque solo tengamos vendido un departamento. Nunca paramos ninguna obra.

se sabe cómo será la recuperación de la demanda.

¿Son suficientes las medidas que tomó el Gobierno para apuntalar a las empresas?

Son en la dirección correcta pero el Estado seguramente no puede dar más porque no tiene recursos y no se puede endeudar para financiarse. Esto lleva a que el total de los paquetes sea claramente insuficiente, no compensa los ingresos previos. El efecto económico será muy fuerte: habrá emergencia económica y alimentaria, y una crisis social muy profunda por los niveles de

“SI LA ARGENTINA NO HACE UNA REFORMA ESTRUCTURAL, NO SALDRÁ ADELANTE”

El empresario subraya que es necesario un programa para la pos pandemia y proyecta el futuro del negocio del real estate. Llama a un acuerdo político para impulsar la inversión.

Cuando se los autorice a volver, ¿retomarán con el mismo ritmo que tenían pensado?

Veremos cómo es la dinámica de la economía argentina y de las empresas durante el año porque hay muchas cosas por definir. El nivel de incertidumbre en la economía mundial es elevado y en la Argentina lo es aún más. Hay que tener prudencia y ver cómo se desenvuelve este ciclo económico tan inusitado.

Lo que la pandemia se llevó

¿Cuáles cree que serán los efectos de esta crisis en la economía?

Hay una caída de la actividad en todo el mundo. ¿Cuánto tardará en recuperarse? Esta es la gran discusión en los países del Norte, específicamente en los Estados Unidos: saber si habrá una recuperación en V o será más lenta.

En la Argentina, que ya veníamos de una situación recesiva y muy vulnerable desde 2018, llegó la crisis del Covid-19 y el Gobierno no tiene los recursos para compensar los efectos negativos de la caída de la actividad económica. Los compensa solo parcialmente. Además, no tenemos muy bien medido el impacto económico y mucho menos

pobreza que tenemos. Veo una crisis histórica.

Las líneas de asistencia económica se sostienen a costa de emisión monetaria. ¿Es la única herramienta posible?

En el corto plazo se resuelve a través de la emisión monetaria y como la economía está parada no se transmite a los precios. Pero, a medida que la economía abra y volvamos a la normalidad, el Gobierno tendrá que neutralizar por lo menos una cantidad importante de esos pesos emitidos para que no se traslade a precios.

Hay economistas que hablaron de reflotar las cuasimonedas. ¿Qué opina?

Las cuasimonedas serían como una emisión pero más caótica. Lamentablemente la pandemia agarra a la Argentina muy mal parada porque la economía porta un signo de debilidad muy fuerte. Además, estamos sin líneas de crédito del exterior. Ya teníamos inflación, recesión, desempleo, la brecha y las expectativas negativas, pero además no tenemos crédito externo. Por eso es tan importante renegociar la deuda.

El Gobierno debería llegar a un acuerdo con los acreedores y luego con el FMI. Vamos a tener que hacer un programa económico que cierre. Si la Argentina presenta un plan económico

más o menos coherente, pilotado por un ministro de Economía que se haga responsable, gradualmente podría recurrir al mercado internacional. En un primer paso a organismos internacionales y después al mercado. Tenemos que aprovechar la gran liquidez que hay en la economía mundial, las tasas están muy bajas. ¡Es increíble que no podamos aprovecharlo! La economía está rendida en el mundo pero por lo menos hay liquidez y a una tasa muy muy accesible.

¿Qué opina de la idea que impulsó la diputada Fernanda Vallejos de que el Gobierno se quede con parte de las acciones de las empresas que asistió?

Me parece totalmente equivocado. No es la filosofía que se aplica en el mundo. Ocurrió este mal sanitario horrible, las empresas se vieron obligadas a parar y todos sufren pérdidas enormes. Si se quedan con parte de las empresas, el empresario queda parcialmente descapitalizado.

En el resto de los países del mundo la ayuda es una compensación. Podría ser como en los Estados Unidos, donde dan líneas de crédito a tasas subsidiadas y a largo plazo para darle tiempo al empresario a que se recomponga y haga las deducciones. Esto es una emergencia sanitaria nacional por lo que no me parece que el Estado reciba una compensación accionaria. ¡De ninguna manera! Están presos de una ideología muy cerrada.

Nuevos paradigmas

¿Cómo prevé que puede funcionar el mercado inmobiliario postpandemia?

Desde el punto de vista de la demanda de inmuebles, la caída se produce por la suba del dólar. Cuando las expectativas son pesimistas, las familias tienden a preservar sus ahorros. Y las expectativas ya jugaban en contra antes de la asunción del actual Presidente. Veníamos de dos años recessivos para la industria inmobiliaria. El Gobierno no logró modificar las expectativas y a ello se agregó el parate de actividad. Hay grandes pérdidas de capital por

no trabajar. Eso también hace que haya una acentuación de la caída de la demanda, a lo que se le suma el tema regulatorio. **La devaluación del peso, que reduce los costos de construcción medios en dólares, ¿no los beneficiará?** **¿Puede impulsar nuevos proyectos?** Es cierto que el costo de construcción bajó significativamente en dólares entonces hay un porcentaje de la demanda que se decide a construir una casa o puede suceder que, ante la caída en los precios de los departamentos, haya familias que decidan mudarse o algunos inversores concreten compras. Pero, en general, hay una muy fuerte caída de la demanda.

Lo que hay que ver es cuándo se sale de esto. Será de una manera administrada, no de un día para el otro, probablemente para la primavera, si bien se irá abriendo antes de forma gradual porque la gente no aguanta, no llega.

Hay un impacto económico enorme que está compensado solo parcialmente por parte del Estado. Habrá un *fine tuning* entre hacer una apertura parcial y lograr un menor impacto negativo económico con una mejora de la actividad. En particular, en nuestro sector habrá una mejora, pero también será gradual, no esperamos que llegue a los niveles pre-crisis.

¿Cómo atravesarán la crisis las empresas de real estate?

No lo sé con exactitud. En general, es un sector que no está muy endeudado. Pero hay proyectos que se hicieron en base a preventas o expectativas de ventas futuras que son los que más sufrirán porque no habrá una recomposición. Puede que haya desarrolladores que ya lanzaron el proyecto sin tener todo vendido y no cuentan con las espaldas para afrontar el avance de obra. Seguramente habrá algunos que tengan que interrumpir proyectos, puede haber demoras en las entregas, poca construcción y todo se volverá más lento. Habrá situaciones particulares.

¿Cuáles serán los efectos de la pandemia en sus proyectos?

Tenemos que adecuarlos a la luz de los datos que trae la pandemia. Hasta que

aparezca la vacuna habrá efectos de mediano plazo, con protocolos más estrictos de uso de los espacios y después habrá que ver cómo la gente cambió – aunque sea parcialmente – las preferencias en su forma de trabajar y de vivir. **¿Generarán transformaciones estructurales o serán cambios transitorios?** Es muy difícil saberlo ahora. Pero por ejemplo el *home office*, si bien ya se viene dando, se acelerará. Esto no quiere decir que no se irá más a la oficina porque hay reuniones presenciales que son muy necesarias y a la gente también le gusta articular con otras personas del equipo, pero creo que vamos hacia un esquema en el que los horarios no serán tan estrictos y es muy probable que los que puedan trabajar desde su casa lo harán uno o dos días a la semana o *part time*.

Y nos comunicaremos con empresas grandes para ver hacia dónde van las tendencias y con qué velocidad: qué modificaciones hacerles a las ventilaciones de las oficinas, a los espacios abiertos, la amplitud de los *lobbies* y los *amenities*. Son todas cosas que hay que sentarse a pensar, no hay que continuar en forma lineal.

En sus emprendimientos, ¿hay quienes no están pudiendo pagar las cuotas hoy?

Sí. Estamos siguiendo las cobranzas y el comportamiento del pago de las expensas en nuestras ciudades. En las expensas, hay un 85-90 por ciento de cumplimiento pero las cobranzas (de cuotas) están sufriendo, cayeron como un 30 por ciento. Estamos llamando y administrando pero hubo una merma. A pesar de ser una caída importante, en relación a otros proyectos y a otros desarrollos estamos en un buen porcentaje.

El día después

En función del futuro que visualiza, ¿seguirá apostando a invertir en la Argentina o se inclinará hacia otros mercados, como Uruguay o Miami, donde ya tiene proyectos?

Nosotros tenemos tierras acá. Nordelta y Puertos son proyectos para desarro-

lamiento que tienen que ver con la demanda de vivienda en la zona. Los demás proyectos que tenemos ya están en marcha.



PROBADA

ACCEDA A LAS CAPACIDADES MÁS AVANZADAS SIN DAÑAR SU PRESUPUESTO

- Legendaria garantía del 100% de disponibilidad de datos
- Rendimiento, disponibilidad y escalabilidad comprobados
- Garantizada para reducir costos de almacenamiento



Todo el rendimiento de NVME líder en su clase con reducción de datos INTELIGENTE.

- Mejor rendimiento en su clase
 - Rendimiento 2 veces mayor que el de la competencia, totalmente ampliado
 - 5.8M IOPs y 64 µs
- Manejo impulsado por IA
 - Reduce las tareas manuales en hasta un 70% con la organización del flujo de trabajo
- Capacidad efectiva 4:1 garantizada

PODEROSA

OPERACIONES BASADAS EN IA QUE LO ASISTEN PARA QUE USTED PUEDA TRABAJAR DE MANERA MÁS INTELIGENTE

- Acelera la entrega de recursos de almacenamiento en hasta un 90%
- Soluciona problemas y obtiene un análisis de causas 4X más rápido
- Reduce las tareas manuales en hasta un 70%

PREDECIBLE

UN PRECIO PREDECIBLE PARA UN USO FLEXIBLE

- Precio predecible con ofertas comerciales flexibles
- Reduce la pérdida de presupuesto operativo de TI en hasta un 20%
- Alinea la compra con el uso comercial para reducir pérdidas, interrupciones y gastos excesivos

llar durante 30 o 40 años. Después, los terrenos de Catalinas Río y Huergo son estratégicos a largo plazo. Hoy nuestra mirada está puesta en la Argentina, no tenemos la idea de invertir afuera.

El sector inmobiliario en el que actuamos en Uruguay está tan afectado como el de la Argentina, aunque no su economía. Punta del Este está muy castigada así que en ningún caso lanzaríamos nada allí. En Miami, desde 2015 también hay una fase recesiva del sector *high-end*. Entonces tampoco es que hay una situación súper halagüeña ni es muy fácil conseguir la calidad de tierra que requerimos.

¿Qué recomendaciones haría para reactivar al sector de la construcción ante esta situación?

Habría que buscar una fórmula de desgravación impositiva para nuevas in-

La Argentina primero debe lograr acuerdo con los acreedores, con el Fondo y abrirse al mundo. Se necesita un plan económico y un acuerdo político, económico y social que haga que la Argentina se encuentre a sí misma. Somos un país desencontrado, con una inflación estructural, sin moneda ni inversión, con una carga impositiva enorme y al disminuir los márgenes cae la inversión. Salvo la nueva economía o el sector agropecuario, la economía argentina no empuja. Y el sector público es muy grande.

Si la Argentina no hace una reforma estructural, no saldrá adelante. Hace 10 años que no crecemos. Los números son evidentes, no estoy inventando nada. Si la Argentina actuara intelligentemente tendría que mirarse al espejo y decir: "Este camino no va, no

esto nos uniese más y nos llamaría a la reflexión, podría salir algo importante para la Argentina. Dentro del mismo partido gobernante hay distintas opiniones. Es sano discutir pero tiene que haber un diagnóstico básico. El país es uno.

¿Qué balance hace de la gestión anterior? ¿Quedó desilusionado del Gobierno de Mauricio Macri?

Sí, hubo un exceso de presidencialismo, no hubo un ministro de Economía fuerte que realmente instrumentara un programa económico que cerrara. El programa económico y el diagnóstico fallaron. Cuando el desequilibrio inicial es tan grande, no hacer una reforma profunda y querer que sea en forma gradual es una estrategia equivocada porque el tiempo no da.

Volvemos a lo mismo: el país tiene que estar convencido –aunque sea duro– que hay cosas que reformar, que la Argentina no las puede pagar. Lo que sucede es que el nivel de actividad es bajo, la pobreza elevada y el desempleo también está alto entonces reducir el sector público es muy duro. Hay que ver bien cómo se hace. Hay que achicar (al Estado) pero, en paralelo, con apoyo de programas sociales.

Se menciona seguido la necesidad de un plan. ¿Existe un plan económico en el Gobierno?

No, no hay un plan económico, es un híbrido. En realidad creo que la estrategia del Gobierno fue arreglar primero el tema de la deuda y luego hacer un programa económico. Pero, por ahora, el programa no está explicitado y no puede haber orden porque hay que emitir para asistir al sector privado que está parado. Es un tema humanitario. Estamos en una emergencia que habrá que pasar y el virus nos irá diciendo en qué medida nos podremos reintegrar al trabajo y con qué modalidad.

Hay muchos temas por delante, estamos en una situación muy extraordinaria. La Argentina tendrá que pensar hacia el año que viene y usar este año para tomar experiencias, hacer alianzas políticas, tratar de tener un diagnóstico, de arreglar la deuda y de ir perfilando el programa económico. <AP>

Sus proyectos en la Argentina

Catalinas Río: oficinas AAA, con 150.000 m² construibles y 90.000 m² propios, distribuidos en dos torres (de 30 y 23 pisos) conectadas entre sí. La inversión ronda los US\$ 400 millones.

Huergo 475: proyecto residencial apto profesional de 50.000 m² construibles y US\$ 100 millones de inversión. Serán 507 unidades (de 27 a 74 m² de superficie).

Oceana Puerto Madero: para este proyecto se asoció con Alan Faena. Dos edificios residenciales premium que sumarán aproximadamente 26.000 m² (propios vendibles), con 40.000 m² de superficie total. La inversión ronda los US\$ 120 millones.

Oceana Nordelta: está desarrollado el proyecto, pero a la espera de lanzarlo cuando la demanda se reactive.

Ciudades pueblo: continúa con la urbanización de Nordelta (1700 hectáreas, lanzado en 1999) y de Puertos (1400 hectáreas, lanzado en 2010), en las que se construye un promedio de 600 casas.

versiones, como hay en Uruguay. Allí, si un empresario hace una obra importante, no paga el IVA, están desgravados los bienes que importa, no paga utilidades y una serie de cosas que bajan el costo de construcción, lo que alienta a iniciar obras y fomentar el empleo. La Argentina debería ser más flexible y pensar qué instrumentos se pueden brindar para fomentar la inversión en un momento tan complicado como el actual.

¿Cómo podría hallarse una salida a la crisis estructural del país? ¿Cuál sería la agenda postpandemia?

importa la ideología. Se requiere un cambio muy duro para que los engranajes funcionen adecuadamente". Pero no veo que eso suceda todavía, no veo conciencia de cambio. Las discusiones del impuesto a la riqueza, los dichos de que la historia se escribe con letra o con sangre, toda la discusión judicial... Sigue habiendo desencuentros aun en esta emergencia.

¿Cre que este es un buen momento para hacer una reforma estructural como la que plantea?

Sí, el momento tiene que ser siempre porque el país está desencontrado. Si



CON LA MISMA ENERGÍA

Saludamos a Apertura por sus incansables 37 años dedicados a informar sobre el mundo de los negocios.

Esa misma energía es la que nos motiva todos los días a brindar un servicio de calidad a cada uno de nuestros usuarios.

Interview Issue 2020

EDUARDO LEVY YEYATI

Economista

“EL PRINCIPAL DÉFICIT DEL ESTADO ARGENTINO ES DE CAPACIDAD Y CALIDAD DE GESTIÓN”



Para el decano de la Escuela de Gobierno de la Universidad Di Tella, no es con más intervención de baja calidad que el Estado contribuirá a la reconstrucción pos pandemia sino con mejor promoción y regulación de la actividad privada. Qué escenario ve para este año y el próximo.

Por Eugenia Iglesias

Sobre llovido, mojado. Si la Argentina ya estaba atravesando un contexto económico complicado, la aparición del Covid-19 en el mundo hizo que en el país el agua subiera hasta el cuello. Y entre la preocupación por mantener a resguardo la salud de los habitantes, a medida que pasan los días de Aislamiento Preventivo, Social y Obligatorio, los números en la economía hacen pensar que falta poco para que no haya paraguas que aguante semejante tormenta.

Congelamiento de precios, la aplicación del Ingreso Familiar de Emergencia, subsidios a los salarios, créditos para PyMEs y monotributistas fueron algunas de las medidas para intentar contener las consecuencias que el parate productivo traería. Para visualizar apenas una parte de la situación, solo en marzo (mes que tuvo los primeros 11 días de cuarentena), la actividad económica se contrajo un 11,5 por ciento interanual, según el EMAE que publica el Indec.

Pero cuando la amenaza es un virus que lleva apenas algunos meses en escena, no existen soluciones probadas. Para echar algo de luz sobre la situación, APERTURA habló con Eduardo Levy Yeyati, doctor en Economía por la Universidad de Pensilvania y actual decano de la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella, casa de estudios en la que fundó y dirige el Centro para la Evaluación de Políticas basadas en la Evidencia (CEPE). También

investigador del Conicet y profesor visitante de la Harvard Kennedy School of Government, Levy Yeyati reflexiona sobre la situación actual, pero además acerca de lo que traerá el futuro pos pandemia en la Argentina.

¿Qué referencia se debe tomar para medir esta crisis? ¿Estamos frente a un escenario peor que la de los años ‘30?

Lo primero a tomar en cuenta es que, a diferencia de los ‘30 o de la financiera de 2008, esta crisis no es económica. Su origen es sanitario y el tamaño de su impacto será en función de qué tan rápido alcanzamos la inmunización masiva con la distribución de una vacuna. La caída de la actividad y del producto no obedece a razones económicas: si mañana pudiéramos vacunar a todo el mundo, la crisis acabaría. Si hubiera que forzar una referencia, sería una catástrofe natural. Pero lo cierto es que la situación es inédita, por eso las respuestas tradicionales no son del todo adecuadas.

¿Qué cambios se van a acelerar en el mundo? Y puntualmente sobre el trabajo, ¿cómo va a cambiar pos cuarentena?

Veo esencialmente tres tendencias que deberían profundizarse. Por un lado, algunas ocupaciones que ya podían ser remotizadas antes de la pandemia, y no lo eran por resistencias o prejuicios empresarios, tuvieron en estos meses un ensayo general relativamente exitoso. Imagino que modelos de trabajo mixto (días en casa y días en la oficina) se impondrán en muchas empresas. Espero que lo mismo pase en la educación, a la manera de lo que está ensayando Uruguay en estos días. Para esto es esencial mejorar y, sobre todo, extender nuestra conectividad, que es mediocre y geográficamente limitada.

La segunda tendencia tiene que ver con la red de protección laboral. Una de las cosas que la crisis dejó al desnudo es la precariedad de nuestros trabajadores, la mitad de los cuales no tienen estabilidad ni beneficios sociales. Es urgente pensar en un régimen de trabajadores independientes y es urgente la

creación de un Instituto de Formación Profesional que coordine el reentrenamiento de los trabajadores desocupados que dejará la crisis.

Y la tercera tendencia que ya se ve en el mundo y un poco en la Argentina es la necesidad de revisar la red de protección social. Será difícil políticamente eliminar el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), y eso no hace más que evidenciar la necesidad de coordinar todos estos programas en un esquema de piso de ingreso universal que garantice que no haya exclusiones ni duplicaciones arbitrarias.

¿Los roles que juegan el Estado y las empresas se verán trastocados también?

Espero que no. El Estado en la Argentina siempre ha estado muy presente con transferencias: antes de la crisis teníamos la Asignación Universal por Hijo y la pensión universal, además del Progresar, y programas de monotributo social y salario complementario. Su principal déficit es de capacidad y calidad de gestión de las políticas: educación, salud, movilidad social, provisión de servicios públicos. No es con más intervención de baja calidad que el Estado ayudará a reconstruir después en la pospandemia, sino con una mejor promoción y regulación de la actividad privada. El Estado pospandemia, además de facilitar la reconstrucción, deberá asumir las asignaturas pendientes que mencionaba antes en el campo laboral y social.

¿Y el rol de los empresarios?

Ese es un punto delicado por varias razones. La primera es que los empresarios, acá y en todas partes, son muy diversos. Los hay prebendarios, convencidos de su derecho de exigirle rentabilidad al Estado mediante protección y exenciones o, en caso de crisis, rescates imposibles. Pero también hay empresarios que entienden su responsabilidad social de otro modo, y apues-

tan a la innovación y la productividad, o empresarios pequeños, con menos espalda, con heridas de varias crisis. El punto es delicado también porque, ingenuamente, podría decirte que el daño de la pandemia dependerá de la resiliencia de nuestros empresarios, pero lo cierto es que será difícil generar ese entusiasmo después de una depresión económica, con un gobierno errático en su relación al sector privado. El desarrollo productivo es un ejercicio de cooperación donde cada uno pone algo en juego. En la Argentina, la falta de cooperación explica en parte la polarización económica y la caída tendencial del producto. Si el gobierno no encuentra la manera de generar esa cooperación, la actitud del empresario seguirá siendo atomizada y defensiva.

¿Qué Argentina quedará después de la pandemia? ¿Desde qué nivel tendrá que levantarse y qué forma tendrá el repunte?

Hay varias métricas para medir los costos de la crisis, en el marco de un distanciamiento intermitente que estimo durará hasta fin de 2021. El PBI caerá fuerte en estos meses y se recuperará parcialmente, como suele suceder en las depresiones: por ejemplo, podría perder 10 por ciento este año y recuperar 5 por ciento el próximo, de no mediar un *default* desordenado con estrés financiero. Pero el daño a la estructura productiva puede ser mayor, con quiebras de empresas y aumento del desempleo (no olvidemos que la prohibición de despidos solo protege al 35 por ciento de asalariados formales) y con un costo fiscal que cuesta estimar a esta altura. En ese punto, es esencial que el Gobierno no equivoque el diagnóstico y las medidas. La economía no se recupera sola. Y un error nos llevaría a una nueva década perdida.

¿Y qué pasa con los problemas que se están dejando relegados por la urgencia de la pandemia? ¿Cuáles son los desafíos de fondo que se deben tratar con mayor rapidez?

La lista es larga. Tenemos cuatro grandes déficits: de exportaciones, moneda, movilidad social y formalidad, que están detrás de

“LA ECONOMÍA NO SE RECUPERA SOLA”.

cada una de las crisis argentinas. Los primeros dos nos condenan al sobreendeudamiento en dólares; es ingenuo pensar que la sostenibilidad fiscal se establece con un *default* y una planilla de Excel: sin atacar esos problemas tendremos otra crisis de deuda en unos años. La falta de movilidad social y la informalidad también inciden en nuestra dificultad para generar empleos de calidad y en su correlato: la baja recaudación y la proporción creciente que precisa transferencias del Estado. Para la sostenibilidad fiscal necesitamos movilidad social, más trabajadores registrados viviendo de su trabajo, y para esto hace falta mejorar la educación básica y terciaria, y la formación profesional de adultos. También necesitamos más trabajadores y empresas pagando impuestos, y para esto necesitamos adaptar el sistema tributario a la

capacidad contributiva de cada uno. A esta lista le agregaría la desburocratización, la jerarquización de la Autoridad de Competencia, el aumento de la conectividad, la inclusión financiera, la creación de un sistema nacional de cuidados, en fin, todas iniciativas que están en la mesa hace años y sobre las que solo hemos tenido avances erráticos.

¿Cuál será el rol de la Argentina en el mundo que viene?

La Argentina será, en principio, observadora, sentada lejos del poder mundial. Hoy el país no tiene incidencia regional y la región no tiene incidencia global. Cualquier rol internacional al que el país pueda aspirar, como referencia diplomática a mitad de camino entre los Estados Unidos y China en un mundo bipolar, o como modelo de un Estado de bienestar sin grietas étnicas o religiosas ni inequidades profundas,

por mencionar dos que tuvo y resignó, se lo tendrá que ganar. Hoy, lamentablemente, cuando no es paradigma del desarrollo abortado o de las crisis financieras, deambula en la intrascendencia.

¿Y la figura de Alberto Fernández?

La figura de Alberto Fernández es todavía un enigma. A veces parece caer en el especialismo argentino, esa enfermedad infantil de la política local, según la cual nuestros problemas únicos solo se resuelven con un modelo local, sazonado con un buen relato. A veces se lo ve buscando un equilibrio imposible en la centrifugadora de una sociedad polarizada, con un debate político degradado y una economía arrasada. Cualquiera sea su verdadera visión, será difícil liderar un cambio en soledad sin la cooperación de sectores políticos moderados y de la sociedad. Espero que vea esto a tiempo. <AP>

PIERPAOLO BARBIERI

Fundador de Ualá

“SI SE ELIGE
CONTAR
CAJEROS Y
SUCURSALES
DE BANCOS
SE ESTÁ VIVIENDO
EN EL SIGLO XIX”

Su fintech llegó a los dos millones de usuarios durante la cuarentena y, si bien el historiador se ilusiona con un mundo sin efectivo, el camino es largo. La competencia con MercadoLibre y los cruces con bancos.

Por Javier Ledesma Cascio

Literalmente tiene puesta la camiseta de la empresa. A diferencia del impecable traje y camisa que suele usar en las entrevistas presenciales, durante la video llamada Pierpaolo Barbieri luce una remera con el logo de Ualá, la fintech

que lanzó a fines de 2017 y recientemente superó las 2 millones de tarjetas prepago entregadas. “Pensábamos que íbamos a llegar a ese número este año, pero se aceleró mucho. Nos tomó dos años llegar al millón de usuarios y en nueve meses hicimos el segundo millón”, cuenta desde su bunker hogareño.

toriador. Pero creo que en algún momento volveré. Muchas de las cosas que me enseñó el proceso de análisis de la historia me ayudan hoy a tomar decisiones y pensar en estrategias”, apunta.

Su pelea férrea es contra el efectivo al que califica como “sucio, inseguro y caro”. Ante la consulta, agarra su billetera, la abre y muestra que dentro no tiene ni un solo billete. “Es más, hay negocios a los que voy y si me dicen que solo aceptan efectivo les digo que es ilegal y me voy. Está cambiando eso”, enfatiza. A través de su aplicación se pueden pagar servicios, realizar recargas de celular, hacer transferencias, invertir en un FCI y solicitar préstamos (aún en etapa beta), además de la tarjeta prepaga asociada.

Barbieri afirma y reafirma que no quiere competir con los bancos. Sin embargo, no duda en marcarles la cancha a través de su cuenta personal de Twitter. Y explica: “Muchos bancos trataron de matar al CVU, de no implementarlo y este Banco Central les dijo: ‘No, muchachos, hay que cumplir las regulaciones’. Si cada uno quiere su ranchito, perdemos todos”. No compite contra el sistema tradicional sino contra MercadoLibre, que a través de MercadoPago se posiciona como el principal *player* en servicios de pagos.

¿El aislamiento aceleró la inclusión financiera?

Desde mi perspectiva lo primero a considerar es que esto está acelerando la digitalización de la economía. Y cuando pasa eso lo que hacés es volver todavía más importante la priorización de la inclusión financiera. Porque si vamos a digitalizar la economía pero vamos a dejar a la mitad del país fuera de una economía más digital eso profundiza la inequidad en vez de darles más oportunidades a todos. Nuestro compromiso es crear un producto que sea simple e inclusivo. Nos hace todavía más importantes y tenemos que trabajar más fuerte en pos de la misión de la empresa.

¿Las fintech son sinónimo de inclusión financiera?

No. Cuando hacés usura e ilegalidad no estás haciendo inclusión financiera. Hay un montón de gente que aprovecha

el ser *online* para cobrar tasas impagables que no creo que deberían ser legales. Hay dos tipos de mundos *fintech*: el de los préstamos, donde hay grandes jugadores y hay empresas innovadoras, pero también hay algunos vivos que tratan de cobrar cosas que no deberían; después está el sector de pagos, el nuestro, que es otra cosa. Nosotros y MercadoLibre proveemos un servicio de pagos y estamos regulados como PSP (Proveedores de Servicios de Pago) en

ca. Nosotros sabemos que el efectivo es extremadamente inseguro. Es caro para el Estado y además los usuarios prefieren a Ualá porque no hay manera de que le roben dado que sin el código no pueden hacer una transferencia. Nos focalizamos en tratar de romper esa barrera y lograr que la gente realice transacciones con un método de pago digital. Que tenga la cuenta ahí y saque toda la plata en efectivo una vez por mes no es estar bancarizado. Lo



“EL MUNDO DE LOS
PRÉSTAMOS ESTÁ MUY
DESREGULADO Y HAY
GENTE QUE HACE
LO QUE QUIERE”.

que tienen entonces es una cuenta a su nombre pero no la usan para facilitar su vida o tener acceso a más opciones porque siguen viviendo en efectivo. Eso nos muestra que el 50 por ciento de los adultos en la Argentina todavía están abiertos a una solución distinta y hoy básicamente viven en el efectivo. Eso es lo que hay que cambiar.

Lo primero que se menciona en el reporte es que se aumentaron los puntos de acceso, es decir, las sucursales, cajeros automáticos y terminales de autoservicio...

Hay un historiador que se llama Adam Tooze que escribió un libro sobre la estadística en el Estado alemán y decía una frase que a mí me quedó: “Lo que vos cuentes te dice qué pregunta estás

haciendo". Si vos estás contando cajeros y sucursales quiere decir que estás viviendo en el siglo XIX.

¿Qué variable hay que mirar entonces para analizar la evolución de la inclusión?

Lo que deberías estar contando es cuánta gente está pagando con un método que no sea efectivo. Cuánta gente tiene acceso a elegir entre comprar en la esquina o comprar en MercadoLibre. Pero si no tenés una tarjeta o no tenés un método de pago digital, no podés tomar esa elección. Cuando lanzamos Ualá había gente que vendía suscripciones de Netflix en MercadoLibre y la gente de Netflix nos llamó a nosotros, que éramos una empresa de 6 meses, y nos dijo que usáramos su marca gratis. Les pregunté por qué confiaban en nosotros y me dijeron: "No sé si confío en

con él. Venimos a hacer alianzas y por eso estamos trabajando proyectos con cinco bancos distintos.

¿Este cambio no podía venir del lado de los bancos?

Cuando tenés la vaca atada es difícil innovar. De la misma manera que el negocio de Netflix no vino de los estudios tradicionales de cine. A veces tenés que ver las cosas con una perspectiva nueva, desde cero, y a veces crear el mejor producto requiere romper paradigmas. Cuando decíamos tarjeta gratuita y *onboarding* digital nos decían que había que abrir una sucursal.

¿Te interesa tramitar una licencia bancaria?

No sé. Hoy estamos muy contentos con lo que hacemos. No es nuestro objetivo ser un banco tradicional. Queremos ser un mercado de servicios financieros y

sotros creamos producto escuchándolos. Esa cercanía la gente la siente, especialmente en un mundo en el que muy poca confió en el sistema financiero. También les respondés bastante a algunos bancos y soltás más de una ironía. ¿Te retaron por esto?

Mucho, especialmente desde mi equipo de Marketing, que me amordaza a veces. Pero está bien, hacen su trabajo y está bueno tener una cultura en la que tenés gente que te dice 'lo que estás haciendo está mal, no lo digas y bajá ese tuit'.

Dijiste que 'poner un camión playero no es interoperabilidad'...

Sin comentarios.

¿Tu competencia principal es MercadoLibre?

Sí, además es la mejor empresa del país. ¿Qué le dirías a un usuario para convencerlo de que use Ualá y no MercadoPago?

Le diría que mire los productos, su usabilidad y cómo está creado ese producto. Hay cosas de las que regulatoriamente no puedo hablar, pero hay grandes diferencias en lo que proponemos y cómo lo proponemos.

En su momento mencionaste que la tarjeta de Ualá era más bien una excusa para ingresar al sistema pero que realmente el alma de la empresa era la aplicación. ¿El futuro de la compañía lo ven sin la tarjeta física?

Depende de las posibilidades tecnológicas. Hoy desafortunadamente no tenemos 4G en todos lados del país. El día que tengamos 4G o 5G con cobertura absoluta, recién ahí podremos reemplazar el plástico. Pero hoy la tarjeta te permite operar en un montón de lugares a distancia, o en lugares rurales, donde si solamente pagaras con el teléfono o código QR sería más complicado.

¿Es rentable Ualá?

No, pero es parte del plan y lo dijimos desde el principio. No hay manera de hacer rentable a un producto así. Primero tenés que tener la escala y después tener la diversidad de productos para hacerlo rentable. Los inversores lo supieron desde el primer día y estamos dentro de las proyecciones. Esperamos llegar a ser rentables en los próximos dos años.

+2 millones
de tarjetas
prepagas
otorgadas

442.000
cuentas
comitentes
creadas

7% de sus clientes
son menores de 18 años (a partir de
los 13 años con autorización de los
padres). Los principales usos que le
dan: pagos en juegos, compras en
Instagram y Facebook y YouTube.

29%
de crecimiento
en la apertura
de cuentas
desde el inicio
del aislamiento

25%
fue el pico de
crecimiento en
assets under
management
entre marzo y
mayo

\$ 90 millones
en préstamos otorgados desde su
lanzamiento en junio de 2019

ustedes, pero les están dando un método de pago que me da usuarios nuevos que antes no teníamos porque no contaban con tarjeta". Entonces ahí se democratiza el acceso al sistema de pagos y eso es lo que realmente importa en términos de inclusión financiera.

Algunos te nombran como "el millennial que pone nerviosos a los bancos". ¿Están nerviosos?

No creo. Los bancos tienen un gran negocio. La banca en la Argentina fue históricamente un buen negocio y lo que tenemos que lograr todos es tener un sistema financiero que sea realmente inclusivo. Si los 45 millones de argentinos tienen servicios financieros, ganamos todos. Después que elijan los usuarios el mejor servicio. No venimos a cambiar el sistema, sino a trabajar

proveer servicios de distintos jugadores. Si además soy un banco, eso es más difícil. Pero lo que sea mejor para los usuarios, lo haremos.

Si un banco se acerca y te dice que está interesado en comprar Ualá, ¿qué le decís?

No está a la venta.

Interactuás mucho con los usuarios y clientes de Ualá a través de Twitter. Ahora que pasaron las 2 millones de tarjetas, ¿no es una puerta difícil de cerrar después?

Puede ser, pero es parte de la convicción que tenemos como equipo. Todos los que se suman a Ualá hacen servicio al cliente de alguna manera u otra y la mejor manera de construir confianza es empezando conmigo. Creo que a los usuarios les gusta la cercanía. No



#YoMeQuedoEnCasa

Nosotros también estamos en casa.

Trabajando para que sigas operando con tu banco, enviando dinero de persona a persona, pagando tus servicios o haciendo todas tus operaciones desde Banca Celular o Home Banking sin moverte de tu hogar.

Te proponemos un trato:
Vos quedate en casa, que nosotros te simplificamos la vida.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

Encontranos en [Twitter](#) [Facebook](#) [YouTube](#) [Instagram](#) [LinkedIn](#) | 0800 888 5465

www.redlink.com.ar

¿En qué situaciones del mundo emprendedor te dan ganas de volver a la faceta de historiador?

Lo más desafiante a veces es cuando tenemos que ayudar a *partners* o socios estratégicos a tener el nivel de respuesta tecnológica que tenemos nosotros. Acostumbramos a que las transferencias son en vivo y en todo momento, entonces cuando la cámara compensadora bancaria de parte del *partner* bancario falla, la verdad que me duele. Ahí extraño los libros de historia porque los libros no te critican por Twitter. Pero también tenés que entender el contexto. Cuando nosotros estamos teniendo 2 millones de usuarios, cuando muchas de las cargas antes se hacían en vivo en un Rapipago o Pagofácil y ahora el 70 por ciento del volumen viene en digital, en un sistema donde somos el jugador más grande, puede haber un 1 por ciento de fallas. Eso es lo que hemos tenido históricamente de fallas con CVU. A medida que vas haciendo más robusto el sistema vas mejorando para todos. Es frustrante a veces, pero ese trabajo es lo que cambia la realidad.

¿Se modificarán los desafíos de la inclusión financiera en la nueva normalidad tras esta aceleración de la digitalización?

Creo que va a ser lo que ayude a reactivar la economía. Que el pequeño comerciante pueda tener más cantidad de ventas, que tenga comisiones más bajas o que tenga la posibilidad de pagar los servicios desde el celular. Eso va a cambiar y ya ha cambiado. Los cambios que fuerza el Covid-19 van a ser muy difíciles de volver para atrás. ¿Por qué harías una fila de 15 minutos para pagar una factura de luz cuando sabés que lo podés hacer con el teléfono? Este tipo de digitalizaciones son un camino de ida.

¿Tienen una pata de negocios planeada que apunte a empresas?

Por ahora nuestro foco es 100 por ciento en las personas que son las que más usan Ualá y los que realmente tienen que cambiar su vida financiera diaria. Y son en los que más necesidad vimos cuando lanzamos el producto. En el futuro vamos a ver. <AP>

que romper ningún techo. No estaba en ningún imaginario que las mujeres no tuviéramos la misma responsabilidad en la vida que los hombres", dice la empresaria de 71 años.

Gold inició su carrera trabajando en el laboratorio farmacéutico de la familia, donde hacía control de calidad y desarrollo de nuevos productos. En paralelo, se casó con Hugo Sigman y, para el momento en el que obtuvo su doctorado, ya habían nacido sus dos primeros hijos. Cuando nació el primero, interrumpió su trabajo en la empresa familiar y pasó a hacer traducciones de trabajos científicos desde su hogar. "Trabajaba en la mesa de casa con el bebé al lado y él me escuchaba. Hoy es el CEO de la compañía", dice en referencia a Leandro Sigman, el mayor de los tres hijos del matrimonio, que hoy

está al frente de Chemo, la farmacéutica creada por sus padres.

La historia emprendedora del matrimonio comenzó en 1976, cuando se exilió en Barcelona por la dictadura militar e instaló allí una oficina dedicada a la comercialización de principios activos. Ninguno tenía experiencia en negocios, pero Gold admite que al venir ambos de la rama de la salud (Sigman es médico psiquiatra) sumaron un diferencial que les permitió ir ganando clientes en el mundo.

Y el negocio enseguida empezó a crecer. Primero se lanzaron a fabricar materias primas, luego registraron los primeros productos y comenzaron con la venta de medicamentos genéricos, hasta llegar a lo que es hoy, una empresa con presencia en 40 países, 8000 empleados y a cargo de la elaboración

desde la materia prima hasta el producto terminado.

Insud es un acrónimo formado por las iniciales de los términos Innovación, Sustentabilidad y Desarrollo. El grupo que tuvo su génesis en esa oficina en Barcelona donde el matrimonio se ocupaba hasta de atender el teléfono hoy tiene empresas diversificadas en numerosos rubros. En lo que respecta a farmacia, son dueños de Insud Pharma (accionista en los laboratorios Elea y Biogénesis Bagó, entre otros), Chemo, Mabxience y Exeltis. En agro poseen Garruchos, la cabaña Los murmullos y la maderera Pomera. También incursionaron en la industria cultural, con las editoriales Capital Intelectual y Clave Intelectual, la publicación Le Monde Diplomatique, y la productora de cine K&S Films, a cargo de títulos

Interview Issue 2020

SILVIA GOLD

Cofundadora de Grupo Insud

"NINGUNO DE LOS QUE ESTAMOS TRABAJANDO EN COVID ESTAMOS PENSANDO EN EL NEGOCIO"

Cofundadora, junto con Hugo Sigman, de Grupo Insud, la bioquímica se posiciona frente a la pandemia con una doble visión: la de la salud y la de la empresa.

Silvia Gold atiende el teléfono desde Madrid, donde reside además de Buenos Aires. Pese a la ocupada agenda que lleva, la cofundadora de Grupo Insud se toma más de una hora para hablar con APER-TURA y reflexionar sobre una situación sin precedentes. Para una bioquímica, el fenómeno que provoca una pandemia es superlativo, pero para una empresaria que dedicó los años más recientes de su carrera a atender enfermedades desatendidas la urgencia por dar con una solución la desvela.

La charla tiene, como disparador, una buena noticia. Gold ha sido distinguida por EY con el premio a la trayectoria empresarial. Pero el mundo en el que se anunció el galardón ya no es el mismo que era cuando se lo comunicaron, a principios de año. Una crisis internacional que tiene como protagonista a su industria hace que además de ocuparse de la continuidad del negocio y la contención de sus equipos se aventuren a aportar desde su lugar. Hoy la firma está trabajando en, al menos, tres proyectos para dar solución al Covid-19.

Doctora en Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires, en su casa se respiró ciencia desde la infancia. Su padre, Roberto Gold, que empezó su carrera profesional con una farmacia en Valentín Alsina, adquirió luego la empresa Chemotécnica Sintyal que fabricaba productos para la salud humana y el agro. Su madre, Miriam Turjanski, fue la figura profesional que imitó: inmigrante polaca, llegó con 11 años a la Argentina sin hablar español y a los 24 tenía su título de farmacéutica, trabajaba en la empresa familiar y criaba a sus tres hijos. "En mi generación, tener madre y padre universitarios hacía una diferencia. Siempre me sentí privilegiada por esto. Tuve una educación muy igualitaria y era obvio que teníamos que estudiar. Mi mamá era farmacéutica y eso hizo que no tuviéramos



"Es difícil trabajar en un país en el que no podés tener una estrategia y tenés que adaptarte a las crisis y cambios de medidas".

como Relatos Salvajes o El Clan. Y, por último, tienen el hotel Puerto Valle en los Esteros del Iberá y la marca de carteras de lujo Solantu.

Pero en los últimos años la atención de Gold estuvo puesta en Mundo Sano, la fundación creada por su padre en 1993 para desarrollar programas de investigación, prevención, diagnóstico y tratamiento para reducir el impacto de enfermedades desatendidas. En 2012, Mundo Sano lideró una alianza público privada para la producción del benznidazol, una de las principales drogas para tratar la enfermedad de Chagas, que estaba discontinuada a escala global. En su rol, Gold se encarga de interactuar con los proyectos científicos y armar cooperaciones con los distintos sectores. "Empecé a manejar la fundación como una empresa porque es

**"NO TENÍAMOS TRAZADO UN HORIZONTE,
PUESTO UN FRENO"**

lo que sabía hacer. No somos una organización de la sociedad civil, somos una familia que quiere contribuir con la sociedad. Queremos, en vez de donar dinero, poner nuestra experiencia y conocimiento para ver cómo podemos ayudar con resultados. Pero medir una fundación es mucho más difícil. No somos buenos porque tenemos un corazón bueno, somos buenos si conseguimos hacer lo que queríamos. Ese compromiso con los resultados es saber que no basta con declaraciones de intención, sino que hay que construir algo que cambie", dice convencida.

En los inicios, cuando todavía eran solo ustedes dos en una oficina, ¿tenían la ambición de formar la empresa que es hoy?

Yo creo que no. Empezamos a ir cada vez más a la cadena de valor en la búsqueda de la seguridad, de excelencia, de modernidad y de innovación. Nunca nos interesó el *commodity*. El ir yendo a otros países se va dando, primero empezas con un cliente amigo y luego se hace una sociedad. No tení-

mos trazado un horizonte pero nunca tuvimos puesto un freno. Estábamos solos en otro país y el trabajo se volvió un proyecto de vida. Cuando viajábamos nos preguntaban si estábamos de vacaciones o por trabajo, pero para nosotros era todo lo mismo. Un día discrepó en un curso de empresas familiares donde nos decían que no había que hablar de trabajo en la mesa familiar: ¡cababamos de cumplir 50 años de casados y no sé de qué hubiésemos hablado si no era de trabajo! El trabajo ha sido una construcción de vida y tenemos la suerte y el privilegio de que nos gusta lo que hacemos.

¿Cómo está atravesando la pandemia el grupo?

Es la primera vez que vivimos un hecho de una gravedad de esta magnitud. El mundo está en un cimbronazo inima-

ria prima porque conocemos este mercado y sabemos que, si aumenta la demanda, el cuello de botella iba a ser la materia prima. Nos propusimos hacer la hidroxicloroquina desde la química básica e hicimos un lote que vamos a donar a la Agencia Española, porque todavía hay hospitales que la están usando. Lo hicimos para contribuir con lo que pensábamos que iba a ser una necesidad. Hoy eso está disminuido.

Luego, salió una noticia en una revista científica australiana seria sobre la ivermectina, que es un antiparasitario muy noble, que en ensayos invitro, cultivado el virus en células y usando ivermectina, el virus no crecía. Esto hace pensar que puede tener acción antiviral en humanos. No se sabe todavía, pero sí amerita probarlo. Es una droga que conocemos y con la que trabajamos hace 10 años, por lo que empezamos un ensayo clínico. Dentro de un mes, calculamos, podremos tener el dato de si en humanos baja la carga viral. Si esto pasa, sería una noticia excelente. Lo estamos haciendo en Ceramic y tuvo financiamiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Somos capaces de hacer ivermectina para uso humano en todo su recorrido. Ahora veremos si se produce en vivo en la clínica lo que esperamos.

Y también tenemos un proyecto de suero hiperinmune, un tema con el que tenemos experiencia. El suero es algo que no dura como una vacuna, pero que actúa rápido. Son anticuerpos en alta concentración. Eso está en investigación. Pero todavía nos falta un poco más para empezar con pacientes, aunque tampoco tanto.

¿Y eso qué incidencia tiene en el negocio?

Todo esto es investigación a riesgo. Puede ser que funcione y si lo hace hay que ver cuáles son los compromisos, porque el Covid-19 abre toda una nueva conducta en la salud. Ninguno de los que estamos trabajando en Covid estamos pensando en el negocio. No se está haciendo como cuando se piensa el desarrollo de un producto, en términos de precio o de mercado, se está actuando en situación de emer-



Pagá servicios, consultá tu saldo y transferí desde Online Banking y la App

Recordá que nunca te contactaremos para pedirte datos personales y/o claves por teléfono, mail o redes sociales.



bancogalicia@bancogalicia.com.ar



gencia y en ver cómo puede contribuir al desarrollo de una solución. El negocio farmacéutico de receta al médico sí bajó, porque los visitadores no visitan, porque los médicos no atienden en los consultorios y las clínicas no están recibiendo pacientes. La gente no se está haciendo los controles, entonces la venta de medicamentos estándar baja, aunque menos que la de ropa o que los aviones u hoteles. Hay actividades que están destruidas económicamente, que están generando un desempleo brutal. No es el caso de la industria farmacéutica, aunque si tuvo una caída.

Ustedes dicen que la visión de negocios no debe descuidar el compromiso social y ambiental, una mirada que las empresas nuevas tienen más presente. ¿Piensa que la pandemia va a llevar a que las compañías sin esta visión la adquieran finalmente?

Ojalá, porque el mundo lo necesita desesperadamente. Esta pandemia no nos agarró en el mejor mundo. Hay muchas cosas para revisar: precios de medicamentos, sistemas de seguros de salud, prevención y el propio cuidado del ambiente y el impacto que tiene en la calidad de vida. Nosotros trabajamos en salud pública y podemos contribuir. La salud pública es de los Estados y las hacen las instituciones y los ciudadanos. Creo profundamente en la cooperación público-privada. Tenemos que trabajar juntos. La responsabilidad social es cumplir con la legalidad y tenemos que hacer más que eso. Tenemos que ser solidarios, que es lo que no nos obliga la ley, pero sí la moral. Y aunque no sé qué va a pasar, escucho hipótesis: desde los que piensan que esto va a pasar porque si no el mundo no va a ser sostenible hasta los que dicen que va a ser un salvaje quien pueda. Si no hacemos un mundo más solidario, más responsable, más a largo plazo, no podremos vivir con políticas a corto plazo. La preocupación es grande y solamente lo vamos a resolver remando todos juntos para el mismo lado.

¿El empresariado está respondiendo acorde a la situación?

La Argentina necesita una construcción de una sociedad más armónica y

colaborativa. Por el lado en que lo mires, este virus amenaza a todo el mundo. Entonces, por solidaridad y/o por necesidad, los empresarios reaccionaron con actitud de contribuir. Creo que hay que construir diálogos y que el Presidente lo está haciendo. Yo cuando lo escucho hablar lo noto con actitud amable. Lo escucho convocando. Es difícil, yo no quisiera tener que gobernar una situación así donde toda la gente está perdiendo cosas.

¿Salud versus economía es una dicotomía real?

No. No pueden ir separadas. Un médico amigo me decía que uno puede plantear otra dicotomía: salud Covid-19 versus salud general. Porque la gente no se está atendiendo y está con cheques atrasados. Mi pasión es la sa-

lud y lo pongo primero, pero no es solo eso. La salud se puede ver afectada por otras cosas, porque no comer trae desnutrición. Personalmente creo que hay que buscar un fino equilibrio, difícil y seguramente móvil, entre cuidarlo todo. Yo no sería despectiva con la economía como si fuera un interés consumista, porque es, al final, básica para la subsistencia.

Inestabilidad

En la Argentina siempre se dice "es una crisis más". ¿En este caso es diferente?

No soy experta en economía, pero intuitivamente digo que en cierto sentido el hecho de que el mundo entero esté en crisis nivela un poco. Las duras crisis argentinas en un mundo en crecimiento ponían a la Argentina en una situación más difícil. De algún modo

me parece que este debacle generalizado nivela para abajo, desgraciadamente. Además, la Argentina sigue siendo un proveedor de alimentos y si hay algo que no va a desaparecer es eso. La Argentina tiene con qué reactivarse. mucho. Y en el área médica, farmacéutica y agro también. Trabas hay porque es un país que viene de crisis en crisis y, sin ser yo quien está en la administración en los últimos años, veo que es un país muy inestable en sus políticas. Un día orientás la política a que conviene a hacer esto y después tenés que cambiar rápidamente y hacer otra cosa. Es muy difícil trabajar en un país en el que no podés tener una estrategia y en el que tenés que adaptarte a las crisis, a los cambios de medidas, a un país fiscalmente caro... Cuando estoy en una reunión de presupuesto en España y escuchas inflación de 1 por ciento, creés que estás en otro mundo. No te imaginás lo fácil que es una reunión de estrategia a tres años cuando solo tenés que pensar en el negocio. Porque en la

Argentina vivís en una montaña rusa. **¿Es esta montaña rusa lo que no permite encontrar un modelo de desarrollo que dure en el tiempo?**

No, yo creo que esa es la consecuencia, no el motivo. Hace mucho tiempo que no se piensa la Argentina a largo plazo. Es un país que tiene el potencial pero, a mi modo de ver y opinando desde el lugar de una bioquímica, tiene que haber un gran acuerdo en el que se arme un proyecto de desarrollo. Tenemos un Estado que subvenciona a gran parte de la población, ¿por qué no encontramos el modo de hacerlo producir? No estamos pensando en la economía productiva en la Argentina. Faltan políticas a largo plazo y un consenso de trabajar juntos. <AP> Eugenia Iglesias

Por Pablo Ortega

Con 25 años en posiciones ejecutivas dentro de Renault (15 en Brasil y 10 en la Argentina), Pablo Sibilla es el primer argentino al frente de la filial local del rombo. En enero último, dejó su cargo de vicepresidente Regional de Finanzas para asumir como presidente y director General en el país. Tenía en su horizonte un camino sinuoso para el sector –en línea con las expectativas económicas– y se encontró de repente con el cráter de la pandemia, el confinamiento obligatorio y los protocolos sanitarios. Después de 60 días de cierre, Renault volvió a producir este mes en la histórica planta de Santa Isabel, Córdoba –que cumplió 65 años–, donde fabrica los modelos Sandero, Stepway, Logan y Kangoo.

Pero la automotriz sorprendió en medio de la crisis con un anuncio: a fin de año arrancará con la fabricación de su pick-up Alaskan, en ese mismo centro industrial. El modelo, que comparte diseño y componentes con la Frontier, de su socia Nissan, integra el proyecto anunciado en 2015 que contemplaba la producción de tres camionetas, con una inversión de US\$ 600 millo-



PABLO SIBILLA
Director General de Renault

"HAY QUE SER AMBIDIESTRO: PILOTEAR CON UNA MANO EL CORTO PLAZO Y SEGUIR TRABAJANDO EL LARGO CON LA OTRA"

En medio de la crisis, la automotriz francesa volvió a producir en Córdoba y empezará a fabricar su pickup Alaskan, un proyecto que estaba congelado. "Podemos ser ambiciosos manteniendo la humildad", dice, sobre su ingreso al segmento. La competitividad local más allá de la pandemia, los precios y la relación con Brasil.

nes. Tras disputas con Nissan, Mercedes-Benz dejó de lado el plan en 2019 y Renault lo postergó, hasta ahora.

El anuncio de la Alaskan se dio semanas antes de la reestructuración global que encarára Renault, conocida a los días de hecha esta entrevista. Según el plan, la automotriz despedirá a 15.000 empleados en todo el mundo (4600 de ellos, en Francia) y cerrará plantas, para lograr un ahorro de 2000 millones de euros en tres años. La alianza Renault-Nissan-Mitsubishi también cambiará de estrategia, con un reparto de las regiones por marca. Producto de esa decisión, Renault liderará dentro del consorcio el desarrollo de nuevos modelos en América del Sur. Los planes locales de producción, por el momento, no serán afectados.

“Empezamos a trabajar a mediados de mayo para soldadura, para exportar piezas a Brasil, y luego arrancamos con la planta de pintura. En junio vuelve la línea de autos y a mitad de mes, la línea de *pick ups*. Ese es el cronograma, dentro de un protocolo de seguridad de Renault a nivel mundial, con distanciamiento social y toma de temperatura”, indica Sibilla sobre la planta en Córdoba. Los operarios no utilizan transporte público y llegan por sus propios medios, aclara.

En materia de proveedores, ¿cómo se dio el proceso de vuelta a la producción y qué está ocurriendo con el abastecimiento de piezas?

Hoy en día tenemos un seguimiento en ambos extremos de la cadena de valor, tanto para proveedores como para concesionarios en materia de protocolos. Sobre el abastecimiento, es difícil responder porque nos abastecemos no solo del mercado local sino también de Brasil, y hay que ver cómo evoluciona la situación en ese país. Lo venimos monitoreando. Los riesgos son también financieros, sobre todo para los proveedores que no tienen tanta espalda. Durante la cuarentena hemos hablado constantemente con ellos y les dimos soporte a quienes están en una situación más crítica.

Renault accedió a la línea de asis-

tencia ATP para el pago de sueldos?

¿Cómo es el vínculo con el Gobierno?

El diálogo con el Ministerio de Producción es muy bueno, tanto desde Renault como desde Adefa (la asociación de fábricas de autos). Apenas se desató la crisis, nos fondeamos en el mercado, para asegurarnos la liquidez. Nos vimos venir esto, en función de lo que estaba pasando en Europa. Utilizamos el ATP para los empleados en abril y estamos evaluando qué hacer en mayo, en función de la nueva resolución que impide pagar dividendos. Fue una ayuda importante para toda la cadena de valor.

¿Tomó alguna otra decisión en materia financiera?

Hicimos lo que han hecho otras em-

“EN EL CORTO PLAZO ESTAMOS VIENDO UN AUMENTO DE LAS VENTAS DIARIAS QUE NO ES DESPRECIABLE. ¿CUÁNTO DURARÁ? EL TIEMPO QUE DURE LA BRECHA CAMBIARIA”

presas, como recortar gastos no esenciales. Producto de la cuarentena, se cortaron los viajes y los edificios están cerrados. Se acotó la publicidad también. La prioridad es pagar salarios y no atrasarnos en inversiones relacionadas con proyectos.

Lanzarán este año la *pick up* Alaskan. ¿Cuáles son los planes específicos?

El plan es empezar a fabricar a fin de año, considerando ya las vicisitudes que puedan ocurrir por el Covid-19. El lanzamiento será entre fin de año y principios del año que viene.

¿Qué proyección de producción barajan?

Nuestro objetivo es producir, entre todas las *pick ups* –incluida la Nissan Frontier– unas 40.000 por año. Dependerá del tamaño de mercado argentino también, que este año lo vemos entre 250.000 y 270.000 unidades. Para el año que viene habrá que esperar un poco, originalmente lo veíamos entre 400.000 y 450.000.

A medida que vaya creciendo el mercado interno y podamos desarrollar la exportación creemos que podemos fabricar 40.000 *pick ups* por año.

¿De qué dependerá el mix de cada marca?

El mix dependerá de los proyectos de exportación que se vayan desatizando de Renault y de Nissan. No puedo decir nada más porque estaría revelando información de nuestro socio.

¿Qué se desató para que el proyecto saliera a la luz en este contexto?

Lo que pasó fue que el proyecto estaba avanzando y la salida de Daimler fue un golpe duro, porque representaba la mitad del proyecto. Al mismo tiempo se dio la gran devaluación con la caída de ventas. Eso impactó en el proyecto. Ahí decidimos parar y repensar el

modelo de negocios. Repensamos la forma de comercializarlo y el mix de lo que vamos a vender. Una vez que volvimos a ponerlo en un formato que se podía lanzar, decidimos relanzarlo. Es un proyecto estratégico para Renault y las empresas –y los ejecutivos– deben ser ambidiestros: deben pilotear el

corto plazo con una mano y seguir trabajando en el largo plazo con la otra. Por eso apostamos al proyecto, independientemente de la coyuntura de este momento.

¿A qué participación de mercado aspira Renault para este año? ¿Y en el caso de la Alaskan, dentro del segmento de *pick ups*?

Apuntamos a estar siempre en el top tres del mercado. En los últimos años estuvimos entre el top dos y el top tres. El objetivo para este año como mínimo es tener un 15 por ciento de *market share*. Sobre la Alaskan, no podemos revelar los planes. Pero, como dije otras veces, hay que tener la humildad de entender que estamos entrando a un segmento en el que hay competidores con muchos años y mucha historia. Pero, por otro lado, Renault también tiene mucha historia en el país y una red de concesionarios muy potente. Ya hemos demostrado, cuando entramos con la *pick up* de media tonelada Oroch, que



Programas de inclusión financiera para crear oportunidades

Tenemos un compromiso con la educación porque estamos convencidos de que es el futuro de nuestro país.



Más información en bancaresponsable.bbva.com.ar

+17.377 Beneficiarios directos

+58.244 Beneficiarios indirectos

Programa de Educación Financiera para jóvenes 14° edición

Mi Primera Empresa 5° edición

Talleres de Finanzas Personales 2° edición

podíamos ser líderes en ese segmento. Por lo tanto, podemos ser bien ambiciosos manteniendo la humildad.

¿Qué destinos de exportación tienen en mente para la *pick up*, además de Brasil?

El primer objetivo de la Alaskan es el mercado local, que es importante en términos de *pick ups*. Luego, los países limítrofes (Uruguay, Chile). Más adelante, ir hacia mercados más hacia el norte, como Colombia, o algún país africano.

Postergaciones

¿Qué va a pasar con los planes comerciales para este año? Renault tenía entre sus lanzamientos la nueva generación de la Duster.

Efectivamente teníamos planeado lanzar el nuevo Duster. Lo lanzaremos, pero más adelante, no este año. El Covid impactó en los planes no solo de Renault sino también de nuestros competidores. Pensábamos traer el Zoe, nuestro vehículo eléctrico que es líder en ventas en Europa. Quedó impactado por la parada de planta en Francia. Estamos discutiendo cuándo podríamos retomarlo porque nos interesa. El futuro viene por los autos híbridos y eléctricos.

Con un mercado de menos de 250.000 unidades, casi una cuarta parte del mejor registro de la industria, ¿qué medidas se podrían tomar para empujar las ventas en este contexto?

Renault hizo una propuesta que estamos impulsando a través de Adefa y que estamos trabajando con el Gobierno. La Argentina tiene una particularidad: los autos cambian de modelo por año calendario y eso genera una distorsión que hace que se vendan muy pocas unidades en noviembre y diciembre y muchas en enero. Es algo que no existe en otros mercados, como Brasil o Europa. Allá el año modelo cambia por otros criterios, en función de particularidades de cada marca e independientemente del año calendario. Eso hace que no todo el mundo cambie el auto en el mismo momento. Le proponemos al Gobierno cambiar esa regla para re-

lanzar el mercado argentino en el segundo semestre, sin tener que esperar a enero. Estamos en eso con Adefa.

Otra idea que proponemos es que los volúmenes incrementales de exportación no tengan la retención del 5 por ciento. Por ejemplo, la futura Alaskan a Brasil. No pedimos que bajen las retenciones pero sí que se las saquen a los productos nuevos, para fomentar las exportaciones. Estamos trabajando en una propuesta abarcativa. Lo ideal sería que las retenciones para bienes industriales no existan más, pero discutiremos alguna reducción escalonada hacia futuro.

¿Otro Plan Canje, una idea que siempre ronda al sector?

Hoy, formalmente, no está sobre la mesa. Todo es válido y llegará el momento de discutirlo, lo mismo que la financiación. El hecho de que haya tasas más bajas puede ser un incentivo para la venta financiada.

Precios

La brecha cambiaria determinó nuevamente que el precio de los autos medidos en dólares cayera con fuerza y que hoy haya 0 kilómetros a menos de US\$ 7000. ¿Qué pasará con los precios en pesos y cuánto puede durar esta situación?

En el corto plazo estamos viendo un aumento de las ventas diarias que no es despreciable. ¿Cuánto durará? El tiempo que dure la brecha y el tiempo que esa población que compra quiera asegurarse un precio de un auto más barato en dólares, anticipándose a una suba del tipo de cambio oficial. Si comparamos con 2017, los modelos están en el punto más bajo en dólares.

¿Y el traslado de la inflación en pesos?

La industria automotriz está muy regida por la paridad oficial, por el contenido importado. El peso se va devalizando y estimo que habrá aumentos todos los meses hasta fin de año. Pero no ligado al dólar no oficial. Ahí se ve dónde puede haber un recalentamiento del mercado, en los bienes durables con precios en dólares. Creo que la brecha se va a quedar por un buen tiempo.

¿El acceso al mercado de cambios para importar es fluido o tuvieron algún inconveniente?

No, por ahora no tuvimos. El proceso es un poco más burocrático que antes, pero conseguimos importar. Igual, el mercado está deprimido y los volúmenes no son ni por asomo lo que eran. **Tratando de poner la mirada más allá de la pandemia, ¿cuáles son los problemas a resolver para mejorar la competitividad de la industria local y exportar? ¿Impuestos y qué más?**

La Argentina tiene problemas de competitividad, no una industria en particular. Y está muy volcado a su mercado interno sin tener un tamaño suficiente para rentabilizar por sí solo muchas inversiones, como Brasil. Es fundamental trabajar eso. Creo que hay que entender el contexto. No sería responsable hoy sacar impuestos porque no es realista. Pero a término sí hay que trabajar mucho sobre la exportación. Ingresos Brutos es muy distorsivo y tiene un peso sobre la cadena de valor gigante. El impuesto a débitos y créditos lo mismo, y las retenciones, ni hablar. Si la Argentina quiere desarrollar realmente las exportaciones de productos industriales es impensado tener retenciones. Trabajando esos tres impuestos, con las retenciones primero –y el Gobierno está abierto al tema–, ganaríamos muchísimo en competitividad.

¿Cómo está la relación hoy con Brasil en cuanto a costos?

Si uno mira el costo de fabricación de un auto hecho en Santa Isabel y en Brasil no es tan diferente hoy, no hay una diferencia significativa en dólares. El problema no está ahí, sino en la red de proveedores. Es importante que el Gobierno trabaje con los impuestos y también en incentivos para apoyar a la red de proveedores. Es ahí donde tenemos el mayor *gap* con Brasil. La red de proveedores que existe en Brasil y la competitividad que tienen, versus la red local. Por eso cuando los gobiernos nos preguntan les decimos: no nos den el dinero a nosotros, el dinero debe ir destinado a desarrollar proveedores. Es ahí donde la Argentina debe dar un salto de competitividad. <AP>



**Encontramos
el talento
como si
lo hubieses
buscado vos.**



Candidatos
en 14 días



Consultores
especializados



Menores
costos

bumeranselecta
Consultora en selección

Contacto: selecta@bumeran.com
Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

Interview Issue 2020

PABLO CULELL

VP de Producción y Desarrollo de Underground

“MEDIR EL ÉXITO POR FI RATING ES VETUSTO”

La venta a Telemundo le dio a Underground el salto internacional que buscaba y un oxígeno financiero extra para atravesar la actual crisis de las productoras locales. El productor general de la compañía imagina un regreso con una avalancha en la demanda de contenidos. Entre grabaciones on hold y el tiempo para desarrollar la creatividad.

La cuarta temporada de *El Marginal* estaba cerca de comenzar sus trabajos previos. Mientras los autores continuaban trabajando en el guión, Underground iba a iniciar la obra de construcción de la nueva cárcel que se convertiría en el flamante escenario de batalla de los hermanos Borges, interpretados por Claudio Rissi y Nicolás Furtado. Pero el avance de la pandemia del Covid-19 puso en stand by los planes de la productora, que espera retomar las tareas en septiembre u octubre, en caso de que estén dadas las condiciones sanitarias. “Una serie de esa envergadura de producción necesita de otra realidad que no es la actual, por lo tanto la hemos postergado, no cancelado. También habrá que pensar qué proyectos se pueden hacer en el corto, en el mediano y en el largo plazo porque sentimos que algunos son adaptables y otros van a tener que esperar”, menciona Pablo Culell, VP de Producción y Desarrollo de la firma y parte del equipo desde su fundación en 2006.

El stop de las filmaciones, cancelación de tiras y la falta de stock sin estrenar por parte de los canales parecieran haber puesto en jaque a la



industria. No obstante, la firma, que cuenta con 30 empleados, continúa haciendo ruido en el mercado audiovisual, aunque en este caso en el Hemisferio Norte. Recientemente estrenó el documental *LA Originals*, a través de la plataforma Netflix, en el que narra la influencia artística latina en el desarrollo del *hip hop* en la Costa Oeste de los Estados Unidos. A su vez, a fines de abril se emitió el primer episodio de *100 días para enamorarnos*, reversión de la telenovela que pasó por la pantalla de Telefe en 2018. En este caso, la *remake* estuvo a cargo de Telemundo Global Studios, cuya matriz NBCUniversal compró la totalidad de Underground en agosto del año pasado.

“Ellos nos dan la noble y difícil tarea de crear contenidos y llevar adelante el desarrollo y la producción. Afortunadamente nos sacaron de encima el tener que estar atrás de la pelea por el negocio y los números”, apunta Culell. Actualmente también se encuentran en pleno desarrollo de *Bios*, la serie documental sobre músicos latinoamericanos, con algunos episodios por grabar. Y agrega: “Tenemos entre ocho y 10 historias en desarrollo, de las cuales la mitad ya están aprobadas por el comité de Telemundo”. Una parte de ellas irán a parar al mercado internacional, otro tanto a la Argentina, mientras que algunas, en un futuro cercano, podrían dirigirse a Peacock, el servicio de streaming que NBCUniversal lanzará en los Estados Unidos en julio.

Si bien prefiere no hablar de números desde la operación, el ejecutivo afirma que los costos de producción se incrementaron notablemente en los últimos años debido a que “se elevó el nivel”. No obstante, define que la situación actual de las productoras de ficción es de “crisis total” ante la imposibilidad de filmar. “Todos sabemos que después de una crisis como esta hay una poscrisis que a veces es peor que la misma crisis. Tendremos que

encontrar otros vértices del negocio que no dependan exclusivamente del anunciante”, señala.

Culell no cree que sea momento para incorporar la pandemia a la ficción. “Todo necesita una perspectiva histórica –explica– y no creo que nadie tenga ganas de vivir la experiencia de ver a la gente con barbijo en una ficción”. Es momento, resalta, de desarrollar ideas ante la avalancha en la demanda que vislumbra durante la nueva normalidad.

¿Por qué decidieron vender la productora?

Desde hacía un tiempo que Sebastián (Ortega, fundador y director artístico de Underground) tenía ganas de proyectarse al mundo y sentía que, más allá de que ante todo son tus productos los que te presentan en el mundo, desde la Argentina era más difícil. Acá tenemos gente muy talentosa y contenidos increíbles, pero estamos muy al sur para lo que es el negocio internacional de TV. Fuimos haciendo una linda carrera, teniendo un nombre propio a fuerza de trabajo, talento y códigos dentro de la industria. Hubo productoras y gente interesada y nos parecía que entrar en el mercado americano desde lo que es una compañía que tiene la base también hispana era la mejor manera de entrar al mundo internacional de ficción.

¿Fue difícil desprenderte después de tantos años?

No fue para nada algo traumático ni difícil. Se fue preparando y en el momento que se anunció ya estábamos muy en sintonía con los líderes de Telemundo. Es una empresa líder y querían respetar nuestra esencia. Pusieron su ojo en Underground principalmente por *El Marginal*, de la que hicieron su propia versión con *El Recluso*, y ahora están haciendo lo mismo con *100 días para enamorarse*. Nos traían el aval que necesitábamos para seguir adelante en un país difícil económicamente como lo es la Argentina, pero donde teníamos el talento y las ganas de seguir haciendo estas cosas.

¿Esta crisis los hubiera agarrado en

otra situación si no fuera por esa operación?

Seguramente hubiese sido mucho más difícil, no hay duda. Pero para qué pensar en eso que no sucedió. Pese al momento tan difícil que estamos atravesando todos en la industria, hoy tenemos la tranquilidad de poder trabajar con el apoyo de una empresa tan importante.

¿Cómo creés que cambiará el negocio de producción de ficción en la nueva normalidad?

Más allá de la coyuntura económica de cada país y mercado, todos estamos afectados porque, lógicamente, al dejar de producir se deja de tener ingresos, por lo tanto la crisis es total para la industria, principalmente para la ficción. Una cosa es esa coyuntura y otra es lo que vendrá, que nadie puede ser vidente

los canales van a pedir tanta ficción que hasta puede haber un cuello de botella. Cuando esto regrese, va a regresar con más fuerza. Despues veremos qué quedó en el medio, pero eso va a depender de la espalda de cada productora, de cómo pudo afrontar este tiempo tan difícil.

¿Las tiras diarias podrían desaparecer?

Los contenidos van mutando. Recuerdo cuando decían que las *sitcom* no funcionaban en la Argentina hasta que *Casados con hijos* se transformó en *El Chavo*. La verdad es que hacer futología con lo que la gente quiere ver o cómo lo quiere ver no me parece que pueda dar certezas. Seguramente lo que es tira diaria sea más complejo de grabar ahora porque se trabaja muy sobre el momento y no te permite plani-

“TRABAJAR PARA PLATAFORMAS Y CANALES DE CABLE PREMIUM TE DA MÁS LIBERTAD CREATIVA”.

te. De la misma manera en que un científico no puede dar certezas sobre cómo será la dinámica del virus, nosotros no podemos dar certezas de cómo va a ser la dinámica de la producción televisiva de ficción. Lo que sí creo, y está demostrado, es que el público de todo el mundo está consumiendo mucha ficción en todas las plataformas y canales.

Algo que sucedió es que la televisión abierta, que estaba en merma, volvió a subir en los guarismos de audiencia y eso tiene que ver, en principio, con la información concreta que hubo en la primera etapa. Ahora hay como un hartazgo y la gente está mirando otro tipo de contenidos, está virando hacia la ficción. Pero empieza a acabarse la librería de ficción inédita, entonces algunos empiezan a mirar para atrás y se da lo de las repeticiones. Esto lo que sí marca es que, cuando se pueda volver a producir y grabar, las plataformas y

ficar demasiado. En ese aspecto puede ser que sea más difícil hacerla, más allá de que cada vez era más difícil por los costos que tiene y el tema de los anunciantes. Pero también es real que si logras una tira diaria con la que el público empaticé y se identifique, tenés un éxito para todo un año que levanta a un canal y ahí vuelven los anunciantes, los PNT y la vendés al mundo. El éxito hace que todo lo que podamos prever o analizar deje de tener lógica cuando se transforma en algo que el público lo hace suyo.

Los programas en vivo con invitados continuaron realizándose. ¿Barajaron volcarse hacia este tipo de contenidos para continuar produciendo?

No es nuestra especialidad, como sí lo es la ficción y, en cierta manera, con los años también ha sido el trabajo de los documentales. Esto último sí se puede hacer porque podés trabajar con mate-

rial de archivo, grabar las entrevistas de manera remota y eso hoy es más un trabajo de edición y de montaje. Este es un momento justamente para crear y pensar en el humor social que puede haber en un futuro cercano y ver qué tipo de historias se pueden contar. Estamos pensando en seguir haciendo documentales porque creemos que se pueden realizar y a Sebastián le interesa muchísimo contar este tipo de historias a través de esos formatos.

¿Cuál era la situación del mercado audiovisual antes del Covid-19?

Estaba en un momento de mutación. Desde hace unos años estamos viviendo esta migración de las audiencias de la televisión lineal de aire a las plataformas de *streaming*. Del mismo modo que el público fue migrando, también los productores empezamos a mirar ese tipo de posibilidades de negocio. Ante la dispersión de las pantallas, la televisión abierta dejó de ser la única con la que se podía hacer negocios. La torta publicitaria se dispersó entonces todo lo que es contenido de ficción, que ya de por sí es caro, empezó a necesitar de coproducciones u otro tipo de clientes para subsistir. En ese punto, la TV abierta dejó de ser la que aglutinaba los contenidos de estos formatos. Estamos acostumbrados a vivir de crisis en crisis en la Argentina así que no era algo que estuviera fuera de lo habitual, pero veníamos de una etapa difícil, justamente por cuestiones económicas de producción nacional. Se estaba empezando a abrir al mundo y esto nos agarró a todos, en mayor o menor medida, en esa transformación.

Dentro de esta transformación, ¿cómo cambia la relación con el cliente?

¿Cuán diferente es hacer producciones para una plataforma de realizarlas para la televisión abierta?

Varía porque no es lo mismo que te compran una serie que tiene un costo determinado y vos le das al cliente eso que te pide, en función de un presupuesto, respecto de trabajar con un canal de televisión en el que a veces son coproducciones o se reparten los dividendos de PNT o los derechos de venta internacional. Son diferentes tipos de negocio. El hecho de trabajar para plataformas o canales de cable *premium* internacionales lo que te permite es que te dan mucha libertad en el aspecto creativo. Hoy cuando trabajás en un canal de aire, por lo general, tenés que ir al multitarget, pensar en la gran audiencia, y se tienen más limitaciones en ese aspecto muy referidas al *rating*, el día a día y la situación económica del país para los ingresos publicitarios.

En cambio, cuando hacés una serie vos proponés algo que puede ser de cualquier tipo de género y hay plataformas que buscan algo arriesgado o distinto para diferenciarse de la otra porque la diferencia entre los canales abiertos y las plataformas es que uno busca público para tener anunciantes y el otro busca suscriptores. Entonces hay un público que va detrás de lo que una plataforma o un canal de cable *premium* te da de diferente en cuanto a contenido de ficción, por lo que ahí podés ser más creativo y jugarte más con lo que proponés.

¿La migración hacia las plataformas le hace perder peso al *rating* en términos de negocio?

Desde el punto de vista del negocio hoy te diría que tiene menos protagonismo. El *rating* sirve en la televisión abierta, por un lado por los anunciantes porque estos van al *rating* y por una cuestión de necesidad de pantalla de captar audiencia, pero también desde el punto de vista del ego de un canal o un productor que quiere generar números de audiencia que llamen la atención, lo cual sería lo menos importante aunque sabemos que importa. El éxito a veces se mide desde ese modo, pero eso es algo ya vetusto. Sirve como una herramienta más, pero hoy el negocio pasa por el camino internacional que tiene ese producto. Hay productos que tal vez comenzaron en TV abierta y no tuvieron un gran éxito, como lo sucedió a la primera temporada de *El Marginal* que, aunque le fue bien en la TV Pública, recién explotó cuando llegó a Netflix. A veces estas plataformas permiten descubrir ficciones que, de otro modo, no las hubiesen descubierto

porque la gente ya no está presa de un horario determinado.

¿Qué fue lo más disruptivo que viste en el último tiempo en cuanto a contenido?

Me sale nombrar una serie que no sé si haríamos nosotros, pero *Fleabag* me impactó por lo sencilla que es y su calidad de guión y actuaciones. Es una comedia moderna, diferente y transgresora. Está hecha de una manera muy simple y si vos la tenés que *pitchear* se hace difícil, la tenés que ver. Igual creo en el valor del clásico reversionado y modernizado, como *Succession* podría haber sido el *Dinastía* de los '80. Esas historias que hablan del poder y de la ambición, en distintos contextos, pero que no dejan de hablar de la naturaleza humana. Ves personajes que están del lado del bien, aquellos que son los villanos. Diría que aquellas historias que tienen roles dramáticos fuertes con historia, con un gran contexto que hace verosímil la producción y que, de algún modo, empatizan o identifican en la parte vincular al gran público.

¿Qué oportunidad trae esta crisis para la industria?

Primero habrá que atravesar este momento, que va a ser muy duro y tal vez es el momento de dejar mezquindades de lado. Es el momento de unirse para aquellos que tengan objetivos en común en cuanto a estilos, contactos o posibilidades de negocios. Muchas veces se dice que menos es más, en este caso tal vez tienen que ser más para generar más porque solo no se puede. Pasada esa situación particular, como dije, va a haber una gran demanda de contenidos y hay que estar al pie del cañón. Es el momento de desarrollar. A veces nos dicen que no tenemos tiempo para el desarrollo y hay que salir a grabar y los guiones no están a la altura porque se graba de apuro. Bueno, ahora justamente tenemos tiempo de reflexión como para poder analizar bien los contenidos y ponerlos en distintas etapas: aquellos realizable dentro de los protocolos y los que hay que postergar. Tenemos un tiempo para el desarrollo que antes no teníamos. <AP>

Javier Ledesma Cascio



CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.

Interview Issue 2020

GONZALO TANOIRA

Presidente de ACDE

**"PARA SALIR
DE LA CRISIS,
TODOS DEBEN
DAR UN PASO
HACIA EL CENTRO"**

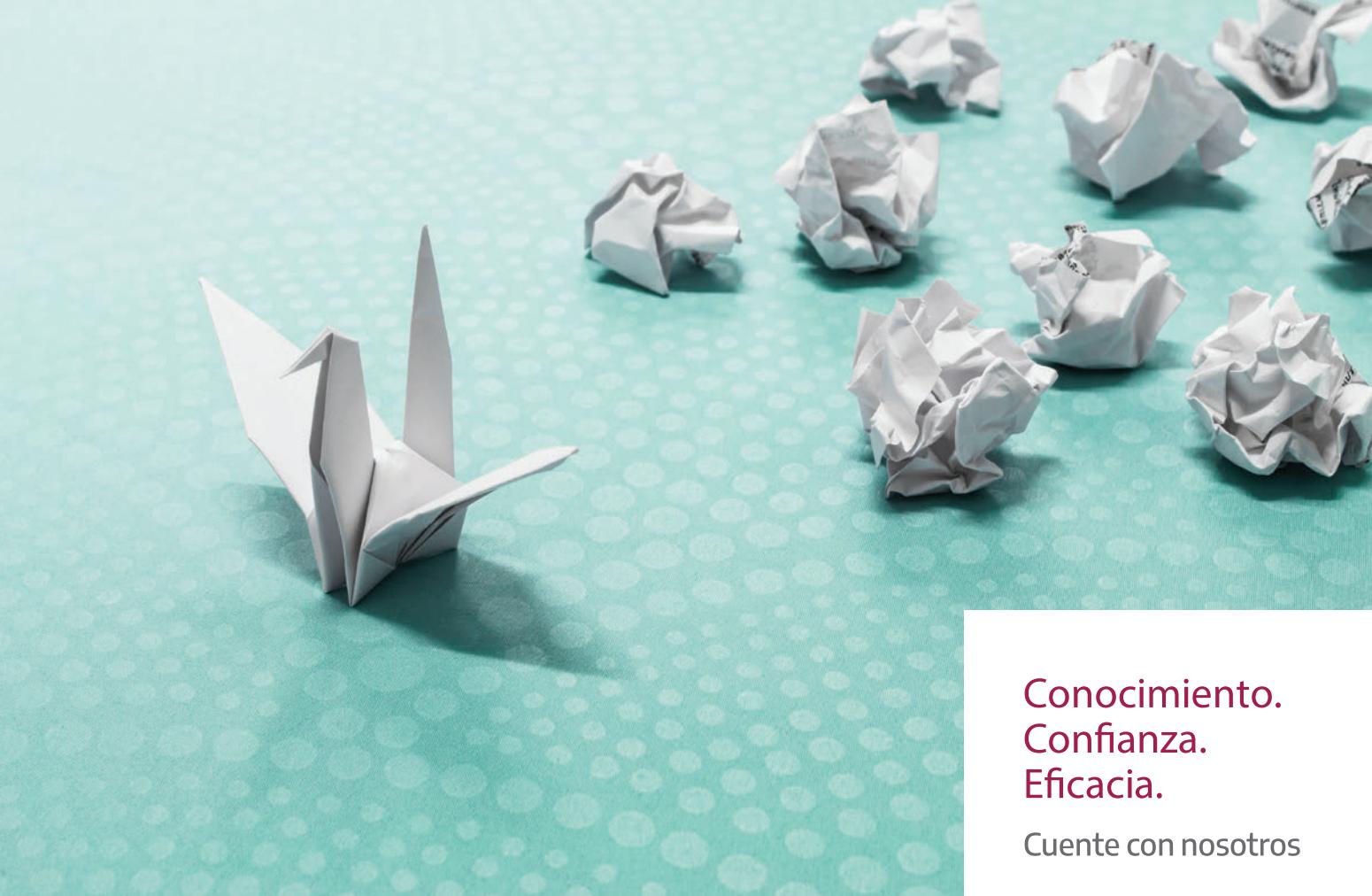
El empresario, vicepresidente de San Miguel, director de Peñaflor e integrante de la familia Bemberg, dice que se necesitan consensos intermedios y dejar de echar culpas. Pero advierte sobre los efectos de la cuarentena y el desaliento a la inversión: "La Argentina es una fábrica de huevos acostumbrada a comerse las gallinas".



Gonzalo Tanoira Miguens forma parte de una familia con estirpe empresaria en la Argentina: los Bemberg. Vicepresidente de la citrícola San Miguel –principal exportadora de limones– y director de Bodegas Peñaflor, en representación del porcentaje accionario de su rama familiar, también es director de Quilvest, banco de inversión en el exterior de quienes fueran dueños de Cervecería Quilmes hasta principios de los 2000. A mediados de mayo, Tanoira asumió como presidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), entidad de la que es socio desde que lo inscribió hace muchos años su tía y madrina, Cristina Miguens. "No formaba parte del comité ni del directorio pero me convocaron para ser presidente, lo cual me llamó la atención", dice. "ACDE tiene una mirada cristiana sobre la actividad del empresario y trata de fomentar las actitudes cristianas, basándose en el mensaje de nuestro fundador, Enrique Shaw. Tratamos de que las empresas no sean solo un factor de crecimiento para sus dueños, sino también para todas las partes relacionadas con ellas, creando mano de obra. El objetivo es tender puentes entre los empresarios, los sindicatos y el gobierno para promover que las empresas sean factores de bienestar personal para todos", define su objetivo.

Le tocó asumir en una situación crítica...

Me toca sumarme en un momento muy delicado en el país y en el mundo. Es uno de los desafíos más importantes de mi carrera profesional, por la relevancia que tiene ACDE en la vida económica del país como nexo entre los sectores, y por lo que está ocurriendo. La Argentina está enfrentando una durísima crisis económica, que ya venía de antes, asociada a una pandemia que obliga a tomar decisiones dolorosísimas. Vengo a aportar mi grano de arena para que el mensaje de la entidad sea escuchado.



**Conocimiento.
Confianza.
Eficacia.**

Cuento con nosotros



Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com



Hay empresas de distintos perfiles dentro de ACDE. ¿Cómo están viendo este momento?

Hay mucha angustia. ACDE tiene empresas chicas, unipersonales, medianas y grandes. Estamos lidiando con algo para lo que no estábamos preparados, tener ventas en nivel cero. El rol de ACDE debe ser de escucha, contención y *coaching*. Estamos haciendo un programa para que empresas grandes les den asesoramiento a las chicas. La sociedad es consciente de que una pieza clave como la empresa tiene que sobrevivir. No podemos, después de la pandemia, ver reducido el número de empresas o el número de emprendedores. Tenemos que seguir manteniendo en la Argentina el espíritu emprendedor, que es el que sacará adelante la economía el día que la pandemia pase. Aspiro a mantener viva esa llama.

Habrá empresas que se caigan pero lo importante es que esos emprendedores tengan una nueva chance, nuevo financiamiento para volver a aplicar todo lo que saben hacer.

En la Argentina de la falta de consensos y las grietas, ¿qué pueden hacer los empresarios para encarrilar las discusiones hacia un modelo de desarrollo sensato?

Creo que los argentinos tenemos que empezar a hablar de los temas que nos unen en vez de los que nos separan. Sabemos que hay temas que nos separan pero habrá temas que nos unen. Mi aspiración es encontrar esos temas, para ir borrando la grieta, trabajando con el sector público y con los sindicatos. Hacer ese ejercicio de diálogo para entender la visión del otro lado. Hay muchos temas en los que –estoy seguro– estamos alineados la inmensa mayoría: queremos un país sustentable, sin corrupción, con educación.

La esperanza es trabajar esos temas para crear un espíritu de colaboración y, cuando lleguen los temas más espinosos, tengamos respeto y podamos llegar a un punto medio. Todos los ex-

tremos son malos. Para que la Argentina se recupere y salga de esta crisis necesita consensos intermedios. Todos deben dar un paso hacia el centro. Eso es lo que propicia, en su esencia, ACDE: el diálogo.

El sector empresario no tiene buena imagen en la opinión pública. ¿Qué puede hacer para revertir esa percepción?

Creo que hay una parte justificada y una injustificada. Los malos ejemplos se divultan más que los buenos. Pasa como en otras profesiones. El espíritu de ACDE siempre fue *coachear* a los empresarios para que vayan por el camino correcto. Creo que hay mucho por comunicar. Un ejemplo es #SomosUno, la iniciativa donde muchas

“LOS EMPRESARIOS NO PODEMOS ECHARLE LA CULPA AL GOBIERNO Y EL GOBIERNO NO DEBERÍA ECHARLE LA CULPA A LOS EMPRESARIOS O A LOS SINDICATOS. ES MUY GRAVE LO QUE ESTÁ PASANDO”

empresas están aportando para hacer un millón de cajas de comida para el conurbano bonaerense. Los empresarios tienen un costado solidario y hay mucha gente que hace su aporte desinteresado sin querer figurar ni poner su logo. Nos duele muchísimo ver que hay tanta gente que la está pasando mal. Estamos haciendo muchísimas cosas para ayudar (me refiero a los empresarios en general). Hay innumerables historias de esas que no llegan a los medios.

Debo decir, también, que hay una suerte de estigmatización. El empresario es muy útil siempre para encontrar un villano en la historia. Estamos acostumbrados a eso. No creo que sea así.

Discurso común

¿Piensa que a las entidades empresarias les falta un discurso común ligado a la defensa del sector privado, la inversión y la generación de empleo, por encima de sus intereses sectoriales?

Totalmente. El sector empresario estuvo muy dividido. Tiene que ver con el espíritu emprendedor que tenemos en la Argentina, donde hay un número exorbitado de cámaras y asociaciones. Si hacemos una comparación internacional, la Argentina es uno de los países que más cámaras por sector y por rubro tienen. Eso termina diluyendo el mensaje. Una buena iniciativa fue el Foro de Convergencia, para tratar de emitir un mensaje común. ACDE fue una de las fundadoras. Debería ser un instrumento para elaborar estrategias y colaborar con el gobierno. El empresario tiene que tener una vocación de diálogo total. Solo saldremos de esta encrucijada si lo hacemos todos juntos. Tirando cada uno para su lado y echándole la culpa al otro vamos a salir muy mal. Los empresarios no podemos echarle la cul-

pa al gobierno y el gobierno no debería echarle la culpa a los empresarios, o los sindicatos. Es muy grave lo que está pasando para no tirar todos juntos para el mismo lado.

¿Tuvieron contacto con el Gobierno? ¿Le hicieron algún planteo?

Desde ACDE mandamos una carta al ministro (de Producción, Matías) Kulfas, en nombre de las PyMEs que conforman la entidad. Lo hizo el presidente saliente (Juan Vaquer). Son medidas técnicas que no implican erogaciones para el Estado pero aliviarían la situación financiera de muchas PyMEs, como los saldos a favor de IVA. Nos pareció una manera constructiva de aportar, no ir a pedir plata.

#EstacionAlServicio

- 10% de descuento todos los días en SUPER y combustibles INFINIA pagando con la APP YPF.
- Duplicá tus puntos SERVICLUB con la carga de combustibles.
- Hasta \$500 de descuento en combustibles con canje de puntos SERVICLUB.
- 15% de descuento para personal de salud pagando con la APP YPF.
- Productos de almacén, limpieza y combos especiales con el mejor precio en FULL.
- Lubricación, diagnóstico y escaneo de tu auto en BOXES.
- Garrafas las 24 hs. para tu tranquilidad y la de tu familia.

Porque no solo queremos estar, sino estar al servicio.



full

Ver bases y condiciones en YPF.com



ServiClub

BOXES



Pero muchas PyMEs tuvieron que tomar los ATP, igual...

Sí. Ninguna empresa está diseñada para que su facturación caiga a cero de repente. Es imposible seguir operando. Esas empresas necesitan ayuda y van a tener que recibir tiempo para el pago de deudas e impuestos porque, con ventas cero, son inviables.

Y cuarentena extendida...

No sé cuándo la levantarán. La responsabilidad de levantarla es muy alta y está sobre los hombros del Presidente. Lo que puedo decir desde el punto de vista económico es que va a llegar un momento en que los muertos por depresión o ataques cardíacos van a empezar a competir con los muertos por coro-

tividad es la debilidad de la moneda, la volatilidad que tiene el peso. Nuestros productos exportables tienen un valor en dólares que no fluctúa mucho. Lo que cambia es cuánto valen en pesos. Eso le agrega una complejidad enorme a muchas empresas, un tiempo enorme gastado en actualizar balances, negociaciones salariales. Es una energía enorme que la Argentina gasta en el debate de cuánto vale el peso. Cuando uno gasta la energía en eso en vez de buscar nuevos mercados o sentarse a pensar nuevos productos, el esfuerzo se disipa. Como empresarios no estamos dedicándonos a abrir nuevos mercados porque estamos negociando temas ligados al dólar, la inflación o los balan-

el Estado grande: en falta de competitividad para el sector exportador.
Como exportador, ¿es la fluctuación del tipo de cambio tan perjudicial como el atraso?

Hay momentos en los que los exportadores se benefician por el tipo de cambio, y momentos en los que los exportadores se perjudican. Lo grave es que en los momentos en que el sector exportador se beneficia, ahí todos se acuerdan y les fijan retenciones. Y cuando el tipo de cambio es desfavorable, las retenciones quedan y la falta de rentabilidad pasa a ser un tema de riesgo empresario.

¿Está atrasado el dólar oficial?

No lo digo yo, lo dice el mercado. Ya hemos pasado muchas veces por tipo de cambio oficial y paralelo. Deberíamos, colectivamente, aprender que esas brechas son insostenibles en el tiempo. Seguimos repitiendo los mismos errores y creemos que el resto del mundo está equivocado. Entiendo la complejidad del momento y quiero tener una visión constructiva. Me encantaría que el gobierno nos convoque. El sector privado debe tener una voz en la construcción de la política económica porque, al final del día, el sector público tiene que convencer al sector privado para que invierta. No es la imagen del empresario como alguien que está fumando un habano con la caja fuerte llena de dólares afuera y decide si traerlos o no: las inversiones, hoy, las definen fondos de inversión globales. Tenemos que salir a convencer a inversores globales de que alojen sus inversiones en la Argentina y para eso necesitamos ayuda del gobierno en cuanto a reglas claras, un marco impositivo confiable y previsible. Ahora está el tema del impuesto a la riqueza. Si un inversor ve que la Argentina está pensando en un impuesto a la riqueza, va a decir: no, mejor espero. En la Argentina estamos acostumbrados, si fuera una fábrica de huevos, a comerlos las gallinas. Queremos comernos las gallinas en vez de esperar el fruto de la inversión. Si seguimos comiéndonos las gallinas, cada vez habrá menos huevos. <AP> Pablo Ortega

El pedido al Gobierno

A través de una carta enviada al ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, ACDE planteó una serie de medidas que servirían para auxiliar a las PyMEs en este momento, según indicó el texto. “Como empresarios queremos ser parte del diseño de las medidas necesarias para preservar a las empresas como motor fundamental del desarrollo económico. No hablamos de subsidios ni mayor gasto del Estado”, señaló la entidad. Entre las propuestas presentadas, figuran: devolución a las PyMEs de las retenciones y saldos a favor en ARBA, AFIP, AGIP; utilización de todo saldo impositivo a favor como de libre disponibilidad; postergar los pagos de IVA, Ingresos Brutos y tasas a 90 días; suspender ejecuciones, embargos y cobranzas judiciales o extrajudiciales del Estado por 6 meses; y dejar sin efecto los pagos de anticipos.

navirus, y hay que tomar en cuenta ese costado. Cuando viene una recesión tan marcada sin dudas aumentan la pobreza, el desempleo, y eso trae aparejado aumento en la mortalidad infantil, enfermedades cardiovasculares, suicidios. **Mirando más allá de la pandemia, ¿cuáles son los principales obstáculos que enfrenta una empresa hoy?** La economía argentina tiene un problema estructural: su competitividad frente al mundo. Necesita ser competitiva para exportar a otros países y para poder competir con los productos importados en el mercado interno. Uno de los motivos de esa falta de competi-

ces. Muchas veces no nos damos cuenta del tiempo que perdemos y cuánto daña eso a la economía.

Después, tenemos una carga impositiva que es muy alta y sirve para financiar a un Estado que es muy grande. Hoy, ese Estado lo financiamos los que producimos. Cada peso que gasta el Estado lo llevamos dentro de nuestras mochilas. En nuestro caso, exportamos limones (por San Miguel). Nosotros corremos con una mochila de cinco kilos y otros países, con una mochila de un kilo. Obviamente, pueden vender más limones que nosotros a la larga. Hay que tener en cuenta en qué se traduce

AYUDAMOS A CUIDAR SU MUNDO, EL QUE SEA QUE ESTÉ IMAGINANDO.

Con más de 140 años de experiencia en el mundo y más de 50 en Argentina, te ayudamos a asegurar lo que es importante para vos.

zurich.com.ar



**EN LAS PEQUEÑAS Y GRANDES
COSAS DE LA VIDA.**

ZURICH[®]

Nº de inscripción en SSN
0039, 0228 y 0541

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

(*) ZURICH ASEGURADORA ARGENTINA S.A., CUIT 30-50003639-3. AV. DEL LIBERTADOR 6350, CABA. ZURICH ARGENTINA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., CUIT 30-50004977-0. ZURICH INTERNATIONAL LIFE LTD. SUC. ARGENTINA, CUIT 30-67965715-8. CERRITO 1010, CABA.

Interview Issue 2020

TOMÁS PIERUCCI

Director Ejecutivo
de JPMorgan Chase

“BUSCAR CUÁL VA A SER EL PRÓXIMO UNICORNIO ARGENTINO LE HACE MAL AL EMPRENDEDOR”

A dos años de la caída y venta de Bluesmart asumió una posición nueva en la entidad financiera. De emprendedor a empleado, a los 36 años reinventa su camino y busca ganar el roce empresario que le faltó durante su etapa de entrepreneur. Pero asegura que la veta independiente aún se mantiene viva y quiere pensar proyectos para los próximos 30 años.

Su camino comenzó en una dirección distinta a la de muchos del mundo emprendedor, quienes suelen tomar su experiencia en los pasillos de grandes corporaciones como base para su proyecto en solitario. De chico empezó a vender libros y en 2004, con 19 años, creó Little Blue tras identificar un nicho de negocios en la producción de buzos de egresados. Pasó a las grandes ligas en 2013 al fundar, junto a varios socios, una de las startups pioneras en el segmento de *smart luggage*: Bluesmart. Usain Bolt y Barack Obama se convirtieron en algunos de sus clientes, en cinco años obtuvieron más de US\$ 20 millones en financiamiento y se posicionaba como uno de los potenciales próximos unicornios argentinos.

Sin embargo, una regulación de American Airlines en diciembre de 2017 obligó a que todas las valijas inteligentes contaran con baterías de litio removibles. La firma no pudo sobreponerse al golpe y seis meses después fue adquirida por la estadounidense TravelPro. “Aprendí un millón de lecciones

en Bluesmart, pero si tengo que resumir creo que en muchos aspectos me creía que me las sabía todas y en realidad no sabía nada. Tendría que haber escuchado más a los demás”, reflexiona Tomás Pierucci, en diálogo con APERTURA, desde su hogar en Madrid, ciudad que eligió hoy como base luego de varios años de mudanzas. Después de algunos meses fuera del radar del ecosistema emprendedor, volvió al ruedo en enero de 2019 como vicepresidente de Desarrollo Corporativo para la española Glovo, en lo que fue su primer rol en una compañía no fundada por él. Se desempeñó como asesor de Oscar Pierre, CEO y cocreador de la plataforma de envíos, y juntos lograron dos rondas de financiamiento –Serie D y E– por 300 millones de euros.

“Estoy con muchas ganas de volver a emprender para los próximos 20/30 años como mínimo. Que genere un bien al mundo/sociedad. Que el objetivo no sea hacer x100 de *returns* a VCs. Ideas *welcome*”, tuiteó a fines de marzo. Poco después se despediría de su pue-

to en Glovo y todo parecía indicar que el mundo *entrepreneur* recuperaba a un hijo pródigo, pero no fue así. Desde mediados de mayo, Pierucci ocupa el cargo de director Ejecutivo para JPMorgan Chase y, aunque su oficina se encuentra en la capital española, su puesto tiene escala global. “Me llamó un viejo amigo que me había hecho en Hong Kong y me ofreció un *challenge*. Me pareció una oportunidad muy buena para poder conectar a emprendedores con el banco y estoy contento con la decisión”, relata. Asimismo, desde 2019, también forma parte de los jurados de la aceleradora Y Combinator –integró el *batch* de 2015– para evaluar y mentorear proyectos.

El nuevo trabajo lo encuentra en plena cuarentena y, aunque reconoce que el *onboarding* digital es poco común, recuerda que los inicios de Bluesmart se dieron así, por videollamada. Enseñanzas aprendidas, su cambio de mentalidad a la hora de emprender y de qué manera buscará unir el mundo de la banca al universo emprendedor con su nuevo rol en JPMorgan Chase.

Ya pasaron dos años desde la venta de Bluesmart. Habiendo masticado lo sucedido, ¿qué sentís que les jugó en contra?

Hay una serie de factores. Fuimos los primeros, no había valijas inteligentes en el mercado. Eso llama la atención, por un lado de la prensa, lo que es bueno porque te ayuda a vender el producto y levantar capital; pero también preocupa a aerolíneas, fabricantes, la competencia. Una de las cosas que pasó es que los fabricantes chinos al ver nuestro éxito empezaron a copiarnos y fabricar en escala miles de valijas con una batería de litio muy mala. La nuestra era la misma que tenían los iPhone. Ellos pusieron la peor, se prendió fuego en un avión y ahí decidieron prohibirlo.

Nunca vamos a saber si fue una conspiración o no, no quiero ni pensar en eso porque tampoco me interesa. También fue una cuestión del modelo de negocios. Lo lanzamos con una campaña de financiamiento colectivo y nos fue bien, entonces creímos que ese era nuestro cliente, que era nuestro *target*.

Fue un error grande. Fallamos analizando el modelo de negocios.

¿No había ninguna oportunidad de reconvertir a la empresa?

Sí, había manera, pero todo es un tema de *timing*. Lo loco es que si hubiésemos seguido, el Covid-19 nos mataba seguro. Cuando sucedió lo de la regulación, nosotros estábamos en el medio de nuestra serie B de financiación y el acceso a capital murió. Eso fue lo primero que nos aniquiló. Después había un tema de *cash flow* porque nos encontrábamos en un momento de mucho capital de trabajo, ya que estábamos fabricando. Podríamos haber pivotado hacia un producto que no fuera inteligente, pero no era lo que estábamos haciendo. Incluso pensamos en virar hacia una *app* únicamente. Pero para todo se necesita tiempo y capital y no lo teníamos. Lo mejor que encontramos fue poder venderla y hasta fue casi un milagro. Pudimos cerrar la empresa de manera prolífica, que era nuestra prioridad máxima.

¿Cómo fue ese proceso entre que vendiste Bluesmart y te sumaste a Glovo?

Después de Bluesmart para mí fue todo negro. No tenía ni la menor idea de qué hacer en mi vida. Llevaba 16 años emprendiendo *non stop*, nunca frené. Me fui a Barcelona porque mi hermana vive ahí y fui a ver qué onda e intenté conectarme más conmigo mismo. Después me fui a la India e intenté aprender a meditar. Estaba buscando qué hacer, pero todo lo que hice me salió mal. Un día conocí al fundador de Glovo y pegamos muy buena onda. Me dijo de sumarme y le dije: “La verdad no quiero saber nada con sumarme a nada, estoy quemado y no me da la cabeza”. Hablamos de sumarme como un *advisor* del CEO y me pareció interesante. Pero la etapa antes de eso fue muy mala.

¿En qué momento hiciste el clic para salir de ese círculo de negatividad?

El clic sucedió recién a fin del año pasado. En diciembre me fui a California a la casa de mi exsocio, Diego Sáenz-Gil, e hicimos un retiro ahí. Eso me cambió la cabeza y empecé a tener otra mirada. Me vino muy bien compartirlo con

Diego y poder charlar con él. Para mí eso fue un momento de claridad.

¿Elegiste Madrid como tu base? Estuviste muchos años en movimiento.

Hoy elegí Madrid para vivir. Las oficinas donde tendría que estar están en Londres, Milán u Hong Kong, pero estos son puestos globales y lo único que necesitas en verdad es un buen aeropuerto cerca. Madrid es una ciudad cómoda donde mi familia está muy

operar en los Estados Unidos y ser argentinos teníamos un triángulo en el mundo que era tremendo. Nosotros queríamos siempre estar todos bajo el mismo techo. Estuve bueno porque, de no ser así, no hubiésemos avanzado tan rápido ni hubiésemos podido entregar a la velocidad que lo hicimos. Pero al mismo tiempo iba destruyendo otra cosa. No morimos por eso, pero va desgastando.



“NO PIENSO MÁS EN ALGO QUE SEA SOLO UNA OPORTUNIDAD”.

bien. En los últimos siete años viví en Silicon Valley, Nueva York, Shanghái, Hong Kong y Barcelona. Ahora estoy queriendo un poco establecer base.

¿Esas mudanzas fueron uno de los principales errores en los años de Bluesmart?

El error fue querer mover todo, todo el tiempo, a todos los lugares y no establecernos en una ciudad y, en todo caso, ser una compañía más remota con un HQ y ya. Bluesmart nació como nacería una empresa hoy: por videollamada. Uno estaba en la Argentina y el resto se repartidos en Nueva York, Boston y Hong Kong. Al tener fábrica en China,

¿Cómo fue pasar de ser emprendedor, dueño y fundador a empleado? Pareciera ser que hice un camino al revés del que hace todo el mundo. Empecé mi primera compañía a los 19 años, armé otra más a los 25 y después creé Bluesmart a los 29. Pasé de una empresa de 10 empleados a una de 100, en Glovo éramos casi 1000 empleados y ahora en JPMorgan son 260.000. Es un tema de cómo se van dando las cosas. Emprendí de muy chico porque fue lo primero que me apareció en mi vida. Nunca me gustó mucho estudiar, entonces ni bien vi una oportunidad para hacer cualquier cosa, me mandé

y le dediqué 100 por ciento. Bluesmart nació conmigo un poco más maduro porque ya llevaba 10 años emprendiendo y tenía un poco más de experiencia, pero el cambio a Glovo fue muy distinto porque todo lo que había leído en los libros de *startups* sobre *hyper growth* nunca lo había visto. Pude ver de cerca como Oscar (Pierre, cofundador y CEO de Glovo) manejaba todo el equipo y la empresa, entonces aprendí muchísimo. Él sabía que eventualmente yo iba a emprender y teníamos un pacto de que mi rol iba a ser por un tiempo determinado. Ahora, con JPMorgan, estoy viendo cómo es una ultra mega organización que está completamente regulada y en la que hay que hacer las cosas de cierta manera, lo que me viene muy bien porque es aprender. Todo

"HOY LOS BANQUEROS SON MALA PALABRA PARA LOS EMPRENDEDORES"

es aprender a cómo se hacen las cosas de otra manera.

¿Te faltó ese 'roce corporativo' de empresas de otra escala en tus experiencias previas?

Sin dudas. Tenés casos excepcionales de gente que empezó muy de joven y que sin nada armó una empresa, como (Mark) Zuckerberg. Pero la verdad es que re contra necesitaba un poco de formación. Nunca terminé ni siquiera una carrera universitaria. Hice todo al revés pero así es como la vida me lo puso enfrente. Y tampoco es una cuestión de que como fui emprendedor toda la vida ahora no voy a hacer otra cosa que no sea emprender porque pensar de esa manera es una estupidez. Voy a volver a emprender cuando tenga algo que realmente me apasione hacer y quiera todos los días levantarme a las 6 de la mañana para hacerlo. Ya sé lo que es emprender y el sacrificio que requiere. Entonces todavía no encontraste eso que te motive...

Hoy tengo un gran desafío por delante

que me parece muy *challenging* y me divierte. Hablando de volver a emprender, todavía no encontré nada a lo que quiera dedicarle mis próximos 30 años. Si vuelvo a emprender es para eso, para hacer algo que, dentro de 30 años, mire para atrás y diga: "Qué linda carrera corrimos". Emprender por emprender no le veo sentido.

¿Imaginás tu próximo emprendimiento como el último?

No sé si será el último. Pienso en hacerle bien al mundo sin importar cuánto tiempo vaya a tomar. Lo que no pienso más es en el corto plazo, en algo que solo sea una oportunidad. Una oportunidad es: detectamos que no hay empresas que hagan buzos de egresados, entonces hágámoslo. Lo pienso más del lado de "quiero hacer

eso, estaba contento teniendo una *call* a las 3 de la mañana, no me importaba. Entiendo que es una locura, que no es normal, que no es sano y que hay gente que hace las cosas de otra manera. Es más, me encantaría tener eso en mi próxima *startup*. También es un tema de edad. Cuando tenés 25 años no te importa nada, no tenés hijos y tu proyecto es tu bebé. Si emprendés a los 40 años es distinto y tenés otro tipo de prioridades en la vida.

A la hora de pensar tu próximo proyecto, ¿qué tendencias o sectores te atraen más?

Hoy estoy contento con el proyecto de JPMorgan y creo que tengo para divertirme para rato. No es que tengo la cabeza desesperada buscando algo para hacer. Al final lo único que me importa es divertirme, pasarl bien y en ese sentido lo encontré. Pero si pienso en qué me gustaría emprender, creo que no funciona así porque emprender es como enamorarse. Tenés que enamorarte de una idea, de un concepto, de una misión o de una visión. Y cuando te enamorás de eso, vas *all in* y ahí es cuando el inversor te cree y te da plata o alguien confía en lo que decís y se une a tu equipo. Entonces me puede gustar más IA que *biotech*, por ejemplo, pero mañana me junto con una persona que me cuenta un proyecto de *biotech* que me parece alucinante y voy a ir *all in*. No creo en encajonar esas cosas dentro del mundo emprendedor. Me gusta la tecnología porque está cambiando el mundo. El *software* se come al mundo y es lo que tiene la capacidad de tener un crecimiento exponencial. Me gusta que las cosas sean globales y poder abarcar a todo el mundo.

¿Cómo ves al ecosistema emprendedor argentino hoy?

Lamentablemente al emprendedor argentino se lo golpea mucho. Si ya emprender es muy difícil en cualquier parte del mundo, en la Argentina es el doble. En los Estados Unidos tenés muchas más chances de que te vaya mejor porque la cancha está armada de una manera para que te vaya bien. Ahora, cuando vas a los emprendedores, el talento que tiene la Argentina es



Si sos Movistar, tenés mucho más para tu negocio



Atención Personalizada

Para solucionar cualquier consulta.



Movistar Play

Series y películas gratis.



Pasá Gigas

Hacelo gratis a través de la app.



Test Drive

30 gigas gratis por tres meses.



Club Movistar

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.



extraordinario. Tiene una resiliencia tremenda. Con el Covid-19 tengo amigos que cambiaron automáticamente a otro modelo de negocios con empresas que estaban establecidas hace 10 años, mientras que acá en España están todos levantando la mano y pidiendo apoyo de subsidios. Para los próximos cinco años ojalá surjan más compañías y no necesariamente unicornios. Odio esa palabra. La Argentina no necesita más unicornios, necesita 300 compañías que sean ponies. Hay muy pocas empresas que tengan una valuación de US\$ 100 millones y eso es lo que se necesita. No hace falta llegar a ser Marcos

Galperín porque Marcos hay uno solo, es el tigre blanco de Bengala, y apuntar a eso le hace hasta mal al emprendedor. Escucho muchas veces a los medios y a los inversores buscando al próximo MercadoLibre y para mí hay que generar más empresas sólidas, que creen empleo e innovación.

¿Qué rol tenés en JPMorgan? ¿Está más orientado a América latina?

Es un puesto global. Estoy armando un proyecto que tiene mucho que ver con el mundo emprendedor para acercar más a los emprendedores al banco.

¿Cuál es la relación del mundo de la banca y el emprendedor?

Hoy los banqueros son mala palabra para los emprendedores. La verdad es que se ha dado así por una serie de factores en los últimos años y la idea es cambiar ese concepto y que este banco puntualmente tenga un rol más activo en el mundo emprendedor. Queremos que los empiece a apoyar de otra manera, que los apoye más temprano y armar relaciones con ellos.

¿Cómo se conforma tu equipo?

Hoy es *an army of one* (risas). Soy muy nuevo y creo que acá hay que ir ganándose todo de a poquito y viendo qué pasa. Me gusta estar así. <AP> Javier Ledesma Cascio

PAULA CRISTI

Gerente General de Despegar para la Argentina y Uruguay

"POR AHORA ES PREMATURO IMAGINARNOS CUÁNDΟ HARRÁ UNA RECUPERACIÓN"

La ejecutiva, que asumió la conducción en plena pandemia, habla sobre las medidas que tomó la compañía para enfrentar la crisis, la reprogramación de paquetes y el futuro de la industria de viajes. "Los hábitos van a cambiar y lo primero que retornará será el turismo interno", dice.

El efecto de la pandemia tiene muchos rostros pero algunos son más dramáticos que otros. El del turismo, sin dudas, compite por el primer puesto en el ranking de urgencias. Con una facturación que cayó literalmente a cero el primer mes del confinamiento y una enorme incertidumbre respecto de cuándo se recuperará la demanda –y qué características tendrá–, las empresas navegan como pueden el corto plazo. Paula



Cristi asumió la gerencia General de Despegar para la Argentina y Uruguay en plena crisis, a fines de abril. Con 17 años de experiencia dentro de la compañía, venía de manejar la relación comercial con las líneas aéreas para toda la región, cargo que conserva. Y no minimiza la gravedad del momento.

"Es una situación sin precedentes –admite–. La pandemia afecta a todas las industrias pero fuertemente al sector de turismo. En la Argentina el turismo representa el 3 por ciento del PBI, genera 1,1 millones de empleos y US\$ 15.000 millones anuales en ingresos, según datos oficiales del Ministerio de Turismo. Hemos llegado a niveles de facturación cero en los momentos en que empezó la pandemia, en una industria que ya venía reprimida los primeros meses del año, con caídas de ventas de 50 por ciento".

Los números de Despegar del primer trimestre reflejaron ese impacto, con una baja del 32 por ciento en los ingresos por reservas (sumaron US\$ 790 millones en toda la región) y del 23 por ciento en las transacciones en la plataforma. Y el valor de la acción en el Nasdaq se redujo a un tercio entre febrero y mayo –de US\$ 15 a US\$ 5.

¿Qué medidas tomaron para enfrentar la situación?



BioX®

tu mejor aliado en desinfección

Efectividad demostrada en la prevención del Coronavirus



Protege tu salud
y la de tus animales



Amigable con
el Medio Ambiente



Aprobación Regulatoria
SENASA y ANMAT



Para más información:
cc.biogenesisbago.com/a/biox
03327-448300 | 0800-555-5678
info@biogenesisbago.com



Biogénesis Bagó

Desde Despegar tomamos medidas en tres ejes: el primero, cuidar la salud y la seguridad de los empleados. Ahí, implementamos trabajo remoto en forma récord. Otro foco fue resolver los problemas de los clientes, quienes se vieron afectados por la interrupción de viajes, y por último, asegurar la solidez de la empresa a largo plazo. En esas tres dimensiones trabajamos.

A nivel necesidad de clientes enfocamos todos los esfuerzos para atenderlos. Redistribuimos recursos y gente que trabajaba en ventas pasó a atender clientes que necesitan reprogramar viajes. También redefinimos los desarrollos tecnológicos para que los clientes pudieran autogestionar sus cambios y postergaciones, sea a través de la app o de la web. La crisis nos puso en una dinámica de poder negociar flexibilidades con los proveedores y poder implementarlas, que estuvieran visibles. Por otro lado, pusimos en el flujo de compra del sitio la posibilidad de seleccionar viajes flexibles, para que los clientes puedan identificar cuáles tienen esa opción, por si el día de mañana tuvieran la necesidad de reprogramar esos viajes.

¿Qué hicieron en materia financiera? Tomamos medidas de reducción de costos del 35 por ciento, para poder asegurar la sustentabilidad del negocio. Y empezamos un trabajo con los gobiernos, no solo de la Argentina sino de la región, para minimizar el impacto de la situación.

¿Redujeron sueldos?

A nivel equipo directivo y honorarios del board se redujeron los sueldos un 50 por ciento. Luego aplicamos suspensiones y trabajo *part time* a nivel de equipo. Postergamos inversiones y gastos de marketing por el momento. En Despegar trabajan hoy 1500 personas.

¿Recurrieron a la asistencia oficial para el pago de sueldos?

Estamos trabajando con el Gobierno para buscar las mejores alternativas. Se implementaron algunas de esas medidas a nivel industria. Accedimos al ATP (Asistencia de emergencia para

el Trabajo y la Producción) el primer mes, en abril, y aplicamos para mayo. **En redes sociales hubo muchas quejas de clientes por paquetes comprados que no pudieron ser reprogramados. ¿Qué respuesta les ofrecieron?**

Alrededor del 75 y 77 por ciento de las solicitudes ya las hemos procesado y finalizado. Es cierto que hay clientes que no tienen una resolución definitiva aún. Pero también es cierto que nosotros manejamos el mayor volumen de agencias de viajes en la Argentina a nivel ventas, y eso impacta en un momento como este. Lo que también estuvo pasando es que en la medida en que iban evolucionando las medidas de los gobiernos íbamos adaptando la política de flexibilidad. Siempre decimos que ojalá se tomaran las decisiones lo más cerca de la fecha de viaje, porque la flexibilidad que existía hace un mes es distinta a la que existe hoy. Estamos ante un escenario que exige mucha agilidad, rapidez y flexibilidad para poder implementar estas flexibilizaciones que se están dando. Pero es cierto que hay un poco de ruido en el mercado por los pasajeros que no han podido cerrar sus alternativas. Mucho tiene que ver con fechas de viaje hacia delante.

¿Cuándo cree que volverán los vuelos y la demanda de paquetes turísticos? **¿Septiembre, octubre?**

A nivel demanda, se empiezan a ver búsquedas nuevamente. La pasión por viajar de los argentinos está intacta y creemos que va a permanecer. Estamos viendo algunos indicios de recuperación. Se empiezan a ver búsquedas para el último trimestre, a partir de octubre. Comparando las dos primeras semanas de mayo con las dos últimas

¿Qué escenario pos pandemia imagina? ¿Mayor turismo interno? ¿Nuevos hábitos de los viajeros?

Lo que vemos es que los hábitos de los viajeros van a cambiar. La seguridad y la sanitización van a ser claves. Se está discutiendo con IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo, por sus siglas en inglés) y la OMS nuevos protocolos para la industria, no solo la aerocomercial sino los alojamientos y las atracciones. Si hablamos de alojamiento, el contacto será diferente desde el *check in* hasta la llegada a la habitación o los servicios de desayuno. Ya hay líneas aéreas que están trabajando con nuevas medidas de seguridad y eso llevará tranquilidad a los viajeros.

Entendemos que lo primero que se recuperará será el turismo interno. Principalmente, por el impacto que tendrá la pandemia en los argentinos. Luego volverá lo regional y por último, lo

“LE ESTAMOS DANDO VISIBILIDAD A LOS

PRODUCTOS FLEXIBLES, EN LOS QUE SE PUEDE CAMBIAR Y REPROGRAMAR FECHAS, DESTINOS O CANCELAR. ESPERAMOS UN MAYOR VUELCO A LO ONI INF”



NAVES FEDERAL 2020

INSCRIPCIÓN - CUPOS LIMITADOS

Buscamos las ideas de un país para ayudarlas a crecer sin fronteras

¿Ya inscribiste la tuya?

Comienza la Competencia que impulsa el espíritu emprendedor de cada rincón de la Argentina, llevando formación estés donde estés. Hay un mundo de oportunidades esperándote.

NAVES FEDERAL 2020. Las ideas de un país.

► Informes e inscripción en macro.com.ar/naves



macro.com.ar



MÁS INFORMACIÓN, BASES Y CONDICIONES DE LA COMPETENCIA NAVES FEDERAL 2020, FECHAS DE INSCRIPCIÓN Y SEMINARIOS EN LAS PROVINCIAS INTERVINIENTES, EN macro.com.ar/naves. CUPOS LIMITADOS. HASTA 80 EQUIPOS EN CADA PROVINCIA PARTICIPANTE, PARA PROYECTOS ADMITIDOS CONFORME A DICHAS BASES Y OTORGANDOSE HASTA 720 BECAS.

internacional. Igual hay búsquedas a destinos en Estados Unidos o Brasil. El deseo de viajar existe. En tanto se vean medidas relacionadas con la seguridad y la sanitización, veremos una recuperación más pronta. De todos modos, es prematuro imaginarnos cuándo habrá una recuperación. Pero sí entendemos viajes más flexibles, de turismo interno inicialmente, ligados a la naturaleza y el aire libre y con medidas de seguridad.

¿Adaptaron ya su estrategia comercial en función de ese escenario?

Nos estamos preparando y le estamos dando visibilidad a los productos flexibles, en los que se puede cambiar y reprogramar fechas, destinos o cancelar. Ya hay filtros en el sitio y en la app. Innovar es clave: en qué ofrecemos y cómo lo mostramos. También creamos que el mundo *online* en el turismo tendrá una preponderancia mayor. Previo a la pandemia, el 60 por ciento de las transacciones (en toda la región) eran *offline* y vemos que habrá un nuevo equilibrio luego de la pandemia. Esperamos un vuelco mayor a lo *online*. **Está hace 17 años en la empresa. ¿Cómo es ser CEO de la filial local en un momento como este?**

Es un desafío bien grande. Me da tranquilidad haber estado mucho tiempo en la empresa, conocer todos los procesos y tener experiencia en negociación. Es un desafío fuerte pero tengo la confianza y el compromiso de la empresa. **Previo a la pandemia el CEO de Despegar, Damián Scokin, ya advertía sobre el impacto del impuesto al 30 por ciento en los gastos en el exterior. ¿La brecha cambiaria y el impuesto pueden obstaculizar una potencial recuperación?**

Los argentinos, dije, somos apasionados por viajar. Si miramos otros períodos económicos críticos, la pasión por viajar al exterior nunca se vio limitada. No hubo una caída muy abrupta. Entiendo que es clave la participación activa del gobierno en la recuperación de la industria, no solo local sino también internacional, en el turismo receptivo y en el emisivo. Es importante que el resto del mundo siga vieniendo a la Argentina. <AP> Pablo Ortega.

Interview Issue 2020

PATRICIA JEBSEN

Gerente General de Beat

“EL MERCADO DE MOVILIDAD VA A SER INCLUSO MÁS GRANDE EN LA NUEVA NORMALIDAD”

Beat llegó al país para convertirse en la opción económica a Uber y Cabify, pero la pandemia la llevó a reconvertirse y sumar servicios de mensajería. Los motivos por los que no piensa lanzar delivery y el futuro de la movilidad corporativa.

¿A dónde vamos? El *claim* de la aplicación de movilidad griega Beat se convirtió más bien en una pregunta sobre el verdadero rumbo de la empresa ante el avance de la pandemia del Covid-19 y las medidas de los Gobiernos que restringían el movimiento en los grandes centros urbanos. La compañía fundada en 2011 llegó al mercado local en noviembre pasado en la búsqueda de sacarle una tajada del negocio a Uber y Cabify que cumplieron su 4º aniversario operando, con diversos *approachs*, en el territorio argentino. Sin embargo, a pesar del avance inicial, la app tuvo que reinventarse ya sea con nuevos verticales de ingresos que no tenía en sus planes como así también acelerando el lanzamiento de otras opciones que figuraban más lejos en su *pipeline*.

“Cuando empezo la cuarentena, lo primero que se cayó fueron los pasajeros. Se nos fue casi a un 10 por ciento la cantidad de pasajeros respecto de la semana anterior. Y los choferes se fueron a la mitad”, comenta Patricia Jebsen, gerente General de Beat en Argentina. La plataforma nació en Atenas con la idea de conectar a taxistas y pasajeros –su primer nombre fue Taxibeat–, pero luego adoptó el modelo de conductores independientes.

Bajo la conducción de Nikos Drandakis, uno de los socios iniciales y actual CEO, eligió al mercado latinoamericano como su foco para crecer y ya opera en Perú, Chile, Colombia y México. Actualmente forma parte de Free Now, *joint venture* creado por BMW y Daimler, que había adquirido a Beat a principios de 2017 por US\$ 43 millones. Su objetivo fue arrebatarle el protagonismo a la competencia a través de los precios que podían ser desde un 10 por ciento más bajos hasta incluso un 50 por ciento para los servicios regulares.

Jebsen tiene una larga experiencia en el rubro del comercio electrónico. Y afirma: “En el fondo, Beat es un *marketplace*. Somos una plataforma que junta al chofer con el pasajero, como lo hace MercadoLibre o cualquier otra aplicación”. Justamente fue gerente de Comunicaciones Corporativas en la firma fundada por Marcos Galperín, también estuvo a cargo del negocio de *e-commerce* de Falabella, presidió durante cuatro años la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y previo a sumarse a la aplicación de movilidad, para la cual fue contactada por un *headhunter*, se desempeñaba como gerente de Omnicanalidad para Cencosud.

Pero así como Uber y Cabify aparecen como los principales competidores de Beat, los servicios lanzados durante el aislamiento obligatorio los llevaron también a codearse con Rappi, Glovo y PedidosYa. A la unidad de Misión, que indicaba la habilitación de los viajes solo para personal esencial, se le sumaron la de Envíos, tanto en auto como en moto. Asimismo crearon la unidad Beat Prepaga, por medio de la cual las empresas pueden crear billeteras virtuales para sus empleados puedan utilizar para moverse o realizar trámites de mensajería. “Antes del Covid-19, el 75 por ciento de nuestros conductores tenían a Beat como su principal fuente de ingresos y ahora es el 87 por ciento. Calculamos que, desde el 20 de marzo hasta hoy, nuestros drivers ganaron más de \$ 65 millones”, señala la ejecutiva. La empresa no brinda otros datos locales, pero asegura que cuenta con 600.000 drivers en la región y aproximadamente 19 millones de pasajeros registrados.

¿Qué lugar ocupan en el mercado entre Uber y Cabify?

Nuestra propuesta de valor de cara a los pasajeros es ser el servicio más económico del mercado. Somos muy económicos. Y los choferes obviamente tienen que ver con eso, la cantidad de pasajeros que vos les das y las herramientas que tenemos de incentivos que

es inversión para que ellos manejen con nosotros y les sea rentable.

¿Es sostenible un subsidio de las tarifas a largo plazo con la rentabilidad del negocio?

Sí, hay países que son rentables hace bastante. Al principio hicimos una inversión grande para atraer a choferes, que conozcan nuestro servicio y para que los pasajeros tuvieran conductores disponibles. Subvencionamos parte de los precios a través de promociones o descuentos con tarjetas. Pero en líneas generales somos más baratos que nuestra competencia.



“EL SERVICIO DE MENSAJERÍA VINO PARA QUEDARSE”.

misiones y después si lo querés cobrar es muy difícil.

Te referís al caso de Uber. ¿Los perjudicó el approach que tuvo para lanzarse en el mercado local?

En nuestro caso no, no nos perjudica porque pusimos las reglas de juego claras de entrada y los choferes nos pagan. Pero es porque entramos a un mercado más maduro. Imagino que, cuando ellos entraron hace cinco o seis años, la gente no sabía lo que era el *ride hailing*, entonces obvio que lo de las comisiones fue parte de su inversión. Encuentramos un mercado de choferes más maduro, ya que varios utilizan varias apps según tarifas y horarios. Eso es interesante porque todavía hay un mercado grande y después del Covid-19, cuando volvamos a la nueva normalidad, va a ser incluso más grande porque la gente va a pensar antes de subirse a un colectivo o un tren. Si puedes no hacerlo, no lo va a hacer.

¿Por qué eligieron a la provincia de Buenos Aires para comenzar a operar? ¿Mendoza con su regulación no era un mercado atractivo?

Buenos Aires es más interesante que Mendoza por el tamaño. Este modelo sirve para las ciudades grandes porque necesitás oferta y demanda. No podés tener dos choferes sino que necesitas miles de conductores y miles de clientes. A Mendoza seguro

vamos a salir ni bien podamos, pero elegimos Buenos Aires por el tamaño y elegimos el Conurbano para probar. Cuando empezás, lo hacés abriendo zonas y vas abriendo el mapa porque tenés pocos choferes al principio. Pasaron tres semanas hasta que nos abrimos a Capital. Nos ayudó mucho entrar a un mercado donde la competencia ya estaba hace tanto tiempo porque la gente ya entendía lo que es el modelo. Todo eso ya lo evangeliaron otros.

¿Inició la experiencia que habían tenido los otros jugadores en la Ciudad de Buenos Aires para no empezar por ahí?

No sabría decirte porque no estaba yo en la decisión. Es una industria que no

está regulada en CABA, pero creo que tuvo que ver con un orden de salida por ciudad. Si hicimos algunas cosas desde el principio, como constituirnos como empresa en la Argentina, pagamos impuestos en el país, las transacciones son en pesos y facturamos en el país. Pensá que nuestros inversionistas son BMW y Daimler a través del fondo de inversión alemán Free Now. No podíamos hacer las cosas mal.

¿Los nuevos verticales de Envíos en auto y en moto tienen futuro como unidades de negocio?

Ya hicimos 50.000 entregas de paquetes en lo que va del Covid-19. Es un montón para algo que era un negocio colateral y creo que vino para quedarse. Nuestra nueva normalidad va a ser muy distinta a la de antes y vamos a pensar cada vez que salimos a la calle.

“LOS CONDUCTORES A NOSOTROS SÍ NOS PAGAN LAS COMISIONES”.

Muchas cosas que antes hacíamos las vamos a pensar, como ir a un shopping o al supermercado. Nuestros viajes de envíos son mucho más largos que los de Misión y vemos que la gente está necesitando mandar cosas mucho más lejos que su cercanía. Es algo a lo que nos vamos a acostumbrar. No sé si se va a seguir usando al 100 por ciento, pero sí va a estar disponible y vino para quedarse.

¿Hoy los envíos ganaron más protagonismo que los viajes de personas?

No, por ahora sigue participando más el viaje de personas, sobre todo de aquellas que van a trabajar y los que van o vuelven del supermercado. Mucha de la logística de las empresas de retail está colapsada, entonces comprás y te entregan en tres semanas, por lo que la gente prefiere ir y volver con su compra.

Con esta experiencia que están sumando en mensajería, ¿podrían también sumar delivery de comida?

Nosotros acá tenemos dos patas: conductor y pasajero. El delivery tiene tres

patas, que son el conductor, el cliente y el restaurante o supermercado o farmacia. Eso requiere otro tipo de equipo comercial porque parte de sus ganancias vienen de la comisión que ganan de los comercios y el modelo de negocios es bastante diferente. No significa que algún día no lo hagamos, no lo sé. Hoy te diría que no es nuestro foco. Nuestro foco es juntar las partes y ser una aplicación de movilidad. Somos una empresa de tecnología, no tenemos un equipo comercial que sale a buscar a los supermercados o restaurantes para ofrecer su *delivery*.

¿El segmento corporativo podría ganar protagonismo con el lanzamiento de la unidad Prepaga?

En sí es una billetera virtual y lo que les ofrecemos a las empresas es que puedan prepagar los viajes de emplea-

los sanciona al cancelarlos?

Ellos pueden elegir el viaje que quieran y saben cuándo es un envío y cuando es Misión. En general hacen los dos porque el mismo sistema te va llevando dado que si solo aceptas Envíos por ahí tenés que esperar más tiempo. Pueden rechazar los viajes que quieran, están en todo su derecho, pero obviamente van a ganar menos plata.

¿Hoy funcionan como una agencia de remises? Cabify utilizó el mismo método para operar de acuerdo a la regulación.

Nosotros somos una empresa de tecnología. Somos una *app*. Iniciamos el trámite en noviembre del año pasado para inscribirnos como remises sí, pero todavía no salió porque son cosas que tardan.

¿Qué limitaciones al negocio les impone estar inscriptos de esta manera?

Pensá que en CABA hay 2000 remises en toda la ciudad y nosotros tenemos 600.000 choferes en la región. Son leyes armadas para cuando tenías una remisería en un barrio con cinco autos parados en la puerta. Hoy necesitas muchos más autos para este servicio y, por ejemplo, te pide que alquiles un local y está vacío. También tuvimos que alquilar cinco cocheras pero tampoco las usamos con este modelo de negocio. Son leyes hechas para cuando existían fuertemente las remiserías. La regulación tiene que ser distinta y hay muchos países que están avanzando en ese sentido. Esto a su vez le puede generar un ingreso adicional al Gobierno porque se puede cobrar una tarifa que le quede al Estado. Lo de Mendoza es un buen ejemplo en el que conviven aplicaciones y otros servicios de transporte.

¿La regulación tiene que ser específica o puede englobar a otros trabajadores de plataformas?

Es bastante distinto. En general el *delivery* es más de un barrio y esto es mucho más interdistrital. El *delivery* trabaja en Palermo y no hace un envío a La Matanza o al revés. En nuestro caso hay más movimiento entre partidos. No vi ningún país en el que estén englobados.

<AP> Javier Ledesma Cascio

“LOS CONDUCTORES A NOSOTROS SÍ NOS PAGAN LAS COMISIONES”.

dos o envíos. De esta manera pueden asignarle plata por mes a esa billeteira y el empleado pide el servicio cuando quiere. Esto es más que nada para cubrir una necesidad puntual del momento, aunque sabemos que va a ser largo. No lo veo tan fácil a largo plazo para las empresas el tener que pagar el 100 por ciento de la movilidad de sus empleados.

¿Por qué eliminaron los incentivos a choferes durante el aislamiento?

Ni bien empezó la cuarentena bajamos toda la inversión. Es lógico, no teníamos viajes y estar invirtiendo por algo para lo que no hay oferta ni demanda no tiene sentido. De a poco, en la medida en que estamos volviendo a crecer y lanzamos nuevos productos, estamos empezando a invertir de nuevo. Pensá que los *drivers* ganaron mucha plata con los bonos en los primeros meses, entonces estaban como acostumbrados. Los bonos van a volver en la medida en que existan de nuevo pasajeros.

¿Pueden elegir rechazar un viaje con personas y hacer más de envíos o se

necesidades. Es el caso, por ejemplo, de la Escuela 751 de Colonia Milagro, un pequeño poblado rural en la provincia de Misiones, rodeado de plantaciones de té. “Crecer y venir a la escuela en esta zona supone algunos desafíos que otros niños jamás van a experimentar”, relata Hilda Benítez, maestra desde hace 11 años en esa zona. Y detalla que los chicos tienen que “transitar caminos muy difíciles todos los días para poder estudiar, cruzando cerros y montes, rodeados de animales salvajes”.

Ejemplifica también la importancia de contar con un filtro: “Por acá el agua está contaminada; los pozos, vertientes y arroyos no están bien protegidos y por eso es imprescindible llevar adelante todas las medidas necesarias antes de consumirla, como hervirla”.

Por su parte, Coca-Cola viene trabajando además en otras iniciativas que también tienen como objetivo el acceso al agua en poblaciones con necesidades de infraestructuras básicas.

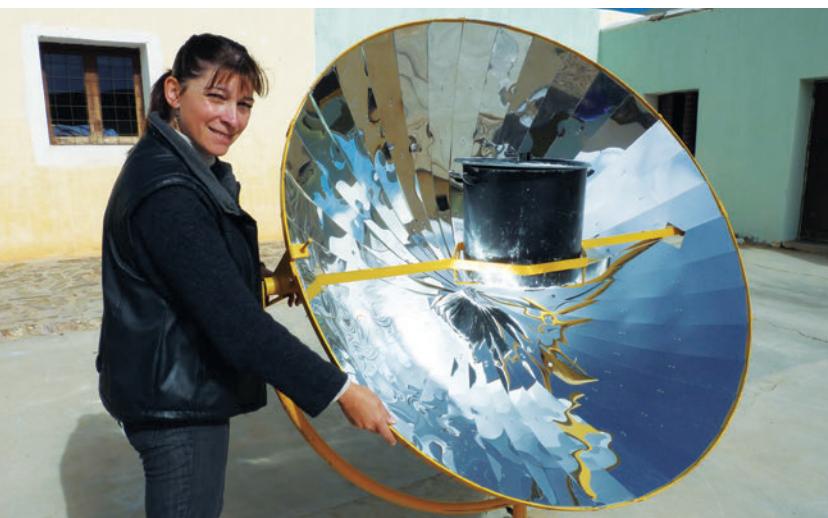
Otro esfuerzo dedicado a la batalla contra el coronavirus fue la ampliación del respaldo a las iniciativas que participaron del Concurso de Agua, que Coca-Cola Argentina lleva adelante junto a la Fundación Vida Silvestre. En su 13º edición se premiaron tres proyectos, destinados a mejorar el acceso al agua en comunidades rurales y pueblos originarios del norte argentino. Pero ante la situación de pandemia se seleccionaron otros cinco emprendimientos, con un total de \$6.750.000 aportados por la Fundación Coca-Cola.

Estos cinco proyectos están destinados a ampliar la infraestructura para un hospital de día en El Impenetrable, en la provincia de Chaco (Fundación La Higuera); la instalación de unidades móviles e inteligentes con higienizadores solares en la Quebrada de Humahuaca (Fundación EcoAndina); el equipamiento del área de pediatría del hospital Jorge Vázquez de Tres Isletas, en el centro de la provincia de Chaco (Asociación Civil Escuela de Deportes Deportivo Maipú); y finalmente, un plan de capacitaciones y provisión de insumos para comunidades campesinas y pueblos originarios de localidades de Jujuy, Salta, Santa Fe y Santiago del Estero, a cargo del Equipo de Producción y Construcción Alternativa.

Casos

Agua segura, elemento vital en la batalla contra la pandemia

Coca-Cola Argentina aceleró su plan de ayuda en lugares críticos. Iniciativas e historias en la búsqueda de una mejor hidratación e higiene.



Un sistema portátil de energía solar en Humahuaca para poder calentar el agua

Los efectos de la pandemia se hicieron sentir en los sectores vulnerables de la comunidad. Y para mitigarlos con la rapidez necesaria que exige una crisis sanitaria, es importante que las personas puedan contar con las herramientas necesarias para fortalecer la prevención. Una de ellas es algo tan simple y elemental como el agua, tanto para su consumo como para la higiene personal: poder lavarse las manos con frecuencia, por ejemplo, es una acción imprescindible para evitar el contagio del coronavirus.

Entre las iniciativas solidarias que se vienen desplegando a causa de la pandemia, se destaca el programa “Higiene activa” en el conurbano bonaerense, que tiene como objetivo mejorar los hábitos de higiene de los niños y adultos que concurren a comedores y centros comunitarios. Se realiza con el apoyo de la instalación de

filtros purificadores de agua, los cuales ayudan al acceso a una hidratación segura y a la vez permiten enseñar y concientizar sobre la higiene personal.

Se trata del plan encarado por una alianza entre Coca-Cola de Argentina y la empresa social Proyecto Agua Segura (PAS). En realidad, comenzó hace tres años, pero redireccionaron sus esfuerzos en esta etapa para ayudar a contener la curva de contagios en la pandemia. Desde mensajes de WhatsApp hasta posteos en Facebook, todos los canales sirven en “Higiene activa” para brindar información y consejos para prevenir el COVID-19, incluyendo desarrollos digitales propios con láminas, gráficos y videos.

El impacto de la instalación de filtros purificadores de agua es también muy importante en lugares del interior del país, donde se conocen historias de esfuerzo y



HIPER PBX

HUAWEI CLOUD ayuda a HiperPBX a regionalizar su oferta de Comunicaciones Unificadas Universales

Cuando HiperPBX quiso llevar su oferta de telefonía sobre IP y comunicaciones unificadas a la nube, para brindar UCaaS a sus clientes, se encontró con que los grandes cloud providers no podían darle las condiciones técnicas y comerciales que necesitaba para prosperar. Hasta que conoció a Huawei Cloud.



HiperPBX es una compañía latinoamericana con presencia en la Argentina, Brasil, México y los Estados Unidos. Indirectamente, a través de partners, llega a Uruguay, Chile, Paraguay, Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, España y Tailandia. Si bien arrancó en 2006, en la Argentina, la realidad es que para ese entonces sus fundadores, **Gustavo Scheveloff**, actual CEO, y **Pablo Minsteras**, COO, ya tenían una experiencia de ocho años en materia de comunicaciones sobre Protocolo de Internet (IP). En aquel entonces, HiperPBX vendía soluciones de telefonía sobre IP, desplegando el software en las oficinas del cliente, lo que se conoce como instalaciones on premise.

Desde aquel entonces a hoy, la oferta de HiperPBX ha pasado al menos por dos instancias evolutivas, cada una de las cuales multiplicó la propuesta de valor. El factor común en ambas evoluciones es la nube. En 2018, **HiperPBX trasladó todas las capacidades de su solución de comunicaciones unificadas sobre IP a la nube**, de modo que estas prestaciones pudieran ser provistas como un servicio abonado mediante una suscripción mensual. Esta renovación arrancó por México y, luego de

probar con varias nubes internacionales de reconocida trayectoria, pero con resultados poco alentadores, los responsables de HiperPBX accedieron a Open Cloud: la nube de Huawei corriendo sobre el datacenter de un importante proveedor de servicios internacional. Uno de los grandes diferenciales fue que los datacenters de Open Cloud están ubicados localmente en los principales mercados de América Latina. Uno de ellos está en México, lo cual trajo para HiperPBX varias ventajas.

Los beneficios de la nube local

La solución contratada a Open Cloud fue ECS - Elastic Cloud Servers para montar toda la arquitectura en la nube de las comunicaciones unificadas como servicio (UCaaS) requerida para los clientes de México y toda América Latina. Si bien HiperPBX arrancó desde los datacenters de Open Cloud en México, luego también comenzaron a usar el servicio de manera local sobre el datacenter de Open Cloud en la Argentina.

"No habríamos podido hacer despegar nuestro servicio



en la nube en América Latina si no hubiera sido por Huawei Cloud. Habíamos intentado dar el servicio con otras nubes bien conocidas, con datacenters en los Estados Unidos, y la experiencia no fue para nada buena por problemas de latencia y packet loss. Pero Huawei Cloud nos permitió hacer el despliegue técnico y también el comercial gracias a la modalidad de pago por uso que brinda, y todo eso nos permitió comenzar a dar servicios con los clientes con una baja inversión", señala Scheveloff.

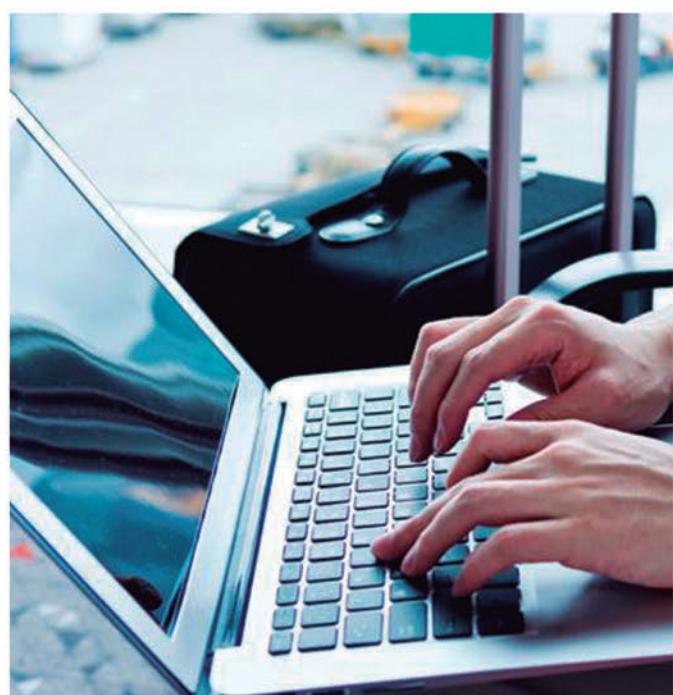
Scheveloff destaca que uno de los principales beneficios fue la "disponibilidad de servicios en datacenters locales, para garantizar la comunicación en tiempo real". En segundo término, la utilización de una **plataforma abierta de nube, OpenStack**, "Y, por último, la facilidad de poder integrar la nube con el proveedor de servicios de telecomunicaciones en relación a troncales telefónicos IP y enlaces MPLS de los clientes".

La segunda evolución

En 2020, la solución de HiperPBX evolucionó nuevamente. "Tenemos una nueva solución que permite que los clientes accedan al nuestro sistema (ya sea que esté on premise o en la nube), a través de cualquier navegador web. El cliente ingresa con su password y tiene su interno corporativo o su agente de call center en la computadora o el celular, sin necesidad de instalar software o levantar una VPN", explica Minsteras. Esta solución tecnológica cristalizó en dos productos. Por un lado, una Web PBX empresarial, llamada **HiperME!**, que da acceso prácticamente ubicuo al interno (o la extensión de la PBX) y a otras funciones, todo a través de un navegador de web. Estas características hacen que sea pieza fundamental para dar soporte a numerosas operaciones de teletrabajo y descentralización. Dicha oferta tiene su contraparte para los agentes de centros de contacto, llamada **ContactME!**, que incluye la consola para estos agentes. Ambos servicios se volvieron muy solicitados durante la pandemia de COVID-19, dada la necesidad de aislamiento social imperante.

Además de ofrecer los mencionados UCaaS y soluciones para Customer Care y centros de contacto multicanal, HiperPBX tiene una tercera unidad de **Internet de las Cosas Industrial (IIoT)**, y una cuarta unidad de soluciones para **Edificios Inteligentes**. "Son cuatro soluciones que usan la misma plataforma en la nube, bajo una tecnología que llamamos **Comunicaciones Unificadas Universales (UUC: Universal Unified Communications)**", explica Minsteras. Esta plataforma única es la que permite atender un abanico muy amplio de necesidades en numerosos mercados verticales de manera flexible y segura. En buena parte de América Latina, la plataforma de UUC corre sobre la nube de Huawei.

"La importancia de la nube de Huawei es total, ya que en los servicios de Voz y Video que utiliza HiperMe! y ContactMe! requieren ciertos estándares de calidad en la comunicación que tal vez en una aplicación web básica no son tan necesarios; unos 500 milisegundos de retraso en un paquete de datos o un 10% de pérdida de paquetes no afecta a una aplicación web, pero destruye un canal de voz y/o video. En relación a los servicios de IIoT y Smart Building, la posibilidad de tener OpenStack, nos permite armar una arquitectura de microservicios con procesamiento elástico, específicos para cada tipo de comunicación industrial (como por ejemplo MODBUS TCP y MQTT) de una forma escalable, pudiendo atender soluciones desde uno hasta miles de sensores y controladores industriales, ya sea en una fábrica como en un pequeño edificio de 24 departamentos o un campus de 500 apartamentos", finaliza Scheveloff.



Cómo evitar una hiperinflación

Tras la emisión récord, qué tan probable es que la inflación se dispare a tres dígitos cuando pase la pandemia. Las recomendaciones de los economistas para absorber la masa de pesos.

El aislamiento social decretado en la Argentina para combatir a la pandemia hace tres meses enfrió tanto a la economía que algunos indicadores como la inflación parecen dar números sanos. Una aceleración de los precios que, previo a la cuarentena, no bajaba del 3 por ciento mensual dio en abril apenas un 1,5 por ciento. Sin embargo, algunos economistas empiezan a detectar síntomas de que, una vez que se reanime la actividad económica, la dinámica de precios podría tomar un ritmo ascendente o inclusive, con una baja probabilidad, explosivo.

A mediados de mayo, el economista y expresidente del Banco Nación, Carlos Melconian, advirtió en una charla a productores agropecuarios que si el Gobierno, una vez finalizada la cuarentena, no es capaz de absorber la emisión de pesos récord que puso en marcha en los últimos meses, "la inflación podría cotear los tres dígitos". Si bien para muchos especialistas el pronóstico fue apresurado ya que no es claro el panorama a corto plazo dado el nivel de incertidumbre, el foco de preocupación es el mismo: cómo hará el Gobierno para aspirar la cantidad de pesos que tiró a la calle en los últimos meses (más de \$ 700.000 millones desde que arrancó la pandemia) y los que puede seguir tirando. Las últimas proyecciones del mercado contemplan para este año un déficit fiscal primario (sin contemplar intereses de deuda) de \$ 1,38 billones, un 5,5 por ciento del PBI.

"Una inflación de tres dígitos no es un escenario que uno le asigne una probabilidad cero, pero se tienen que dar varios factores", aclara Martín Vauthier, economista de Eco-Go. Y sigue: "Para llegar a eso, se tiene que ir a *default* con la deuda, y además tener una política monetaria y fiscal inconsistente. Es decir, prolongar el déficit fiscal en el tiempo y financiarlo con emisión monetaria, y además no tener una política de esterilización prudente de esos pesos".

Hasta el momento, las proyecciones de las

44%

Es la expectativa de inflación para este año, según las consultoras. En 2019, ascendió a 53,8 por ciento.

principales consultoras económicas, concentradas en el Relevamiento de Expectativas (REM) que publica el Banco Central, muestran cifras inflacionarias alejadas de los tres dígitos. Según el informe, para diciembre de este año la inflación minorista se ubicaría en un 44,4 por ciento interanual, casi cinco puntos porcentuales por encima de lo que estimaron los privados para fin de año en marzo. También pronosticaron que la Argentina finalizará el año con un derrumbe del 7 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI), dos puntos por encima de las proyecciones oficiales.

La explicación de cómo se llegará a un 44 por ciento de inflación cuando en abril y marzo el IPC promedió apenas un 2,4 por ciento mensual es simple. "El IPC de abril dio bajo porque el componente de precios estacional y regulado (por el gobierno) tira al promedio general para arriba", explica el economista Daniel Milia. Aunque aclara que si se observa a la inflación núcleo –que no depende de estaciones ni del control del Poder Ejecutivo– en los últimos meses fue siempre por encima de los demás componentes, y por lo tanto "marca que la inercia inflacionaria sigue presente".

En concreto, el rubro principal que viene en un ritmo "realista" es el de Alimentos y Bebidas, con una suba en abril del 3,2 por ciento, es decir, casi dos puntos porcentuales por encima del IPC general. "Si extrapolás este número a todo el año, el piso para diciembre es del 45 por ciento", asegura Milia.

Cuando los economistas hacen mención a un "piso" en sus proyecciones se debe a que el panorama tras la salida de la cuarentena es turbio. Las presiones que hoy influyen sobre la inflación son diversas y la reacción que tendrá tanto el Gobierno como los privados una vez que se retorne a la normalidad hace que, aún, no se descarte del todo al fantasma del '89.

Las cinco presiones

En un contexto de caída libre de la recaudación y con la necesidad de afrontar pagos de vencimiento de deuda, cuya gran parte se concentró a nivel nacional y subnacional en el primer cuatrimestre, el equipo económico recurrió a una vieja maniobra: emitió, tan solo en marzo, unos \$ 600.000 millones y a mediados de mayo había superado los \$ 700.000 millones. Para tener cierta referencia, significó un 35 por ciento del dinero que ya circulaba en la economía, sea en la mano de la gente o en el sistema bancario. Este será, para los economistas, el

Nuestro propósito nos compromete y nos moviliza a la acción

Ante esta emergencia sanitaria sin precedentes, tenemos un rol clave como empresa productora de artículos de limpieza e higiene personal y de alimentos.



PROTEGER A NUESTRA GENTE



ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO

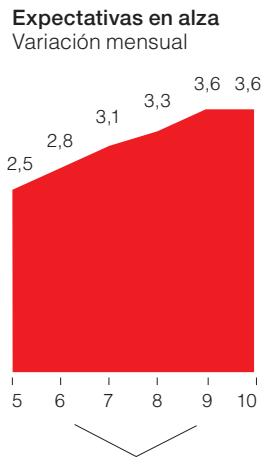


CONTRIBUIR A LA SOCIEDAD

#QuedateEnCasa

Encontrá más información en
www.unilever.com.ar

Que el dinero no se gaste por la incertidumbre hace que, por ahora, la emisión no se traslade a precios.



Fuente: Relevamiento de Expectativas (REM) del Banco Central.

\$
700

Mil millones superó la emisión del BCRA desde que empezó la pandemia.

principal factor a monitorear en el resto del año y la principal presión que tendrá el IPC.

Cuando un gobierno emite por demás se desencadena un mecanismo de trasmisión que culmina, con elevada probabilidad, en un aumento de precios. El mecanismo no es tan complejo: si parte de dicha emisión, por ejemplo, llega a las personas en forma de subsidio, es muy probable que ese monto sea utilizado para el consumo de bienes y servicios y cause, en términos técnicos, un aumento de la demanda de bienes y por lo tanto de los precios de ciertos bienes. Un ejemplo de esto fue el bono de \$ 10.000 –el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE)– que lanzó el Gobierno con el objetivo de brindar una ayuda económica a unos 3,6 millones de hogares y cuya vigencia fue prorrogada en mayo. También el subsidio que se les otorgó a empresas para pagar sueldos.

Por ahora, esta emisión no preocupa a los economistas por un motivo principal: el dinero que se “tiró a la calle” aún no se vio reflejado en la inflación ya que, frente a la incertidumbre sobre sus ingresos futuros, “es posible que haya un aumento de los ahorros de las familias, es decir, demanda precautoria de dinero y no transaccional”, explica Vauthier. Que el dinero no se gaste debido a la incertidumbre que genera la pandemia hace que, por ahora, la emisión no se traslade a precios.

Con vistas al futuro, Vauthier asegura que “cuando se levanten las restricciones del aislamiento social, el Gobierno deberá encarar una política monetaria eficiente para absorber esta emisión si no quiere que finalmente se traduzca en una inflación ya más compleja que la pronosticada”. Lorena Giorgio, economista senior de Econviews, coincide: “Será fundamental ver si el Banco Central decide esterilizar o mantener en circulación la emisión monetaria que está llevando adelante para compensar la caída de la recaudación y financiar el aumento del gasto necesario para mitigar los efectos económicos de la cuarentena”. Y remata: “El segundo semestre luce mucho más desafiante en materia inflacionaria”.

No obstante, esta emisión de dinero que se desparramó en los últimos meses tiene un segundo efecto: el aumento de la brecha cambiaria. En este sentido, a mediados de mayo, el dólar blue tocó los \$ 138, duplicando en valor al oficial, una brecha que se mantuvo y, tal como se espera, se mantendrá.

El gran riesgo de este ensanchamiento entre

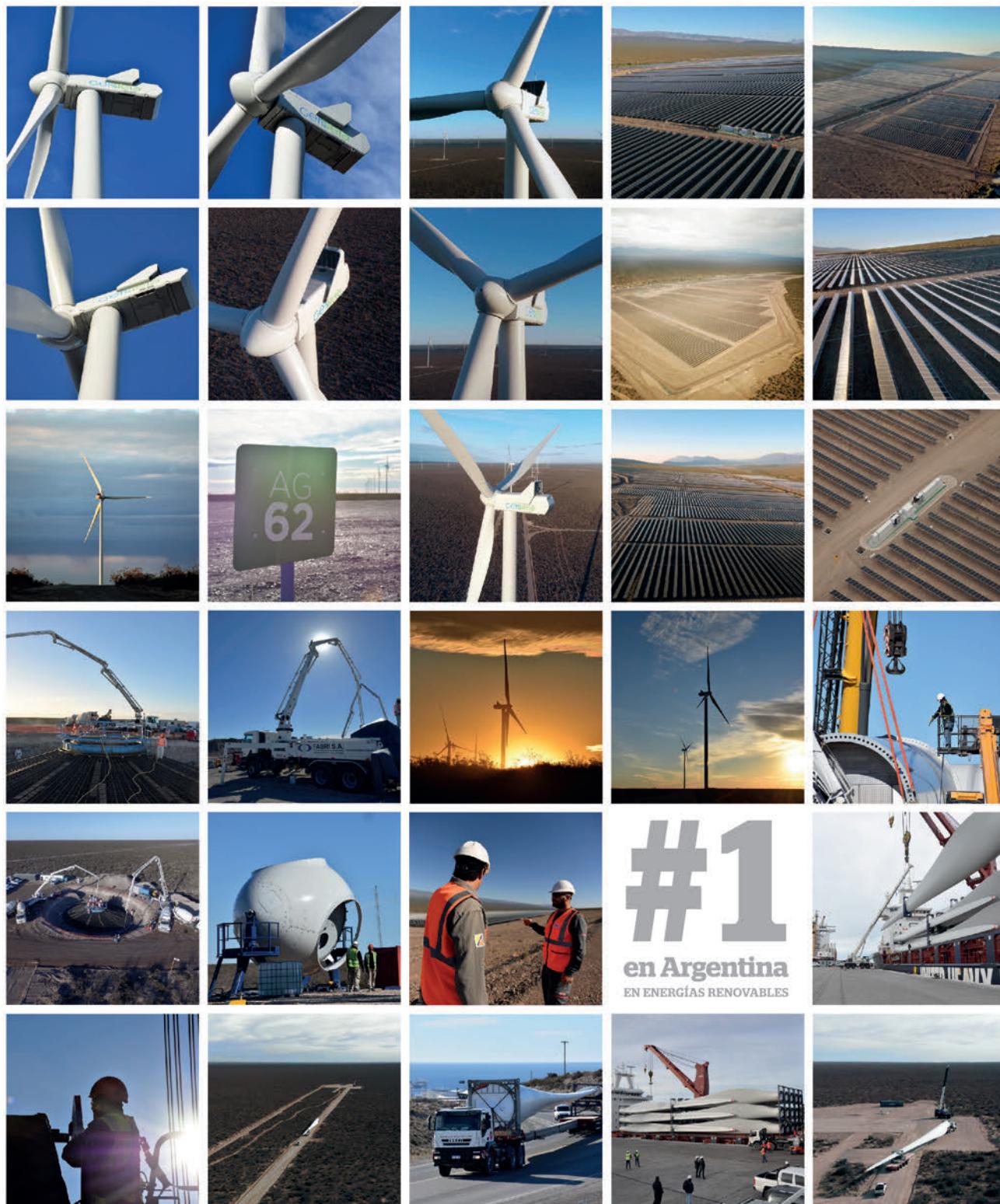
los valores del dólar es, para los economistas consultados, que las empresas tengan dificultades en conseguir la divisa al valor oficial para hacer transacciones, como por ejemplo importar insumos, y por lo tanto tengan que recurrir a la compra de dólar informal, teniendo así un aumento importante de costos. Si esto es así, tanto Vauthier como Milia vaticinan que las empresas empezarán a formar precios en base a un dólar informal, que vale el doble, y en tal escenario el traslado a precios sería importante. “Será importante analizar qué hará el Gobierno en cuanto al mitigante del ancla cambiaria y qué hará respecto al control de importaciones, una jugada que ya se vio en los últimos años”, advierte Vauthier. Las últimas medidas dispuestas por el BCRA en cuanto a las restricciones para acceder al dólar oficial en aquellos casos en que las empresas hubieran recurrido al dólar contado con liquidación implicaron un ajuste más para el cepo cambiario. El objetivo es preservar los dólares de las reservas mientras se define la renegociación de la deuda.

Las consultoras económicas vaticinaron en el último relevamiento que publicó el Central que para diciembre el dólar oficial podría posicionarse en el rango de los \$ 85. “Si se espera una inflación piso de 45 por ciento, el dólar oficial debería irse a \$ 100. Esto quiere decir que el dólar blue, que siempre está entre un 50 y 100 por ciento por encima del oficial, podría tocar entre los \$ 150 y \$ 200”, enfatiza Milia, experto en mercado de capitales.

Así como la emisión de pesos y el aumento de la brecha juegan como figuras explosivas ante la inflación futura, la cuarentena trajo consigo un factor que, aunque lamentable, servirá para los economistas de contrapeso: las estimaciones privadas prevén una caída del PBI de al menos un 6 por ciento, en el pronóstico más optimista. La ecuación es sencilla: una economía en recesión, con caída de consumo y por lo tanto una baja de la demanda de bienes, tiene un efecto contractivo en la aceleración del nivel general de precios.

La otra presión que actúa como compresora inflacionaria es la caída de los precios del petróleo, una situación que tuvo lugar antes de la extensión mundial del coronavirus y que favoreció a la baja en los costos logísticos. A fines de abril, el barril de crudo del petróleo Brent perforó el piso de los US\$ 26 el barril. Pero en el mercado local rige el barril criollo de US\$ 45, por lo cual los efectos sobre la economía aún no son claros. <AP>

EL FUTURO YA ES PRESENTE.



Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos más del 30% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos, 1 parque solar y tenemos 3 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. Gennelia. 700 MW instalados. Energía limpia para abastecer a 900 mil hogares y reducir en 1,3 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.

La parálisis productiva que forzó el confinamiento obligatorio a raíz de la pandemia del Covid-19 no dejó a nadie al margen • Los números de las caídas conocidas hasta el momento causan escozor y los que irán saliendo a la luz en las próximas semanas mantendrán ese tono oscuro • Según los últimos datos oficiales disponibles, la actividad económica en marzo –con solo encierro– 11,5 por ciento con el mismo período en el año anterior • La cifra para abril la adelante • Las estadísticas de la industria anticipo: según medición de FIEL, la producción en el cuarto mes nos que un **25,6 por ciento**, el mayor desplome del que

Caída en picada
Evolución del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), en porcentaje. Contra mismo mes de 2019

Fuente: Indec.

Mes	Variación (%)
Enero	-1,9
Febrero	-2,4
Marzo	-11,5
Abil	-25,6

La pandemia, en cinco sectores

En este marco, APERTURA tomó cinco sectores para ofrecer un acercamiento a lo que está sucediendo en materia productiva • A través de las industrias automotriz, textil y vitivinícola, y de las actividades de la construcción y del turismo, el informe a continuación muestra cuál fue el impacto específico en cada caso y, sobre todo, cuáles son las perspectivas para lo que queda del año, a medida que cada rama va adaptándose a la “nueva normalidad” (que sigue aún muy lejos de lo que debería ser) •

Por Lucila Lopardo

Automotriz

Arranque en frío

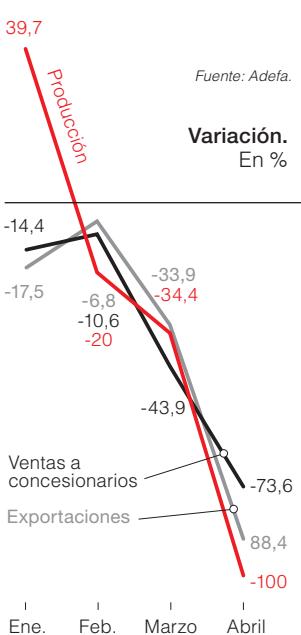
Reuniones diarias con el Gobierno, un mes de parálisis total de la producción y un regreso lento y con protocolos. La odisea de las terminales.

“Desde el 20 de marzo que se dispuso la cuarentena obligatoria, la actividad y los ingresos se redujeron a cero en la industria automotriz, teniendo que sostener una estructura de costos fijos”. Con esta frase, Gabriel López, presidente saliente de la Asociación de Fabricantes de Automotores (Adefa) y de Ford (se retirará a partir de julio y su lugar será ocupado por Martín Galdeano), resume el diagnóstico de un sector que ya venía golpeado. Los volúmenes de 2019 dejaron caídas del 32 por ciento en producción, del 16 por ciento en exportaciones y del 42 por ciento en ventas. “Fueron varios los factores. A la contracción del mercado interno por los desequilibrios macroeconómicos se sumó una menor demanda desde Brasil. El 2020 comenzó con cierta

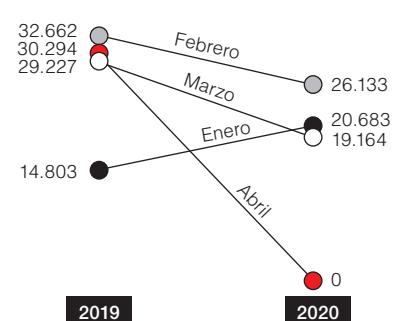
cautela aunque no se proyectaba una mejora sustancial. La crisis sanitaria producto del Covid-19 puso en stand by todo el trabajo que se venía encarando”, confirma López. Hasta ese momento, Ford Argentina operaba en dos turnos, fabricando 220 unidades por día y su vecina en Pacheco, Volkswagen, lo hacía “con normalidad” en sus dos centros industriales (también fabrica cajas de cambio para exportación en Córdoba). “La industria está viviendo un momento muy delicado”, subraya Thomas Owsianski, CEO de Volkswagen Argentina, y analiza: “El sector automotriz muestra una contracción en ventas de 46,3 por ciento interanual en los primeros cuatro meses del año. La variación en el tipo de cambio, las altas tasas de

financiación y la inestabilidad económica tuvieron un gran impacto en el sector y ahora debemos considerar este nuevo factor que no solo impacta a nuestro país sino a la industria automotriz a nivel global”. En abril no se fabricaron autos en la Argentina y las exportaciones y las ventas fueron marginales. Las últimas proyecciones del sector hablan de un mercado interno de entre 200.000 y 250.000 unidades para este año. Mayo se convirtió en el mes del “re-

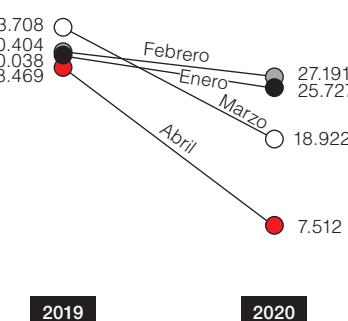
greso” en algunas terminales. El propio presidente Alberto Fernández estuvo presente el 19 de mayo último en la reapertura de la planta de Volkswagen. La alemana volvió con un turno en Pacheco y dos turnos en Córdoba. Para eso, aplicó sus protocolos ya operativos en China y Alemania y medidas de higiene. Toyota también retomó en mayo la producción en su planta de Zárate y Renault hizo lo propio en junio en Córdoba. Por su parte, Ford volvió a operar el 20 de mayo con protocolos, como las demás. “Cada empresa definió su estrategia de manera independiente. La mayoría retornó con un solo turno –algunos casos más reducido– y menos personal. A medida que la situación retorna a la normalidad entendemos que irá modificándose”, sostiene López, para quien dar una proyección resulta imposible. “La incertidumbre no tiene precedentes. Necesitamos tomarnos un tiempo para ver cómo se va a reorganizar el mercado global, regional y local. Antes de eso será difícil anticipar algo”, cierra. <AP>



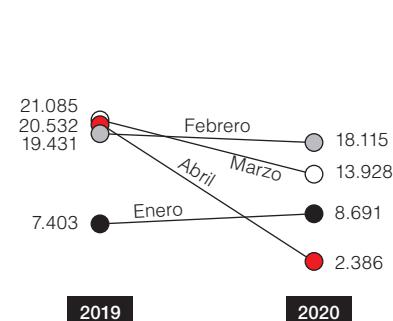
Producción autos livianos



Ventas a concesionarios



Exportaciones



Textil

Sin hilo en el carretel

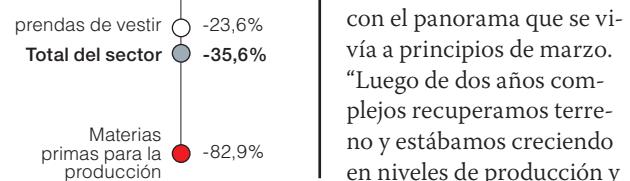
El sector textil había empezado a recuperarse en marzo y llegó la pandemia. Cayó casi un 30 por ciento ese mes y se frenó. En qué punto está hoy.

"Fue como frenar de golpe a 100 km por hora". Esa es la imagen que utiliza Jorge Sorabilla, director de TN&Platex y vicepresidente de la Fundación Pro Tejer, para describir la situación del sector textil. Y a pesar de que desde la Fundación confirman que el sector llevaba más de cuatro años en baja, lo cierto es que la pandemia global cayó justo en el momento en que la curva textil empezaba a revertir su tendencia. "Marzo era el primer mes testigo más importante del sector, se volvía de las vacaciones y es cuando tenemos un consumo fuerte por la temporada de invierno. De hecho, los primeros 19 días del mes venían excelentes", confirma Sorabilla, quien contrasta esta situación con lo ocurrido, por ejemplo, entre octubre de 2018 y abril de 2019. "El nivel de actividad nos hizo recordar a 2002, tuvimos meses en los que la capacidad instalada estaba por debajo del 50 por ciento", afirma. El freno que significó la crisis del Covid-19 hizo que, según el Boletín económico de la cadena textil que elaboró la Fundación, el nivel de actividad cayese

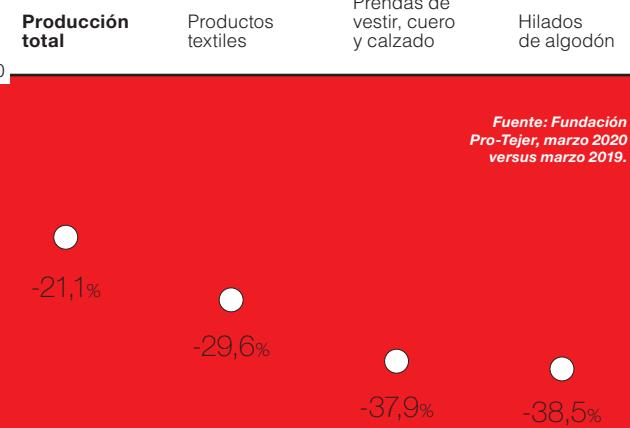
ra un 30 por ciento interanual en marzo, mes en el que la cuarentena solo abarcó 10 días. En tanto, el rubro considerado como "prendas de vestir, cuero y calzado" descendió un 37,9 por ciento interanual y el de hilados de algodón un 38,5 por ciento. "Frente a lo mojado, llovido. Muchas empresas se cayeron, igual

Importaciones

Datos de abril, variación versus abril 2019, en toneladas importadas



Las cifras de la caída de la producción



que la actividad y la cantidad de trabajadores activos", confirma Sorabilla. A partir de abril, las fábricas en ciudades de menos de 500.000 habitantes empezaron a conseguir habilitación para volver a fabricar. En mayo, se sumaron las habilitaciones en el AMBA. Pero más del 70 por ciento de la producción depende del consumo en el área metropolitana, donde los comercios re-

ventas", relata. La empresa adhirió al programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que implica el pago de un porcentaje de todos los salarios de los empleados. Por otro lado, Fernández Mora también resalta un importante incremento en los costos entre los que destaca el impacto inflacionario y la variación del tipo de cambio que afecta el valor de las materias primas, como el caucho. Alejandro López, gerente Comercial de la marca de ropa y accesorios para bebés Carestino –que creció un 30 por ciento en unidades en 2019 y tenía expectativas de superar esa marca en 2020– admite que el plan de negocios cambió y esperan un 2020 complicado en cuanto a la situación económica y social. "La operación cambió de forma rotunda, nuestras tiendas permanecen cerradas y esto hace que el flujo de consultas pase por el ecommerce", afirma.

Desde Pro Tejer informan que el flujo de ventas vía ecommerce es "marginal". "En las empresas que tienen locales a la calle o en shoppings la venta online puede representar no más del 10 por ciento de su nivel de actividad. El problema ahora, además de que el consumidor no está acostumbrado a la modalidad, es que está siendo más conservador con el consumo", aclara Sorabilla. En el mediano plazo, el sector apuesta a una reactivación desde el interior, aunque lenta, dado su peso frente al AMBA. <AP>

Asegurá tu salud, Asegurá tu futuro

**Complementá
tu cobertura de salud
en un click**
bbvaseguros.com.ar



Aseguradora: BBVA Consolidar Seguros S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Leandro N. Alem 728/732 (C1001AAP) - C.A.B.A.

Turismo

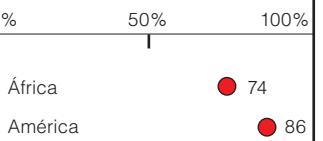
Una industria sin reservas

El sector turístico fue el primero en parar y, al parecer, será de los últimos en reactivarse y con restricciones. El panorama local y global.

No hay gráficos que puedan demostrar la caída de la actividad del sector turístico en la Argentina porque, simplemente, desde que se decretó la cuarentena obligatoria el 20 de marzo la actividad fue cero. Así lo confirma Aldo Elías, presidente de la Cámara Argentina de Turismo (CAT). El último mes de actividad fue marzo y, según datos del Indec sobre turismo internacional, el turismo receptivo cayó casi un 59 por ciento interanual, mientras que en el emisivo la baja fue de más del 65 por ciento. El sector venía de "un verano muy bueno en cuanto al turismo interno", confirma Elías, pero aclara que ese diagnóstico correspondió al nivel de ocupación. El proceso de caída empezó con la cancelación de congresos y la actividad corporativa. Lo que siguió después fue un parate histórico que tienen en vilo al sector al nivel internacional. Solo por nombrar algunos casos, Latam presentó la quiebra en los Estados Unidos para sus operaciones en todos los países excepto la Argentina, Brasil y Paraguay, y reportó pérdidas para el primer tri-

mestre de 2020 en torno a los US\$ 2100 millones. Esta noticia se repite entre las principales firmas. Lufthansa pidió un rescate al Gobierno alemán que consistiría en tomar participación del 25 por ciento de la firma como parte de una ayuda que alcanzaría los US\$ 9700 millones. En la Argentina, al cierre de esta edición, Aerolíneas Argentinas suspendió 7500 empleados para junio y julio.

Destinos que cerraron sus fronteras



Entre 100 / 120 millones de puestos de trabajo en peligro a nivel global.

Entre 60 / 80 % sería la caída del turismo internacional en 2020.
Datos a fines de mayo. Fuente: OMT.

Esteban Tossutti, presidente de Flybondi, confirma a APERTURA que venían de un cierre de 2019 y principios de 2020 "muy bueno" con una ocupación del 90 por ciento en destinos domésticos, y en plena expansión de rutas a Brasil y Paraguay. "Los últimos días de marzo pudimos realizar 6 vuelos de repatriación y traer a más de 1000 argentinos, pero desde aquel momento nuestra operación está absolutamente paralizada", confirma y agrega: "Los costos fijos de una aerolínea son muy altos y están dolarizados. Hicimos acuerdos con los empleados y el sindicato, con proveedores y partners, todo con la idea de poder proteger el negocio y resguardar la fuente laboral hasta septiembre".

Al parate de las aerolíneas se suma el de los hoteles. Franck Pruvost es COO de Accor para países hispánicos. Tiene más de 30 años en la firma que administra las marcas Novotel, Sofitel e Ibis, entre otras, está a cargo de la operación de más de 60 hoteles repartidos entre Chile, Colombia, la Argentina, Perú, Uruguay, Ecuador, Paraguay y Bolivia. "La operación argentina es muy buena y la ocupación fue buena hasta marzo", confirma y aclara que al momento los únicos dos espacios operativos son los de Ibis en la zona de Congreso y Obelisco, que fueron alquilados por el Gobierno de la Ciudad para alojar a "argentinos repatriados", pero el espacio no cuenta con empleados de la cadena. En paralelo, el bar del Palladio Hotel Buenos Aires opera con servicio de delivery. "Estamos pensando en fechas de reapertura, pero es un poco difícil, quizás para septiembre pero va a depender de la reapertura de las fronteras y de los aeropuertos", estima el francés. Para 2020 el objetivo regional está en alcanzar el 50 por ciento de los ingresos que la cadena generó en 2019 y volver al mismo nivel de ese año en 2021. "Estamos preparando la red de hoteles con protocolos y lanzando nuevos servicios como oficinas en nuestros hoteles, 'room office', para personas que no puedan trabajar en sus casas pero tampoco quieran volver a las oficinas con muchas personas" destaca. "Fuimos los primeros en arrancar el parate y vamos a ser los últimos en recuperarnos", sostiene Elías. Y remata: "El clima es de mucha preocupación. Hay empresas que van a cerrar, lo tienen claro. Pero es cuestión de resistir un poco a ver si pasa algo", concluye. <AP>

LOS EXPLORADORES NO SABEMOS DE FRONTERAS.

MEJOR BODEGA DEL NUEVO MUNDO 2019

REVISTA WINE ENTHUSIAST EE.UU

TRAPICHE
ARGENTINA

DESDE 1883

Construcción

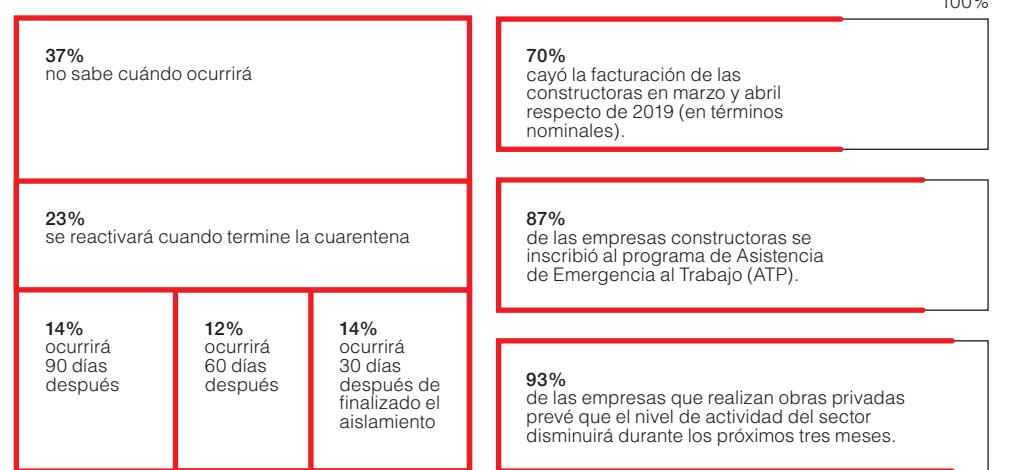
Evitar el derrumbe

El “parate” llegó en un momento crítico para un sector que llevaba 24 meses de caída. El impacto en la cadena de valor y la obra pública.

“Sumamente delicado”, es el diagnóstico que da el presidente de la Cámara Argentina de la Construcción (Camarco), Iván Szcech, pero no para la situación actual, sino para los meses previos al aislamiento obligatorio. “El coronavirus fue una especie de golpe de gracia para el sector. Veníamos con caídas de la actividad desde mayo de 2018, cuando el gobierno anterior definió un recorte presupuestario. Se recortaron \$ 30.000 millones para la obra pública. Llevamos 24 meses de caída continua de la actividad, con la pérdida de 100.000

puestos de trabajo previa a la cuarentena”, analiza. Según publicó el Indec en marzo, la actividad se derrumbó casi un 47 por ciento. “Fue la peor caída registrada desde febrero de 2002”, subraya Szcech. El aislamiento obligatorio también generó una parálisis en pedidos de nuevas obras. Solo en abril tuvieron una caída del 70 por ciento respecto al mismo mes de 2019 y del 60 por ciento comparada con marzo, según reflejó el Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo. Diego Currais, coordinador General de Grupo

Portland, dedicada al desarrollo de proyectos, cuenta a APERTURA que la cuarentena los sorprendió “en todos los estadios de obra y desarrollo”. Al momento, bajo la disposición del Gobierno de la Ciudad, pudieron habilitar el trabajo en el proyecto de oficinas ONE en la Avenida Luis María Campos con los protocolos necesarios, mientras que en el aspecto del desarrollo se redujeron al mínimo los gastos y costos indirectos y hubo una baja en el requerimiento de pago de los inversores. Gerardo Azcuy, fundador y director General de Azcuy, cuenta que la pandemia llegó en plena construcción de siete edificios en el barrio de Caballito de su serie Donna. “Tenemos una nómina de 250 trabajadores de obra y hemos mantenido todos los puestos de trabajo, pero como toda empresa necesitamos reactivar la construcción de los edificios”, sostiene y cuenta que su protocolo

Expectativas respecto de la obra pública

Fuente: consultora Marketing & Estadística para la Cámara Argentina de la Construcción (Camarco). Segunda encuesta de empresas constructoras realizada entre 1 y el 4 de mayo del 2020 a 656 empresas del sector. <AP>

Cuidémonos como el primer día para no volver al primer día.

#ArgentinaUnida

Hoy más que nunca,
queremos que más gente se cuide.



Existen prestaciones obligatorias de cobertura médica asistencial, informese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gob.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operadora de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.ssalud.gob.ar - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P (Prov) 1408.

Vitivinícola

En defensa de lo cosechado

Garantizada la vendimia, los productores de vino trabajaron para proteger la producción. La caída del consumo interno y estrategias para exportar.

Las alertas sobre la expansión del virus Covid-19 aumentaban al mismo ritmo con el que los productores intentaban proteger la vendimia. Y lo lograron. "A la mitad de la cosecha comenzó la cuarentena, pero fue muy importante haber entrado entre las actividades priorizadas para poder continuar", sostiene José Zuccardi, segunda generación al frente de Bodegas Zuccardi y actual presidente de la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar). La vendimia terminó antes pero no por el virus, sino por las condiciones climáticas. "Terminó dos semanas antes de lo normal y tuvimos un 20 por ciento menos de uva pero fue porque venimos



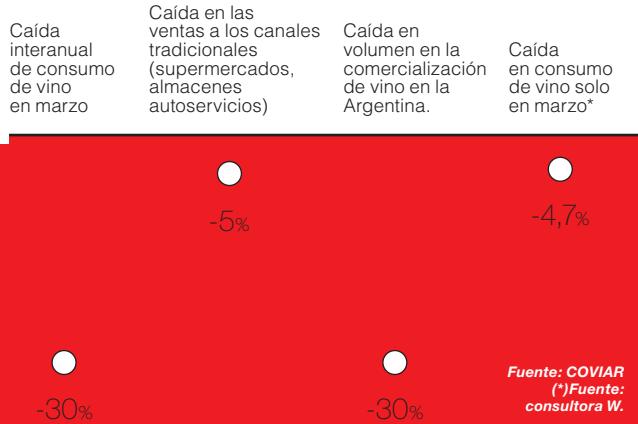
de un enero cálido", sostiene Zuccardi. Desde Wines of Argentina, agrupación de 200 socios exportadores y que dirige desde mayo, Maximiliano Hernández Toso, co-fundador y director de WHT Partners, grupo económico argentino dedicado a invertir en la in-

dustria vitivinícola de alta gama, informa que a la semana 22 (26 de abril) la cosecha alcanzó los 2036,8 millones de kilos de uva cosechada y procesada, cuando el promedio para la misma semana suele estar en torno a los 2600 millones. Al verano cálido mencionado por Zuccardi, Hernández Toso suma el efecto que tuvieron las heladas y las pocas tormentas que van de la mano de la emergencia hídrica. Garantizada la vendimia, la complejidad llegó en el paso siguiente, la producción. Contextos excepcionales requieren medidas excepcionales y esa fue la bajada que tomó Luigi Bos-

miento obligatorio? La Bodega Luigi Bosca cerró totalmente y en ella se "cuarentenaron" 30 operarios y tres enólogos que durante tres semanas permanecieron aislados y trabajando los siete días de la semana para garantizar la producción 2020. "La acondicionamos especialmente para este momento, creamos dormitorios, un comedor, lavandería, cocina y todo lo necesario", explica Arizu. "Fue un desafío extraordinario desde el punto de vista técnico, sanitario y desde la gente, todos lo hicieron de manera voluntaria", sostiene y subraya: "Fuimos la primera bodega en establecer un protocolo sanitario interno y de hecho cedimos este protocolo para que lo pudiera implementar el resto".

Mientras tanto, las exportaciones crecieron en el vino a granel, aunque Hernández Toso aclara que prefiere ser prudente y no adelantarse con estadísticas de largo plazo. Al cierre de esta edición, Coviar firmó un acuerdo con Aerolíneas Argentinas para poder transportar mercadería de exportación en vuelos sanitarios y difundir el consumo de vino en futuros vuelos. Respecto al consumo interno, el cierre de los canales de "botella abierta", que incluye bares y restaurantes, significó el mayor impacto, dado que se lleva el 30 por ciento del consumo, y a esto se sumó el cierre de las vinotecas. Lo bodegueros coinciden que ni la venta en supermercados ni el delivery logra equilibrar esta baja. <AP>

Copas vacías



BOSCH

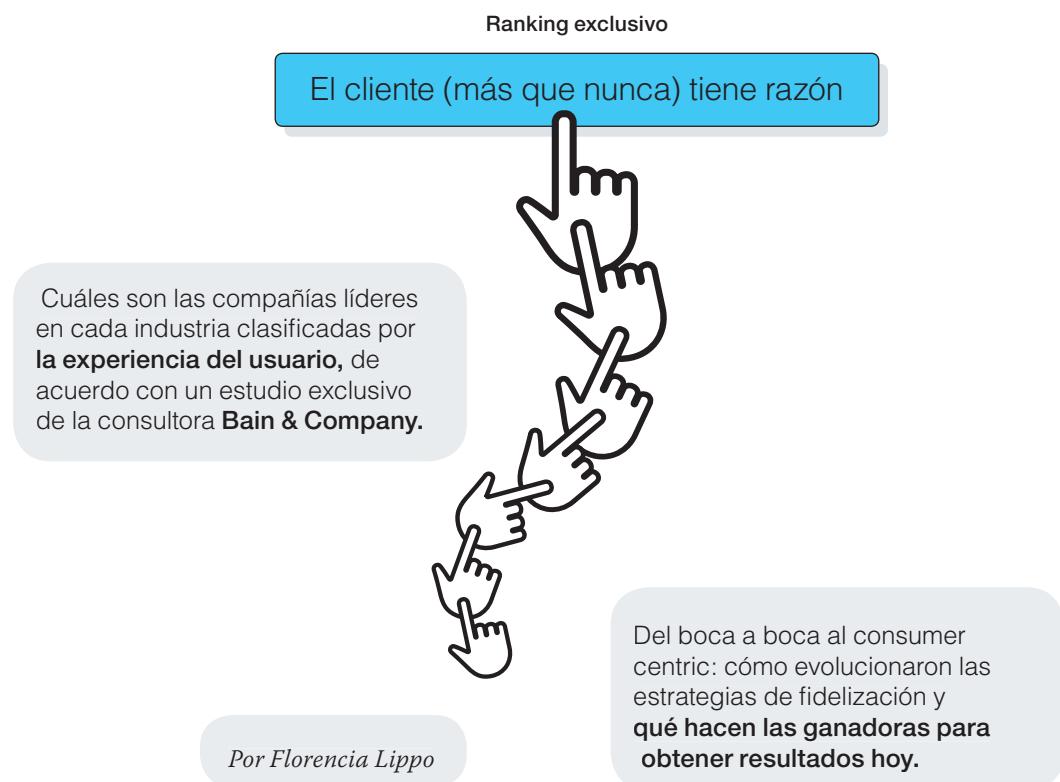
Innovación para tu vida

Lavavajillas con resultados perfectos.

La función Higiene de los lavavajillas Bosch, te permitirá en cada lavado eliminar el 99,99% de bacterias y gérmenes.

Innovación para tu vida.





Una de las mejores maneras de fidelizar a los clientes es, simplemente, darle una buena experiencia de compra. Ya sea para productos o servicios, la receta es fácil: un usuario contento vuelve a comprar y no solo eso, sino que además recomienda la marca a otras personas. El boca en boca, en la era de las redes sociales, puede hacer que la imagen de una compañía se dispare o, por el contrario, se hunda.

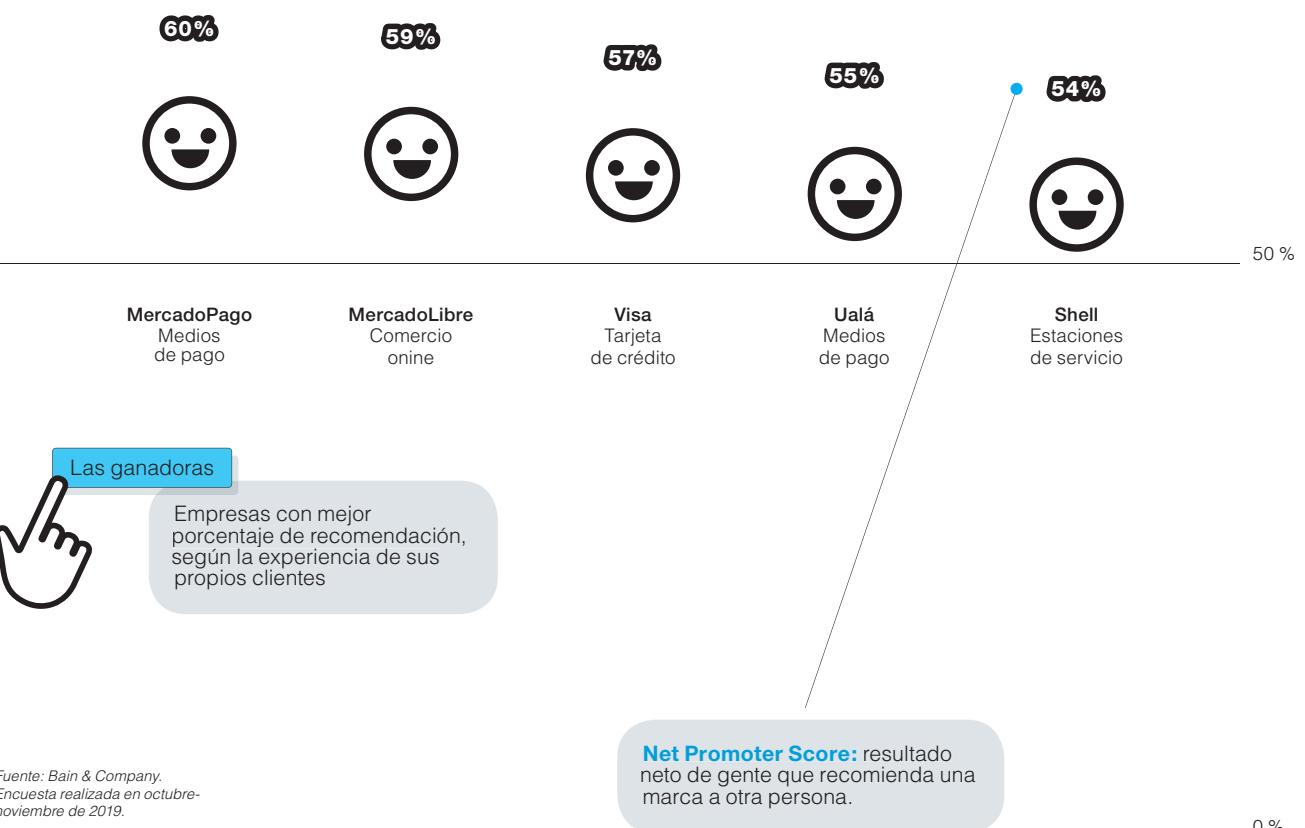
Pero para que una marca sea recomendada la experiencia tiene que ser muy buena, mientras que para que sea criticada el proceso debió haber sido malo. En tanto, las que quedan en el medio pasan sin pena ni gloria y quedan en el olvido del usuario y en el del mercado, advierten los expertos. Así es como una empresa logra trascender en el tiempo o fracasar.

Los especialistas en experiencia del consumidor analizan este comportamiento a partir de una métrica llamada Net Promoter Score (NPS), una herramienta que mide la lealtad de

los clientes y la calidad en el servicio otorgado sobre la base de las recomendaciones de los usuarios.

El porcentaje se calcula consultando de 0 a 10 qué tanto se recomienda una marca a un amigo o un colega. A partir de esos datos, surgen tres variables: la puntuación de 0 a 6 da a los detractores; 7 a 8 es el pasivo o neutro; y de 9 a 10 es el promotor. Para calcular el porcentaje final se toman a los promotores y se restan a los detractores –los pasivos no influyen en la cuenta.

De esta manera, una empresa puede saber a ciencia cierta qué porcentaje de clientes recomendaría sus productos o servicios, y generar estrategias de marketing y hasta lanzamientos a partir de esa información. Sin embargo –y a pesar de la cantidad de información y herramientas para medir la satisfacción–, no todas las compañías tienen a la experiencia del usuario en el *core* de su negocio, y muchas decisiones son tomadas a partir de la intuición o sobre resultados anteriores o recolectados en



Industria por industria

En la Argentina, el NPS de cada sector de la economía es dispar ya que, lógicamente, cada rubro brinda un servicio diferente. Más allá de otras métricas que determinan la calidad y el valor de la industria, Eisner considera que el NPS es el indicador que más se correlaciona con el cliente, porque demuestra cuál es la más recomendada por las personas. En la encuesta, además, la respuesta de cada entrevistado detalla cuáles son las palabras clave mencionadas a la hora de calificar a las compañías. Para algunas, el precio es lo principal; en otros segmentos, la comodidad y la facilidad son lo más valorado, mientras que también aparece la calidad del producto como los términos más referenciados para describir una determinada experiencia.

Según el análisis realizado por Bain, el *top 5* de empresas con mejor NPS está encabezado por MercadoPago, con un 60 por ciento de respuestas; MercadoLibre, que ostenta el 59 por cien-

to; Visa, con el 57 por ciento; la fintech Ualá, que alcanzó el 55 por ciento; y Shell, con el 54 por ciento. Algunas compañías son relativamente nuevas en su negocio y otras no tanto, pero lo que tienen en común es que las cinco –o cuatro, si se toma a MercadoPago y MercadoLibre como parte de un mismo grupo– tienen una estrategia centrada en el consumidor.

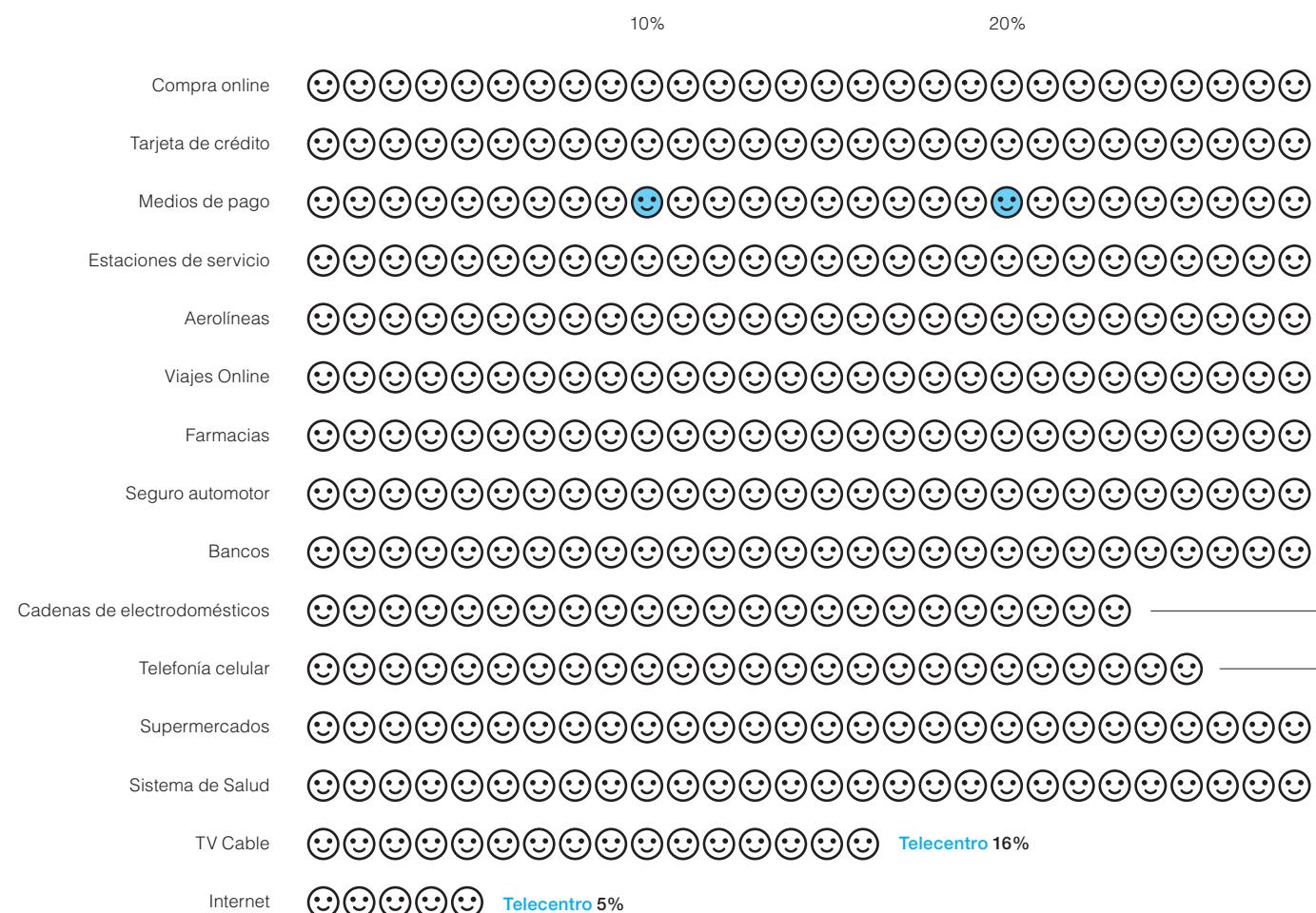
Además, las valoraciones de las cinco empresas se ve beneficiada porque se desempeñan en industrias que de por sí son mejores calificadas que otras. Por eso, al ver sector por sector, es posible observar que el segmento de “Compra Online” es el que logró la mejor puntuación, del 55 por ciento de NPS. Este resultado se da incluso en un contexto en el que la Argentina todavía no alcanzó la madurez en el *e-commerce*, y continúa en franco desarrollo, algo que se potenció aún más con la pandemia.

En tanto, el segmento de Tarjetas de crédito ha tenido una evolución aún mayor, ya que en 2016 alcanzaba el 28

lantera, principalmente gracias a que supo resolver de manera directa una de las falencias más importantes de la venta *online*: la logística. Esto le valió ser una de las líderes en el *ranking* general y la primera en su categoría. Aquí el NPS se mantuvo estable desde 2016, cuando Bain inició la medición con un 46 por ciento, hasta llegar al 55 por ciento actual.

En la comparación entre industrias, el segundo lugar es un triple empate entre lo que Bain & Company llamó “Tarjetas de crédito”, “Medios de pago” y “Estaciones de servicio”, todas con un 50 por ciento de *score*. Por eso, en estos tres rubros se hallan las otras compañías mejor valoradas. Medios de pago es uno de los grupos que logró crecer de manera sostenida desde 2017, y su desarrollo se ve potenciado por la mayor penetración de usuarios que empiezan a hacer transacciones electrónicas en el país.

En tanto, el segmento de Tarjetas de crédito ha tenido una evolución aún mayor, ya que en 2016 alcanzaba el 28



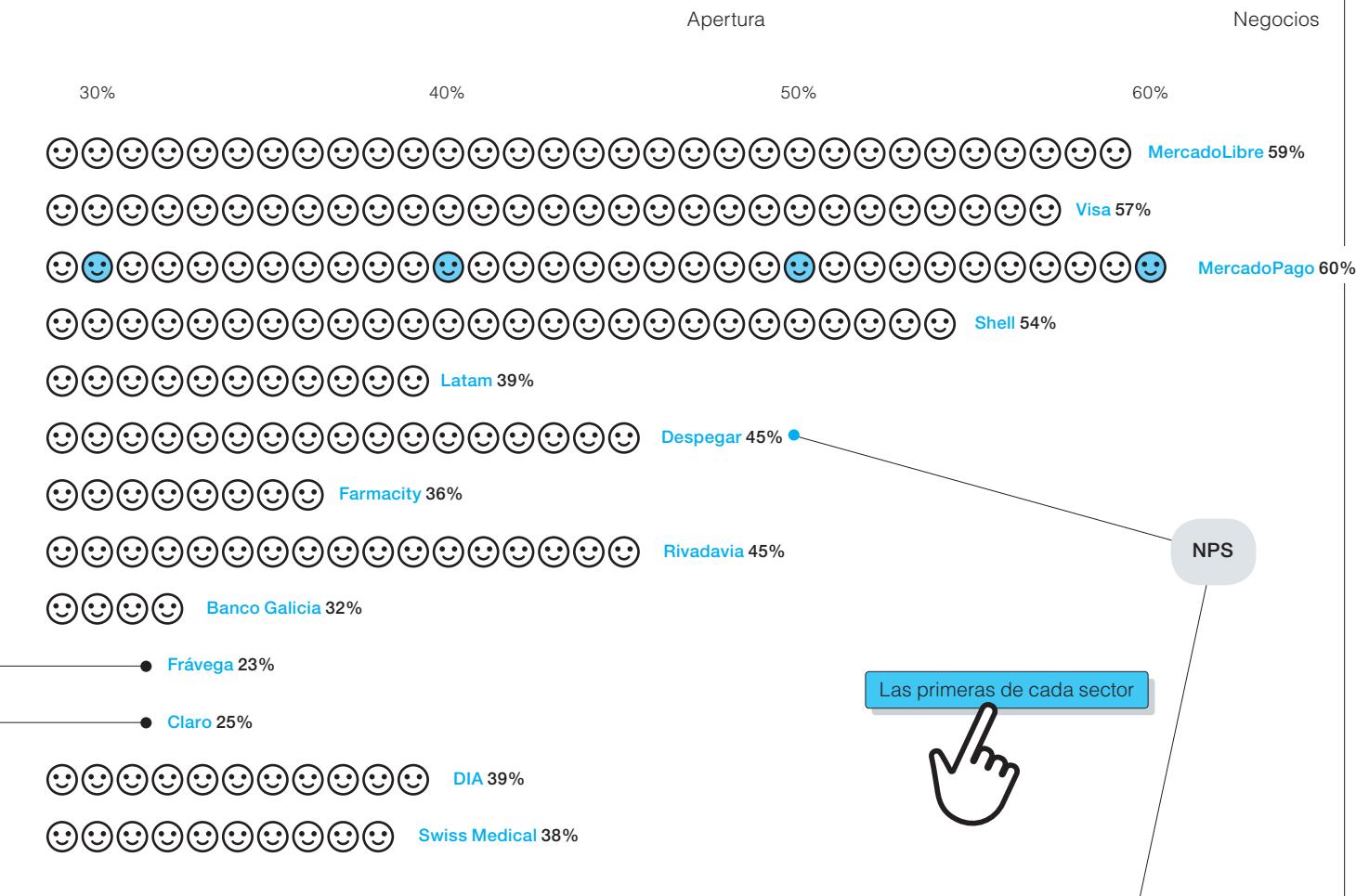
por ciento de NPS y en 2019 pudo casi duplicar ese resultado. En este grupo Visa encabeza el mercado. Por último, en Estaciones de servicio también fue mejorando la experiencia del usuario, y Eisner destaca que se trata de un grupo que siempre tiene buenas valoraciones. En este caso, el ganador es Shell, pero YPF también logró aumentar su NPS, del 23 por ciento en 2016 a un 51 por ciento en 2019.

En el medio del listado se hallan otras industrias como "Aerolíneas", que ocupa el tercer lugar, pero alejada del resto con un 33 por ciento; "Viajes Online", con el 32 por ciento; "Farmacias", con un NPS del 31 por ciento; "Seguro automotor", 30 por ciento; "Bancos", 23 por ciento; "Cadenas de electrodomésticos", 19 por ciento; "Celulares", 19 por ciento; y "Supermercados", un 18 por ciento. En este grupo hay compañías con desempeños destacables, ya que

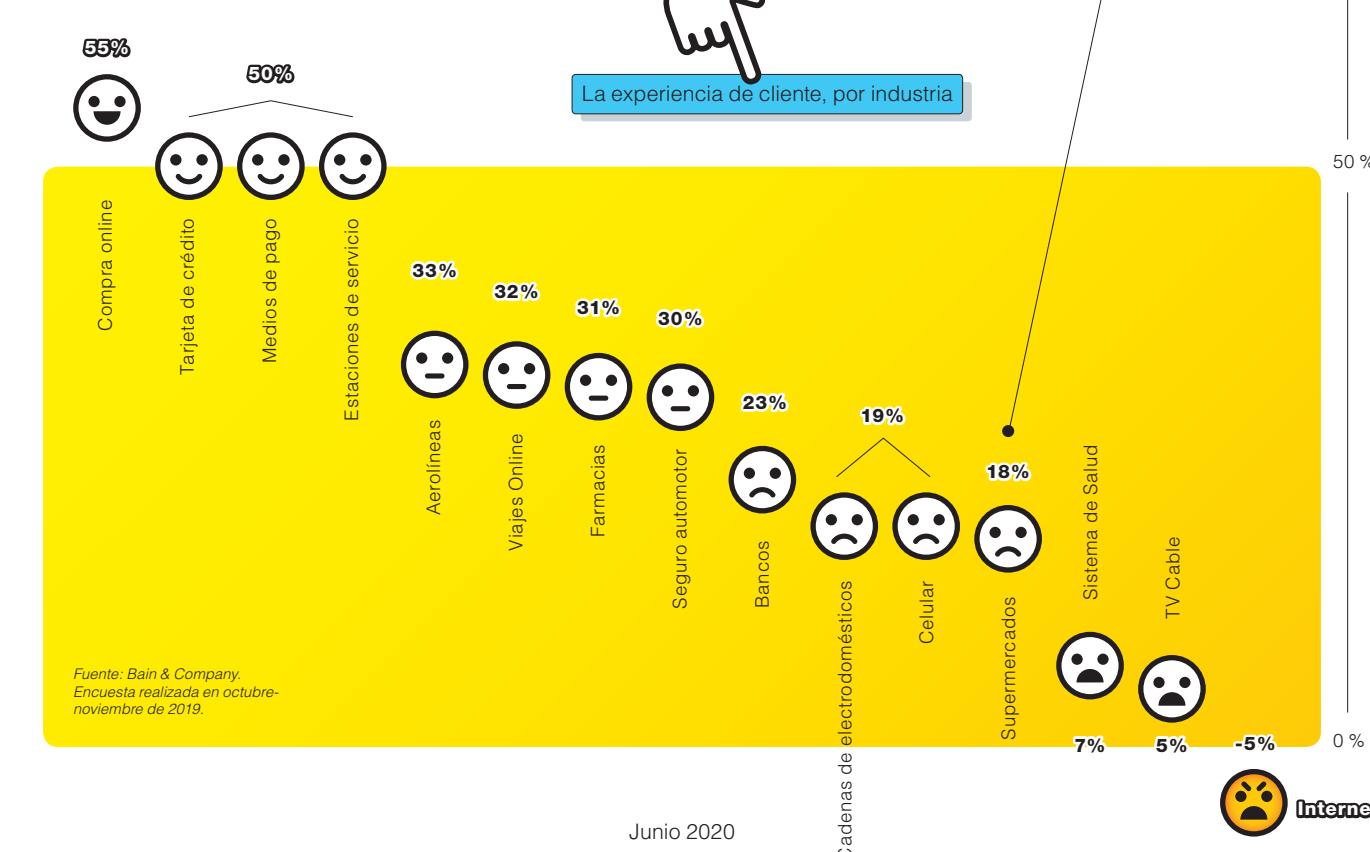
lograron tener un NPS muy superior al de su propio mercado.

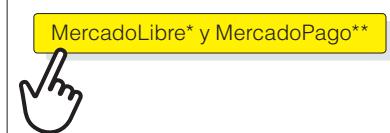
Un ejemplo de esto, según el estudio, es DIA, conocida por sus estrategias de fidelización y un mensaje fuertemente apalancado en el precio y en sus marcas propias. El *retailer* encabezó el año pasado su categoría con un 39 por ciento de NPS, en un segmento con una calificación moderada, del 18 por ciento. En esta división la brecha es grande, ya que la segunda cadena apenas llega al 30 por ciento, y el resto se ubica por debajo del 25 por ciento. Se trata de un rubro que incluye a las principales compañías de canal moderno y a los "supermercados chinos" como un ítem en su conjunto.

Como industria, otro comportamiento al que se le debe poner la lupa es al que se dio en el segmento de compañías de telecomunicaciones para celulares, en la que Claro lleva la delantera con el 25 por ciento. Estos servicios



Fuente: Bain & Company. Encuesta realizada en octubre-noviembre de 2019.





NPS

*59% **60%

La empresa fundada por Marcos Galperin toma las opiniones de los usuarios para el diseño de sus propuestas. Simplicidad y logística, las claves sobre las que trabaja.

Feedback para lanzar productos 😊

MercadoLibre fue una de las primeras compañías en la Argentina en tomar el NPS como referencia para su negocio. Estar en una categoría bien valorada por el consumidor y tener como brújula a un experto en experiencia del cliente como es Amazon allana el camino para la compañía de Marcos Galperin, pero el éxito en la aplicación de las métricas en el día a día se debe al trabajo interno, indican en la empresa.

Muchos de los aprendizajes del *marketplace* sirvieron para que hoy su creación más reciente, MercadoPago (60 por ciento de NPS), tenga incluso un mayor puntaje que la empresa madre. En otra industria, la de medios de pago, la marca ganó penetración hasta en usuarios que no utilizan el comercio electrónico, sino que simplemente buscan formas más prácticas de comprar y vender en el mundo físico.

Para saber cómo se relaciona ese consumidor con la

compañía y de qué manera valora a sus interacciones con los servicios y los productos que ofrece, MercadoLibre encuesta de manera recurrente a sus usuarios. "Con esa información llevamos el *feedback* a los equipos que desarrollan productos", explica Alejandro Carabba, director de Experiencia al cliente. A partir de ahí calculan el NPS, ya que se mandan distintas encuestas según las transacciones que haga cada cliente: si realizó una compra, una venta, un pa-



Alejandro Carabba, director de Experiencia al Cliente de MercadoLibre.

go con QR o una inversión. "Ese trabajo es diario, todos los días se envían encuestas", detalla el ejecutivo quien agrega que luego los datos son recolectados y se interpretan en reuniones que tienen diferente periodicidad según cuál sea el producto a analizar y el objetivo que se persigue para esas métricas. "Hay cuestiones que son inmediatas, como pueden ser las operaciones de retiro de dinero o de pagadores de QR que requieren de mayor dinamismo. Para eso hacemos reuniones semanales y las personas que trabajan en esas unidades miran periódicamente la información que nos dan los usuarios", sintetiza Carabba.

Lo mismo sucede con acciones de marketing especiales o promociones: "En estos casos miramos rápidamente el *feedback* para ajustar, no esperamos un mes para medir el resultado de las campañas", dice. Para MercadoPago, la simplicidad es una de las palabras clave más valoradas. "Siempre tuvimos una respuesta positiva, pero en la cuarentena la gente descubrió una manera diferente de pagar, y los que lo prueban por primera vez nos dan buen *feedback*", cuenta el gerente sobre la oportunidad para desarrollar la plataforma como consecuencia de la pandemia por el coronavirus. La facilidad y la practicidad aparecen como los principales atributos para que más gente continúe adoptando esta tecnología.

En el caso de MercadoLibre también influye la simplicidad a la hora de comprar, una característica que se replica en todo el *e-commerce* en general. La posibilidad de hacer una transacción a un click, sin moverse de casa, hace que cada vez más gente se anime a comprar *online* y las tasas de crecimiento de la industria lo demuestran. "La venta *online* en este contexto de aislamiento obligatorio es algo super valorado", comenta el ejecutivo. Sin embargo, el desarrollo del canal digital en la Argentina siempre encontró su techo en la logística, algo que dificulta y ralentiza las entregas a domicilio. Con eso en mente, MercadoLibre enfocó gran parte de su plan de negocio en mejorar este aspecto que hace a la experiencia. Hoy, la compañía cuenta con logística propia, ofrece la posibilidad de hacer seguimiento minuto a minuto del producto adquirido y el año último inauguró su centro de distribución para garantizar stock permanente y una entrega más ágil.

"Hay mucha gente que no está acostumbrada a comprar *online* y tiene una experiencia de compra positiva

#QuedateEnCasa

Hacé tus operaciones desde nuestra App y Home Banking.

BANCO
Hipotecario
Banking Home



va en MercadoLibre porque puede ver si el producto se despachó o no, dónde está, entre otras cosas. Los que son promotores lo son por la calidad del producto y el servicio de entrega", cuenta Carabba.

Por su parte, en los casos de experiencias negativas, las calificaciones también están relacionadas con los mismos atributos: problemas en la entrega o el rechazo del pago –para MercadoPago. Para solucionar estas cuestiones y mejorar la imagen de la marca ante el consumidor, MercadoLibre ofrece la devolución del dinero en los casos de que no se reciba el producto y en MercadoPago los equipos de Fraude están desarrollando mejores métodos para analizar transacciones peligrosas y que los rechazos sean cada vez menos. "En e-commerce hace años que medimos el NPS, y siempre vemos que a más trazabilidad del envío la experiencia es mejor. Por eso buscamos estar más encima de la logística", destaca. En tanto, en MercadoPago, uno de los lanzamientos generados a partir del *feedback* de los usuarios es el de los préstamos como porcentaje de ventas para los vendedores que solicitan créditos a la plataforma. "Nos pedían una herramienta en la que si un mes tenían más ventas pudieran cancelar más parte del crédito, y que en los meses más flojos fuera al revés", cuenta Carabba al explicar cómo nació esta propuesta desarrollada en conjunto por la unidad de Créditos y la de Experiencia del usuario. <AP>



Gabriela Renaudo, gerente General de Visa en la Argentina y el Cono Sur.

El buen desempeño de Visa (57 por ciento) en las calificaciones de NPS se destaca por ser un servicio distinto al de otras compañías, que atienden directamente al consumidor. Con un modelo B2B, la compañía tiene como principal cliente a los bancos, que intermedian en la experiencia con el usuario. Sin embargo, la valoración de la empresa como medio de pago es me-

jor que la de muchos de los bancos tradicionales. "Como llegamos al consumidor a través de los comercios o los emisores, hacemos muchos *focus group* y foros de usuarios para hacerles preguntas puntuales. También compramos estudios de la marca para evaluar el comportamiento y ver las respuestas a ciertas preguntas para analizar qué tenemos que mejorar so-

bre la experiencia", expresa Gabriela Renaudo, gerente General de Visa en la Argentina y el Cono Sur. Así, cuatro veces al año se miden cuatro dimensiones de la experiencia: la preferencia, la prominencia –qué tan presente el consumidor tiene a Visa al momento de la compra–, la reputación y la afinidad. "Con eso retroalimentamos el hacer", suma la ejecutiva que agrega que hace unos años se incorporó al análisis el panel digital, una especie de *focus group* virtual para testear antes de lanzar un producto.

Además de tomar métricas de los usuarios, la compañía también interpreta los resultados de las experiencias de los comercios. "Pre evaluamos y hacemos otros estudios posteriores para calificar el desempeño de los nuevos productos también en este canal", cuenta. Así, los tres aspectos que coinciden tanto en boca de los consumidores finales como de los comercios son la facilidad en el pago, la rapidez y la seguridad de la transacción.

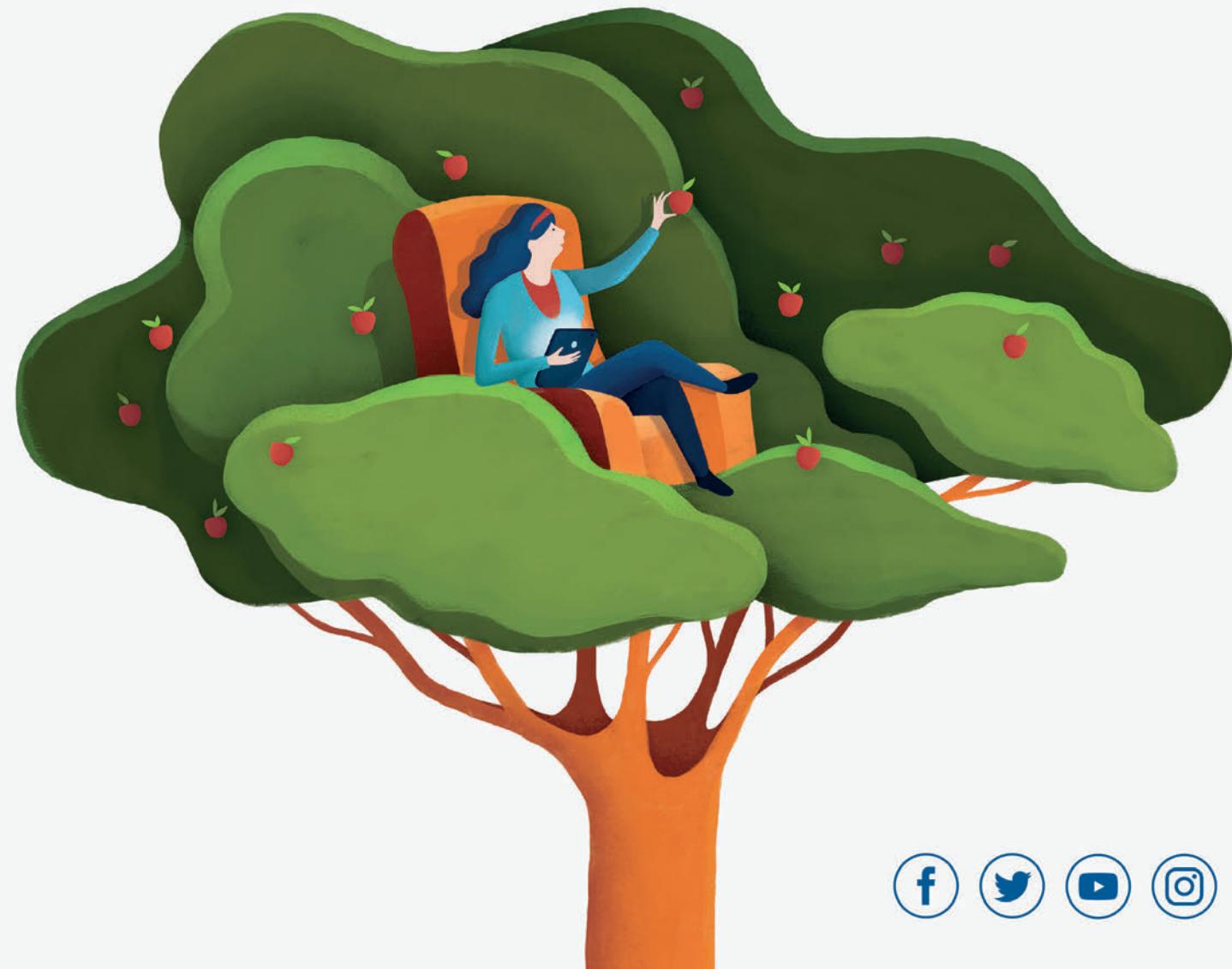
Con esos pilares bien desarrollados, ahora la compañía trabaja en la digitalización del pago. "En este sentido a todo el mercado en la Argentina le falta mejorar. Las generaciones más jóvenes quieren tener su credencial de pago en el teléfono. En eso estamos focalizados", adelanta Renaudo sobre uno de los lanzamientos más importantes para la empresa, que se daría antes de fin de año. "Hay más conciencia del pago digital por el Covid-19, estamos pensando en esto para

F@ctura por mail. Sigue siendo una factura, pero no para el planeta.

En un bosque nace un árbol, una planta, una flor, y la Tierra respira mejor cada vez que un cliente le dice no al papel y se adhiere al envío de su factura por mail. Cuidemos al planeta, nuestro único hogar.

Naturgy

naturgy.com.ar



eliminar el uso del efectivo", dice sobre la posibilidad de pagar con una "tarjeta virtual" o credencial desde el celular sin necesidad de hacerlo con QR. "Vemos en el país a un consumidor más predisposto a esta tecnología, y la pandemia lo aceleró. En el mundo post-coronavirus

las transacciones van a seguir creciendo en la venta presencial, mientras que en la Argentina recién se está empezando a usar *contactless*", resalta sobre la evolución del mercado local. Para pensar los lanzamientos, la información del consumidor se recolecta tanto a nivel interno como

global. "Buscamos saber qué le interesa al consumidor como propuesta de valor y así trabajamos con Marketing y con los equipos locales para saber, por ejemplo, dónde quieren tener los beneficios pagando con *contactless*", explica Renaudo. Para las campañas publicitarias, por caso,

cada mensaje se customiza al lenguaje local y se chequea cómo impacta el concepto de otro país en la Argentina. "Es raro que lancemos una campaña global sin probarla antes en el público local. Tenemos la idea, la testeamos y vemos la respuesta del consumidor", concluye. <AP>

En la categoría de medios de pago, una fintech creada en 2017 por Pierpaolo Barbieri le pisa los talones a Mercado-Pago. Ualá (55 por ciento de NPS) ya no es solo una billetera virtual, sino que permite hacer transferencias, transacciones e invertir desde el celular. La atención personalizada, incluso a veces del propio fundador, hace que la experiencia del usuario sea diferencial, sobre todo si se lo compara con los bancos tradicionales, con calificaciones mucho más bajas en el ranking de Bain & Company.

En general, las fintech buscan ofrecer un servicio más cercano al usuario, con la posibilidad de acceder a una cuenta o una tarjeta de crédito de manera más fácil. Por eso, la experiencia en los bancos virtuales suele ser mejor que la de los tradicionales, y obligó a estos últimos a reinventarse con lanzamientos de productos, apps y sistemas digitales. "En Ualá la data es super importante, es una compañía muy *data driven*, siempre intentamos tomar las decisiones sobre la base de información", cuenta



NPS

55%

Con 2 millones de tarjetas emitidas, la fintech se distingue en su universo por la atención al cliente online y telefónica en forma personal, sin bots. "Es algo valorado", dicen.

Respuestas 😊 en persona



Martín Bellocq, gerente de Marketing de Ualá.



EL AISLAMIENTO, TAMBIÉN TRAJÓ COSAS BUENAS. COMO LAS REUNIONES EN PIJAMA.

Desde **Experta Seguros** creemos que, si juntos le seguimos encontrando el lado positivo, vamos a salir más fortalecidos que antes.

**UNIDOS,
SALIMOS ADELANTE**

**EXPERTA
SEGUROS**

lizan *bots*, distingue el ejecutivo. Además, cuentan con tutoriales y respuestas a las preguntas habituales para que los clientes puedan resolver sus dudas mediante la autogestión, y apelan a la usabilidad de la plataforma para disipar cualquier consulta sobre el funcionamiento. "Somos una plataforma súper segura donde la gente puede manejar de forma fácil", destaca Bellocq. Una vez más, la palabra "fácil" aparece como un diferencial en la industria de medios de pago, una demanda de todos los usuarios.

"Tratamos de pensar productos que sean fáciles y poner a disposición canales para ser consultados a cualquier hora", explica sobre, por ejemplo, los videos elaborados por Ualá en YouTube con explicaciones sobre cuestiones simples hasta transacciones más complejas. "Como empresa tecnológica no estamos en contra del uso de *bots*, a veces la inteligencia artificial puede ser útil para responder consultas recurrentes, pero la atención 100 por ciento de personas es algo que los usuarios valoran", sintetiza.

Ahora, para mejorar la experiencia a partir de las cuestiones mencionadas por los usuarios, Ualá trabaja para mejorar la propuesta de valor en términos de los descuentos. "Por pedido de los clientes hicimos alianzas con Rappi, PedidosYa y otros comercios", indica Bellocq y anticipa que la estrategia pasa por seguir sumando *retailers* al listado de promociones exclusivas. <AP>



NPS

54%

Operada en el país por la brasileña Raízen, cuenta con un área específica que centraliza todas las respuestas que recibe de sus clientes para medir la experiencia con la marca.

La fidelización como driver de compra



En Shell, una de las compañías mejor valoradas

en el ranking total y la primera en la industria de "Estaciones de servicio", son varios los puntos a tener en cuenta. La calidad del producto, la experiencia en las tiendas de conveniencia y los programas de lealtad son algunos de los atributos que valoran los usuarios. En la Argentina, la empresa que opera la marca y hace el seguimiento de la experiencia del usuario es la brasileña Raízen.

Una de las claves en todas las firmas con buenas puntuaciones es, justamente, contar con un área específica centrada en monitorear las respuestas de los clientes, tal como lo hace Shell. "El área administra programas integrales que cubren desde la medición de lo que hacemos hasta la premiación de quienes mejor lo llevan a la práctica", explica Andrés Cavallari, director de Retail de Raízen sobre cómo analizan las métricas.

Una de las herramientas que más información

les ofrece es lo que denominan "Experiencia Shell", que evalúa la satisfacción de cada cliente en cada visita. La encuesta se dispara de manera automática al email del cliente, quien puede responder desde su celular. Ese feedback en tiempo real lo recibe también el responsable de la estación de servicio, para hacer seguimiento a través de una app de los indicadores de satisfacción de los clientes.

Cavallari detalla que si un cliente no quedó satisfecho y requiere ser contactado por algún problema, se dispara un alerta de acción al responsable de la estación y al representante de ventas zonal. De esta manera, cada mes 30.000 clientes dejan sus comentarios en toda la red. Tanto en el análisis elaborado por Bain como en las propias mediciones de Raízen, la calidad es uno de los aspectos que más se valora de la marca. "Las necesidades de las personas van cambiando, por eso es crítico escuchar la voz del

cliente", analiza el director de las estaciones de servicio, quien explica que en las tiendas se incorporó el delivery, con un buen feedback de los consumidores.

Más allá del trato, algo que es bien percibido en cualquier retailer, Cavallari detalla que desde hace algunos años muchos clientes definen su compra por los esquemas de beneficios y recompensas que reciben. "Por eso trabajamos de manera continua para que los usuarios obtengan un beneficio cada vez que compran con nuestro programa de fidelización y promociones exclusivas", dice sobre la estrategia.

Así, el director de Retail considera que la satisfacción del cliente es un indicador "tan importante como los resultados financieros". A partir de los datos, el feedback les permite mejorar el surtido de un determinado shop, modificar el layout de acceso a una estación de servicio –en caso de que el tránsito dificulte la entrada o genere filas– o priorizar inversiones en infraestructura, según lo enumerado por Cavallari. Ahora, en la compañía el foco estratégico está puesto en la atención de los colaboradores y consolidar la red de estaciones de servicio con mejores instalaciones. "También, atentos al contexto, estamos en proceso de una digitalización total de la empresa, que abarca desde el desarrollo y la incorporación de nuevo software de gestión, tanto para el procesamiento de los datos como para la experiencia final de los clientes", concluye. <AP>



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

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto Octubre 2019
Spot Publicitario más visto de Argentina



Profesionales de Marketing Digital que administran cuentas de Google Ads



Premio FMG Mejor Performance Cadenas 2019 de Argentina



Capacitación en Programas in Company para el Desarrollo Gerencial



Premio Mejor Empresa de Retail 2019 de Argentina



Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina



Auditoría Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones



Premio al Mayor Comprador de Ganado 2019 de Argentina



Primer puesto Octubre 2018 en Ranking de Publicidades más vistas en Sector Retail



Asociación de Cadenas de Supermercados más grande del país



Premio RSE 2018 (Responsabilidad Social Empresaria) Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



Actualidad

Vaca Muerta, ¿aún vive?

La abrupta caída del precio del petróleo, la pandemia y la inestabilidad macro ponen a prueba la producción en la formación no convencional. Qué puede pasar con las inversiones esperadas a partir del barril criollo y el nuevo plan de estímulo al gas.

Por Roberto Bellato

Hace tan solo algunos meses se hablaba de la posibilidad de Vaca Muerta de convertirse en un fabuloso generador de dólares en el país como lo es el sector agropecuario. Hasta algunos analistas llegaron a señalar que los hidrocarburos no convencionales de la formación neuquina podrían llegar a exportar alrededor de US\$ 20.000 millones por año. Se hicieron proyecciones y pronósticos de todo tipo sobre el futuro de Vaca Muerta. En los últimos años, siete proyectos pasaron de pilotos a la fase de producción masiva. La realidad cambió y hoy el escenario es alarmante. Algunos hablan de dejar pasar el tiempo hasta que aclare. Otros analizan los impactos. Mientras, el Gobierno ensaya algunas medidas para intentar reactivar la actividad. Lo concreto es que Vaca Muerta atraviesa hoy una crisis tan profunda que aún no se tiene certezas de sus dimensiones ni noción de cuánto durará.

En el último tiempo la producción de hidrocarburos no convencionales de la



Se esperaba que Vaca Muerta pudiera generar US\$ 20.000 millones en exportación.

cuenca Neuquina, que utiliza la fractura hidráulica para extraer petróleo y gas de la formación geológica, prácticamente se había frenado por el congelamiento del precio del petróleo y los combustibles en el mercado local que decréto el anterior gobierno en agosto de 2019. Esto significó un duro golpe para Vaca Muerta que se cristalizó en la abrupta caída del precio internacional del barril de crudo por la disputa entre potencias petroleras como Rusia, Arabia Saudita y los Estados Unidos.

señalaban que los proyectos de inversión en Vaca Muerta habían quedado en *stand by*. La crisis macroeconómica y la devaluación también impactaron negativamente en una industria como la petrolera que tiene sus insumos principalmente en dólares. Pero Vaca Muerta sufrió un nuevo golpe con la abrupta caída del precio internacional del barril de crudo por la disputa entre potencias petroleras como Rusia, Arabia Saudita y los Estados Unidos.

Entre febrero y marzo de este año, el crudo Brent que cotiza en Londres pasó de US\$ 55 a US\$ 32, una caída de 42 por ciento. A mitad de 2019, se ubicaba en US\$ 70 (una baja de 55 por ciento contra marzo). Ante este panorama, los proyectos de inversión en no convencionales en el corto plazo se hicieron inviables.

Luego llegó lo inesperado. El último golpe, el que rompió con todos los pronósticos, fue la pandemia del Covid-19,

que generó la mayor caída de demanda de petróleo y energía de las últimas décadas en todo el mundo. Esta crisis, que superó la capacidad de almacenamiento de petróleo de las compañías en todo el mundo, llegó a hundir en valores negativos al precio del barril en los mercados internacionales de futuros. El WTI, que cotiza en Nueva York, llegó a un precio de US\$ -37 el 20 de abril, mientras que el Brent se hundió hasta los US\$ 9. Si bien este inédito precio del crudo no iba a permanecer en esos valores por mucho tiempo, fue un cóctel explosivo para toda la industria, y más para los proyectos en Vaca Muerta que demandan una mayor inversión que los hidrocarburos convencionales.

A partir del 20 de marzo, con el de-

“Hoy no hay rentabilidad ni en petróleo ni en gas, aunque el crudo volvió a tener los valores previos al coronavirus”.

Daniel Kokogian, New Milestone.

creto que estableció el aislamiento obligatorio en todo el país, la paralización de los equipos de perforación de Vaca Muerta fue total. La demanda de combustibles cayó casi 75 por ciento, una marca histórica para la Argentina. La mayoría de las compañías se dedicaron a mantener la producción de esta actividad que fue declarada como esencial, aunque algunas definieron frenar sus proyectos. A mediados de mayo, casi dos meses después del aislamiento, solo se habían levantado dos equipos de perforación en Vaca Muerta, cuando en 2018 se contaban de decenas y antes

de la pandemia sumaban casi 80, según datos de la provincia de Neuquén.

“Con el Covid-19, por primera vez (en la historia) una crisis petrolera no está relacionada a la producción o guerras en Medio Oriente que afecten la producción, sino que la crisis la disparó la demanda”, remarcó Daniel Kokogian, analista de la industria petrolera al frente de la consultora New Milestone. Y explica que uno de los impactos del coronavirus que está sintiendo Vaca Muerta tiene que ver con que “el mercado local se quedó sin precios porque directamente no hay demanda. Por ejemplo, en el medio de todo este escenario del Covid-19 hubo propuestas para adquirir por valores negativos en menos US\$ 29 un barril de crudo Brent para exportación en la Argentina. Luego de unas semanas las ofertas subieron a US\$ 15 o US\$ 20 el barril, pero de todos modos con estos valores Vaca Muerta no funciona”.

El analista refuerza que “esto quiere decir que hoy no hay rentabilidad ni en petróleo ni en gas”, aunque aclara que luego del shock de la caída de precios de abril el crudo “volvió a tener los valores previos al coronavirus”, situándose entre los US\$ 30 y US\$ 35.

En la XXIX Conferencia de Energía de La Jolla, organizada por el Instituto de las Américas, le preguntaron a Juan José Carbajales, secretario de Hidrocarburos que cada vez pisa más fuerte en la Secretaría de Energía de la Nación, si en este contexto Vaca Muerta seguía siendo económicamente viable. El funcionario respondió: “Es y seguirá siendo viable porque la potencialidad que tiene todavía no la llegamos a co-

Antes y después del Covid-19

Vaca Muerta tiene 30.000 km² y están en desarrollo casi 10.000 km²

Son 36 concesiones no

convencionales y 18 permisos de exploración no convencional

Participan 20 petroleras entre nacionales y extranjeras

Desde 2012 se invirtieron unos US\$ 20.000

millones
Antes de la pandemia la producción superó los 100.000 barriles diarios

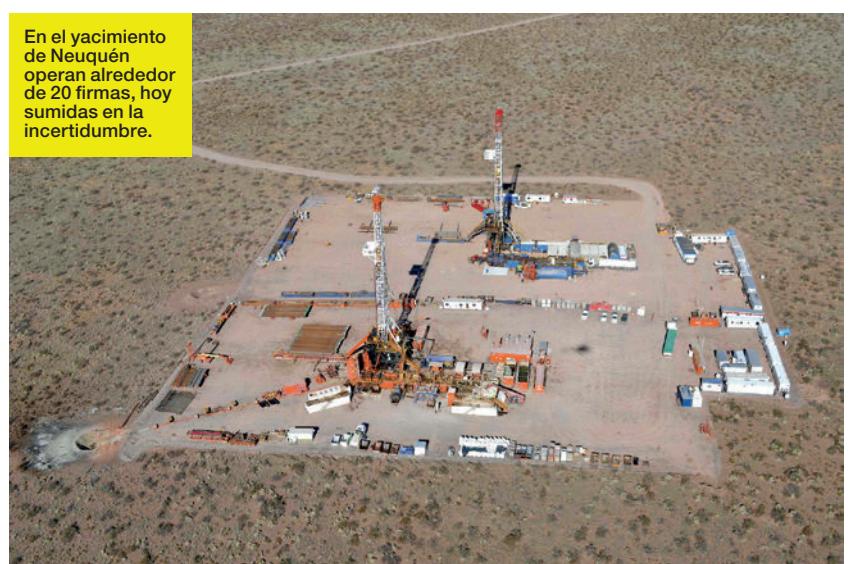
En 2019 se perforaron 905 pozos y en 2018, 1030

Cuando arrancó el confinamiento, la producción llegó a caer hasta 60 por ciento en el caso de algunas empresas

Fuente: datos del mercado

nocer. Tenemos que seguir aprendiendo y poner cada vez más pilotos en fase de desarrollo y ver cómo responde". Además, sostuvo: "Con una política pública y con un instrumento al servicio de esa política, como es YPF, esperemos que esta crisis inédita sea temporal y que el sector haga su aporte para superarla. Hoy estamos tomando decisiones que son necesarias para tratar de

En el yacimiento de Neuquén operan alrededor de 20 firmas, hoy sumidas en la incertidumbre.



acompañar este momento crítico que es histórico".

Entre esas decisiones que mencionó Carbajales está el "barril criollo". El 19 de mayo el Gobierno publicó el decreto 488 que establece un precio sostenido para el barril de petróleo en el mercado local de US\$ 45. La intención es reactivar cuanto antes la producción petrolera. La medida, que también congela el precio de los combustibles hasta octubre, tiene vigencia hasta fin de año. Entre otras cosas, el texto dice que las compañías que perciban este "barril criollo" tendrán que sostener los niveles de actividad registrados en 2019 y mantener los puestos de trabajo de la industria.

Según el analista Kokogian, "con la implementación del barril criollo a US\$ 45 va a haber compañías que van a salir a perforar en Vaca Muerta, va a haber un nivel moderado de perforación petrolera. Esto significa que va a ser menor que en 2019 y mucho menor que 2018, que fue cuando la producción de

petróleo tuvo un pico". Pero agrega que "con la volatilidad del crudo a nivel internacional esto puede cambiar drásticamente si el Brent sube por arriba de US\$ 60".

Gas, capítulo cuarto

En cuanto al gas, el Gobierno está estudiando lanzar un nuevo programa de estímulo para las compañías, como el

que impulsó Axel Kicillof cuando era ministro de Economía en 2013 o el que implementó el gobierno de Mauricio Macri a partir de la Resolución 46 donde se garantizó un precio diferencial con fondos del Tesoro. La idea es que las compañías salgan a perforar pozos porque podría faltar gas en el invierno de 2021, como consecuencia de la paralización en el sector. Con este nuevo programa de estímulo, denominado por distintos funcionarios nacionales como Plan Gas 4, el Gobierno pretende garantizar un precio del millón de BTU (podría ser de US\$ 3,50) para reactivar las inversiones en los pozos, sobre todo en los no convencionales.

"Estamos tomando las decisiones necesarias para tratar de acompañar este momento crítico".

Juan José Carbajales, secretario de Hidrocarburos de la Nación.

Sobre esto, Kokogian describe que "hasta que no se concrete un nuevo plan para la producción de gas las compañías no van a retomar las inversiones en perforación en Vaca Muerta ni en general en la Argentina. Cuando este programa se concrete seguramente las compañías saldrán a invertir". También prevé que "el precio del próximo plan para el gas en el país seguramente esté topeado por el precio del gas que se podrá adquirir en el exterior, que hoy está muy bajo".

En Vaca Muerta operan alrededor de 20 compañías. YPF se destaca sobre el resto. Hace algunos días informó que no comprará más petróleo en lo que resta del año. También juegan un rol importante Tecpetrol, Exxon, Total, Shell, Pluspetrol, Vista Oil & Gas, PAE, Equinor, Wintershall DEA y Pampa Energía. APERTURA contactó a la mayoría de ellas, 34 pero ante el complejo panorama del sector prefirieron no hacer declaraciones.

Según publicó el diario Río Negro, sobre la base de declaraciones juradas de abril de las compañías presentadas a la Secretaría de Energía, la producción en Vaca Muerta se vio reducida. YPF redujo su producción entre marzo y abril en 23.504 barriles, lo que representa un 9,4 por ciento. La estadounidense Exxon tuvo un recorte de 64 por ciento, pasando de producir en marzo 5508 barriles diarios de petróleo a 1947 en abril. En tanto que Vista Oil & Gas, la compañía creada por Miguel Galuccio, redujo 31 por ciento su producción de shale oil en Bajada del Palo Oeste, la principal área que tiene en Vaca Muerta, y Pluspetrol hizo lo propio en 7810 barriles diarios. Pan American Energy y Shell mantuvieron los mismos niveles.

Este escenario también se vio reflejado en los ingresos de las provincias petroleras. Neuquén, el distrito por excelencia de la formación Vaca Muerta, tuvo un fuerte impacto en sus ingresos por el coronavirus. Entre abril y mayo redujo sus regalías en casi un 50 por ciento, ya que pasó de percibir \$ 3240 millones a \$ 1734 millones en mayo.

Desde una compañía que tiene ac-



NISSAN FRONTIER

TECNOLOGÍA Y FUERZA PARA CUALQUIER DESAFÍO



Monitor de Visión 360° Suspensión Trasera Multilink Sunroof

Motor Bi-Turbo 190cv
Intelligent 4x4



nissan.com.ar

tivos importantes en Vaca Muerta señalaron a APERTURA la actualidad de sus proyectos y cómo están viendo el escenario. "Venimos trabajando con guardias mínimas. Si en el yacimiento había 500 personas, hoy por protocolo sanitario lo están haciendo 150". Además, indicaron que "con el barril criollo tenemos expectativas, pero no sabemos todavía cuál va a ser el nivel de la actividad en lo que resta del año,

ni tampoco sabemos todavía cuál va a ser nuestra inversión". Y concluyeron: "La demanda se empieza a recomponer muy paulatinamente, esto es alentador y nos genera expectativas para adelante. Pero recién a fines de junio vamos a saber con más certeza qué vamos a poder hacer y qué ritmo de inversión vamos a tener en Vaca Muerta".

Para Kokogian, "lo único que va a dar reinicio a la actividad petrolera es el au-

mento de la demanda. Si esto no sucede, no hay Vaca Muerta que valga". El experto concluye que "sería interesante que en el país haya una banda para el sector que indique, por ejemplo, que en la Argentina el petróleo no va a valer menos de US\$ 40 y no más de US\$ 60 cada barril. Es decir, así se estaría bajando la incertidumbre del precio, más allá de los movimientos del tipo de cambio".<AP>

Segmentos

Un negocio demasiado al dente

Romper la monotonía de los 'fideos con manteca' y potenciar la venta de las variedades de trigo candeal son los pilares de la estrategia de la industria fideera para quebrar un consumo amesetado hace años. Jugadores y particularidades de un sector que mueve casi \$ 15.000 millones al año.



#GrupoMariva

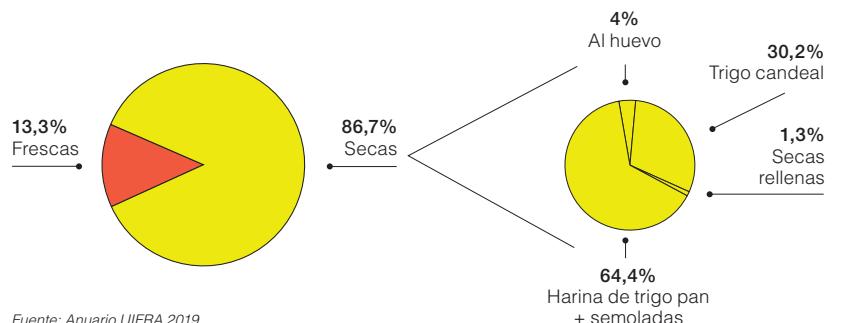


Comprometidos con cada cliente y el crecimiento de sus inversiones.



www.grupomariva.com

Perfil del paladar argentino de pastas



Fuente: Anuario UIFRA 2019

kilos per cápita por año y produce unas 3,4 millones de toneladas. La Argentina se encuentra dentro del *top ten* con 8,54 kilos por persona, de los cuales unos 7,39 kilos corresponden a las secas. "Hay un per cápita realmente clavado, que no se mueve. No es una mala noticia porque tenemos el prejuicio sobre los carbohidratos y las harinas, para las cuales existe un ataque sistemático. Es una categoría muy madura a la que le cuesta moverse para arriba y para abajo", señala Juan Manuel Airoldes, presidente de Uifra.

El segmento industrial emplea alrededor de 2500 personas y mueve \$ 14.800 millones entre las ventas en supermercados, almacenes y autoservicios, esto último de acuerdo a cifras de Nielsen Argentina. "La Argentina venía de dos años de caída de consumo en todas las categorías y las pastas no estaban exentas, pero, en términos relativos, probablemente está en una mejor circunstancia que la generalidad del consumo masivo", manifiesta Maximiliano Doff, gerente de Analytics de la consultora.

Pero Airoldes advierte sobre una excesiva capacidad ociosa del brazo productor. Se estima que la capacidad instalada es de más de 700.000 toneladas, aunque se consumen unas 332.000. Y la exportación, que en 2019 retrocedió un 20 por ciento, fue de tan solo 17.682 toneladas con casi una total dependencia del mercado chileno (89 por ciento del

\$
14.800
Millones
ventas del segmento
en supermercados,
almacenes y
autoservicios.
Fuente: Nielsen Argentina

importante para ganar la calle", menciona una fuente de vasto conocimiento del sector. Ingresó al segmento mediante la adquisición de Matarazzo en 1978 y hoy produce aproximadamente 15.000 toneladas de pasta al mes.

"En los supermercados juegan más las marcas y ahí tenemos un rol", asevera Diego Pistone, director Ejecutivo del negocio de Alimentos de la compañía. El canal moderno justamente escaló un 5,9 por ciento en el volumen comercializado de pastas durante 2019, según

Nielsen, a diferencia del tradicional – autoservicios y comercios de barrio – que cayó un 9,2 por ciento.

En 2000, Molinos se quedó con Don Vicente, especializada en pastas al huevo, y un año más tarde compró la licencia de Lucchetti, que pasó a controlar en su totalidad en 2006. "Es una opción más rendidora para familias más numerosas donde la ecuación de precio resulta más relevante", describe Pistone. En tanto, continúa describiendo el *portfolio*: "Favorita juega en el segmento más de precio, mientras que Terrabusi y Don Felipe tienen mayor presencia en el Interior que es donde supieron desarrollarse". Estas dos formaron parte del acuerdo de \$ 130,7 millones en 2014 por el que fueron transferidas de Mondelez a Molinos. El pacto también incluyó a Vizzolini, pero la Secretaría de Comercio resolvió en 2018 que debía desprenderse de una marca para equilibrar el mercado y se la vendió a Bonafide.

No obstante, algunos creen que el poderío del gigante se debilitó con la crisis económica de los años recientes. "El líder perdió parte de su participación porque se focalizó en productos de mayor valor agregado. Hace tres años que Matarazzo y Lucchetti están en caída por un tema de precios. El último informe que recibimos nos posiciona como segundo o tercero en volumen después de Lucchetti, nos dijeron que prácticamente superábamos a Matarazzo", indica Roberto Vanni, gerente General de Complejo Alimenticio San Salvador.

La fábrica fue inaugurada en 2011 en Tucumán con un molino harinero y dos líneas de pastas secas como un emprendimiento del *holding* Emilio Luque. Al poco tiempo invirtieron 7 millones de euros para incrementar la producción y actualmente elaboran alrededor de 6000/6500 toneladas por mes. El 80 por ciento de esta cifra corresponde a su marca insignia La Providencia y el resto se reparte en marcas para supermercados como Walmart, Carrefour, DIA y Cencosud. "La mayor participación la tenemos en NEA, NOA y Cuyo; en Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires se va diluyendo", detalla.

Desde Uifra mencionan a Molinos



VISTA

OIL & GAS

www.vistaoilandgas.com

Tres Arroyos como el *player* que completa el podio. Su enfoque está principalmente en marcas blancas, como la de Coto, aunque desde 2011 sumó la elaboración de la pasta seca Knorr, en lo que marcó el lanzamiento de Unilever a la categoría. El *holding* angloholandés también ingresó al segmento a través de Cica en 2016 y sumó variedades libres de gluten, hechas a base de harina de quínoa, maíz y chía, por intermedio de la marca Maizena en 2019. Asimismo, Adecoagro tiene una leve participación en el segmento desde hace cinco años con su marca Molinos Ala en el vertical 100 por ciento candeal.

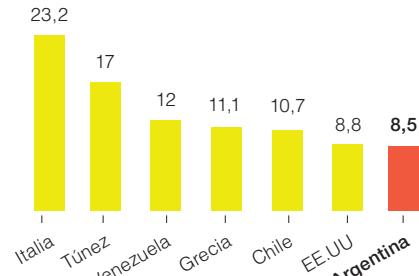
"Hay muchos que pueden producir fideos, pero las marcas son otro partido muy importante. Tiene que haber jugadores especializados en construcción de marca porque a través de eso vendés experiencia de consumo, seguridad al consumidor. Cuesta mucho más construir una marca en la cabeza de la gente que ponerse unos fierros fideeros", analiza Airoldes. El ejecutivo destaca en esta tarea a Marolio y Molto, que tercerizan su producción hasta la apertura de su fábrica en General Rodríguez, que



Las pastas secas representan casi el 90 por ciento del segmento.

Top, pero lejos de los líderes

Consumo anual en kilos per cápita.



Fuente: UIFRA.

se estima ya cuenta con un *share* del 10 por ciento del mercado de pastas secas.

Otro que se sumó al barco desde enero pasado fue Morixe Hermanos. "Cuando compré la empresa a fines de 2017, el plan era darle más foco a la harina y, a partir de conseguir una mayor participación en consumo masivo, luego extenderla a otras categorías. Lanzar las pastas fue parte de esa estrategia de transformar a la compañía de un molino harinero a una alimenticia", expresa Ignacio Noel, presidente y dueño

de la firma. Por ahora trabajan con un volumen de 700 toneladas por mes. "Es incomprendible que el consumo sea bajo en el país porque todo lo que es italiano siempre camina", señala.

En 2019, Molinos volvió a mover el mercado. A principios de año se quedó con La Salteña, de General Mills, aunque hoy Pistone afirma que la pequeña participación que tenía esta marca en pastas secas se volvió nula. "Está más enfocado en pastas frescas y tapas", sostiene. Unos meses después se desprendió de Delverde, con la que jugaba desde el mercado italiano, por 9,2 millones de euros. Al respecto, explica: "No teníamos ventajas competitivas sólidas y nos quedamos con la licencia comercial de la marca en Argentina".

Candeal, la esperanza dormida

Las marcas importadas nunca fueron un monstruo que asustara a los productores locales. Excepto una leve alza en los años de apertura del último quinquenio, no lograron una participación que pusiera en jaque a la industria argentina. "El 2017 –recuerda Airoldes– fue el último año de los importados con gran presencia en góndola". La referencia más exclusiva en un supermercado podía situarse hasta seis o siete veces más cara que la más barata, que actualmente ronda los \$ 40 o \$ 50.

Existen cuatro categorías de marcas de pastas según el umbral de precios en la que se ubican: *value*, *mainstream*, *core plus* y *premium*. La última solo detenta un 4 por ciento del volumen. Históricamente las *mainstream* dominaron el mercado, aunque a partir de 2017 la tendencia se revirtió. *Value* pasó al frente en su penetración y de acuerdo a los últimos informes de Uifra posee un *share* del 41 por ciento con Canale, La Providencia y Sol Pampeano como algunas de las principales marcas.

Pero desde el sector apuntan que, para romper la barrera de consumo, es necesario incentivar y potenciar las variedades de valor agregado. Los verticales que se buscan estimular son tres: las pastas laminadas al huevo, las gluten free y, por último y más importante, las 100 por ciento sémola de trigo candeal.

glue
EXECUTIVE

Especialistas en
Executive Search
& Career Coaching

Daniel Iriarte | Ezequiel Palacios



Edificio Regatta Oficinas.
J.B Alberdi 431, piso 3 Olivos
T. +5411 5245 5655 M. info@glue.com.ar
www.glue.com.ar

AESC

MEMBER OF
PANORAMA
SEARCH AROUND THE WORLD



"Nuestros esfuerzos por incrementar la participación del candeal no fueron exitosos. Es una lástima porque la diferencia nutricional es importante, pero la urgencia del bolsillo hace que no se termine de consolidar porque en cuanto a precio vale un 30 por ciento más", se lamenta Airoldes. Y enfatiza que el trigo candeal es una de las razones por las que algunos países de la región tienen un mayor consumo que el mercado argentino. "Esos países no tienen trigo –ahonda– entonces para producir pasta lo hacen con sémola porque es el estándar internacional y cuando se sigue ese estándar se percibe una mayor satisfacción en el consumo". Para Vanni, el estímulo a la venta de las variantes de trigo candeal debería ir acompañado de una estrategia de comunicación más robusta sobre sus beneficios.

El trigo candeal es más bien un cereal de nicho, por lo que su siembra y producción se realiza por contratos, ya que los agricultores deben asegurarse la demanda y al mismo tiempo se fija su precio. Durante la campaña 2019/2020, se produjeron unas 18,8 millones de toneladas de trigo pan con una superfi-

cie sembrada de 6,6 millones de hectáreas. Un informe de 2018 del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria calculaba que un 9 por ciento de la producción de este cereal iba a parar a la industria fideera. Por su parte, el candeal solo tuvo unas 54.180 hectáreas sembradas en la última campaña. En la campaña 2018/2019, la producción de trigo candeal fue de 148.410 toneladas.

"A través de un grupo de productores intervenimos en 40.000 hectáreas para adquirir alrededor de 100.000 toneladas de trigo candeal. Nos aseguramos calidad de trigo, abastecimiento y precio, por lo que en ese mundo tenemos relaciones de largo plazo ya que requiere de una dedicación especial", comenta Pistone. En Complejo Alimenticio San Salvador aseguran que comenzaron a realizar ensayos de candeal en

"Lanzar las pastas fue parte de la estrategia de transformar a la empresa de molino harinero a una alimenticia".

Ignacio Noel, Morixe.

2009 y cuentan con 18.000 hectáreas de cultivo. ¿Falta pasta 100 por ciento candeal porque no hay suficiente producción del cereal o es al revés? Los jugadores del sector aseguran que la pregunta es similar a la del huevo o la gallina. No están seguros de cuál fue primero, pero sí saben que impulsar la categoría es clave para la sostenibilidad del sector a largo plazo.

La dependencia chilena

"Todos me dicen: 'Si tienen tanta sobreoferta, ¿por qué no exportan?'. Y lo cierto es que la exportación viene siendo algo terriblemente difícil porque es discontinua y está focalizada en pocos mercados. Además, la Argentina no es un país muy confiable como proveedor por su inestabilidad, entonces una empresa se pregunta dos veces antes de comprar", sentencia Airoldes. El comercio exterior de pastas llevaba tres años consecutivos de alza hasta el derrumbe del año pasado.

Los jugadores locales están enfocados en el mercado interno y los despachos a países limítrofes tienen una leve participación. Aseguran que la estrategia no es "conquistar el mundo con la pasta argentina", aunque reconocen que algunos mercados regionales cuentan con potencial para poder utilizar esa capacidad extra de las fábricas. Bolivia, Paraguay, Uruguay y el sur de Brasil son algunos de los más mencionados. "Tenemos una ventaja competitiva por el trigo que se genera acá", resuelve Vanni.

Desde Uifra le atribuyen la sobrecapacidad de producción a la llegada de *players* sin experiencia en el sector, pero algunos de los históricos de la industria tienen otras explicaciones. "Hay excedente porque hubo una época en la que el consumo tenía un impulso diferente y, a partir de 2015, se hicieron inversiones que buscaban expandir un mercado en base a una proyección diferente a la que terminó sucediendo. Eso dejó una capacidad ociosa importante", señala Pistone, de Molinos. En tanto, Vanni enfatiza: "La realidad a mí me indica otra historia. Me dice que las empresas competitivas y con



**115 años de liderazgo.
Distinguidos por la trayectoria,
guiados por la innovación.**

buenas estructuras invirtieron y crecieron con negocios rentables".

El grueso de los fabricantes del rubro son PyMEs y, aunque hoy no tienen una extensa participación en el *share*, esto podría cambiar con la reglamentación de la Ley de Góndolas, aprobada por el Congreso en febrero. "Nos parece bien en la medida en que aporte racionalidad y proteja a las PyMEs. Esperemos que se reglamente de una forma en que pueda ser aplicable porque es de un fuerte carácter intervencionista. Hoy las PyMEs no participan porque las condiciones no les son satisfactorias en logística y plazo de pagos", asegura Airoldes.

La medida podría impactar directamente en la presencia de Molinos Río

"La exportación viene siendo algo difícil porque es discontinua y está focalizada en pocos mercados".

Juan Manuel Airoldes, Uifra.

de la Plata, la firma con mayor cantidad de referencias marcas, en el canal moderno, su principal boca de ventas. "Tiendo a creer que es una ley antimonopolio y no percibo un monopolio en las categorías en las que jugamos", introduce Pistone. Y ahonda: "Creo que puede derivar en más costos para los consumidores porque alguien tendrá que asumir el costo de un producto que no rota o de uno que rota demasiado y no se lo encuentra".

El techo de los 7 kilos

La monotonía es otro de los desafíos para el desarrollo del consumo interno. Incluir las pastas en otras ocasiones más allá de la típica salsa de tomate o el clásico 'fideos con manteca'. "Ahí tiene que estar nuestro esfuerzo, en que el consumo sea menos monótono", destaca Pistone. A esto se le suma, según Vanni, la "demonización" de los carbohidratos y las harinas. "Precisamos la ayuda de nutricionistas y deportólogos para contar que los carbohidratos no son malos si se consumen en su justa

medida y en base a la actividad de cada persona. Hay que comunicar la pasta en ensaladas o como entrada porque puede incorporarse a muchos platos tradicionales", sostiene el ejecutivo de Complejo Alimenticio San Salvador.

Con el aislamiento social, preventivo y obligatorio, la industria fideera fue una de las exentas para seguir operando, aunque con un 15 por ciento del personal licenciado. Si bien aún no pueden precisar cifras concretas del crecimiento, apuntan que algunas plantas trabajan al 90 por ciento de su capacidad. A esto se le suma que la temporada invernal es considerada "alta" para el negocio. No obstante, Airoldes resalta que todavía está presente el recuerdo del período 2015-2017. "Esos años nuestros precios estaban hechos 'bolsa' y se vendían fideos por debajo del costo. Cerraron muchas fábricas. Para 2018, con la devaluación, dejó de haber trigo barato y eso hizo que no haya tanta ansiedad por salir a colocar fideos como sea, porque hubo un momento en que siempre tenías a alguien que salía

a vender fideos aún más baratos", relata Airoldes. La aspiración para este año, apunta, es no volver a caer nuevamente en un rumbo similar. <AP>

Casos

Pisada de industrial

Los festejos por su 40° aniversario encuentran a John Foos con sus máquinas apagadas por la cuarentena, pero para su fundador el pronóstico pronto mejorará. Su historia y su fórmula para sostenerse década tras década en un sector golpeado.

Miguel Ángel Fosati se ganó su lugar en la historia argentina por haber sido el primero en fabricar zapatillas vul-



Miguel Ángel Fosati fundó John Foos y fue el primero en fabricar zapatillas vulcanizadas.

canizadas en el país. Se trata de esas zapatillas con suela de caucho con un tratamiento que las hace elásticas y resistentes, que con su diseño también se convirtieron en un ícono de la adolescencia y la comodidad. Pero hoy Fosati se pone otra cucarda y es la de haber logrado que su empresa se mantuviera firme por 40 años, un logro que en un país con vaivenes económicos como la Argentina tiene doble mérito.

Es que el sector de indumentaria y calzado hace mucho que viene sufriendo con especial énfasis. Y Fosati, que ha sabido atravesar crisis, comenta que este agitadísimo 2020 lo encuentra con

"Hay un problema con una aduana paralela que nadie ha resuelto. Siguen entrando productos por contrabando".

Miguel Ángel Fosati, dueño de John Foos.

combo se le sumó ahora la aparición del Covid-19 y la consecuente cuarentena que obligó a apagar las máquinas y cerrar locales. Para poner en contexto: según el Índice de Producción Industrial Manufacturero que elabora el Indec correspondiente a abril, la producción del sector textil mostró una caída del 72,2 por ciento interanual.



un desgaste de varios años. "La era Macri achicó la facturación, pero no los gastos", define. La situación, dice, los llevó de producir 1 millón de pares de zapatillas por mes a tocar los 45.000 pares mensuales el año pasado. Ese año el promedio de facturación mensual pasó, según explica, de US\$ 2 millones a US\$ 1,5 millones.

Su industria sufre por la devaluación del peso, la caída del consumo, la suba de las tasas de interés y la competencia desleal ya hace tiempo. Pero a todo ese

ralela que nadie lo ha resuelto. Siguen entrando productos por contrabando y eso es un problema serio. Tenemos competencia desleal, tanto nosotros como los dueños de locales que compiten con lugares como La Salada que no pagan impuestos", dice el empresario. Así y todo, con 40 años de historia cumplidos en 2020, espera que la firma con la que fue pionero continúe, como mínimo, otros 40 años más.

Primeros pasos

Su historia empezó en 1975. En esa época, Fosati trabajaba como productor independiente: juntaba productos de distintas fábricas y los colocaba en las tiendas estadounidenses Macy's, pero el Rodrigazo de ese año hizo que el negocio se terminara y el emprendedor tuvo que reinventarse. "Esa sí que fue una hecatombe, peor que lo que estamos viviendo ahora", recuerda.

Algo de experiencia en calzado tenía, porque vendía zapatos que fabricaba un primo suyo. Pero el salto fue grande. Con 28 años consiguió US\$ 200.000 para iniciar su empresa de zapatillas vulcanizadas, una novedad por esos años, a lo que le sumó la compra de

un predio en Haedo. "Fue todo un ensayo genuino y nacional", agrega sobre el proyecto que se puso formalmente en marcha en el año 1980.

Fosati rememora cómo era el mercado en ese momento. Sin grandes casas de deporte como las de hoy, la incipiente empresa comenzó a ubicar sus zapatillas en vaquerías o tiendas de calzado como American Pie. Así, siempre apostó por la venta a través de estos canales, a lo que con el tiempo se sumaron las hoy instaladas casas de deportes y hace dos años inauguraron un e-commerce. Hoy están en 1000 puntos de venta, siempre fabricando con su propia marca, que se consolidó en los '90 gracias a una fuerte apuesta por la publicidad en canales como

John Foos en números

Facturación promedio 2019: US\$ 1,5 millones mensuales
Producción promedio 2019: 45.000 pares mensuales
Cantidad de empleados: 250
Cantidad de puntos de venta: 1000

Fuente: la empresa.



Doing now what patients need next

Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando. Y creemos que un buen negocio tiene que contribuir a crear un mundo mejor.

Por ello venimos a trabajar cada día. Estamos comprometidos con el rigor científico, con la ética intachable y con el acceso de todos a las innovaciones médicas. Lo hacemos hoy para construir un mejor mañana.

Estamos orgullosos de lo que somos, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Somos muchos y trabajamos unidos en muchas funciones, en muchas compañías y en todo el mundo.

Somos Roche.



MTV, VH1, Much Music o Cartoon Network. Esa visibilidad en el cable les permitió penetrar en otros países de la región y Fosati llegó a registrar el nombre en 23 países.

Hoy siguen pensando en la exportación, aunque el dueño admite que es muy marginal en el negocio. "Exportamos, pero muy poco. El gobierno de Macri lo hizo imposible porque descolocó los costos de la industria nacional, altísimos en comparación con China y otros países", sentencia, pero ve con ojos más amables la nueva gestión: "A la industria le fue muy mal. Pero tengo esperanza al hablar del presente, incluso en este momento de la epidemia. El año había empezado con una proyección muy buena porque pensábamos recuperar este año el 20 por ciento de la producción histórica".

Fosati tiene instalaciones con capacidad para producir unos 4000 pares de zapatillas por día y, explica, para fines del año pasado estaba por debajo de los 2000. Para 2020, con las tres plantas que tiene en su predio de Beccar, apuntaba a crecer ese 20 por ciento semestral, que ahora se vio afectado por la pandemia. "Para poder cumplir con mis planes necesito que las casas de deportes abran sus puertas y que el negocio empiece a rotar".

Miguel Ángel Fosati, John Foos.

colaborando con diseños de artistas y músicos. Con precios que rondan entre los \$ 3500 y \$ 4700, Fosati dice que apuntan a un público joven (entre 10 y 25 años) que busca productos urbanos.

Con un e-commerce que no alcanza a suprir la caída en las ventas (y que mientras se come el poco stock disponible), Fosati (al cierre de esta edición) contaba los días para poder reactivar la producción, con un protocolo de seguridad listo para ser implementado en cuanto las autoridades dieran el OK. "En el mejor país del mundo una PyME no puede resistir 15 días sin trabajar. Acá estamos todos pasando los 70 días. Y para sobrevivir tenés que tener espalda y haber hecho las cosas bien, estar bien parado, no tener deudas y de esa manera se puede acomodar un poco la situación", reza.

Y con una rueda de 60 días de elaboración de producto hasta llegar al mer-

cado (cortar, aparar, tejer, producir el caucho y así...), la experiencia le hizo aprender a manejarse con una estrategia de bajo stock, por lo que volver a poner las máquinas en funcionamiento es urgente. "Fabricamos lo que la gente necesita, no lo que tenemos proyectado. Eso es así desde 2001, cuando inventé el stock industrial cero. Siempre trabajamos con lo que el comerciante necesita y ahora mucho más con este laboratorio que es el e-commerce que te proporciona datos extraordinarios, subiendo a la plataforma productos para ensayarlos y dando el paso de producirlos con anticipación".

Listos para crecer

De lona, tipo botita, panchas, en cuero ecológico, con plataforma o para hacer deporte. Las zapatillas John Foos fueron ganando en diseño a lo largo de sus 40 años y, por su aniversario, están celebrando con una edición especial

"Para cumplir con mis planes necesito que las casas de deportes abran sus puertas y que el negocio empiece a rotar".

que el comerciante reponga con facilidad, en comparación con las empresas extranjeras que tardan hasta seis meses en entregar un pedido".

Empleador de 250 personas y con una estructura de 9000 m² que comprenden tres fábricas (una de armado, una de caucho y una de aparado), el año pasado Fosati se vio tentado a comprar la fábrica de Alpargatas que cerraba en Santa Rosa, La Pampa, lo que ilusionó a los trabajadores de la zona. Finalmente esos intentos quedaron en stand-by, aunque explica que sí tiene planes en la provincia de La Rioja, en lo que era una exfábrica de Puma.

"La mano de obra del interior es muy necesaria para nosotros, porque los productos que hacemos van a necesitar mucha mano de obra que en la Argentina no la tenemos más. Desde hace muchos años que el país importa, se perdió mano de obra especialista en costura. Siempre hemos tenido la visión de ir montando nuestras productoras de costura en el interior y creo que esta vez lo vamos a lograr", explica.

Con todo listo para activar el proyecto en La Rioja, Fosati espera a que llegue la autorización para poner manos a la obra. "Lo único que falta poner ahí es plata y plata tenemos", dice y aclara que la planta adicional que el gobierno de esa provincia les otorga en comodato proveerá de aparado (costura) a su planta de Buenos Aires. Allí el compromiso es darles trabajo a los 30 obreros que quedaron desempleados luego del cierre de la fábrica, y luego incorporar otros 30 más, según pronostica el empresario.

"Mientras arreglan el tema de la salud está todo congelado. Este es un pequeño paréntesis que hay que abrir en la historia de 40 años que nos llevó hasta fines del año pasado de forma bastante positiva, por eso se logró esto, y nos esperan otros 40 años positivos", augura. Y concluye: "El país tiene que volver a ser lo que fue entre 1890 y 1940, donde la industria era lo más importante del país. No digo que dé un vuelco de esa manera ahora, pero la industria tiene grandes posibilidades".

<AP> Eugenia Iglesias.

En Ledesma seguimos innovando



Desde hace más de 100 años transformamos la caña de azúcar, en forma sustentable, en azúcares, alcohol, papel y energía.

Mejoramos, crecemos, nos adaptamos, siempre manteniendo nuestra esencia.

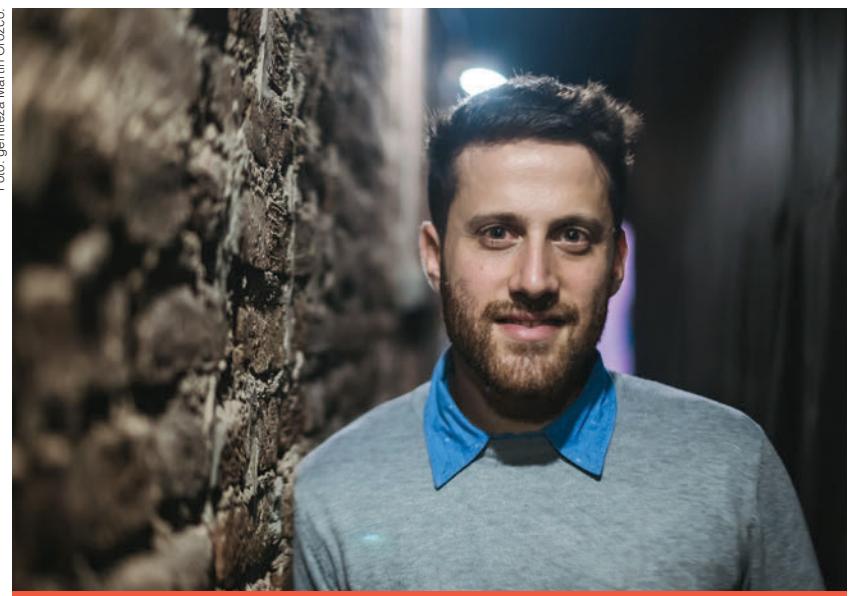
 **Ledesma**

Barajar y pensar de nuevo

El aislamiento obligó a muchas empresas a idear nuevas formas de llegar a sus clientes, innovando en sus productos y servicios. Tres compañías cuentan cómo reconvirtieron sus modelos, forzados por las circunstancias.

Por primera vez en la historia, las empresas repiensan sus estrategias guiadas por una pandemia y con el objetivo de no quedar afuera del mercado y perder visibilidad frente a sus comunidades. En algunos casos, aceleró proyectos que sus CEOs tenían en mente. En otros, obligó a pensar nuevos caminos para continuar avanzando, aun cuando la cuarentena quede atrás.

El turismo fue uno de los sectores más golpeados por el Covid -19 y, alrededor de 15 días antes de que el aislamiento fuera obligatorio, cuando sus ventas cayeron de inmediato, se vio for-



Julián Gurfinkel, fundador de Turismocity, lanzó un sitio de descuentos con otras empresas.

zado a pensar cómo enfrentaría la situación. Viajar ya no sería posible en el corto plazo. Esto cuenta Julián Gurfinkel, fundador de Turismocity, un metabuscador de viajes fundado hace cinco años con presencia en la Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Los primeros objetivos de la compañía fueron generar ingresos, mantener la marca y la relación con la comunidad activas, y encarar acciones de responsabilidad social.

“Al *home office* estábamos acostumbrados, el problema fue la caída brutal de las ventas”, destaca Gurfinkel y confiesa que, además, tuvieron dificultades para cobrarles a las agencias por las ventas generadas en enero y febrero. Este fue el punto de inflexión. Lo primero que hizo fue crear una plataforma junto con la ONG Helpers que se lanzó a mediados de mayo mediante la cual 6000 personas se sumaron para brindar ayuda emocional y logística a unas 1000 personas. De inmediato, lanzaron un sitio en alianza con otras empresas de *delivery* de vinos, cervezas, comidas congeladas, series *online* y productos de farmacia, entre otros. Allí agruparon a 10 empresas para ofrecer descuentos y realizaron un *newsletter* para promocionar las ofertas. “Sabíamos que no podríamos publicar viajes

por un largo tiempo y no queríamos quedarnos en silencio”, afirma. En este sentido, el sitio les permitió contar con material para comunicar.

Otra estrategia fue que capitalizaron el talento de su equipo de desarrollo de *software* para salir a ofrecerlo al mercado en conjunto con un servicio de consultoría *online*. “Nos contrataron nueve empresas y eso nos permitió generar ingresos y mantener al equipo”, cuenta asombrado, ya que tuvieron que salir a contratar personal en medio de la crisis. “Ahora se empezó a reactivar la venta turística y la gente está comprando *tickets* para viajar a Miami o Cancún en enero de 2021”, resalta. Desde la compañía señalan que los destinos para aprovechar desde diciembre en adelante son Miami, Cancún, Los Ángeles, Punta Cana y Lima. Un vuelo a Miami para enero ronda los \$ 30.000. Asimismo, el fundador cuenta que están diseñando un sitio de escapadas, de viajes cortos que no requieren gran planificación: “Asumimos que bajará el viaje corporativo y que, a largo plazo, un *target* de 20 a 35 años sin hijos viajará y trabajará por el mundo. Es algo que ya se venía dando”.

El auge de moverse en casa

Las cadenas de gimnasios también fueron afectadas por la pandemia. Con muchos gastos por enfrentar en sus instalaciones y personal a cargo, debieron ingeníarselas para no caer. ¿Cómo lo hicieron? Pablo Massa, director Comercial de SportClub, empresa nacional con más de 28 años en el mercado, asegura que tuvieron que acelerar decisiones. La primera medida que tomaron fue activar una cuenta de Instagram para ofrecer clases abiertas a la comunidad, apoyando la causa de quedarse en casa pero realizando actividad física. “Hoy todos tienen su rutina de baile, aeróbica o musculación”, destaca. También habilitaron un canal de YouTube con una oferta variada de 8 clases diarias. Estas pequeñas acciones virtuales les permitieron duplicar su cantidad de seguidores en redes sociales y tener a 4000 personas en vivo practicando las rutinas. Asimismo, lan-

Bayton

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

B Staffing

B Professional

B Strategy

zaron una plataforma de *streaming* con contenido exclusivo de videos, charlas y entrenamientos para socios de SportClub. "Hoy tenemos 50.000 visitas por búsquedas de entrenamientos", resalta. Como es común ante las crisis, las alianzas están a la orden del día. SportClub cuenta con la Tarjeta del Deporte, un producto en conjunto con Clarín con descuentos en más de 6500 comercios y locales cercanos a las sedes. Lo difundieron con fuertes campañas.

Pero el gran desafío para este sistema de franquicias de 93 sedes operativas y 10 en obra, ahora detenidas por el Coronavirus, fue mantener a su planta de 1600 empleados. Una de las decisiones que se tomaron fue la de reducir las cuotas de sus socios en un 40 por ciento hasta el mes de agosto inclusive y, a partir de ese mes, en un 30 por ciento de por vida en la membresía SportClub. Mientras tanto, preparan los protocolos de cuidado y colaboración con el Gobierno Nacional para el control responsable del Covid-19. "Todo es muy incierto post pandemia, pero un escenario probable es que mucha más gente se incline a realizar más actividad física", reflexiona. Más allá de entrenar en las sedes o espacios al aire libre que dispone SportClub, seguirán ofreciendo la plataforma de contenidos *online* para quienes quieran complementar la actividad en sus casas.

Hoy trabajan en la reapertura progresiva, entendiendo que no falta mucho para que el Gobierno determine que se puede hacer actividad afuera y en los gimnasios con los protocolos necesarios. "Estamos acomodando las sedes para que haya un flujo menor de personas, aunque esperamos tener una fuerte demanda", comenta. Además, avanzan en el reacomodamiento de los horarios pico y en la implementación de un sistema de turnos *online* para que los socios que viven cerca del gimnasio puedan acercarse en bici, caminando o trotando.

Experiencias puertas adentro

Otro de los mercados que tuvo que desplegar todo su ingenio y creativi-



Sport Club armó una plataforma de streaming.

dad es el de los regalos de experiencias, siempre pensadas para ser vividas en el mundo exterior. Ricardo Sarni, director de Marketing de Fanbag, comenta que la primera medida que tomó la empresa fue resguardar a sus empleados, comenzando a trabajar bajo la modalidad *homeoffice*. En simultáneo, y bajo el lema #DisfrutoEnCasa, redimensionaron sus servicios: "Lanzamos seis productos en los últimos dos meses, cuando nuestra frecuencia es de hasta seis por año".

Después de evaluar los hábitos de consumo más frecuentes y teniendo en cuenta que la esencia de Fanbag es la gastronomía, salieron al mercado con Gourmet a casa, un servicio de restaurantes de primera línea con platos sofisticados de fusión de cocinas italiana, coreana, peruana y orgánica. También crearon Deli a casa, un *delivery* de platos de cantina, con opción de envío a domicilio. Sumaron Fanbag Sommelier, una experiencia para rea-



Ricardo Sarni, de Fanbag, empresa que lanzó seis productos en dos meses.

lizar una cata *online* guiada por expertos y, para quienes quieren mejorar sus conocimientos de cocina, se asociaron con la chef internacional Soledad Nardelli y lanzaron Cocina Argentina, talleres virtuales dictados por ella donde hay 38 cursos disponibles de platos autóctonos y regionales. Más allá de lo gastronómico, la empresa se asoció con Cursello, la plataforma digital de educación, para ofrecer talleres y cursos *online* de habilidades personales y *hobbies*.

También incluyeron el Gamming para regalar diversión y completar misiones de escape en un tiempo determinado; y lanzaron Comienzos, una opción para acompañar el embarazo con experiencias como yoga para embarazadas, masajes y cuidados para bebés, ajuares o *kit* de regalo para nacimientos con sesiones de fotografía disponibles cuando termine la cuarentena. "Muchas de estas ideas estaban dentro de nuestro plan de contenidos, pero el contexto las aceleró", aclara.

Fanbag reforzó su estructura de atención al cliente por la incertidumbre de los consumidores respecto a la validez de sus *vouchers* que vencían en marzo y abril. Primero los extendieron por dos meses y brindaron la opción de cambiarlos por otra experiencia del mismo valor. Ahora #DisfrutoEnCasa tiene validez hasta el 30 de noviembre y, eventualmente revaluarán si es necesario extenderlo. "Fue clave mantener una buena comunicación. Veníamos trabajando con metodologías ágiles, pero implementamos un *check in* diario para que cada líder repase con su equipo tareas y objetivos del día", comenta.

La creatividad de la empresa tuvo buenos resultados y hoy enfocan sus estrategias en seguir trabajando con estas experiencias puertas adentro. Si bien el futuro es incierto, es posible que muchos de los nuevos hábitos que los clientes están incorporando se mantengan en el tiempo, con lo cual los irán complementando con su cartera de experiencias anterior. <AP> Florencia Borrilli.



**Rosbaco
& Partners®**
REAL ESTATE

Más de 30 años *haciendo realidad* proyectos inmobiliarios

DESARROLLAMOS Y CONSTRUIMOS PROYECTOS DE REAL ESTATE EN LOS QUE PODÉS **INVERTIR HOY**, DE MANERA TRANSPARENTE Y EFICIENTE PARA OBTENER **ALTA RENTABILIDAD**

comercial@rosbacopartners.com
(5411) 4890-8099
rosbacopartners.com



VIA
ROOSEVELT

MOOD®

CASA CAMPUS
CENTRO | 9 DE JULIO
by Rosbaco&Partners

Av. Libertador 6810, 4to Nuñez - Bs. As. Argentina
comercial@rosbacopartners.com Whatsapp. +54 11 5320-9936

(*.) LA INFORMACIÓN PRESENTADA ES EXCLUSIVAMENTE A FINES ILUSTRATIVOS Y ESTIMATIVOS, ES LIMITADA Y ESPECÍFICA DE ROSBACO GROUP S.A. Y NO ES UN ASESORAMIENTO O CONSEJO LEGAL, IMPOSITIVO, FINANCIERO, CAMBIARIO, IMPOSITIVO Y/O DE OTRO TIPO, NI CONSTITUYE UNA INVITACIÓN O RECOMENDACIÓN ALGUNA A REALIZAR NINGÚN TIPO DE INVERSIÓN FINANCIERA, ECONÓMICA O CUALQUIER ACTIVIDAD PREVISTA POR LA LEY N° 21.526, N° 26.831 Y/O LEY N° 20.091. ESTE DOCUMENTO PUEDE CONTENER DECLARACIONES SOBRE HECHOS FUTUROS QUE SE BASAN EN EXPECTATIVAS ACTUALES, PROYECCIONES Y SUPOSICIONES SOBRE EVENTOS FUTUROS Y TENDENCIAS QUE PUEDAN AFECTAR AL EMPRENDIMIENTO, SUS OPERACIONES Y PERSPECTIVAS FINANCIERAS.

Follow us



Casos

Demanda asegurada

A salvo de la recesión, el segmento de la seguridad electrónica y la videovigilancia crece al 10 por ciento anual desde hace ocho años. Qué servicios se dispararon a raíz de la pandemia.

Tal vez porque resulta imposible vivir sin miedo, el negocio de la seguridad electrónica sigue creciendo y ni la recepción económica pudo con él: las ventas en el sector suben desde hace 8 años a un ritmo de 10 por ciento anual en promedio. La constante innovación tecnológica es determinante en este incremento, con dispositivos y plataformas cada vez más inteligentes e integrados, lo mismo que la demanda de un mercado ávido de soluciones de seguridad cada vez más sofisticadas: los gobiernos, la banca, el *retail*, la industria o el petróleo son los grandes clientes que, junto a los hogares, requieren prestaciones que les prometan una vida cada vez más segura e inteligente.

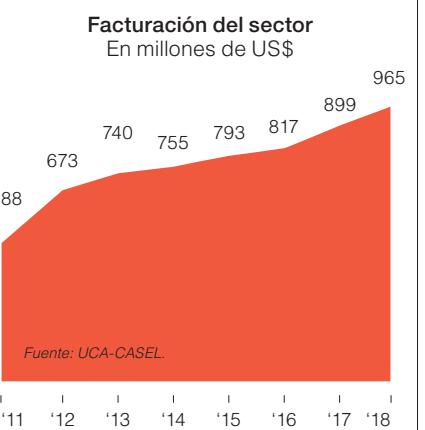
Ahora, el miedo a que la disseminación del Covid-19 provoque pérdidas cuantiosas es otro vector de crecimiento. Tanto el aislamiento social como el control que se requiere para permitir la actividad económica abren nuevas perspectivas para el sector, de la mano de conceptos como ciudad segura e inteligente y gracias a soluciones como las cámaras térmicas que identifican personas con fiebre.

La facturación del sector de seguridad electrónica fue de US\$ 965 millones en 2018 y las empresas grandes se llevan 71 por ciento de las ventas. Del negocio local, el monitoreo representa 66 por ciento de la facturación total, según el relevamiento que la Cámara Argentina de Seguridad Electrónica (Casel) realizó junto a UCA en 160 empresas entre 2018 y 2019. El aprovisionamiento del sector es en mayor me-

dida de China, origen del 62 por ciento de las importaciones y equivalente a US\$ 71 millones en 2018.

Así, la industria está compuesta por productos y servicios basados en dispositivos electrónicos que implementan controles y avisos automáticos que logran detección de incendio, de intrusión, control de acceso, video vigilancia (VSS), prevención de pérdida de datos y gestión unificada de amenazas, entre otros. Mientras que el crecimiento llega de la mano de, por ejemplo, sensores integrados, videos y sistemas de acceso en dispositivos habilitados para IoT.

“El mercado argentino está en constante expansión”, define María Florencia Comeron, *marketing manager* de la



multinacional china Dahua Technology, la compañía de seguridad electrónica privada más grande. En el mercado argentino atiende desde soluciones domiciliarias de seguridad hasta sistemas complejos para industrias verticales, pasando por PyMEs y *retail*. Trabaja con socios distribuidores, revendedores e instaladores para las soluciones de gama de entrada y con integradores de sistemas complejos en clientes de gran envergadura de mercados verticales, como gobierno, transporte, *oil & gas*,

“Los riesgos aumentaron y es una gran oportunidad para que las empresas den el salto digital que venían postergando”.

Sebastián Stranieri, VU Security.

retail y bancos. “Estos segmentos están ávidos de tecnologías nuevas e innovadoras, como sistemas de Ciudad Segura, sistemas móviles para patrulleros y fuerzas de seguridad, transporte y soluciones de medición de temperatura, entre otras opciones”, explica. La firma, que facturó a nivel mundial más de US\$ 1500 millones en el primer semestre de 2019, explora oportunidades emergentes basadas en tecnologías de video IoT y estableció negocios en visión artificial, sistemas de videoconferencia, drones y placas electrónicas.

Ciudades seguras e inteligentes

La seguridad ciudadana y la inteligencia aplicada al gobierno urbano es un mercado en alza. Las ciudades incorporan diferentes dispositivos para controlar el delito, mejorar el tránsito y atender urgencias. Grupo Vicnet es uno de los integradores de tecnologías y servicios e implementa proyectos de sistema de video vigilancia urbana (SVV) bajo el concepto de Smart Cities y Safe Cities. Para Rodolfo Alonso, su titular, “la demanda de seguridad ciudadana se mantendrá en alza. Las cámaras en vía pública son importantes para el control de circulación de individuos y vehículos en situaciones de cuarentena, por ejemplo”.

La firma desarrolló SVV en Paraná, Mercedes, Villa Gesell, 9 de Julio y Quilmes. También instalaron cámaras en móviles policiales de la guardia urbana en La Matanza, en Mercedes y en ómnibus de líneas urbanas. Para el municipio de Escobar desarrollaron la app Escobar Seguro, que permite a los ciudadanos comunicarse en tiempo real con el centro de monitoreo. La app cuenta con botones para identificar casos positivos de Covid-19 o de violación de cuarentena.

La banca es otro sector que demanda seguridad electrónica. Con Banco Provincia como uno de sus clientes, Vicnet también desarrolla e implementa soluciones informáticas integrales y de seguridad electrónica, infraestructura tecnológica, biometría, chip inteligente, expediente digital y aplicaciones de software. “Las ventas se incrementaron en un 65 por ciento con respecto al año



**GRACIAS APERTURA
POR ESTOS 37 AÑOS
INFORMANDO LA MANERA
DE HACER NEGOCIOS.
Nosotros, por nuestro lado,
seguiremos ayudando a
que cada PyME los emprenda.**



Garantizar

Facilitamos tu financiamiento.
Garantizamos tu crecimiento.

www.garantizar.com.ar



anterior y este año esperamos un incremento similar, debido a que los proyectos son cada vez más grandes y los desafíos aún mayores", dice el empresario.

Identidad protegida

La ciberseguridad juega un papel relevante para proteger la identidad de usuarios y prevenir fraudes y es un servicio crítico para *retail* y banca, por ejemplo. VU Security provee soluciones de autenticación de la identidad mediante la combinación de los controles tradicionales de ciberseguridad con geolocalización, *machine learning*, reconocimiento de documentos de identidad y el análisis del comportamiento del usuario. Según su CEO, Sebastián Stranieri, el mercado regional de la ciberseguridad es de aproximadamente US\$ 400 millones. "Por otra parte, el mercado de seguridad en la nube y protección de identidad para usuarios finales alcanza los US\$ 2000 millones solo en América latina. A nivel mundial, la inversión en estos segmentos tiene una base de US\$ 83.000 millones anuales", dimensiona el negocio.

La firma facturó US\$ 3,2 millones en 2018 y US\$ 5,1 millones en 2019. Como principales productos cuentan con autenticación remota de la identidad y prueba de vida, y VPN Segura. Los verticales de negocio más promisorios son banca y *fintech*, dice Stranieri.

La tecnología para el control de ingresos y egresos lleva varios años en el mercado y es uno de los sistemas críticos de cualquier solución de seguridad corporativa. Pero en el contexto de pandemia "cobra una relevancia particular", reconoce Comeron, que cuenta en el *portfolio* de Dahua a Thermal Solution, tecnología para el control de ingreso de personal, clientes y proveedores. "A las tarjetas inteligentes, la automatización y los datos biométricos, se suman las soluciones térmicas que permiten medir la temperatura de las personas. Diferentes industrias evalúan instalar esta solución para mejorar la seguridad del lugar de trabajo y como medida precautoria permanente", cuenta.

El uso de esta tecnología de preventión frente al contagio de Covid-19 cre-

ció de forma exponencial a escala mundial, tanto en el ámbito público como en espacios donde se concentran grandes masas de público –como estaciones de subte y tren-, y en instituciones como colegios y hospitales. La cámara detecta al objetivo a una distancia de tres metros, y mide y monitorea a tres personas por segundo.

Los sistemas que aseguran la infraestructura crítica de hospitales o empresas industriales alimenticias también se revelan claves en este contexto. Ya sea para retomar niveles de actividad sin riesgo sanitario o para mantener operaciones, se recurre a los especialistas como Johnson Controls, uno de los principales jugadores globales del sector. "Con la



pandemia se requieren soluciones relacionadas al sector salud, bebidas y alimentos", explica Johana Camacho, gerente de Marketing de la firma.

de voz) un usuario puede darse de alta y operar de forma remota y segura a través de un celular, *tablet* o computadora con cámara habilitada, lo que podría reemplazar la huella dactilar.

Soluciones hogareñas

Johnson Controls también es fuerte con su marca ADT, que innova en el mercado local con una nueva plataforma de automatización inteligente. "Se trata de seguridad interactiva y vigilancia por video y servicios analíticos, características que pueden ser gestionadas en cualquier lugar y momento a través de una computadora, un teléfono inteligente o una tableta", cuenta Camacho.

Hikvision, otro de los jugadores líderes, lanzó el año pasado las líneas IPF e IP ARG. "Tienen todas las funcionalidades que requiere el instalador y una relación precio-calidad diferencial", resalta Lionel Rypinski, *Channel Sales Manager*. La línea IPF es una solución analógica con las funcionalidades para CCTV y la IP ARG brinda imágenes de 2 MP, genera un campo de visión sin ruido y cuenta con visión nocturna. Se puede integrar a Hik Connect, aplicación para administrar el sistema de seguridad desde un dispositivo móvil.

Alianzas que ganan negocios

El mercado global de seguridad fue calculado por Grand View Research en US\$ 102.900 millones en 2019, con un alza de 6,5 por ciento para este año. Las áreas de actividad más innovadoras serán el monitoreo móvil y control inteligente, seguidas por desarrollo de software, detección de intrusión y SVV.

Una de las características del sector es que sus fronteras son cada vez más difusas y los jugadores tradicionales pueden perder relevancia frente a recién ingresados. Quienes integran soluciones están en mejores condiciones de aprovechar las innovaciones para diseñar respuestas a medida, explican. Vicnet, por caso, ofrece soluciones integrales gracias a acuerdos con las principales marcas, resalta su CEO, Alonso. El costo cada vez menor de la tecnología también ayuda a agrandar el negocio. <AP> Rosa Londra.

**OMINT,
AHORA
AL ALCANCE
DE TU MANO.**

Te presentamos **Omint Digital**,
la primera plataforma online
que te permite cotizar y comprar
en el momento el plan médico
ideal para vos y tu familia.

OMINT
OMINTDIGITAL.COM.AR

Esta plataforma permite cotizar planes de salud para personas entre 18 y 49 años. Superintendencia de Servicios de Salud
Órgano de control de las empresas de medicina prepaga - 0800 222 72583 - www.sssalud.gob.ar - RNEMP 1336.



Mano a mano

Juan Manuel “Papón” Ricciarelli

El publicitario cuenta cómo es trabajar

“No todo

en cuarentena, el desafío de planificar

va a volver

una marca a mediano y largo plazo en esta época

a la normalidad”

y cómo es la nueva etapa sin clientes en la política.

Eximio representante del perfil bajo publicitario, Juan Manuel “Papón” Ricciarelli lidera la agencia Don que fundó en 2008 luego de una exitosa carrera por redes internacionales y desde allí se reposiciona luego de 10 años de trabajo para la política del Pro. En plena cuarentena, conversó con APERTURA sobre la forma de trabajar en estos momentos y cómo planificar una marca a mediano y largo plazo.

Comenzó su carrera publicitaria en la agencia de David Ratto, uno de los maestros de la publicidad argentina, como director de Arte. Con menos de 30 años, en el 2000 lanzó, junto a Carlos Pérez, BBDO Argentina y cinco años más tarde fue convocado por McCann Latinoamérica para asumir la gerencia de la oficina de la Argentina y la dirección general creativa para la región. Desde allí logró los avales suficientes para abrir en 2008 su propia agencia, denominada Don.

Su recorrido le permitió tener experiencia en casi todas las categorías de consumo y también completar los estantes y decorar paredes de sus oficinas con premios diversos de casi todo el mundo. Hoy está enfocado en hacer crecer su agencia, armar equipos de trabajo creativos e interpretar el momento actual de las marcas, los consumidores y los medios.

A los 47 años, la nueva realidad encuentra a este publicitario sin clientes en la política y con la obligación, como todos los argentinos, de trabajar con su equipo bajo el modo cuarentena.

¿Cómo definieron la metodología de trabajo en esta situación de cuarentena tan particular para las empresas que necesitan del trabajo en equipo?

Lo primero que tuvimos que hacer es acostumbrarnos a esta nueva normalidad. Y en este sentido la falta de libertad, en el sentido laboral, es lo que más cuesta asumir porque hay que lidiar con una organización de trabajo totalmente nueva. En nuestro caso fue un cambio abrupto en nuestra forma de colaboración pero a los pocos días

ya nos acostumbramos y, como se dice, pudimos transformar un problema en un desafío.

¿En qué se basó esa nueva organización?

Tenemos un organigrama en el que somos 20 líderes de temas y proyectos, y supervisamos diariamente y con reuniones virtuales dos veces por semana los avances de cada trabajo con los clientes. Además, ese grupo tiene al gerente General, la directora de Marca y a mí como conductores en la primera línea con los clientes para absolutamente todo lo que necesitan.

¿Por la urgencia de la situación tuvieron que dedicarse a hacer trabajo de bombero y ahora ya pueden pensar el trabajo futuro?

Esta nueva forma de organización nos permite enfocarnos en el hoy pero también en el mañana, cuando ya no estemos en cuarentena y además cuando las marcas tengan otros desafíos. Efectivamente trabajamos en la urgencia con el diseño de protocolos puntuales para la atención de los consumidores, la señalización de diferentes espacios y hasta la comunicación interna con los empleados y colaboradores, en clientes como Easy, Molinos y Arcor. Así fue como repentinamente nos vimos en la obligación de tomar ejemplo de marcas que ya atravesaron por estas situaciones y fundamentalmente adaptar los protocolos de las Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud. Así fue como salimos a contener y cuidar el ahora pero también a planificar el mañana.

¿Cuál fue o sigue siendo el planteo comunicacional que deben asumir las marcas en este contexto?

Debe ser una combinación de dinamismo y capacidad de respuesta operativa rápida sin ceder va-

Marcas y

política. Papón Ricciarelli fue el referente publicitario de María Eugenia Vidal desde 2010, cuando la conoció en el Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires. Fue el máximo responsable comunicacional de su triunfo en 2015 y también estuvo a su lado en 2019 cuando perdió las elecciones. Pero ese trabajo personal no le impidió que su agencia siguiera el trabajo con marcas comerciales. Así lo

lor. De ahí surgió la necesidad de implementar protocolos en muchos de nuestros clientes. Por ejemplo, así surgieron propuestas como la de liberar la plataforma Flow para los clientes. Pero si uno piensa en todos los clientes no hay que olvidarse la sensación térmica discursiva, el encierro que estamos viviendo, la incertidumbre que todos tenemos y que desafortunadamente vamos a compartir la pantalla y la atención con malas noticias, vamos a estar hiperconectados, desde una convivencia forzada. Pero inmediatamente después tenemos que pensar en el mañana y cómo ser relevantes en esta coyuntura y seguir sumando valor. De este lado del mostrador te puedo decir que también se nos abrió un territorio de oportunidades y nos obligó a ser mucho más concisos y precisos en nuestra labor. En definitiva, creo que no todo va a volver a la normalidad que conocimos hasta hace unas semanas.

¿Se curaron de la reunionitis?

(Risas) Sí, claramente. Nos curamos de eso y nuestras sesiones de trabajo se ponen en marcha con el solo objetivo de avanzar. Pero también advertimos que las marcas en estos momentos se dejan ayudar mucho más, están permeables a los consejos de sus socios estratégicos, están por un lado más abiertas pero también más vulnerables. Por eso se afianza nuestro vínculo y somos una gran muralla de contención.

¿Hay un cambio de rol?

Se agregan roles, diríamos en Don. Pasamos de ser publicitarios, estrategas y analistas de coyuntura en tiempo real a un pensamiento integral. No es que somos un servicio de bomberos, pero sí estamos enfocados en ofrecer una mirada externa por fuera del pensamiento tradicional y cierta burocracia publicitaria. Esto, que en realidad no es nuevo en la agencia pero ahora se aceleró, nos permitió tener relaciones de largo plazo con los clientes y estudiar a fondo su negocio. El promedio de relación de nuestros clientes es de

9 años y nuestra agencia este año cumple 12 años de vida.

Segmentos unificados

En 2010, Papón comenzó su trabajo en comunicación política. Fueron casi 10 años junto a María Eugenia Vidal que le permitieron llegar a muchos distritos que antes conocía en teoría, pero que logró mapear casi como sus propias manos.

¿Cuál es el aprendizaje del trabajo en política más allá de ganar y perder elecciones?

Me cambió todo. Mi experiencia tanto en provincia como en ciudad desde 2010 se sintetiza en haber recorrido todo los barrios y distritos del 40 por ciento del consumo de todo el país. Haber entrado a la cancha donde todo se juega ahí fue un verdadero trabajo etnográfico entre la ciudad y la provincia. Corroboré que si no tenés y recorres la calle, por más escucha activa que hagas de redes sociales y herramientas de análisis que contrates, la realidad no se acerca. Ese recorrido me obligó a pensar todo el trabajo que hacemos desde quién lo recibe sin importar qué es lo que tengo como marca para decir sino lo que el otro está dispuesto a escuchar.

¿Ese aprendizaje te obligó a sugerir el cambio de estrategias para algunos clientes comerciales?

Lo que me hizo darme cuenta es que como marca yo puedo empatizar y sorprender en la tanda, pero si la audiencia no está dispuesta a escucharme, no hay intento que valga. Es indispensable entender e interpretar qué es lo que moviliza a los consumidores y así trabajamos nuevas estrategias con CCU para cervezas de precio bajos, con Easy y también con Personal. Es un error muy común pensar que hay

un solo AMBA, esa generalización ya no se puede utilizar, como tampoco pensar que hay un solo país. Lo que le sucede al ciudadano de San Luis no pone contento al de Córdoba y menos al de Temperley, por eso es esencial encontrar ese tema que une a todos y no moleste a otro. Ahí la clave está en cómo lo cuento, cómo es la narrativa de la comunicación.

De alguna manera, el planteo es como desentrañar todas las capas de la cebolla.

La realidad argentina nos obliga a interpelar a todas las capas de cada segmento y luego de ese paso agregarle creatividad e innovación. De alguna manera, esos 10 años fueron un MBA en AMBA en el que aprendí cada uno de los focos diferentes de la base de la pirámide social, la clase media y la alta. Dónde radica y el valor específico de la innovación de cada segmento y cuánto pondera el perfil conservador en algunas de esas capas.

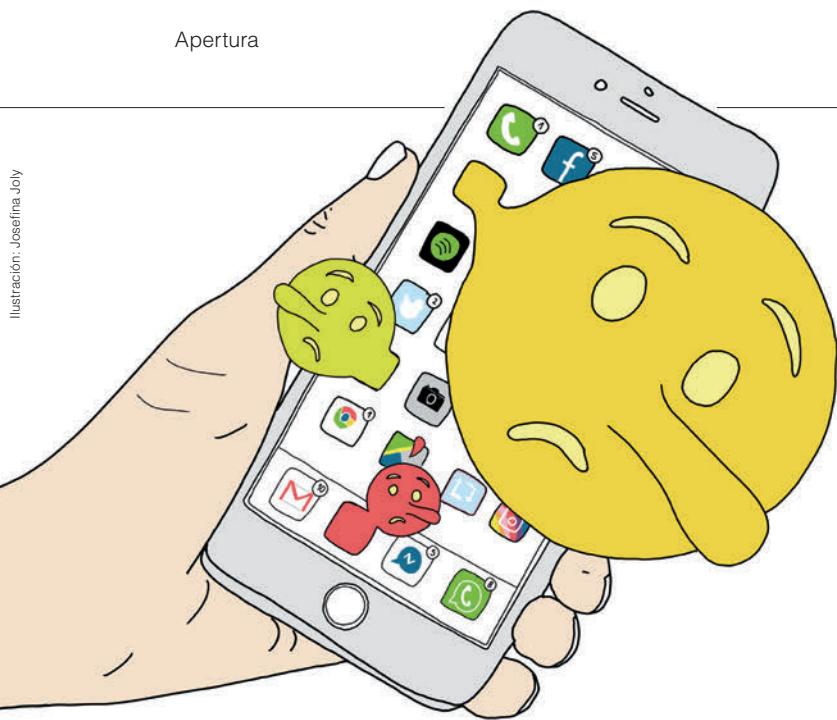
Entre esos segmentos, ¿hay algunos que hoy estén desatendidos o ameriten mayor estudio?

Sí, el segmento etario de 12 a 18 años es fundamental. No solo porque es el futuro consumidor sino porque traerá muchos cambios, porque tenemos que entender que las lógicas hoy se mueven de abajo hacia arriba. Esto es algo que venimos ensayando con Flow, toda la migración que hicimos de la marca y de qué manera se apropió de una conversación que estaba vacante. La propuesta de una marca hoy debe ser transversal pero manteniendo su identidad y la de su audiencia porque es imposible saber en qué grupo puede permear mi marca, pero necesito tenerlos identificados: puede ser tan diverso como los *bikers*, las mamás solteras, los inmigrantes o cualquier otro grupo de la sociedad.

¿Proponés un cambio de mirada de las marcas?

Por supuesto, una mirada más transversal para necesariamente ampliar la audiencia. Las marcas hoy están obligadas a interpelar a cada vez más segmentos de la sociedad para conectar con la palabra y en el momento correcto. <AP> Leandro Africano.

Ilustración: Josefina Joy



Comunicación

El arma contra la incertidumbre

Si bien se preveía un 2020 complejo, nadie estaba preparado para una pandemia. Cómo se adaptan las empresas para seguir vinculadas con sus públicos. La visión de los ejecutivos del área.

Aunque desde hace años se viene hablando sobre cómo desarrollarse en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo, por sus siglas en inglés), seguramente nadie llegó a imaginar hasta qué límites se iba a tener que enfrentar a la incertidumbre. Pensar a largo plazo ya parece una utopía y dar pasos sobre terreno seguro algo que no muchos se animan a afirmar. La pandemia generada por el Covid-19 desafía a PyMEs y multinacionales pues, por primera vez, la economía mundial parece estar enferma en todos los destinos y afectada por el mismo virus.

En este terreno, los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación atraviesan uno de los mayores retos,

tanto puertas adentro como afuera. Por un lado deben hablarles a sus colaboradores, quienes no dejan de escuchar noticias sobre lo endeble de la economía y cómo crece el desempleo a nivel mundial. Por el otro, no pueden ceder espacio en el mercado, pues saben que apenas la crisis empiece a restablecerse tendrán que estar ahí para satisfacer la demanda de sus consumidores.

“Lo más desafiante es mantener una comunicación fluida con todos nuestros públicos de interés, tanto externos como internos, y buscar ser optimistas sin abandonar el realismo y la verdad. Más que nunca, hay que promover una comunicación abierta hacia el entorno y dar respuesta a las inquietudes y consultas de nuestros equipos. Creo que el mayor reto reside en administrar los momentos de incertidumbre y lograr encontrar oportunidades de mejora en estos contextos”, define Matías O’Farrell, director de Asuntos Externos para la Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay de Massalin Particulares.

Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales de Camuzzi, pone el foco en ser confiables. “En momentos de mucha volatilidad, en donde el volumen de información es creciente, surge desde distintos ámbitos y no siempre es fidedigno, el gran desafío que tenemos por delante es continuar posicionando nuestra voz como fuente creíble y única

Estás buscando un aliado global?

Somos el banco más grande de Latinoamérica y con la mejor red de servicios en el mundo.

Conocemos el esfuerzo que implica el crecimiento y contamos con la experiencia para acompañarte en cada paso.

Felicitamos a Revista Apertura en su 37º aniversario.



Buscá: Itaú en el mundo



para los distintos *stakeholders* con los que interactuamos", opina. En todos los sentidos, "las organizaciones debemos ser fuente de información clara y precisa que ayude a transmitir tranquilidad y, en ese marco, las áreas de comunicación debemos seguir trabajando para construir puentes de confianza", suma.

Así, la incertidumbre pone un signo de interrogación sobre los planes a largo plazo y obliga a repensar el presente. "Es preciso mantener a los equipos al tanto de todas las actualizaciones que surjan y brindar contención como organización, siendo abiertos también en la comunicación con el entorno. En el caso de la propagación del coronavirus, desde el inicio mantuvimos a toda nuestra red de colaboradores informados sobre la problemática y las medidas que íbamos tomando", cuenta O'Farrell.

Y, si llegara el momento de dar malas noticias, entonces lo que los expertos aconsejan es ir con la verdad y dar la cara. "Es de esperar que en un contexto como el actual haya algunas noticias que no sean las que el equipo espera. Pero si explicamos los porqués y damos los mensajes justos y a tiempo, todo será tomado de una mejor manera. Por otro lado, hay que ponerse a disposición de la gente para que nos cuente sus preocupaciones, sus miedos, sus consultas. No siempre tendremos respuestas para todo en momentos de crisis, pero es importante el diálogo constante", observa Denise Orman, directora de Operaciones de BBDO Argentina.

Presencia continua

Los especialistas lo saben: los efectos de la comunicación son a largo plazo, pues generan impresiones duraderas que impulsan la diferenciación significativa. Sin embargo, según uno de los últimos informes de Kantar, en estos momentos habrá que ser muy cuidadosos y tomar una decisión para cada categoría y contexto particular, focalizando mucho en el contenido. "Si bien la causa de esta crisis es diferente a otras –destaca Agustina Servente, Media Domain leader de la División Insights de Kantar–, sus efectos serán similares a los que vimos durante el

Adaptarse al cambio

"Desde el coaching ejecutivo trabajamos facilitando procesos de cambio que permitan a las personas asumir una actitud protagonista y responsable ante los desafíos. En la incertidumbre, acompañar a los líderes que tienen a su cargo la toma de decisiones y su comunicación resulta fundamental", advierte Florencia Rodríguez Girado, head de Glue Executive Coaching. Y añade: "Todo cambio puede transformarse en un aprendizaje. Es fundamental que el equipo tenga las conversaciones difíciles que la situación amerita. El trabajo en instancias tempranas aumenta las chances de éxito".

crack financiero de 2008: las marcas que continuaron invirtiendo fueron las que se mantuvieron más fuertes y se recuperaron más rápidamente después".

Para Silvina Seiguer, directora de Comunicaciones Corporativas de la División SLAD (South Latin America) de Arcos Dorados, "la comunicación aporta valor a las organizaciones porque es la disciplina que genera identidad y reputación. El mundo de hoy nos exige estar actualizados, para que los profesionales del área seamos capaces de adaptarnos y tengamos herramientas para adecuarnos a los cambios". Por eso, a la hora de evaluar el contacto con sus consumidores, para esta especialista hay que tener en cuenta que hoy se cuenta con muchos datos del público: cómo consume y cuándo lo hace. "Nos enfrentamos a una era donde lo digital ya es parte cotidiana. Por eso es clave saber cómo utilizar los enormes caudales de información de la que disponemos para llevar a cabo comunicaciones más efectivas, anticipar posibles *issues*, generar experiencias y construir narrativas e historias que nos permitan mostrar a la marca desde una perspectiva real y emocional", agrega.

"Siempre nos pareció importante contar con herramientas digitales de comunicación que sean flexibles y favorezcan la interacción. Somos una empresa que trabaja en forma *agile* distribuida. Tenemos herramientas colaborativas de trabajo diseñadas para esto como nuestra red social interna,

nuestro *officeware* y plataformas de comunicación en la nube que permiten una interacción mucho más horizontal", aclara Antonela Caldano, Brand Communications and PR de GlobalLogic LatAm. Sin embargo, la ejecutiva hace una distinción importante: "Bajo ningún punto creemos que estos canales digitales, por más óptimos que sean, serán más efectivos que la comunicación 'cara a cara' que pueda tener un líder con sus equipos".

Efecto coronavirus

Si hay una industria que se vio afectada por el Covid-19 es la del turismo. En el caso de Despegar, debió acomodar su estructura para asegurar el trabajo remoto, con acceso a VPN a sus colaboradores y herramientas como Zoom y *hangouts*. Sin embargo, su desafío estuvo más enfocado hacia afuera. "Ante la demanda de consultas por cambios y cancelaciones, tuvimos designados grandes equipos en todas nuestras oficinas, que por más de 12 horas atendían a nuestros clientes. Luego habilitamos canales adicionales de respuesta para las consultas sobre cancelaciones y cambios. En total tenemos a más de 1000 personas dedicadas a atender en esta contingencia", describe Josefina Schaer, coordinadora de RR.II. de Despegar.

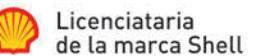
Otro punto a tener en cuenta es no descuidar el ánimo de los colaboradores. Por eso, Caldano, de GlobalLogic, hace hincapié en el trabajo de los líderes para reconocer qué motiva a sus equipos: "En momentos de aislamiento social y trabajo remoto recomendamos destinar un pequeño espacio para tener una charla informal como momento de recreación o después de las videollamadas. La idea es reemplazar el café en el comedor por una conexión en línea". En BBDO sigue una línea similar, con interacciones de revisión semanal de todos los proyectos. "Hablamos todo el tiempo, tratamos de vernos vía cámara, para no perder la cotidianidad que tiene el intercambio de pensamientos, que es tan importante en nuestra dinámica de trabajo. Es clave hablar con el equipo", concluye Orman. <AP> Marysol Antón.

ENERGÍA QUE MOVILIZA

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

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

www.raizen.com.ar



Licenciataria
de la marca Shell



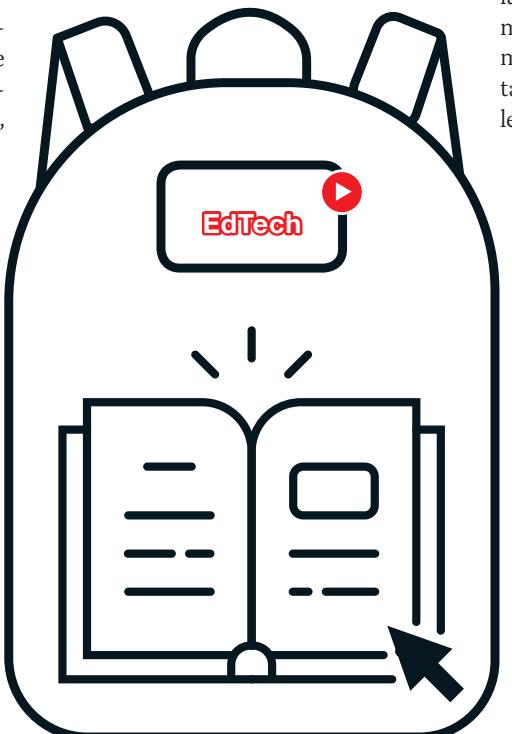
El segmento, que avanzaba con pasos firmes, creció en los últimos años impulsado por la demanda de nuevas

El desafío del aprendizaje digital

El actual ecosistema EdTech (Educational Technology) está emergiendo y creando modelos alternativos para hacer que el aprendizaje sea más eficiente. Y las startups que configuran la escena local entendieron que necesitan enfocarse más allá del mercado interno para crecer en volumen de ingresos y de usuarios. En este sentido, hay iniciativas tecnológico-educativas de calidad, algunas más innovadoras que otras, y con una rentabilidad variable. Se trata de un segmento con cierto riesgo que requiere una inversión a mediano y largo plazo, lo cual no siempre resulta atractivo para los inversores, menos aún en contextos de volatilidad económica como los de la Argentina.

Las startups buscan insertarse en el mercado interno y en el internacional –este último es el que marca el ritmo del negocio, sobre todo los Estados Unidos, China e India. EdTech es un segmento formado por emprendedores vocacionales y personas apasionadas por la educación, que tratan de resolver los desafíos locales a través del desarrollo y la implementación de soluciones tecnológicas disruptivas o la adaptación de modelos internacionales.

Según un estudio de la Fundación Varkey y la startup OX, la tendencia global postula al *machine learning* y la inteligencia artificial como los aspectos clave para la competitividad del mercado, pero este tipo de tecnologías están en desarrollo. Por esta razón, la necesidad de desplegar



habilidades para la formación profesional promovió la creación de las nuevas startups que buscan dar respuesta a esta demanda específica. Asimismo, la programación y la robótica son rasgos centrales y esto explica por qué las soluciones más recurrentes en el ámbito local son las escuelas o las plataformas para enseñar programación.

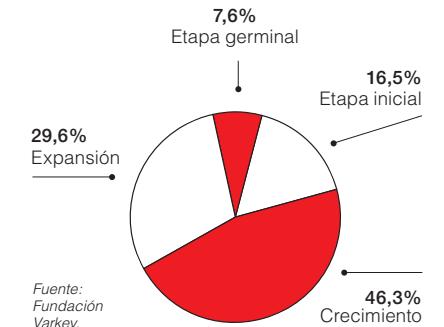
Dentro del escenario actual, hay compañías enfocadas en el aprendizaje digital y otras en la gestión administrativa de distintos establecimientos. Algunos modelos de negocio se relacionan con la generación de nuevos medios de aprendizaje, el desarrollo de materiales educativos, las herramientas B2B para educación de profesionales, las plataformas SaaS (Software as a Service) como entorno de estudiantes, aplicaciones móviles educativas, *marketplaces* de profesores de clases particulares, aprendizaje de idiomas *online*, plataformas de cursos *online* y MOOC (Masive Open Online Course).

El aprendizaje digital va conquistando espacios con un objetivo compartido: brindar acceso e información de calidad, como es el caso de OX, que desde su fundación en 2009 se lanzó con esa misión. “Salimos a conocer la realidad educativa buscando diversidad: escuela pública, privada, rural, urbana, semiurbana, de montaña, centros de contención. Mirábamos cómo se enseñaba, cómo se aprendía y cómo se desarrollaba”, explica Agustín Pardo, CEO de OX. Esta startup desarrolló aplicaciones educativas con gran impacto, con llegada a más de 20 países y más de 120.000 usuarios.

En 2017 se refundó para implementar Wumbox, una plataforma de aprendizaje educativo destinada a chicos de entre 3 y 14 años que capitalizó todos los aprendizajes de esa primera recorrida para brindar respuestas a las

habilidades y el aislamiento por el coronavirus. Cuáles son los retos de este mercado que involucra innovación y creatividad.

Estado de madurez de las startups EdTech argentinas



Finanzas. Se conocieron en el entorno académico y desde el comienzo tuvieron la intención de diseñar una app que los ayudara a dar clases, hasta que entendieron que la programación iba mucho más allá de la educación terciaria y era un nuevo idioma que debía empezar a hablar. “Queríamos que todos accedieran a las bases de la programación para ejercer su ciudadanía digital”, resalta Pina, lo cual se profundizó a partir de la resolución 343/18 del Consejo Federal de Educación en la que se agrega como núcleo de aprendizaje prioritario a la programación, la robótica y la educación digital. Hoy trabajan con un grupo de ingenieros de sistemas y pedagogos. “Nuestra plataforma se adaptada a primaria y secundaria, y ayuda al docente a dar programación. Al no haber suficientes docentes capacitados para hacerlo, trabajamos con el Ministerio de Educación en formación docente para hacerlo posible”, cuenta el CEO.

Otra de las startups que encontró un mercado interesante para desarrollarse es Wisboo, fundada por Ezequiel Carlsson y Federico Dibenedetto. Comenzaron en 2012 con un marketplace para América latina hasta crear, un año más tarde, Wisboo Startup Camp Latinoamérica, una conferencia online para emprendedores de la región con más de 50.000 asistentes de más de 25 países que organizaron junto a Endeavor Argentina. “Queríamos que las universidades pusieran sus contenidos a disposición de forma *online*, pero América latina estaba atrasada”, cuenta Carlsson. De a poco,

Una vertical con tanta especialización requiere comprender las comple-

Wisboo se convirtió en un SaaS, como una tienda digital que ayuda a los educadores a crear la versión digital de sus negocios. "Muchos de quienes queríamos que fueran clientes potenciales del *marketplace* nos empezaron a pedir el *software* para usarlos ellos mismos", explica. Esto fue el puntapié para que la compañía virara su oferta. Hoy provee herramientas *full tap* que les permiten a sus clientes digitalizar contenidos de forma económica y rápida, transformar la forma en que atraen nuevos clientes y cómo se comunican con los estudiantes.

Plataformas y modelos

El abanico de soluciones EdTech es muy variado y los modelos de negocio también. Educatina, que factura \$ 80 millones al año, se expande en la región con un modelo B2B, B2B2C, B2G y B2S (Business to School). Su desafío es que las escuelas se transformen digitalmente y su competencia es Khan Academy, aunque no cuenta con una plataforma que permita una secuencia curricular ni un aprendizaje personalizado.

Por su parte, Wisboo ya supera los 250 clientes en América latina, España y Estados Unidos, y se acerca al US\$ 1 millón de facturación, a través de una suscripción mensual. "Levantamos más de US\$ 700.000 de inversión desde hace dos años hasta hoy", explica Carlsson, quien añade que este año apuntan a superar los 1000 clientes y en 2021 pasar a 10.000. Compiten con empresas del exterior, como la estadounidense Teachable, que fue comprada por la compañía brasileña Hotmart que también es competitora, además de Kajabi y Thinkific.

En 2019 la venta de licencias por su SaaS para Mumuki representó ingresos por \$ 20 millones. "Casi

todo lo que implementamos es inversión y esto se relaciona con la forma en que nació el proyecto, donde el impacto social educativo es más importante que el bolsillo", explican sus fundadores. Su mayor desafío es democratizar el acceso a la educación y a la programación. "La programación es para todos y es lo que se requiere para conseguir trabajo en el futuro", comenta Pina. En este sentido, la *startup* no solo trabaja en contenidos y en políticas públicas de educación, sino en concientizar y educar a nivel género, eliminando estereotipos. Compiten con Digital House, uno de sus clientes para cursos de empleabilidad, y TicMás.

El abanico de soluciones EdTech que ofrecen las startups es tan variado como sus modelos de negocios.

En el caso de OX, se expande en el mercado latinoamericano, incluyendo la comunidad latina de Estados Unidos, y su principal desafío es asegurar el acceso a educación de calidad. "Esto significa formar a los chicos para que tengan un futuro mejor, herramientas para desarrollarse, crecer y elegir", destaca Pardo. En la Argentina, compiten con firmas como Santillana Compartir o SM, que digitalizaron sus manuales y los subieron a plataformas, y otras compañías internacionales como Matific (Israel), BYJU (India), Khan Academy y Education.com (ambas de Estados Unidos). "El gran diferencial es el aprendizaje lúdico, dónde las Mini-Lessons y los juegos educativos son la gran estrella", cuentan sus fundadores.

En cuanto a Papumba, se dedica 100

por ciento al modelo de suscripción, cuyo objetivo era que el producto creciera, fuera más amigable para los usuarios y mejorara las métricas de retención. Con eso ya consolidado, buscan escalar en los mercados de Brasil y Estados Unidos con un presupuesto de *marketing* mayor, ya que hasta ahora creció de forma orgánica y por recomendaciones de los *stores*. "Tuvimos más de 10 millones de descargas, pero hoy el foco es mejorar las métricas de consumo y de adopción de los usuarios", explica Capurro. Lograron que Papumba sea el desarrollador disponible en más idiomas en su categoría, lo cual puso la mirada de Google sobre ellos –la firma creó la colección "Las 10 apps más recomendadas a nivel global para los chicos" y realizó el primer caso de estudio global de chicos en Google Play. Además, firmaron un acuerdo de *marketing* global con Apple que permite que sus negocios alrededor del mundo muestren la app de Papumba cada vez que las personas prueban un celular.

Con el arribo de la tecnología, lo que antes eran brechas se convirtieron en abismos digitales y culturales. Por eso uno de los grandes desafíos educativos es promover las habilidades del futuro a pesar de que el contexto cambie a velocidades difíciles de asimilar. Y, considerando que la infraestructura y la conexión en educación no se dan en niveles heterogéneos, es preciso trabajar entre todos los actores del sector EdTech y los gobiernos con propuestas alternativas que contemplen los diferentes escenarios. Sobre todo, considerando la emergencia educativa actual que incrementa los aportes de estas *startups* para afrontar la crisis por el Coronavirus que está impactando de forma transversal a todas las organizaciones.*<AP> Florencia Borrilli.*



Mano a mano

Robert Bailkoski

CEO de Logicalis
Group

“América latina es un hub de innovación”

El número uno global de la empresa tecnológica explica por qué la región domina no solo la torta de la facturación, sino la transformación del mix de ventas hacia los servicios. Los desafíos del trabajo remoto “forzado” y cuáles son las demandas en seguridad y conectividad.

Entró a la compañía en 2015 como Chief Financial Officer y se convirtió en Chief Operating Officer en 2018. Hoy, dos años después, Robert “Bob” Bailkoski se convirtió en el CEO global de Logicalis, proveedor de soluciones y servicios de IT que factura US\$ 1700 millones y tiene más de 6500 empleados a nivel global. Lo que no esperaba, claro, era asumir su nueva posición y, a las pocas semanas, encontrarse en el medio de una pandemia global que obligó a que la gran mayoría de la com-

pañía, en todas sus oficinas del mundo, pasara a trabajar de forma remota. Bailkoski tiene experiencia corporativa y antes de entrar a Logicalis llevaba 10 años de carrera en compañías como Monitise, TUI Travel, PricewaterhouseCoopers y Wolseley, con posiciones en Australia, Suiza y los Estados Unidos. Pero esta entrevista, que hasta unos meses hubiera implicado una gira por los principales países de América latina, se hace vía videollamada. Inevitable, como primer tema, es el reto de convertirse en número uno en el contexto de una pandemia que obligó a cambiar la forma de trabajar y relacionarse.

“Me convertí en CEO hace algunas semanas y en lo que fue la transición de COO a CEO no anticipé nada como lo que estuve –admite Bailkoski desde su casa, en una entrevista realizada a fines de marzo. Si bien ha sido muy desafiante, los que tenemos una historia laboral relativamente larga nos acordamos de las últimas grandes crisis globales, aunque la que estamos atravesando sea muy difícil. Pero las cicatrices de la batallas pasadas nos ayudan”.

¿Cómo impactó a la organización?

Obviamente, esta crisis es di-

ferente en algunos aspectos únicos. En particular, el impacto del Covid-19 en la sociedad global ha sido tremendo. Sin contar que la mayoría de los países del mundo están en una cuarentena total. ¿Qué significa eso para las empresas, para las relaciones de las personas, para las familias? Logicalis está presente en 26 países con 6500 empleados y factura US\$ 1700 millones, no somos nuevos en la tecnología. El trabajo remoto, que todos nuestros empleados de repente pasen de la oficina a un ambiente de *home working*, fue bastante directo. Son retos a los que estamos acostumbrados. Pero como toda la sociedad tuvo que encerrarse, esto trajo muchos desafíos nuevos.

¿Cómo cuáles?

Tuvimos que enfocarnos mucho en que todos puedan seguir siendo efectivos y productivos en este periodo de la historia y eso involucró cosas como mucha, mucha, comunicación. Uno nunca se comunica demasiado en este tipo de periodos. También armamos *tips* sobre, por ejemplo, cómo estructurar el día para ser lo más efectivos posible. Creo que lo que se subestimó es cómo asegurarnos que los empleados sigan comprometidos. Eso significa comunicación verbal, con videollamadas y llamados por teléfono, mezclados con *mails* y mensajes, pero de forma regular y constante. También tenemos que enfocarnos mucho en la salud mental de nuestros empleados. Mucha gente vive sola, así que no tienen contacto con otros seres humanos si no pueden ir a la oficina o verse con sus amigos. Tuvimos que analizar cómo ayudarlos y diseñamos algunas acciones como *happy hours* virtuales -nuestra filial en América latina es realmente muy buena en esto. Es una forma de que haya interacción entre la gente más allá de lo estrechamente laboral. Este periodo tan único de trabajo remoto trae desafíos también únicos más allá de las cosas en las que somos muy capaces, como la tecnología.

¿Cuáles son las nuevas oportunidades de negocio que ve para Logicalis en este contexto tan desafiante?

La mayoría de nuestros clientes están lidiando con sus problemas internos



Bailkoski:
“El trabajo
remoto trae
desafíos
únicos”.

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

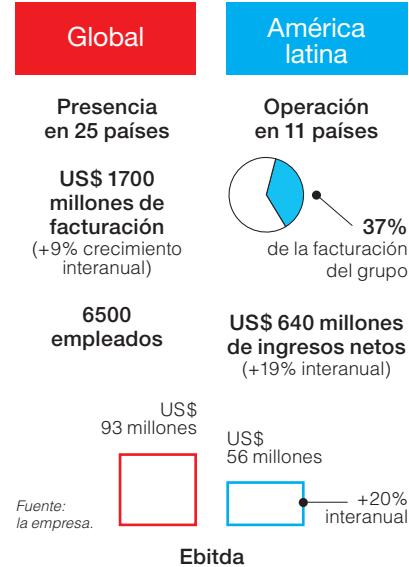
sobre cómo pasar del ambiente de trabajo “normal” a uno remoto. Hay mucha demanda alrededor de soluciones de trabajo remoto y herramientas colaborativas. Tenemos muchos *partners*, pero los dos que consideramos especialmente estratégicos son Cisco y Microsoft, y ambos tienen herramientas de colaboración muy sólidas y creíbles como Webex y Teams, respectivamente. Al tener una conexión por video con la gente, uno tiene que asegurarse que sea lo más segura que se puede. Así que la seguridad pasó al frente de la mente de nuestros clientes, porque incluso en esta época sigue habiendo ataques maliciosos. Y la tercera es la demanda alrededor de los sistemas de manejo de comunicaciones unificadas, muy importante para nuestros clientes que tienen *call centers* o incluso para nosotros.

¿Y hacia adelante?

A medida que empecemos a salir de las cuarentenas vamos a estar entrando en lo que la gente denomina “la nueva normalidad”. Las tecnologías que ayuden a nuestros clientes a ser más resilientes y ágiles serán las que dominarán el pensamiento de los ejecutivos. De lo que estoy hablando es cómo las soluciones *inhouse*, con sus propios *data centers* y la nube como complementaria, son una forma buena de manejar los picos en la demanda, responder a la capacidad de *backup* y cómo cambió la forma de hacer negocios.

América latina representa una porción importante de su negocio. ¿Por qué sucede esto a pesar del contexto tan volátil de la región?

El negocio de América latina es enormemente importante para el grupo. Primero, por su tamaño: es alrededor del 40 por ciento de la facturación global. Pero, más allá de eso, es visto como un *hub* de innovación porque tenemos mucha concentración de desarrollo de *software* dentro de la región, algo que no sucede en otros territorios. Y tengo que reconocer la fortaleza del equipo de *management* que tenemos. Es un *hub* de capacidades tecnológicas y pensamiento innovador. Otro de los motivos es que la región es pionera en



el giro hacia un mayor porcentaje de servicios en el *mix* de la facturación, que solía estar dominado por las soluciones, especialmente de *hardware*. Esto es muy importante para la empresa porque tiene ciertos elementos de predictibilidad, con contratos de largo plazo. En término de territorio, Brasil es el más grande, seguido por la Argentina y Chile.

Con respecto a transformación digital, a partir de su experiencia, ¿cuáles son las claves para que este proceso sea exitoso? ¿Cuáles son los errores más comunes que suelen cometerte?

Transformación digital significa cosas diferentes para personas distintas, pero esencialmente es crear una presencia *online* que te permite ser más ágil en la relación con clientes, empleados y *vendors*. Pero, para ser exitoso, lo primero es definir qué significa para la organización la transformación digital. ¿A qué se refiere? ¿A optimizar la operación IT? ¿Conectar mejor con los clientes? ¿Hacer que los procesos de trabajo sean más digitales? Quizá es todo, pero hay que hacer *zoom* para elegir los componentes en los que uno está realmente interesado en cambiar. Otro aspecto muy importante es que sea algo compartido por toda la empresa. Muchas veces estos proyectos fracasan porque una parte de la organización está comprometida con un as-

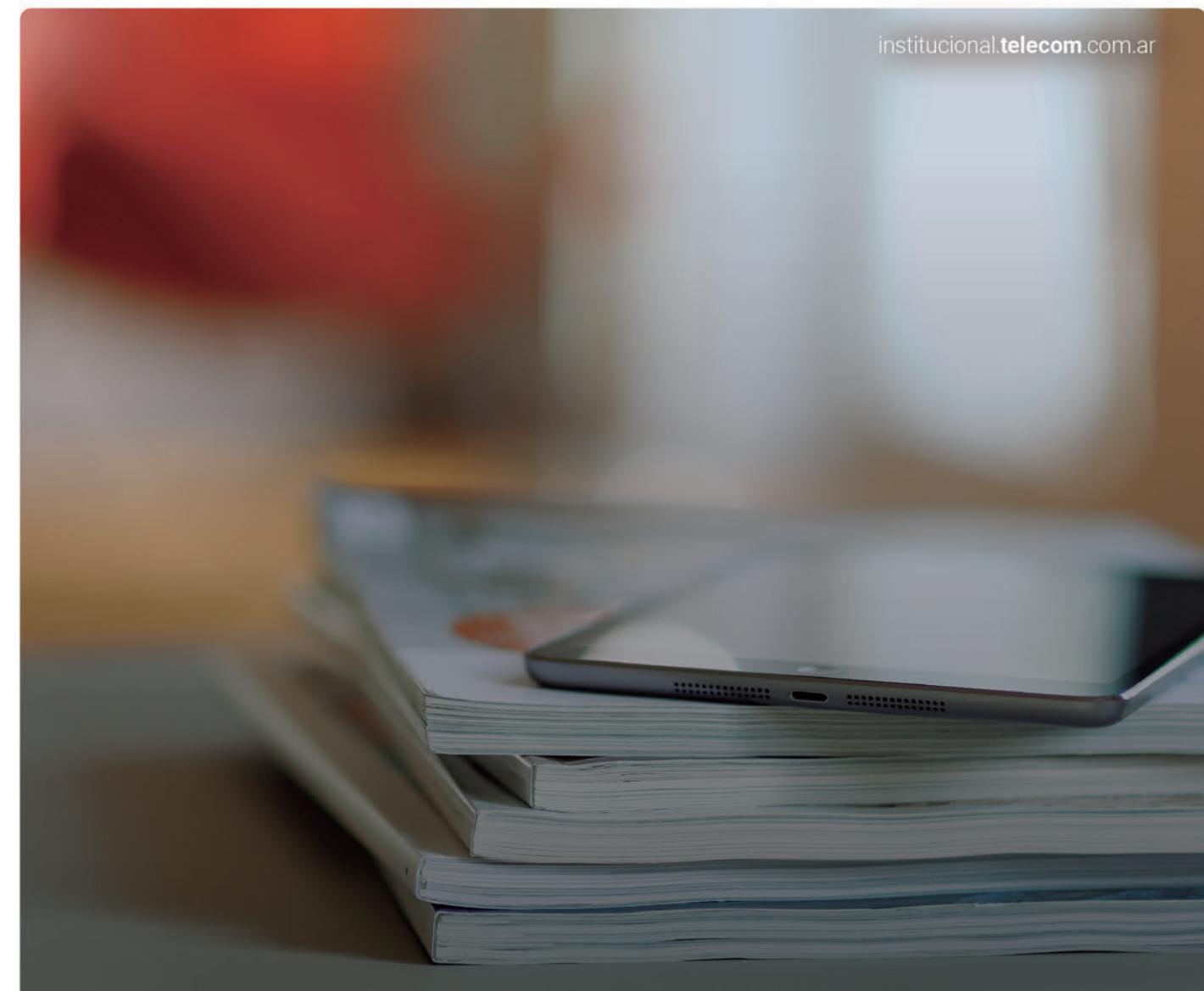
pecto pero no con otro, y no se logran coordinar. Y obviamente tengo que decir que es muy importante elegir el socio correcto para este camino. Desde Logicalis venimos trabajando cómo comunicar de forma clara el concepto de transformación digital y diseñamos el *rebranding* bajo el slogan de “Arquitectos del cambio”.

¿Cómo analiza la transformación del rol del CIO, cada vez más involucrado en el negocio?

Sin dudas tiene un rol cada vez más crítico. En el pasado solía tener la tarea de hacer que los sistemas andaran. Los venimos ayudando a que reclamen su asiento en la mesa principal, por ejemplo adelantándose desde la transformación digital. Que no solo sean los arquitectos de la estrategia tecnológica, sino que puedan articular eso en un lenguaje que el CEO y la *C-suite* puedan entender. Ese es un desafío clave: cómo comunicarse efectivamente. La crisis actual les mostró a los CEOs cuán crítico es el CIO y puede ayudar a pensar la estrategia digital hacia adelante. Les recomendaría capitalizar todo lo bueno que generaron en este periodo para aumentar la conversación de cómo la organización se conecta mejor con los clientes y los empleados a través de la experiencia digital. Si algo nos está enseñando esta situación es qué funciona y qué no.

Habló sobre la demanda de seguridad. ¿Cómo evolucionarán estas soluciones?

Es un tópico relevante para las empresas, específicamente para el área de IT. La mayoría de las organizaciones en el ambiente físico de la oficina tienen sistemas razonables de protección. Pero en este escenario de trabajo remoto los aparatos se pueden infectar más fácil, así que los CIOs tienen que pensar más cuidadosamente la estrategia de seguridad. La próxima generación de soluciones de seguridad incluye tecnologías de *firewall* predictivas que usan IA y *machine learning* para predecir de dónde va a venir la próxima amenaza para poder responder de forma proactiva a la amenaza. Ese será el futuro de la seguridad. <AP> Florencia Radici.



Saludamos a la Revista Apertura por cumplir 37 años.

Y por cumplir como nosotros la gran tarea de mantenernos comunicados.

Personal | Fibertel | Cablevisión | FiberCorp

TELECOM



Darren Woods, CEO de Exxon Mobil, estaba animado mientras charlaba con los analistas de la industria el 31 de enero sobre la pobre *performance* de 2019 de su compañía. El coronavirus todavía tenía que extenderse más allá de China, pero Woods se había preparado para tener algunas respuestas sobre eso si alguien le preguntaba. Nadie lo hizo.

Con respecto a las caídas de las ganancias y el precio de la acción a la baja, Woods le aseguró a su audiencia que las cosas estaban bajo control. Los precios del petróleo en US\$ 60 por barril no eran un problema, sino una oportunidad. "Sabemos que la demanda va a seguir creciendo, impulsada por la población en alza, el crecimiento económico y los mayores estándares de vida", dijo Woods. "Invertir en este momento del ciclo tiene ventajas reales". Luego describió cómo Exxon gastaría más de US\$ 30.000 millones para exploración y otros proyectos en 2020, más que cualquier otra petrolera occidental. "Aunque preferiríamos precios y márgenes más altos, no queremos perdernos la oportunidad de los precios bajos", resumió.

Durante las siguientes semanas, el Covid-19 arrasó la industria del petróleo vaporizando la demanda global justo cuando Rusia y Arabia Saudita lanzaban una guerra de precios. Y el petróleo tocó el punto más bajo en 18 años a US\$ 22,74 el barril a fines de marzo. El acuerdo que pretendía recortar la producción e impulsar los precios no logró detener la caída libre y para el 20 de abril algunos contratos de petróleo cotizaban a menos de cero —los vendedores les pagaban a los compradores por tomar el crudo. Las consecuencias para los productores grandes y chicos han sido devastadoras. "Se están viendo las fragilidades que quedan expuestas", dice Kenneth Medlock III, director senior del Centro de Estudios de Energía en el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Baker. "El Covid-19 está haciendo cosas que nadie podría haber imaginado".

Quizá ninguna compañía recibió una lección de humillación tan profunda como Exxon, el principal productor occidental de petróleo por valor de mercado y ejemplo de la industria que pone la cara no solo para sí misma sino para sus competidores. Y la pandemia no es la única a quien culpar.

El coronavirus dejó al desnudo una década de errores de cálculo. Exxon se perdió la salvaje y lucrativa época inicial del *shale oil*. Una aventura en las tierras petroleras de Canadá se comió miles de millones de dólares con pocos resultados. Las tensiones políticas arruinaron un mega negocio con Rusia. Exxon terminó gastando tanto en proyectos que tuvo que pedir préstamos para cubrir los pagos de dividendos. Durante 10 años, su acción cayó 10,8 por ciento sobre una base de retorno total, que incluye dividendos. Todos los grandes rivales tuvieron retornos positivos excepto BP, que había tenido el derrame en el Golfo de México en 2010. El índice amplio de S&P 500 tuvo retornos de casi 200 por ciento.

El negocio del petróleo es sobre cuánto se produce, cuán bajos pueden ser los costos y cuán bien se capturan los recursos para el futuro. Exxon produce cerca de 4 millones de barriles por día —en esencia lo mismo que hace 10 años, a pesar de las promesas repetidas de empujar el número hacia arriba. Mientras tanto, la deuda de la compañía subió de

cero a US\$ 50.000 millones, y sus ganancias del año pasado fueron un poco más que la mitad que hace una década. Alguna vez la reina indiscutida de Wall Street, Exxon hoy vale menos que Home Depot, que factura menos de la mitad.

El exCEO Rex Tillerson supervisó ese periodo antes de convertirse en secretario de Estado de Trump. Bajo Tillerson, Woods manejó el entonces exitoso negocio de refinería de Exxon. El delgado y canoso graduado de la Universidad de Texas A&M es conocido por su interminable optimismo y afabilidad (declinó ser entrevistado). El tamaño del trabajo que tiene ahora es difícil de exagerar. En una crisis sin precedentes, está guiando a lo que Steve Coll, en su libro *Imperio privado: ExxonMobil y el imperio americano*, denominó "un estado corporativo dentro del estado americano... una de las empresas más poderosas producida por el capitalismo estadounidense".

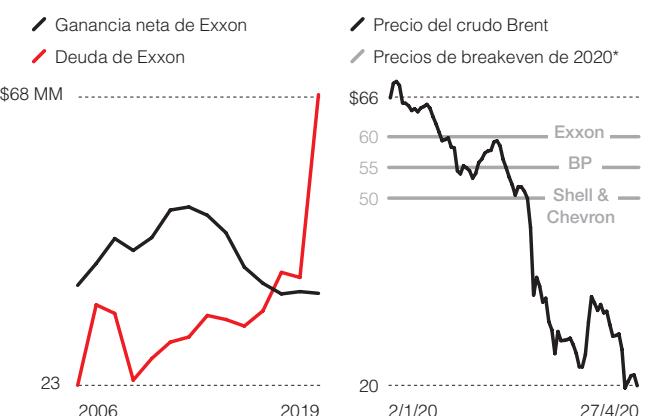
Durante cuatro décadas, Exxon avanzó hacia adelante, con los ojos en un horizonte lejano, manteniendo saludables sus retornos financieros, estable el precio de su acción y los dividendos en alza a través de guerras y recesiones, gobiernos demócratas y republicanos. Ahora el mundo verá cuán bien Exxon puede sobrevivir a una pandemia —y si tiene lo necesario para prosperar después.

El 30 de enero de 2009, Exxon informó ganancias por US\$ 45.200 millones para 2008, el resultado neto más grande registrado por una empresa pública en EE.UU.. La facturación había sido de US\$ 425.000 millones, la acción cerró ese día a US\$ 76 y Exxon bombeaba más petróleo que cualquier otro miembro de la OPEP excepto Arabia Saudita e Irán.

Tillerson llevaba tres años como CEO. Texano áspero que venía de los negocios de perforación y exploración de Exxon, estaba por concretar el mayor negocio hasta esa fecha: la adquisición por US\$ 31.000 millones de XTO Energy, el productor de gas natural independiente más grande de EE.UU.. El deal era audaz no solo por el precio, sino porque, al comprar XTO, Exxon tácitamente estaba reconociendo que las preocupaciones por los gases de efecto invernadero iban a impulsar la demanda de un gas más limpio. La compra sorprendió a algunos inversores, quienes no veían cómo se iba a lograr un retorno. Este no era el estilo de Exxon, conocido por una disciplina férrea a la hora de hacer negocios que ofrecieran recompensas claras y confiables. Tillerson les dijo a los analistas: "Probablemente todos sufriremos en el corto plazo mientras armamos esto. Es crear valor para los próximos años".

El expertise de XTO estaba en la extracción de gas de piedra subterránea usando técnicas de fracturación nuevas. Pero mientras Exxon asimilaba la compañía, buscadores de petróleo como Harold Hamm de Continental Resources y Scott Sheffield de Pioneer Natural Resources estaban descubriendo que el *fracking* también funcionaba para el petróleo. Pronto quedó claro que la riqueza real del *shale* de Dakota del Norte y el oeste de Texas estaba en el crudo, porque estaba subiendo su precio mientras que el de gas caía.

A medida que avanzaba la década, la magnitud del petróleo accesible en el *shale* de Estados Unidos convertiría al país en

Los números cuentan la historia

una super potencia de energía que rivalizaba con la OPEP. Pero pasarían años antes de que Exxon abrazara el *shale oil*. “Sería muy poco honesto de mi parte decir que lo vimos venir porque, francamente, no fue así”, confesó Tillerson en un evento de 2012 del Consejo de Relaciones Exteriores. Luego, en 2019, dijo en una conferencia de la industria en Houston que “probablemente pagué demasiado por XTO”, un raro mea culpa de Exxon. Tillerson no respondió a los pedidos de comentarios.

Exxon no era el único gigante de la energía que sintió desde temprano el *boom* del *shale oil*. También pasó con Chevron, Shell y BP. Fue, en parte, porque las empresas estaban pasando por un cambio fundamental que los super gigantes no estaban ansiosos por aceptar. Durante décadas, los políticos y consumidores estaban paranoicos de quedarse sin petróleo y gas. Las compañías más grandes, lideradas por Exxon, gastaban grandes sumas explorando y perforando en geografías cada vez más exóticas y prohibitivas, buscando la próxima veta principal.

El *shale* cambió el cálculo. Nadie volvió a dudar de que había océanos de petróleo en la tierra; era cuestión de sacarlo de la forma menos costosa. Los Hamm y Sheffield, impulsados por el dinero barato de Wall Street, bajaban los costos de extracción y ampliaban la producción en los campos petroleros estadounidenses que los grandes ya habían abandonado. Algunos estaban a pocos kilómetros de los *headquarters* de Exxon en Irving, Texas. Exxon se seguía arriesgando en tierras lejanas.

Por ejemplo, el oeste de Canadá, donde Exxon invirtió en el proyecto de arenas petroleras de Kearl. Si uno pensaba que al mundo le faltaba crudo, sonaba bárbaro: millones y millones de barriles esperando ser sacados de la arena de Alberta. Pero los costos iniciales fueron 18 por ciento más altos de lo esperado y en 2014 los precios del petróleo empezaron un desvanecimiento de dos años mientras la OPEP inundaba el mundo con crudo con la esperanza de sofocar a los perforadores de *shale*.

Con el crudo cayendo debajo de US\$ 40 el barril, se forzó la mano de Exxon. A principios de 2017, luego de invertir más de US\$ 16.000 millones, la compañía tuvo que borrar 3300 millones de barriles de su listado de reservas de crudo, la mayoría de Alberta. La empresa no podía controlar los precios del

petróleo, pero la pérdida de la arena de petróleo fue el recorte de reserva más profundo de la historia moderna de Exxon.

Rusia parecía algo más seguro. El presidente Vladimir Putin y Tillerson tenían historia. En 2003, bajo el entonces CEO Lee Raymond, Exxon había estado cerca de comprar Yukos, el productor de petróleo ruso propiedad del adversario de Putin, Mikhail Khodorkovsky. A Putin no le gustaba la idea de que Exxon pudiera decidir sobre la producción y otras cuestiones; Tillerson, entonces VP senior de Exxon, también era receloso de que Putin se metiera en Yukos. Ayudó a persuadir a Raymond de dar marcha atrás, lo que creó un lazo entre Putin y Tillerson.

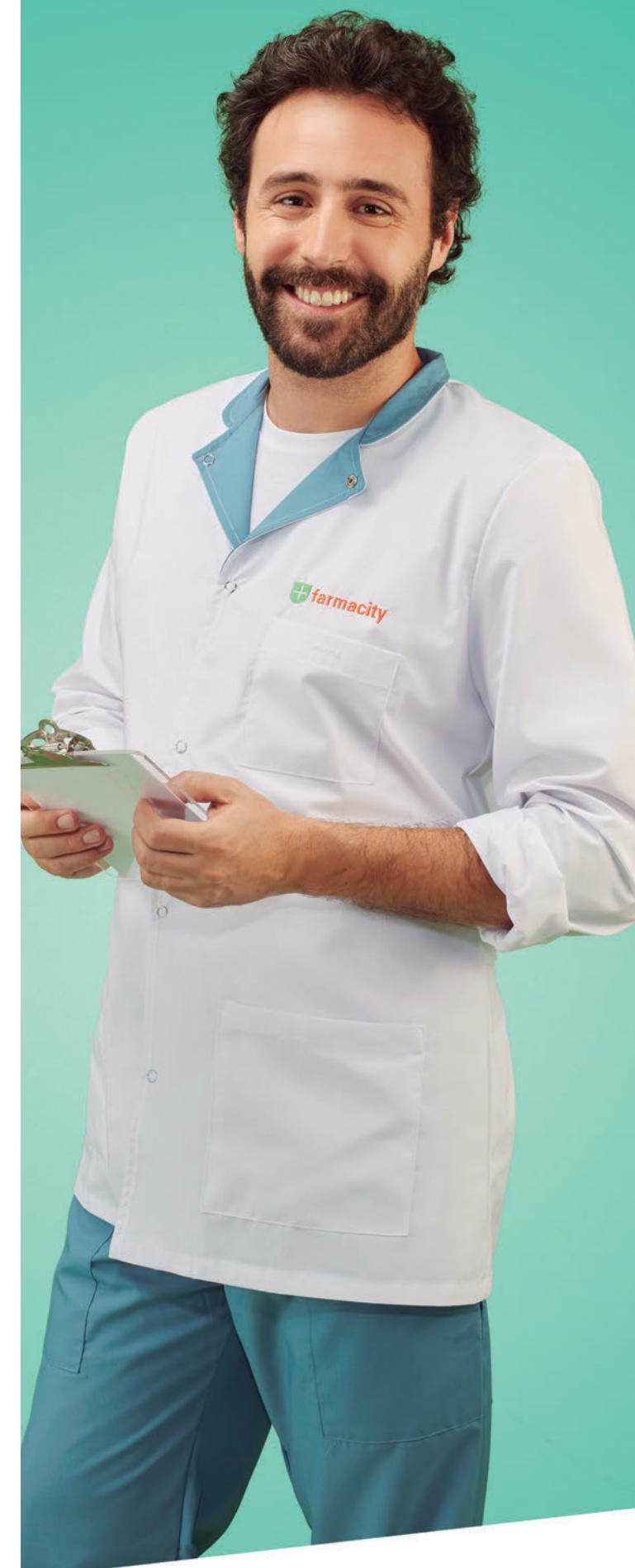
En 2011, Putin y Tillerson coincidieron en la primera parte de un negocio de exploración de US\$ 300.000 millones que abriría vastos tramos del Ártico ruso que se pensaba que contenían miles de millones de barriles de petróleo. Era un *match* ideal: Exxon quería los recursos naturales y Putin, el *expertise* y el dinero. Luego, en 2014, el gobierno de Obama impuso sanciones sobre Rusia por su anexión de Crimea. Las sanciones no permitían que Exxon siguiera trabajando en la mayoría del proyecto ruso. Se había escapado otro pez gordo. De nuevo, Exxon probablemente no podría haber previsto lo de Crimea. Pero quizás eso es lo que se consigue por confiar en Putin.

Para cuando Tillerson se fue para sumarse al gobierno de Trump, Exxon lucía muy diferente a como informó esos resultados record de ganancias. La facturación y los resultados netos era una fracción de lo que habían sido y la acción había perdido su prima frente a otras energéticas del S&P 500 por primera vez desde 1997. Peor, por primera vez desde la Gran Depresión, Standard & Poor's le había sacado a Exxon su calificación *top* de crédito. Y la empresa se enfrentaba a una demanda estatal de New York que alegaba que había engañado a los inversores sobre los peligros del cambio climático (la compañía ganó el caso en diciembre de 2019).

Cuando Woods se convirtió en CEO en enero de 2017, hubo notas periodísticas predecibles sobre él saliendo de la sombra de Tillerson. No iba a ser fácil. Pero Woods estaba determinado a reconstruir a Exxon con proyectos en Brasil, Guyana, Mozambique y Papua Nueva Guinea —el tipo de esfuerzos que para algunos accionistas conjuraban malas memorias de Canadá y Rusia. Exxon finalmente había saltado al *shale oil* con la adquisición —negociada por Tillerson— por US\$ 6000 millones de superficie en la prodigiosa Cuenca del Permian en el oeste de Texas.

Otros gigantes no estaban tan ansiosos en embarcarse en aventuras nuevas. Como Exxon, habían gastado mucho y luego lo habían pagado durante el *crash* de 2014-16. Los inversores quemados se estaban enfriando con las acciones de las energéticas y diversificando su dinero hacia tecnología, farma y otros sectores. Hoy, energía representa menos del 3 por ciento de S&P 500, comparado con más de 10 por ciento en 2009.

El creciente movimiento de transición de los combustibles fósiles a la energía solar, eólica y de otras fuentes también estaba sacando inversiones. Tan grande es el clamor en Europa que tanto Shell como BP se comprometieron a ser carbono



De Farmacity, siempre salís mejor.

farmacity

neutrales para 2050 e invertir en fuentes de energía renovable. Exxon no hizo ninguna promesa de este tipo, en cambio invirtiendo en tecnologías verdes en etapa inicial mientras insiste que el mundo necesitará más y más petróleo y gas hasta al menos 2040, impulsado por China y la India. Algunos en Wall Street ven el pico de la demanda incluso antes, en 2030.

En su primer Día del Inversor anual, en marzo de 2017, Woods se comprometió a gastar más en empresas nuevas para que Exxon estuviera lista cuando el mercado cambiara: "Tenemos confianza. Nuestro trabajo es competir y tener éxito en cualquier mercado, más allá de las condiciones o el precio".

Incluso entonces, muchos inversores institucionales tomaban la palabra del CEO de Exxon como el evangelio. Pero al año se dio un punto de inflexión raro. Los analistas de Wall Street hicieron un pequeño escándalo por la falta de información hacia adelante en los informes trimestrales de Exxon. Estaban recelosos de las promesas optimistas que venían con un precio de la acción deslucido. Con la compañía planeando gastar mucho dinero en cosas que sus rivales no veían la necesidad, los analistas hicieron *zoom* sobre por qué el CEO de Exxon nunca aparecía en los anuncios de resultados para responder sus preguntas, como hacían los demás jefes de cualquier compañía S&P 500. "Pensamos que los tiempos cambiaron y que Exxon quizás ya no puede esperar que el mercado vaya a seguir ofreciéndole el beneficio de la duda", escribió un analista de Barclays en una nota a los inversores de febrero de 2018.

Dos meses después, Jeff Woodbury, entonces VP de Relaciones con los Inversores de Exxon, prometió que Woods empezaría a participar de las conferencias de resultados: "Creemos que la comunidad de inversión no tiene un entendimiento muy bueno de nuestro potencial valor de crecimiento".

"Buen día a todos", saludó Woods cuando se subió al escenario en el último Día del Inversor de Exxon, el 5 de marzo, en New York. Esperó una respuesta. Cuando no oyó ninguna, repitió: "¿Buen día a todos?". Nada. "Vamos. Un poco de energía acá", agregó. Se escucharon algunas risas nerviosas.

Ese jueves el coronavirus recién empezaba a causar caos en la salud y la economía de Estados Unidos. El distanciamiento social todavía no era amplio, aunque a los invitados se les ofrecían botellas pequeñas de desinfectante. Woods mencionó al virus como parte de un "ambiente de corto plazo muy desafiante" al que se enfrentaba Exxon. Era un giro nuevo en la rueda familiar que los inversores podrían haber escuchado de Tillerson. "El horizonte de largo plazo es claro y hoy nuestro foco está en ese horizonte", añadió Woods.

Estaba siguiendo su plan. Woods explicó que pretendía recortar el gasto 6 por ciento, a un máximo de US\$ 33.000 millones, y enfatizó la "opcionalidad"—una palabra que usa mucho—de la compañía para ajustar el gasto para reaccionar al mercado. Mientras que otros se replegaban, dijo Woods, "el mejor momento para invertir en este negocio es durante la baja, lo que llevará a capturar mayor valor en la siguiente subida. Uno puede hacer eso si tiene las oportunidades y la capacidad financiera, lo cual tenemos. Es una ventaja competitiva".

A las 48 horas, el plan de Woods estaba en problemas. Los rusos y sauditas, incapaces en coincidir cuánto crudo bombar, empezaron a empujar los precios a la baja. Al mismo tiempo, la demanda estaba en una espiral a la baja mientras proliferaban las cuarentenas en el mundo. Las tuberías y tanques estaban llenos de petróleo que nadie quería; las refinerías redujeron sus flujos de crudo; se cerraron los pozos de costos altos. El analista Paul Sankey de Mizuho Securities observó que Exxon estaba "acelerando cuando la industria estaba frenando. Resulta que estaban acelerando a un precipicio".

El 16 de marzo, S&P de nuevo bajó la calificación de crédito de Exxon, a AA, y dijo que podría suceder de nuevo "si la compañía no da los pasos adecuados para mejorar los flujos de efectivo y el apalancamiento". Una semana después, la acción cerró a US\$ 31,45, la más baja desde 2002. Los inversores empezaron a preguntarse si Exxon podría terminar su seguidilla de 37 años seguidos de aumentos en el dividendo. Para cubrir ese pago de US\$ 14.700 millones, junto con su agresivo gasto de capital, Exxon necesitaba que el crudo llegara a alrededor de US\$ 77 el barril, el punto de equilibrio más alto entre las grandes petroleras, según RBC Capital Markets.

La acción empezó a recuperarse a principios de abril, pero todo era demasiado. Woods dijo que Exxon recortaría el gasto de capital a US\$ 23.000 millones—una baja de US\$ 10.000 millones más, o 30 por ciento—y recortaría los gastos operativos 15 por ciento. La mayoría de los recortes serían en Permian. Exxon retrasaría algunas actividades en su proyecto de Guyana y pospondría decisiones de inversión en otros lados. "Dijeron 'Basta'", dice Medlock, de la Universidad Rice. Con los recortes, el punto de equilibrio bajó a US\$ 60 el barril.

Casi que se podía sentir a Woods apretando los dientes en la declaración: "Los *fundamentals* de largo plazo que sostienen los planes de negocios no cambiaron —la población y la demanda de energía crecerán y la economía rebotará". A pesar de los recortes, se espera que la producción de Exxon en Permian suba. En otras palabras, la compañía no abandona su estrategia; solo ponía pausa en deferencia al Covid-19.

No se puede culpar a Woods por no pronosticar la reciente carnicería del petróleo, con la industria abandonando el *fracking* y despidiendo más de 50.000 empleados solo en marzo. Y Exxon no está buscando la intervención del gobierno para ayudar a salvar el *shale oil* como sí están haciendo Hamm, Sheffield y otros. Con la expectativa de que hasta 1 de cada 3 jugadores de *shale* dejará el mercado, Exxon podría estar en la posición de quedarse con superficies más baratas cuando el virus se retraiga. "Las grandes compañías quizás sean todavía más grandes después de todo", admite Medlock.

Por ahora, es difícil no ver a Exxon como otra de las compañías golpeadas por el mercado. Luego de ese último Día del Inversor, un periodista le preguntó a Woods si Exxon todavía era capaz de navegar las altas y bajas y altas y bajas y algo más del mercado hoy. "No creo que uno se mantenga 135 años en el negocio sin estar atento a las necesidades de los consumidores, los *stakeholders* y las comunidades en las que uno opera", respondió Woods. No fue realmente una respuesta. <BW>

Líder en Servicios de Protección



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

Ofrecemos servicios a medida de las necesidades de cada cliente:



Seguridad
Especializada



Seguridad
Mobile



Seguridad
Remota



Seguridad
Electrónica



Protección contra
Incendios y Safety



Gestión del Riesgo
Corporativo

¿Cuán alemán

es

tu gobierno?

● La pandemia podría llevar a que los países cambien sus prioridades —quizá tomando actitudes de Angela Merkel.

● Por Alan Crawford

Los líderes políticos de hoy, desde Angela Merkel a Donald Trump, coinciden en que la pelea para derrotar al coronavirus es un desafío único desde 1945. “Estamos en guerra”, es la frase de Emmanuel Macron, el presidente de Francia. En los Estados Unidos, Trump se autoproclamó como un “presidente en tiempos de guerra”.

Pero, como descubrió Winston Churchill, es posible ganar la guerra y perder la paz. Al final de la 2º Guerra Mundial, Gran Bretaña sorprendió al mundo votando para que se fuera Churchill —quien había liderado durante el conflicto— en favor del opositor Partido Laborista y su promesa de un estado de bienestar y un servicio nacional de salud. Para los gobiernos del mundo podría haber en el tintero un cambio similar de las prioridades presupuestarias tradicionales —como el ejército— para lidiar con problemas básicos de salud y bienestar.

Incluso después de que la enfermedad haya tocado su pico, los gobiernos se enfrentarán a economías golpeadas, un público traumatizado y un escenario político alterado. Es un cambio de la sociedad que pondrá a prueba los modelos existentes de gobierno. “Las economías occidentales retrocederán varios años y el gasto gubernamental se resentirá como resultado”, dice Tim Huxley, director Ejecutivo de Asia del Instituto Internacional de Estudios Estratégicos. Eso aumenta las perspectivas de demandas para “una reexaminación profunda de las prioridades del gobierno y repensar la ‘seguridad’”.

La crisis del Covid-19 marcó el retorno del gobierno activista de una forma no vista durante la época de paz. Pero también expuso marcados grados diferentes de éxito en la contención del virus, con la *performance* medida en números de camas de hospitales, no portaaviones o PBI.

Ya hay recriminaciones. En el Reino Unido, incluso los aliados de los medios del gobierno conservador se unieron a las críticas por los giros durante el brote, mientras que la frágil coalición en Madrid está presionada por una respuesta que vio a España superar a Italia como el epicentro de Europa. Japón esperó hasta el 17 de abril para declarar el estado de emergencia, y al principio permitió que algunos bares y discotecas siguieran abiertos. Mientras Estados Unidos sufría más de un cuarto de los casos globales, Trump se peleaba con gobernadores y culpaba a la “China-céntrica” OMS por ser lenta en reaccionar.

Estados Unidos gasta más dinero en cuidado de la salud que cualquier otro país de la OCDE, tanto en términos de dólares como en porcentaje del PBI. Pero está anteúltima entre las 36 naciones de la OCDE en cobertura para sus ciudadanos.

El público británico aplaude a los trabajadores del Servicio Nacional de Salud en las calles; Boris Johnson, el primer ministro infectado, se unió a los aplausos. Pero la fuente de ese orgullo nacional sufre problemas de capacidad y cobra malos sueldos. El gobierno ha sido acusado de una respuesta caótica entre reportes de que a los empleados del sistema de salud se les negaron testeos del virus y carecían del equipamiento de protección.

A Alemania le fue mejor, hablando de forma relativa, con una tasa de mortalidad casi la mitad que la estadounidense y más de tres veces más baja que en el Reino Unido. Esto fue adjudicado al testeo masivo del Covid-19. El gobierno británico concedió que no está cumpliendo con sus metas de pruebas.

Según Huxley, un posible resultado de la crisis es que los países se enfrentarán a la presión de canalizar el gasto de defensa hacia salud y bienestar. Coincidencia o no, Alemania gasta menos en su ejército que Inglaterra o el Reino Unido. El propósito de Trump de convencer a sus aliados transatlánticos de aumentar sus recursos de defensa, preferentemente comprando armas estadounidenses, parece ser una de las primeras bajas. Para 2019, solo nueve de los 29 miembros de la OTAN llegaban a la recomendación mínima del 2 por ciento del PBI, con España e Italia entre los miembros de menor gasto. Dado que están también entre los más afectados por el virus, encontrar más dinero para armamento militar no será posible. ¿Quién sabe? Quizá incluso sea difícil que el gobierno de Estados Unidos mantenga su nivel actual de gasto —3,4 por ciento del PBI, unos US\$ 730.000 millones y el más alto de la OTAN por ahora.

Canalizar más fondos en el cuidado de la salud será problemático en países como Irán y Venezuela, donde la seguridad está anclada a un ejército fuerte apoyado por la policía que mantiene el control sobre las poblaciones agitadas. En Irán, que sufrió la mayor cantidad de muertos en Medio Oriente, el gobierno dijo que la pandemia podría sumar 5 millones de personas a la fila de los desempleados. Con una economía ya golpeada por las sanciones, es una receta para el desorden social.

Alemania viene presionando para que el desarrollo de ayuda internacional se incluya en el gasto tradicional de defensa como una medida de seguridad nacional. Ese argumento podría ganar tracción cuando el virus siga expandiéndose en África. Oxfam International alerta que el golpe económico del coronavirus podría hacer que 500 millones de personas en el mundo entren en la pobreza. Gerd Müller, ministro de Desarrollo de Alemania, está alejando a los otros miembros de la Unión Europea (UE) a movilizar US\$ 1100 millones para ayudar a países de ingresos bajos, argumentando que Europa tiene un gran interés en asegurar la estabilidad en el norte de África y en Medio Oriente, donde el virus podría causar “hambruna, brotes de violencia e incluso guerras civiles”, llevando refugiados a Europa.

Parece increíble hoy, pero la salud llegó a la agenda del Grupo de los 20 recién en 2017, a instancias de Alemania. De forma similar, cuando el gobierno de Merkel empiece sus seis meses de rotación al frente de la UE a fines de este año,

se espera que se enfoque en la agenda del bloque para lidiar con el coronavirus. Es muy probable que los líderes europeos, que están en proceso de negociar el presupuesto de más de 1 billón de euros de la UE hasta 2027, se enfrenten a la presión para reorientarlo hacia recuperación económica, cuidado de la salud y un mayor énfasis en investigación y desarrollo.

Ursula von der Leyen, presidenta de la Comisión Europea, ya dijo que el bloque colocará el dinero que queda del presupuesto de este año en un fondo de emergencia para asegurar equipamiento médico y escalar los testeos; y dejó ver un cambio en las prioridades para el plan de gasto. "Así como el mundo luce muy diferente —lo mismo pasa con nuestro presupuesto", dijo a principios de abril. Sus grandes planes para una comisión más muscular con un rol global más grande se vieron descarrilados. Explica Daniel Hamilton, profesor de la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados en la Universidad John Hopkins: "Esta será la comisión del coronavirus mientras dure".

Una vuelta a un estilo de gobierno más maternal no excluye las prácticas invasivas estilo Gran Hermano. El virus les permitió a los gobiernos asumir enormes poderes para controlar a las personas y podría ser difícil que los líderes relativamente autocráticos los dejen de lado. En la India, la policía golpea a las personas en la calle cuando no cumplen la cuarentena, mientras que en China el Partido Comunista controla el monitoreo de los ciudadanos. En Francia, los drones de la policía patrullaron los cielos de París e hicieron multas por sentarse en bancos públicos. En Alemania, donde las sensibilidades por el monitoreo estatal son más pronunciadas debido a sus experiencias de guerra y la opresión en Alemania Oriental, las estrictas leyes de privacidad de datos del país no están a tono con los intentos por rastrear al virus a través de aplicaciones en *smartphones*.

A pesar de las experiencias compartidas del coronavirus, los países optaron por seguir su propio camino de aislamiento, permitiendo algún tipo de actividad económica y reapertura. Giuseppe Conte, el primer ministro de Italia, está entre los muchos que alertan que la solidaridad insuficiente entre los estados miembro podría significar la muerte de la UE. China, que produce el 25 por ciento de los barbijos del mundo, está marcando un punto diplomático y humanitario al enviar provisiones médicas: está de vuelta, tan omnipresente como siempre. Los EE.UU., mientras tanto, ha sido notable en su ausencia internacional.

Gérard Araud, que fue embajador de Francia en EE.UU. hasta 2019, dice que es la primera vez que no hubo una consulta entre el país y sus aliados frente a un desafío global tan grande. El coronavirus expuso aún más el abismo entre Europa y los EE.UU. bajo Trump y subrayó la atomización de la cooperación internacional. "Esta crisis está confirmado realmente que no hay Occidente. No hay una comunidad transatlántica", asegura. "De alguna forma, está definiendo a la crisis como un momento de cada país por su cuenta".

En EE.UU., no hubo cuarentena nacional; esa decisión quedó en cada estado. Un estudio de la Universidad de Washington encontró que los gobernadores republicanos fueron más lentos

en implementar restricciones de distanciamiento social que los demócratas. Todos los estados resistentes fueron republicanos. Las frases de Trump que generaron divisiones desafían la relación entre el gobierno federal y los estados, pero no es solo allí. Según un informe del Fondo Alemán Marshall, las relaciones entre el gobierno central de Turquía en Ankara y las municipalidades pasaron de la cooperación a la confrontación. En contraste, en la Francia centralizada la crisis fortaleció al gobierno de Macron. En Alemania, el discurso franco de Merkel ayudó a dirigir la respuesta general a una crisis pública de salud que normalmente hubiera recaído en los estados.

El foco de la epidemia en el norte más rico y de mentalidad autónoma de Italia ayudó a unir la tradicional división con el sur, lo que originó pedidos de volver a una política de salud en Roma, explica Dario Cristiani, del Fondo Alemán Marshall. Los problemas para coordinar "serán los drivers de un probable cambio en Italia, que cambiará el balance entre el gobierno regional y central a favor de este último".

El desafío más inmediato para todos es canalizar la ayuda a las empresas y mantener la economía a flote, y luego empujar la recuperación. Los economistas, como Erik Nielsen de UniCredit, dicen que hasta ahora están impresionados por la determinación del gobierno de cuidar a las poblaciones lo máximo posible. Sin embargo, el éxito ha sido desparejo. En el Reino Unido, una encuesta de las Cámaras de Comercio Británicas publicada a principios de abril encontró que solo 1 por ciento de las empresas había logrado acceder al programa de préstamos de emergencia por el coronavirus del gobierno.

Con proyecciones de contracciones económicas que en algunos países llegan al 25 por ciento o más, seguramente sean cuestionados sistemas enteros de gobernanza económica. Las economías de libre mercado suelen ser alabadas por la flexibilidad que impulsa innovación y permite contrataciones y despídos de forma fácil. Pero lo que suele considerarse como fortaleza en circunstancias normales podría parecer una debilidad en un momento de pérdidas masivas de trabajos. Alemania, por ejemplo, se apoya en su propio estilo de capitalismo, conocido como economía de mercado social, un sistema en el cual el gobierno es visto como un socio natural en el éxito económico. Se le da el crédito de alimentar el milagro económico posguerra en Alemania y de permitir que el país rebote de la crisis financiera de 2008.

Casi un millón de británicos pidieron créditos universales de asistencia en el Reino Unido en solo dos semanas. En los EE.UU., cerca de 16,8 millones de trabajadores pidieron los beneficios de desempleo en tres semanas. El gobierno alemán desplegó una red de seguridad conocida como Kurzarbeit, que alienta a las empresas a darles licencias a los empleados a expensas del estado en lugar de despedirlos. Un récord de 470.000 empresas aplicaron en marzo. La aprobación llegó de una fuente inesperada: Tucker Carlson, conductor de Fox News, habló a favor de adaptar una versión en los Estados Unidos.

Imaginen esto: el legado del coronavirus podría ser una economía de mercado social estilo Alemania en los Estados Unidos de Trump. <BW> Con David Wainer

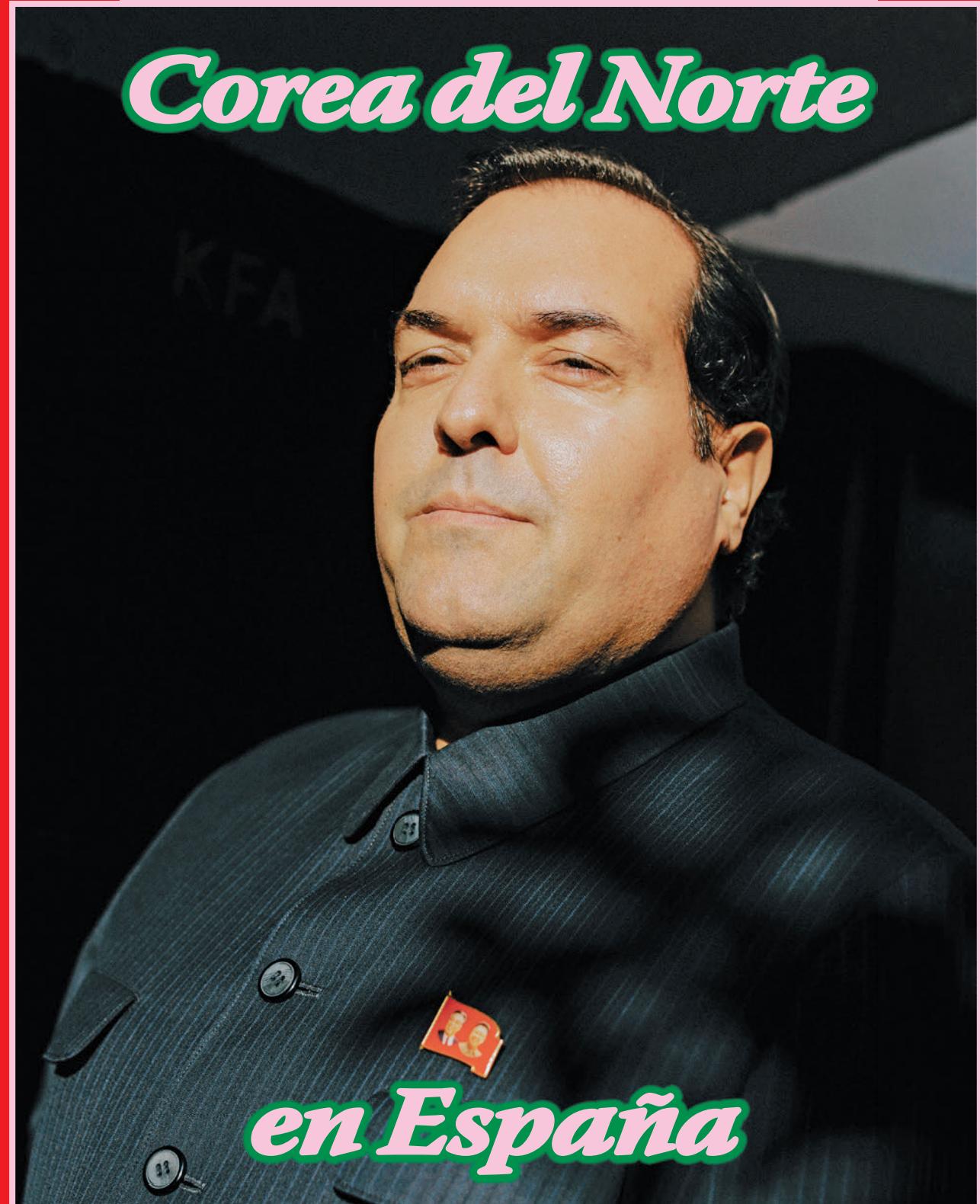
La calidad y seguridad de los productos y servicios de tu empresa son el cimiento de todo negocio. IRAM aporta la confianza para demostrarlo frente a tus clientes.

Elegí nuestras marcas de certificación



Construimos confianza

El hombre de Corea del Norte



en España

Si quiere explorar oportunidades de minería o enterarse de la salud de Kim Jong Un, hay que empezar con Alejandro Cao de Benós. Está solo a 9650 kilómetros de Pyongyang.

Por Josh Dean Fotografías de Iris Humm

El mensaje desde Dubai a fines de 2018 no era inusual. Es parte del día de Alejandro Cao de Benós abrir su email y encontrar algún capitalista intrépido que quiere hacer negocios en Corea del Norte.

Últimamente, fue el tipo de Hawaii que quería abrir un McDonald's en Pyongyang. Ese es un no fácil. Las empresas de propiedad privada están prohibidas en la República Popular Democrática de Corea (RPDC). "Ni McDonald's, ni Kentucky Fried Chicken ni Burger King", dice Cao de Benós. Cada tanto es el líder de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, preguntando si al final puede enviar una marea de camisas blancas con el Libro de Mormón, incluso aunque sabe que es imposible. Solo tienen permitido operar en el país las religiones que existían en Corea antes de la formación de la RPDC en 1948. A veces alguna punta parece lo suficientemente real como para que Cao de Benós la pueda elevar desde su escritorio en Tarragona, en la soleada costa este de España, a la embajada norcoreana en Madrid —o incluso a sus contactos en Pyongyang.

A golpe de vista, el email de Dubai era uno de esos. Una Elena Sanchez que escribía desde una firma de inversión llamada Baron Stone Capital. Su jefe, Adrian Hong, quería reunirse en la embajada para discutir oportunidades de inversión, idealmente en minería.

Puede parecer raro que un banquero en Dubai le escriba por email a un español para hablar de inversiones en Pyongyang, pero esa es la idiosincrasia de hacer negocios con Corea del Norte.

"Recibo este tipo de pedidos todos los días", me dice Cao de Benós una tarde de noviembre (los últimos pedidos fueron más para responder a los rumores de que el Líder Supremo Kim Jong Un estaba grave luego de una operación de corazón). Estábamos caminando alrededor de Tarragona durante uno de sus muy poco frecuentes días lluviosos. "Soy la única persona a la que pueden llegar", explica. Lo dice literalmente. Cao de Benós empezó como un adolescente fanático del estado socialista de Corea del Norte y, con el tiempo, desarrolló lazos con el régimen. En 2002, luego de pasar más de una década como animador y propagandista voluntario, el fallecido líder supremo

de la nación, Kim Jong Il, lo convirtió en "delegado especial" del Comité de Relaciones Culturales con Países Extranjeros.

La diplomacia oficial se realiza a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. Y hay enviados a las Naciones Unidas. Pero los negocios, la ciencia, la cultura, los depósitos —básicamente, todo lo que mira hacia adelante— va a través del comité. Como el único no coreano afiliado al gobierno, explica Cao de Benós, él es el contacto primario para cualquiera en Occidente que quiera *pitcheare* algo a Corea del Norte.

La mujer en Dubai decía que su jefe buscaba inversiones "en mercados de frontera". Cao de Benós puede ayudar con un pedido como este. "Tenemos muchas posibilidades de inversión", asegura, enumerando minas, hoteles e IT. O quizás no hay algo específico. En ese caso, Cao de Benós podría coordinar una reunión con el ministro de Relaciones Exteriores. Incluso un estadounidense como yo puede invertir si está dispuesto a violar sanciones internacionales. "Estamos felices de hacer negocios con usted", dice.

Cuando Cao de Benós investigó a Baron Stone, no encontró nada de información. Sanchez también presionó bastante. Respondió a sus frías respuestas con lo que se sentía como un soborno: una oferta para contratarlo como consultor si podía facilitar las presentaciones en la embajada. Luego anunció que Hong pronto estaría en Madrid y esperaba poder arreglar una comida con Cao de Benós y el embajador de Corea del Norte. Cao de Benós cuenta que notificó a la embajada de los pedidos y registró su escepticismo. No recomendó la reunión.

Un par de semanas después, el 22 de febrero de 2019, Hong igual apareció. Cuando un empleado de la embajada se acercó a la puerta, Hong y ocho cómplices forzaron su entrada.

Durante varias horas, según información publicada, Hong y su equipo —que aseguraban representar a Free Joseon, un grupo norcoreano disidente— amenazaron al *staff*. Aislaron al único diplomático norcoreano acreditado en el sótano, donde le pusieron una capucha sobre la cabeza y lo maltrataron para que renunciara. El esfuerzo fracasó y cerca de las 21.30 la banda agarró laptops y discos rígidos y huyó en autos diplomáticos robados.

Los informes de los medios especularon con que el ataque había sido para generar disruptiones en las entonces próximas charlas nucleares entre el presidente Trump y Kim Jong Un en Vietnam. En teoría el grupo había apuntado a Madrid porque Kim Hyok Chol, el principal negociador de Corea del Norte, antes había sido embajador en España.

Corea del Norte no hizo ningún comentario oficial. Cao de Benós teoriza que "fue la CIA" y me dice que esto fue "confirmado" por amigos "en el servicio de inteligencia español". La CIA negó estar involucrada. Hong, buscado por las autoridades bajo acusaciones no especificadas, todavía está libre.

Cao de Benós asume que el interés en Hong se disolverá, porque a nadie le importa cómo se trata a los diplomáticos norcoreanos. También está seguro que el ataque torpe fue el plan B. El plan real, dice, fue la comida que Sanchez trató de organizar. Es más fácil y limpio secuestrar a un diplomático cuando se va de un restaurante.

Lo que significa: ¿lo podrían haber agarrado a él también? Cao de Benós se ríe y se toca la panza. Está un poco rollizo:

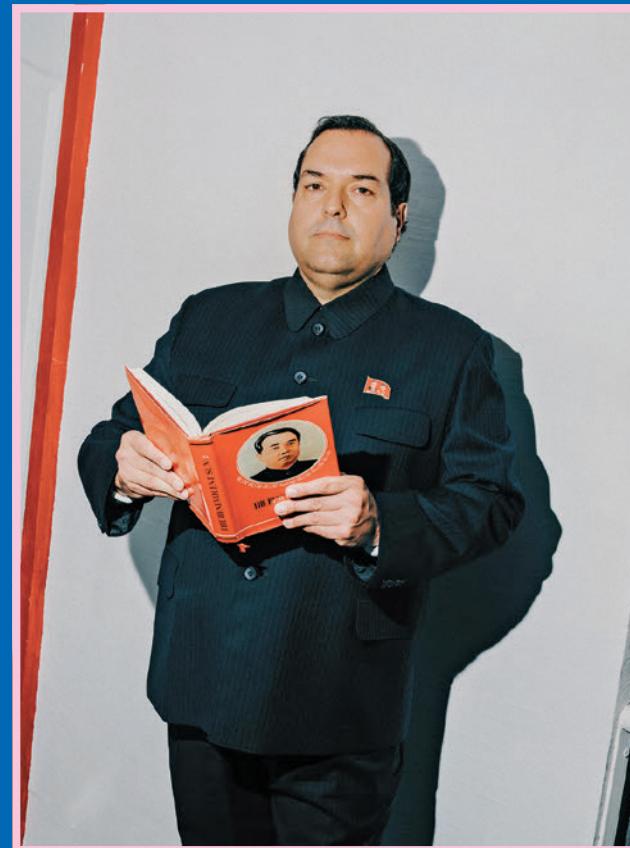
hay algo vagamente similar a Ted Cruz en él. "Estoy demasiado grande ahora", dice. "Tendrían que alimentarme mucho". Más importante, es ciudadano español y casi famoso. Llevarselo a él sería mala prensa. "Soy una persona demasiado pública".

Alejandro Cao de Benós parece mucho nombre, pero en realidad está acortado. El entero —Alejandro Cao de Benós de Les y Pérez— no es como para uso diario y está lejos de la marca, mostrando el linaje aristocrático del socialista más famoso de España.

No creció rico pero su familia fue poderosa, dice. Un antepasado conquistó tierra en la frontera francesa para el rey español, quien lo recompensó con el título de Barón de Les. Cao de Benós, como el hombre mayor y heredero, tiene derecho ese título, además de Marqués de Rosalmonte, Conde de Argelejo y Marqués de Diezma y la Hinojosa.

Hoy, los títulos no dan ningún privilegio. Toda la riqueza desapareció también, porque su abuelo paterno quemó la

"Me sacrificaré en la jungla capitalista y pelearé mi lugar".



**UNA TRAYECTORIA DE 90 AÑOS
LIGADA AL DESARROLLO
DEL PAÍS Y DE LA GENTE, OFRECIENDO
PRODUCTOS FRESCOS
DE MÁXIMA CALIDAD EN CADA
RINCÓN DEL PAÍS.**



LA SERENÍSIMA. LA CALIDAD DE SIEMPRE.

fortuna en malas inversiones y apuestas. Cao de Benós podría reclamar los honores, pero tendría que pedir el permiso del rey y pagar un *fee*.

Su padre fue un químico que se casó y crió a su hijo en un hogar feliz de clase media. Luego del secundario, Cao de Benós estuvo tres años en la fuerza aérea de España, pero todo el tiempo su corazón estaba en Corea del Norte.

Solo tiene la ciudadanía honoraria del país, aclara. Para convertirse en ciudadano de Corea del Norte, Cao de Benós tendría que renunciar a la de España, lo que significaría dejar su vida libre en la costa española y mudarse al país más cerrado del mundo. No es algo no negociable para él. "Es lo que quiero desde que tengo 13 años", dice, mientras come una paella de vegetales (es vegetariano) en el antiguo centro de Tarragona, durante uno de los tres días de conversaciones en los que habla sobre el brutal y autoritario régimen. En ese momento fue cuando leyó sobre la forma particular —en su visión, pura— del socialismo de Corea del Norte y se ena-

moró. A los 16, volvió a Pyongyang, después de ahorrar para el pasaje trabajando en una estación de servicio. "Encontré una sociedad muy limpia con gente muy buena", recuerda. "Y luego, me decidí: quiero ayudar a Corea".

Su primer paso fue fundar la Asociación de Amigos de Corea, o KFA. Cao de Benós convenció de sumarse a sus compañeros del secundario, no por afinidad compartida por el socialismo sino porque ofrecía Coca-Cola y karaoke en las reuniones. Su padre no lo aprobaba. "Quería sacarme de casa, porque se preocupaba porque le fuera a pasar algo a la familia por mi trabajo", cuenta Cao de Benós. "Fue un momento duro". Era un momento duro para ser un aspirante a socialista, punto. Era principios de los '90, cuando Europa del Este estaba cayendo. "Yo era el único yendo contra la corriente", añade.

En 2000, Cao de Benós creó el primer sitio oficial de Corea del Norte, korea-dpr.com, a pesar de solo tener conocimientos rudimentarios de diseño web. Era el único sitio en inglés del país, añade, hasta que hicieron el propio en 2012, lo que significa que cualquier occidental que trató de contactar online a Corea del Norte entre 2000 y 2012 le escribió a un tipo en España.

Cientos de miles de personas visitaron el sitio primitivo en su primer año, ocasionalmente sobrepasando la capacidad limitada de banda ancha que Cao de Benós podía costear con su presupuesto mensual de 20 euros. Su trabajo también atrajo la atención de los medios, especialmente luego de que los periodistas de Estados Unidos se enteraran quién estaba detrás del sitio web de baja calidad que había aparecido de repente un día en el mundo.

Para cuando Cao de Benós volvió a Pyongyang en 2001 con un grupo de 20 "delegados" de la KFA, dice que su organización tenía miles de miembros; ahora tiene más de 16.000 en 120 países. Sin embargo, deseaba ser más que un amigo. Cao de Benós quería ser "parte del proyecto", explica, y se ofreció a mudarse a Corea del Norte y unirse al ejército. Los funcionarios allí le dijeron que el país ya tenía muchos soldados. Lo que no tenía era un enviado cultural europeo. Estaba decepcionado pero veía la lógica. "Haré lo que el país necesita que haga, que es relaciones internacionales", asegura. "Me sacrificaré en la jungla capitalista y pelearé por mi camino".

El 16 de febrero de 2002, Kim Jong Il le dio a Cao de Benós su nombramiento oficial. "El único no coreano trabajando para el gobierno", asegura, con orgullo. "Primero y único en la historia".

Cao de Benós a veces es mostrado como un guía de turismo glorificado —el hombre al que llamar para reservar un viaje a Pyongyang— pero "mi trabajo no es el turismo", aclara. "Mi trabajo es llevar VIPs". No arregló las visitas de los expresidentes Bill Clinton y Jimmy Carter —o la de Dennis Rodman, el excéntrico exbasquetbolista estrella. Esas fueron a través de la misión de la ONU y para Cao de Benós está bien. Rodman fue "un enorme dolor de cabeza", admite.

"En Corea encontré una sociedad muy limpia con gente muy buena."



HOY, MÁS QUE NUNCA, REAFIRMAMOS EL COMPROMISO DE CUIDAR TU SALUD

Bagó

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

Bagó

Ética al servicio de la salud

Pero él sí organizó la primera conferencia de criptomoneda de Corea del Norte. Para un país que tiene prohibido el sistema financiero global, las criptomonedas tienen un atractivo obvio. La reunión fue en abril de 2019 en el brillante Complejo de Ciencia y Tecnología de Pyongyang —que, desde arriba, luce como un átomo— y estaba abierta para quien quisiera aplicar para una invitación, excepto para periodistas y residentes de Corea del Sur, Japón e Israel.

Fueron ocho extranjeros, incluyendo el italiano Fabio Pietrosanti, especialista en seguridad de la información. Dice que el evento de dos días fue extraño: las charlas en inglés eran traducidas al coreano con retraso, lo que forzaba a los disertantes a hacer una pausa después de cada frase, y los participantes “no tenían permitido interactuar con ningún norcoreano”.

El prominente especialista estadounidense en criptomonedas, Virgil Griffith, fue otro invitado. Griffith voló a su casa en Singapur con recuerdos estatales oficiales —posters patrióticos y chucherías— y “se fue directo a la embajada de Estados Unidos a decir: ‘Estuve en Corea del Norte y les traje estos regalos’”, me dice Cao de Benós con una sonrisa. En su opinión, la decisión no fue muy sabia.

El 28 de noviembre, tres semanas después de mi visita a España, Griffith fue arrestado en Los Angeles y acusado de violar las sanciones de Estados Unidos por asesorar a Corea del Norte sobre minería de bitcoin. Se enfrenta a 20 años de prisión y se declaró no culpable.

Pietrosanti tuvo un viaje más fructífero. Venía buscando talento técnico barato para construir una herramienta de software médico *open source* (legal, bajo las sanciones de la ONU) y Cao de Benós lo ayudó a organizar reuniones. Al poco tiempo, Pietrosanti pagó cerca de US\$ 7700 por cuatro meses de trabajo de diseño de cuatro programadores. “No puedo decir que hayan sido de super alta calidad, pero fueron mucho mejores que varios indios con los que trabajé”, explica.

Lo que más lo impresionó fue que los programadores fueran capaces de trabajar a pesar de no tener Internet, como casi todos los ciudadanos norcoreanos. Cuando necesitan información técnica, le contaron los programadores a Pietrosanti, la encuentran offline. Ahora está contemplando establecer un centro de investigación y diseño allí de forma permanente; con 30.000 euros, imagina, podría pagar por cinco o seis desarrolladores *full time* por un año.

Cao de Benós asegura que otras personas influyentes, incluyendo estadounidenses, visitaron Pyongyang invitados por él, pero no suelen hablar de eso. Esto lo frustra. Quisiera que gritaran desde los techos de las fantásticas visitas que eliminan sus prejuicios sobre la utopía de Asia.

Un exministro de Defensa de un país europeo que Cao de Benós no nombra lo contactó recientemente para preguntarle por un viaje, dice. Esta era una oportunidad para la promoción, para “romper la propaganda de que no se puede viajar a Corea del Norte —o que te van a matar”, dice. “Pero no quieren hacer eso, porque saben el problema que creará”. Cao de Benós lo entiende. Cuando construyó el sitio web norcoreano,

hizo un buen trabajo de IT. Pero después de que se divulgara ese costado suyo, lo retaron. Les dijo a jefes que era solo un *hobby*. “Cuando vuelvo a mi casa, en lugar de jugar al fútbol o en la computadora, trabajo para Corea desde las 7 u 8 de la noche hasta las 2 o 3 de la mañana”, les dijo. “Es mi pasión”. La compañía no lo aceptó. Le pidieron que renunciara y Cao de Benós lo hizo a cambio de una indemnización. No trabaja desde 2005. “Tengo que pelear para sobrevivir, pero esa es la regla de la jungla capitalista”, añade.

Su posición no tiene salario. Corea del Norte no lo compensa de forma directa de ninguna forma, asegura; gana dinero por comisión. Cuando una empresa firma un acuerdo para invertir en Corea del Norte, Cao de Benós se queda con lo que dice que es “una fracción pequeña” del lado del extranjero. Con esto paga sus gastos, usualmente, aunque no está pudiendo coordinar reuniones durante la pandemia del coronavirus. “Hago esto por la ideología y no por otros intereses”, explica. Si la KFA fuera un negocio, les cobraría 10 euros mensuales a los miembros y sería rico.

En cambio, suele estar en bancarrota. A veces, “pueden pasar dos meses y no tengo un solo centavo”, admite. En esos casos, para el tercer mes la situación se complica y busca negocios de forma más activa. Pero cada *deal* es tirante. En general, alguno de los dos lados se echa atrás, por las complejidades de tratar de hacer negocios en un país bajo sanciones internacionales.

Ayuda que vive de forma frugal en una casa de 60 m² con una hipoteca mensual de 600 euros en un par de acres en una colina boscosa. “Hay una frase que me gusta usar”, dice. “La persona rica no es la que tiene más cosas, sino la que necesita menos. No necesito autos lujosos y no gasto plata yendo a una disco”. Ve una película una vez cada par de meses. No bebe ni fuma.

Cao de Benós debe ser un emprendedor para navegar este camino peculiar. Forja relaciones entre capitalistas y un régimen que no los quiere a ellos pero sí a su dinero. Entonces, suele chocar contra muros burocráticos. La persistencia es un requisito; la inmunidad a la frustración, una necesidad.

Los negocios más fáciles de consumir, explica, suelen involucrar a los recursos naturales de Corea del Norte. Por eso el pedido de Adrian Hong de hablar sobre minería parecía razonable al principio. Además, hay inversiones para hacer en texil, investigación farmacéutica e industria pesada. Últimamente, cuenta Cao de Benós, realizó acuerdos con compañías europeas para usar mano de obra barata y hábil en proyectos de tecnología. “Desarrollamos muchas aplicaciones para Android y iOS, y muy baratas”, asegura. “Y somos muy fuertes en animación. Exportamos mucho para todo tipo de dibujos animados modernos”.

Cita un ejemplo, pero indirectamente: “Digamos que alguien está haciendo un dibujo animado y terceriza el trabajo. Va a Rumania, porque sabe que es muy barato”. Pero la compañía rumana sabe que hay una opción todavía más barata. Su representante vuela a Pyongyang y hace un acuerdo por el mismo trabajo a la mitad del costo —y luego se queda con



**Nos enfocamos en el cliente
para encontrar soluciones
que aporten sustentabilidad,
inclusión e innovación.**

ar.dow.com

Con respecto a la salud de Kim, escribió:
“No hay comentario oficial. Pero puedo decir que esos rumores son falsos”.

el 50 por ciento del *fee* sin emplear a nadie. “Esto ha pasado”, asegura. No nombra películas ni videojuegos. El trabajo norcoreano también está detrás de sitios web y cripto, añade. Las manos en las sombras del trabajo socialista globalmente sancionado está alrededor nuestro.

Cao de Benós es famoso en Corea del Norte. Tiene un nombre coreano —Cho Son Il, lo que significa “Corea es un país”— y un sobrenombre —Changunim Chonsa, que significa “querido soldado del general”, refiriéndose a Kim Jong Il. Los norcoreanos se le acercan con amabilidad en los restaurantes y “me traen las copas de vino para brindar conmigo”, asegura (habla muy poco coreano porque dice que no tiene tiempo para aprender y realiza los negocios con el comité cultural en inglés).

Los españoles, sin embargo, “me frenan en la calle para sacarse *selfies*. Son medio invasivos de lo privado porque te ven en la TV y ya piensan que te conocen”.

Soy testigo de dos mujeres que se le acercan en un café. Le dicen algo en, creo, coreano. “Sí”, confirma luego de que las mujeres se van. “Me agradecieron por mi trabajo”.

A veces, los fans van al Café Pyongyang, un pequeño espacio en la planta baja de un departamento cerca del puerto de Tarragona. Cao de Benós abrió el café —que servía comida coreana, cerveza y café, y *souvenirs* norcoreanos— como una oportunidad de marketing en 2016, y durante un año fue una pequeña atracción turística. Un miembro de la KFA es el dueño, así que no hay alquiler. Igualmente, lo que facturaba no alcanzaba para cubrir los 2000 euros mensuales de impuestos y sueldos de empleados. Hoy, es solo un lugar para hacer reuniones de la KFA y llevar a visitantes como yo.

Se sienta en un sillón y cuenta sobre cómo la gente tiene ideas equivocadas sobre Corea del Norte y los Estados Unidos. El primero no lúgubre y miserable; el segundo no es el Edén (Cao de Benós es una voz leal. Rechaza todas las preguntas sobre muertes extrajudiciales o atrocidades humanitarias como propaganda: “Los medios suelen reportar seguido que ejecutamos a la gente, lo cual no es verdad”, asegura).

Dice que fue a Palo Alto y le preocupó su seguridad cuando anochecía. También se quedó en New York City —en el Bronx— una vez. Y Orlando.

Eso fue en 2014, cuando Cao de Benós fue a Florida para filmar una escena para un documental, *The Propaganda Ga-*

me, en el que juega un rol central. El director español, Álvaro Longoria, quería que Cao de Benós hablara —en Estados Unidos— sobre lo que denomina “la película famosa del estúpido ese de Franco”.

Se refiere a James, el actor, no Francisco, el fascista, y la película en cuestión es *The Interview*, que Franco hizo con Seth Rogen. El film se burla de Corea del Norte y muestra a Kim Jong Un muriendo en un choque de helicóptero. Eso en teoría indignó tanto a Kim que ordenó el hackeo de Sony Pictures y la divulgación de los documentos.

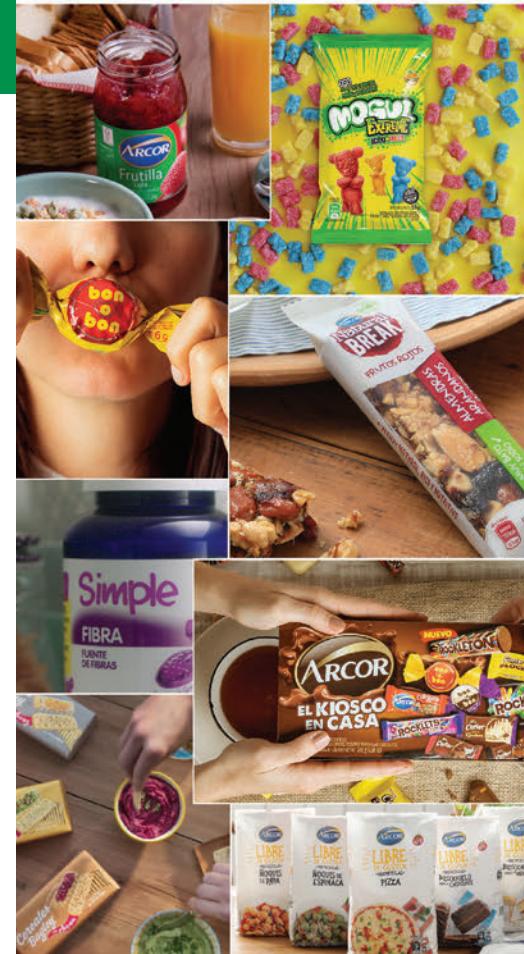
A Longoria le gustaba la idea de tener a Cao de Benós burándose de estas acusaciones en tierra estadounidense —al lado del globo gigante de metal en Universal Studios de Florida (por qué ahí y no afuera, por ejemplo en los *headquarters* de Sony, no es claro. Longoria no contestó a los pedidos de comentario). Lo filmaron estilo guerrilla, dos hombres y una cámara pequeña entre los turistas. “Les expliqué que a la RPDC no le importa una película tonta”, recuerda Cao de Benós. Lo explicó en voz tan alta que los turistas nerviosos llamaron a seguridad y los españoles fueron echados del parque. “Por lo menos pude ver a los cocodrilos”, dice. “Eso fue lo bueno”.

Las broncas públicas ya le causaron problemas a Cao de Benós antes. Hace algunos años estaba parado en la Zona de Desmilitarización Coreana con un periodista español que le preguntó, en cámara, cómo se sentía frente a la presencia de soldados estadounidenses. Cao de Benós contestó que estaba “muy enojado” por la “ocupación de Estados Unidos” y que, si era necesario, “tomaré las armas y los echaré”. La grabación generó una repercusión negativa en España que llevó a un allanamiento de su casa, la confiscación de dos armas que disparaban solo balas de goma y el incautamiento de su pasaporte. Se declaró culpable por no tener licencia para la portación de las armas. El caso está bajo apelación y él todavía no puede viajar.

En los Estados Unidos, el consenso es que Corea del Norte estuvo detrás del hackeo a Sony, pero no fue probado. Cao de Benós está acá para decírnos que eso es una ridiculez. El país no tiene hackers excelentes; apuntar a un estudio de cine sería desperdiciar sus habilidades.

Pasaron tres años desde que Cao de Benós visitó Pyongyang. Dice que extraña el lugar. Todavía desea

NACIMOS EN ARGENTINA, CRECIMOS EN LATINOAMÉRICA Y NUESTRO MERCADO ES EL MUNDO



Somos Grupo Arcor, una empresa industrial que desde **hace 69 años** invierte permanentemente en sus 3 divisiones de negocio: **Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging** para lograr la mejor calidad con una gestión sustentable en todo su proceso productivo.



SEGUINOS EN [f](#) [t](#) [i](#) [y](#) [in](#) [www.arcor.com](#)

**“Soy el único no coreano trabajando para el gobierno”,
asegura Cao de Benós.
“El primero y único en la historia”.**

vivir ahí, donde lo único que quizá le faltaría en la vida es la variedad. Extrañaría las películas de terror. “No tenemos buenas películas de terror en Corea del Norte porque se necesitan efectos especiales y toda una industria detrás”, explica. “Pero sacrificaría una película de terror una vez cada dos meses por vivir en un lugar donde puedo dejar mi billetera y nadie me va a robar —donde tendría una hipoteca gratis. Porque ahora vivo al límite. Si no tengo plata para fines de este mes, el banco me echa. Paso a estar en la calle. Entonces, ¿qué preferís? ¿Ver una película de terror o tener garantizada una casa toda la vida?”.

Cao de Benós es un idealista. La hipocresía lo irrita. “Por eso trabajo para Corea del Norte”, explica. “Conozco al presidente, al vicepresidente, y a la mayoría de nuestros ministros y líderes. Sé cómo viven. Sé cómo se comportan. Son los que ponen la vara de honestidad y humildad. Si descubriera que alguno aceptó un soborno, o dice una cosa y hace otra, nunca trabajaría para nuestro gobierno. Le dije a nuestro presidente: ‘Le sirviré a la RPDC siempre que mantengamos nuestra ideología y estándar’. El día que la RPDC cambie, como China, o cuando acepten sobornos, les diré adiós” (la misión de Corea del Norte en la ONU y la Embajada en Beijing no respondieron a pedidos de comentarios sobre la relación de Cao de Benós con el gobierno. El Ministerio de Unificación de Corea del Sur, que es responsable de los asuntos intercoreanos, declinó comentar).

China, en particular, lo ofende. Como una nación comunista que ahora tiene un cuasi libre mercado plagado de corrupción, China es una lección sobre lo que podría pasar si Corea del Norte abriera sus fronteras. Si uno le pregunta a Cao de Benós, China es un lugar mucho peor que los Estados Unidos. Por lo menos Estados Unidos es honesto sobre lo que es.

No terminó. Esto es importante. “Escribiré una carta”, dice, “y renunciaré a mi posición de forma inmediata. En el primer instante que permitamos la vivienda privada, o la tierra privada, o la educación privada o la salud privada”.

Los últimos meses no hicieron más que reforzar la devoción de Cao de Benós. Trató de llamarlo para que comentara sobre la pandemia y la salud de Kim Jong Un. Tardó en contestar y pidió disculpas cuando lo hizo, diciendo que estaba “completamente ocupado con muchas entrevistas”. Se ofreció a responder preguntas vía mail.

Mientras que gran parte del mundo occidental, incluyendo a España, se vieron devastados por el Covid-19, Corea del Norte, escribió, está libre de coronavirus. El 15 de enero,

asegura, Pyongyang le pidió que “ayudara a asegurar equipamiento médico para la prevención” del virus. El 22 de enero Corea del Norte cerró sus fronteras e impuso una cuarentena de 30 días para cualquiera que entrara al país. Cao de Benós dice que el gobierno produjo en masa barbijos y desinfectantes; movilizó al ejército para “realizar tareas de desinfección y controlar fuertemente las fronteras”; se contactó con naciones amigas y ONGs para *kits* de testeos y equipamiento protector personal; y puso a 20.000 personas en cuarentena.

“No hubo un solo fallecimiento ni caso de un paciente con Covid-19”, dice. Aunque esta afirmación fue confirmada por el representante de la OMS en Pyongyang, parece imposible que sea verdad. Corea del Norte limita con China, su principal socio comercial.

Esto, en contraste con lo que ha visto en su país natal, en una sociedad que prioriza la libertad de movimiento y la salud de sus empresas y no hizo cuarentena de forma fácil. “Un desastre absoluto”, afirma. Para fines de abril, España todavía tenía más de 300 muertes promedio por día, carecía de equipamiento de protección adecuado y experimentaba la escasez de algunos alimentos básicos. Cao de Benós dice que cuando visitó un hospital público a mediados de febrero él era el único con un barbijo de protección avanzada. “El hecho de que los políticos, médicos y generales del ejército y policía a cargo de supervisar las medidas se contagiaran el virus demuestra cuán incapaces son de mantener segura a la población”, asegura.

Con respecto a la salud de Kim, escribe: “No hay comentario oficial. Sin embargo, puedo decir que esos rumores son falsos”. Señala que la fuente, que citó a una persona anónima, fue Daily NK, de la cual ya se quejó antes. Como evidencia de que no es verdad, señala una foto que compartió con sus 60.000 seguidores de Twitter. Era de Kim sonriendo y luciendo lo saludable que puede lucir Kim, cerca de aviones bombarderos —en teoría sacada el día previo a su crisis de salud. “También es interesante ver a nuestro mariscal Kim Jong Un mirando el ensayo de la Fuerza Aérea con perfecta salud justo el día antes de supuestamente haber tenido una ‘operación de corazón’”, escribe Cao de Benós.

Durante mi visita, me olvidé de preguntarle si se había reunido con Kim. “Tuve la chance de darle la mano y estar cerca en diferentes eventos estatales”, responde, y agrega que intercambiaron algunas cartas. “Pero, desafortunadamente, no tengo una amistad cercana como sí dice tener el presidente Trump”. <BW> Con Li Jing, Sharon Cho y Kanga Kong





Lisicki Litvin
& Asociados

Más de 30 años de experiencia
En la prestación de Servicios Profesionales

 Impuestos  Auditoría  Consultoría

 Derecho Tributario y Penal Económico

 Bancos y Servicios Financieros  Compliance

BUENOS AIRES
25 de Mayo 555,
Piso 13 (C1002AKB)
25 de Mayo 432,
piso 3 (C1002AKB)

(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

ZONA NORTE (GBA)
Dr. Luis García 695,
Piso 8, Tigre, 1648

(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

CORRIENTES
9 de julio 1272,
Piso 8 (W3400AYV)

(+54) 3794 432266

ROSARIO
Madres de Plaza de Mayo 3020, Piso 5,
Torre Nordlink (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

MENDOZA
Ruta Panamericana
Chacras Park Edificio Ceibo
Piso 5 Of. 502 (5507)

(+54) 261 5244806/7

SAN LUIS
Pasaje Salta 1372
San Luis (C5700)

(+54) 266 15 436 3956

RÍO NEGRO
-Vaca Muerta-
Villegas 780
Cipolletti, Río Negro (R8324KUP)
Alianza con
Estudio Rizza

(+54299) 477 4000

 /company/lisicki-litvin-&-asoc

 /llyasoc

 /lisickilitvin

El gran colapso de la banda ancha

Se suponía que este iba a ser el año de la super rápida e inalámbrica 5G. En cambio, los proveedores están luchando para que siga online la vieja y destalada Internet.



Esta primavera (boreal), el gobierno de los Estados Unidos estaba planeando enfocarse en su estrategia para lanzar las redes inalámbricas de quinta generación, con conexiones de Internet más rápidas para alimentar la descarga de películas, telemedicina, vehículos autónomos y más. Los funcionarios querían que la red 5G, disponible solo en algunas ciudades, se acelerara con rapidez para evitar que compañías chinas como Huawei dominen la tecnología crítica de redes. Pero, entonces, llegó el golpe del coronavirus, que mandó a sus casas a los empleados y los niños en edad escolar a seguir trabajando y continuar su educación desde sus *laptops*.

De repente, 5G pasó a ocupar un lugar secundario frente a un problema mucho más urgente: decenas de millones de estadounidenses no tienen acceso a una conexión estable de Internet o no la pueden pagar, y tendrán problemas para comunicarse, trabajar e ir a clases *online* sin esto.

Ajit Pai, presidente de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), les pidió a los proveedores de Internet a mediados de marzo que se comprometieran a un periodo de 60 días de gracia durante el cual no les cobrarían fees atrasados o les cortarían el servicio a las personas y empresas pequeñas que no paguen sus facturas. También les pidió que abrieran los puntos de WiFi, expandiéndolos a no suscriptores. Pero luego de ese periodo, la cantidad de personas sin Internet podría ser incluso mayor.

Los defensores de una mayor autoridad regulatoria sobre la banda ancha ven la necesidad de esto más que nunca. "Las compañías de Internet solían atacarme por la regulación similar a la de los servicios públicos", dice Tom Wheeler, expresidente de la FCC. "Estamos hablando de servicios críticos".

Pai convirtió en prioridad cerrar la brecha digital cuando Trump lo nombró en 2017. Pero el acceso a Internet en los Estados Unidos se lenteció durante su mandato, aunque hay desarrollos sobre cuánto. La FCC informó que 21,3 millones de personas viven en lugares sin acceso a banda ancha de alta calidad. Microsoft realizó un estudio basado en las velocidades de las conexiones que la gente estaba usando para acceder a sus servicios y determinó que cerca de 163 millones de estadounidenses no estaban usando Internet de alta velocidad.

El precio es la principal razón por la cual la gente que no tiene banda ancha en su lugar no la contrata, según un estudio de 2019 del Pew Research Center. Los *smartphones* también son otro gran factor, porque mucha gente usa esos

aparatos ahora. Pero algunos investigadores descubrieron que los estudiantes que dependen de los celulares para hacer la tarea suelen estar más atrasados y las aplicaciones como las de video-llamadas acaparan mucho del ancho de banda.

Pai ha sido muy crítico de los esfuerzos de la FCC para aumentar la conectividad subsidiando el servicio para las personas de ingresos más bajos, subrayando los informes de fraude y abuso en el programa Lifeline, que les da a las personas lo suficientemente pobres como para calificar para estampillas de alimentos un subsidio de US\$ 9,25 por mes para servicios de Internet.

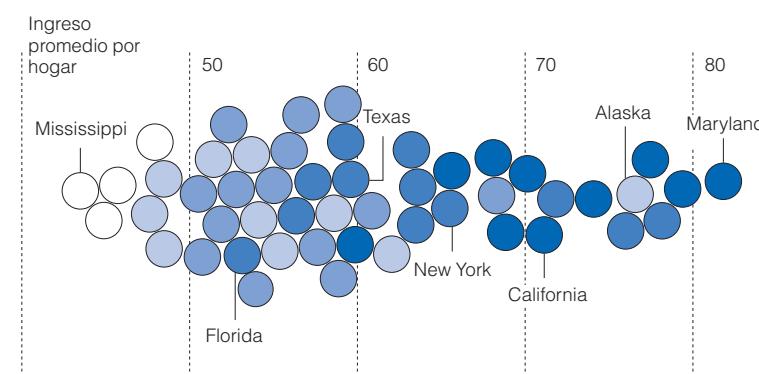
En el corto plazo, los proveedores de Internet están subsidiando a los clientes. Comcast aumentó la velocidad de su programa Internet Essentials para consumidores de bajos ingresos y está ofreciendo 60 días gratis. Spectrum, de Charter Communications, está ofreciendo servicio gratuito para estudiantes. Un conjunto de compañías de conexión inalámbrica y de banda ancha levantaron los topes que suelen tener para uso de datos en respuesta a las diferentes formas en que las personas seguramente usen el servicio a futuro.

Pai, exabogado de Verizon, ha tratado de minimizar el involucramiento del gobierno en el mercado de banda ancha. Argumentó en la corte que la comisión tiene mucha menos autoridad legal para regular la banda ancha de lo que habían asegurado sus predecesores. Como resultado, el presidente "no tiene mucho más que la habilidad de doblarles el brazo", explica Gigi Sohn, miembro senior de la FCC durante el gobierno de Obama. La FCC no respondió a los pedidos de comentarios. En un poste de blog, Pai dijo que está "comprometido a usar cualquier medio legal a disposición de la FCC para ayudar

La brecha digital

Por estado, porcentaje de residentes que usan Internet a velocidad de banda ancha

□ Menos de 30% □ 30-40% □ 40-50% □ 50-60% □ Más de 60%



DATA: MICROSOFT, AMERICAN COMMUNITY SURVEY

• Cantidad de estadounidenses sin acceso a banda ancha, según la FCC.

21,3m

a los estadounidenses a lidiar con la pandemia del coronavirus".

Desde su pedido de mediados de marzo a los proveedores de banda ancha, y a medida que el brote del Covid-19 forzó a mayores cuarentenas, Pai se enfocó en ayudar a los proveedores inalámbricos a acceder a espectro adicional para manejar la demanda en alza, además de aliviar algunas reglas alrededor de programas como E-Rate, que provee servicio subsidiado a colegios y bibliotecas. La FCC también logró que 500 proveedores de Internet se comprometan a no recortar el servicio.

No es posible construir infraestructura nueva —5G o de otro tipo— lo suficientemente rápido como para lidiar con la necesidad aguda de co-

nectividad, pero muchas personas están tratando de hacer lo que pueden. Andrew Moore, CIO del distrito escolar Boulder Valley de Colorado, ayudó a 100 alumnos a anotarse en el servicio de banda ancha de bajo costo de Comcast y compró docenas de puntos móviles de WiFi. "Me encantaría ver que los proveedores de telcos apaguen los costos para los puntos móviles y dejen que fluyan los datos durante este periodo", dice. "Estamos en una época extraordinaria y eso requiere un liderazgo extraordinario de nuestras corporaciones. Que nos dejen llegar hasta junio". <BW> Joshua Brustein

THE BOTTOM LINE. Con la cuarentena manteniendo a los empleados en sus hogares, el despliegue del 5G ocupa un lugar secundario frente a los esfuerzos por mejorar el acceso a Internet de banda ancha.

¿Querés una cita? No te acerques

- Las aplicaciones de citas desalientan los encuentros físicos y sugieren en cambio que sean virtuales.

Stephane, un financiero de 32 años en Manhattan, cambió su perfil de Bumble: "Hombre saludable con un sistema inmunológico fuerte y una fuerte provisión de Purell". Una potencial candidata respondió rápidamente: "Decime cuál es tu secreto —¿cómo conseguiste las provisiones de Purell? Tuve que pelearme con una mujer en el supermercado por una lata de atún". Fue bueno escuchar a otra persona, pero Stephane nunca respondió. Porque, bueno, Covid-19.

Incluso aunque el coronavirus está trayendo una era nueva para las citas *online*, los *millennials* —atrapados bajo políticas por ahora sin fin de trabajo desde la casa y prohibidos de ir a bares— aumentaron su *swipes*, mensajes y flirteos. En Bumble, una *app* donde la mujer es la que da el primer paso, los usuarios activos en los Estados Unidos crecieron 8 por ciento durante la segunda semana de marzo, según la investigadora App Annie. Ship, que permite que los amigos hagan *swipe* en nombre de otros usuarios, dice que el tráfico de mensajes saltó 60 por ciento a nivel nacional en la semana del 16 de marzo, con mayores crecimientos en Seattle y New York luego de que se impusieran reglas de distanciamiento social. OkCupid dice que las personas están chateando más —en general, sobre la pandemia: la *app* tuvo

un aumento de 188 por ciento en las menciones de "coronavirus" en perfiles entre enero y febrero.

A medida que se fuerzan las reglas de distanciamiento social en los Estados Unidos y diferentes países de Europa, los servicios están apostando a que más gente se unirá en busca del amor —incluso aunque sea solo virtual durante un tiempo. En Wall Street, la visión optimista es que los usuarios estarán más dispuestos a gastar más tiempo y dinero en las aplicaciones de citas porque no tienen nada mejor que hacer. La pesimista, en cambio, es que dejarán de pagar por los servicios extra —donde la mayoría de las *apps* hacen gran parte de las ganancias— porque el pensamiento de estar cerca de un extraño es más atemorizante que sexy.

Brent Thill, analista de Jefferies Financial Group, recortó su pronóstico de crecimiento de facturación para Match Group de 16 a 9 por ciento. Las acciones de la compañía, dueña de Hinge, Match.com, OkCupid y Tinder, cayeron 30 por ciento en los últimos meses, en línea con el Índice S&P 500. "El gran desafío es quién querrá salir con alguien que no conoce", se pregunta Thill. "Si yo estuviera soltero, ahora no querría salir con nadie". Match no cambió sus pronósticos y declinó comentar.

LA VIDA ES UN VIAJE DE SALUD

Con sus altas y bajas. Los desafíos pueden ser grandes o pequeños, de por vida o temporarios.

Sanofi, te acompaña en ese viaje.

Estamos junto a las personas que nos necesitan, como un compañero en su viaje de salud. Protejemos, acompañamos y brindamos soporte a las personas que enfrentan desafíos de salud, para que puedan vivir la vida con todo su potencial.

Sanofi es Empoderar la Vida.

SANOFI
Empowering Life

www.sanofi.com.ar

@SanofiArgentina
 @Sanofi_AR
 @sanofipasteurarg

172

Junio 2020



Nadie sabe realmente cómo tener citas de forma responsable en una pandemia. Grindr, que apunta a la comunidad gay, les aconseja a los usuarios que sigan las mejores prácticas de la OMS. Tinder, sínónimo de la cultura de encuentros casuales en los *campus* universitarios, está alejando a los usuarios a lavarse las manos con frecuencia, evitar tocarse la mano y mantener la distancia social. "Aunque queremos que sigas divirtiéndote, protegerte del coronavirus es más importante", dijo Tinder en una nota a sus 5,9 millones de usuarios. Bumble publicó un posteo de la epidemióloga de Stanford Seema Yasmin sugiriendo que si uno realmente no puede esperar a juntarse con la otra persona, lo haga "en un lugar público con poca gente, como un parque". Yasmin recomendó mantenerse a por lo menos 1 metro de distancia y "si la cita llega tosiendo o no luce bien, le puede aconsejar que tosa con buenas prácticas y luego irse".

A mediados de marzo, le preguntaron al alcalde de New York, Bill de Blasio, cómo deberían responder al desastre quienes tenían citas. Dijo que sería sabio evitar saludarse con un beso. "Está bien tener vida social, pero hay que ejercitarse reglas inteligentes", respondió. Las cosas se complicaron cuando se cerraron los restaurantes, bares y cines, y se les pidió a todos que cumplieran estrictamente las reglas de distanciamiento social, lo que luego se reforzó con una cuarentena a nivel estatal.

Muchos de los usuarios sumaron a la pandemia a su repertorio de frases de levante (en general, provocando vergüenza ajena). Ejemplo: "¿Sos el coronavirus? Porque me dejás sin aire". El propio virus tiene un perfil falso en Tinder, que dice que su ciudad natal es Wuhan, China y que lo que menos le gusta son los barbijos y los médicos. Y los encuentros casuales se ven reemplazados por cortejos virtuales.

The Inner Circle, un servicio de citas en Amsterdam que apunta a empleados profesionales, dice que canceló todos sus eventos, los cuales los clientes pagan para ir a conocer a sus *matcheos* verificados. Pero la compañía asegura que sus miembros se pasaron a las comunicaciones virtuales. Durante la primera semana de marzo, los clientes de Inner Circle tenían 30 por ciento más de probabilidades de intercambiar números de teléfono y enviar mensajes mencionando "FaceTime" y "Skype" que un mes antes. El aumento llevó a la compañía a empezar a promocionar ideas de citas

virtuales como "Aislamiento y chill", un juego de palabras por "Netflix y Chill", un eufemismo para el sexo. "Es acerca de dos personas poniendo el mismo programa de televisión al mismo tiempo, y luego llamarse para hablar mientras miran", dice Michael Krayenhoff, el cofundador. "Creo que hay algo bastante excitante o romántico en eso".

Otros se olvidan de los eufemismos y directamente sugieren una solución más segura y sanitaria —sexo virtual. "Sabemos que no está bueno estar encerrados, pero hay muchas formas de divertirse: *sexting*, sexo por teléfono o por video son formas buenas sin enfermarnos", dijo en un mensaje a sus 50.000 usuarios #Open, una *app* de citas que apunta a parejas en relaciones abiertas. "Este no es un buen momento para estar intercambiando saliva". <BW>

Olivia Carville and Nate Lanxon

THE BOTTOM LINE. Las apps virtuales de citas vieron un crecimiento en el tráfico desde que empezó el brote del virus, pero la pregunta es cuánto tiempo durarán si el cierre en el mundo real sigue estando en contra de las reglas.



"Si uno llega y la cita está tosiendo y no luce bien, hay que aconsejarle cómo toser bien y luego amablemente irse".

#BackTheBars

Ingresá en comprafutura.com y ayudá a tus bares favoritos comprando tu Combo Heineken, para disfrutar cuando vuelvan a abrir.

Los Bares necesitan vida, tanto como la vida necesita los Bares.

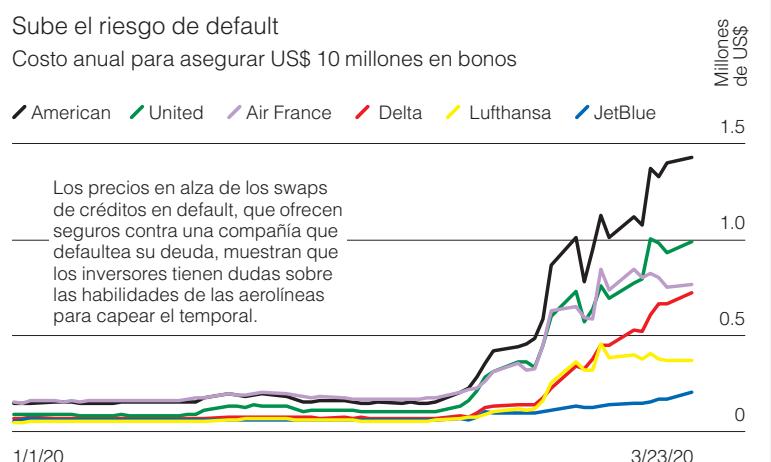
BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA LA VENTA A MENORES DE 18 AÑOS

¿Es la ayuda gubernamental el nuevo combustible de los aviones?

● Mientras la industria aérea europea vuela hacia el rojo, está buscando la asistencia de los rescates para sobrevivir.

A principios de marzo, los ejecutivos de la aviación se juntaron en Bruselas para discutir el estado de su industria. El coronavirus estaba explotando en Asia, demoliendo la demanda de viajes, pero Europa parecía encaminada a esquivarlo, o eso creían los participantes de la conferencia. Las reservas seguramente volverían a la normalidad en algunas semanas y "la gente se va a aburrir de la cobertura" del virus, predijo Michael O'Leary, CEO de Ryanair. Además, las aerolíneas no deberían usar el brote como excusa para buscar ayuda del gobierno: "Mantengan la calma, den consejos racionales y dejen que los que entren en bancarrota entren en bancarrota porque eso es lo que va a pasar sea antes, durante o después del Covid-19".

Unos meses después, la industria global aeronáutica está tratando de sostener un negocio que se enfrenta a la aniquilación del virus, que causó destrozos en Europa y Estados Unidos. Las aerolíneas en el mundo se enfrentan a más de US\$ 250.000 millones de pérdidas en su facturación, alertó la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), que representa a 290 aerolíneas, y añadió que la crisis es la más severa



a la que se tuvo que enfrentar el sector. La pandemia transformará la industria, con muchas aerolíneas cerrando, otras consolidándose y con el surgimiento de alianzas completamente nuevas, predice el grupo.

Desde hace mucho que los gobiernos extienden sus manos protectoras sobre las aerolíneas, en parte por orgullo nacional y en parte para asegurar trabajos. Solo Alemania tiene más de 100.000 personas trabajando en el sector aeronáutico, la mayoría en compañías privadas como Lufthansa o los grandes operadores de aeropuertos. Como resultado, las aerolíneas de bandera raramente han caído, con algunas pocas excepciones como Malev en Hungría, Sabena en Bélgica y Swissair, que renació como Swiss y se unió a Lufthansa.

A medida que el coronavirus hizo que la gente dejara de viajar, las aerolíneas pidieron asistencia gubernamental bajo la premisa de que tienen paradas sus flotas a una escala sin precedentes. Incluso British Airways, que había menospreciado la asistencia a rivales más pequeños como Virgin, está haciendo lobby para recibir ayuda del gobierno.

El mensaje implícito de los carriers a sus gobiernos: diseñen rescates o prepárense para ver a algunos campeones locales en la tierra para siempre. Eso pone a los gobiernos en la posición desafiante de tratar de elegir quiénes son receptores dignos del financiamiento estatal. La respuesta no mostró mucha coordinación en la región. Italia, el país más golpeado en cantidad de muertes por Covid-19, comprometió US\$ 647 millones para nacionalizar Alitalia. Norwegian se aseguró financiamiento estatal de hasta US\$ 270 millones para seguir funcionando, aunque con condiciones. Finlandia comprometió 600 millones de euros de garantía para sostener a Finnair, de la cual el estado es propietario del 56 por ciento, mientras que SAS recibirá unos US\$ 300 millones en garantías estatales de Suecia y Dinamarca. "Las aerolíneas con sus flotas en tierra tienen que hacerse cargo de los alquileres y otros costos fijos y, sin apoyo estatal, quizás terminen cerrando", explica Mark Martin, consultor de aviación.

No todos los carriers encontraron billeteas abiertas. Flybe, la principal aerolínea doméstica de Gran Bretaña, cerró el 5 de marzo luego de que el Reino Unido decidiera no retrasar su enorme deuda impositiva.

La experiencia de las aerolíneas en problemas no es nueva para Europa. Algunas explotaron en los últimos años, como Air Berlin y Monarch en el Reino Unido, mientras que otras navegaron por la supervisión gubernamental, incluyendo la eternamente no rentable Alitalia. Pero otras, aunque



PANTALLAS LED USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



rengas, continuaron, como Norwegian Air, especialista en tarifas bajas. "Tirarles liquidez a las aerolíneas en problemas y los miembros de la cadena de abastecimiento no es la mejor respuesta —al contrario—", advierte Sandy Morris, analista de aviación de Jefferies en Londres. En cambio, los gobiernos deberían ayudar a aliviar los costos como los de *leasing*, comprando las aeronaves, añade.

El gobierno británico dejó en claro que ve a los rescates gubernamentales como el último recurso una vez que se hayan agotado todas las demás opciones, incluyendo recaudar fondos de accionistas existentes. "El apoyo mayor de los contribuyentes solo será posible si todos los otros caminos comerciales se exploraron completamente", escribió el canciller Rishi Sunak a la industria.

Pero las autoridades de la región parecen determinadas a lanzarle un salvataje a la industria. Las autoridades de competencia de la Unión Europea levantaron la prohibición de ayuda extra para las compañías que recibieron financiamiento de rescate en la última década. Los reguladores también suspendieron la obligación de que los *carriers* usen 80 por ciento de sus posiciones de despegue y aterrizaje o se arriesguen a perderlas al año siguiente.

"Los gobiernos harán lo que sea necesario para que las cosas sigan funcionando en la aviación pero, como la industria financiera en y luego de 2008, habrá ramificaciones de largo plazo", dice Robert Stallard, analista de Vertical Research. "Quién sabe exactamente cuáles serán los detalles, pero aerolíneas nacionalizadas no me sorprendería".

La intervención del gobierno arriesga deshacer años de privatización en la industria aeronáutica europea. British Airways, vendida por el gobierno en 1987, estaba en el conjunto de entidades propiedad del estado, desde empresas de servicios públicos a fábricas, que se privatizaron durante la era de Margaret Thatcher.

Lufthansa, que el gobierno alemán empezó a privatizar en 1944, también incluye a la exestatal Swiss y Austrian Air, que dejaron las manos del gobierno en 2006 y 2010, respectivamente.

Airbus, una enorme historia de éxito de manufactura paneuropea, luchó una larga batalla para deshacerse de lo que consideraba una pesada intervención gubernamental, que alguna vez le dictaba desde dónde alojar recursos hasta qué ejecutivos promover. Francia y Alemania tienen cada una 11 por ciento de las acciones de Airbus, y el estado español posee cerca del 4 por ciento, aunque los países no tienen control directo a través de representación en el directorio.

Los políticos europeos en general evitan el tono beligerante que surgió en Washington por los paquetes de rescate económico, durante el cual los demócratas se expresaron en contra de la legislación de ayuda que trata de sumar condiciones como prohibir recompras de acciones y limitar el pago de los ejecutivos. Igual, en el sistema del continente ya hay salvaguardas, como fuertes sindicatos laborales y subsidios salariales esponsorizados por el estado que ayudan a aliviar el peso sobre los empleados despedidos de forma temporal.

"No existe el almuerzo gratis en lo que respecta a intervención gubernamental", dice Mark Manduca, analista de Citigroup en Londres. Guillaume Faury, CEO de Airbus, enfatizó que las aerolíneas y proveedores deberían ser los primeros receptores de la ayuda estatal, y que su compañía puede evitar la crisis por su cuenta por ahora luego de achicar su dividendo y asegurarse líneas de crédito para crear una red de seguridad de 30.000 millones de euros. La mayoría de las finanzas de las aerolíneas europeas no son tan robustas. Cualquier tipo de apoyo que provean los gobiernos, explica Sash Tusa, analista de Agency Partners en Londres, "será imperfecto y sobrevivirán los que estén en mejor forma". **<BW> Benedikt Kammel, con Siddharth Philip y Charlotte Ryan**

THE BOTTOM LINE. Las aerolíneas podrían perder más de US\$ 250.000 millones en facturación durante la pandemia. Los carriers se están volviendo a la ayuda gubernamental.

Cómo China le dio una mano a Tesla

- La automotriz recibió indumentaria de protección cuando corrió a reiniciar la producción durante la crisis del virus.

Cuando el brote del coronavirus causó una escasez nacional de barbijos en enero, los funcionarios chinos se aseguraron rápidamente que los jugadores clave no se quedaran sin ninguno. Eso incluía a uno poco probable: Tesla. El gobierno de China ayudó a la automotriz estadounidense a conseguir las tan buscadas provisiones que le permitieron reabrir cuando muchos de sus competidores todavía estaban cerrados. Tesla recibió 10.000 barbijos, cajas de un desinfectante que requiere el permiso del gobierno, termómetros y otros materiales que le permitieron reabrir su fábrica cerca de Shanghai el primer día después del Año Nuevo Lunar.

El apoyo a Tesla —que también incluyó proveer alojamiento para algunos empleados— es emblemático del abrazo de China a la empresa de Elon Musk. El multimillonario llevó a cabo una ofensiva de encanto desde que decidió construir su primera planta fuera de los Estados Unidos en China, hogar del mercado de vehículos eléctricos más grande del mundo, y se vio recompensado por el apoyo de los principales funcionarios.

Ese apoyo es crucial para la visión de Musk de convertir a China en una pieza central de sus ambiciones automotrices. También cumple un propósito para Beijing, con la nueva fábrica de Tesla al sur de Shanghai convertida en símbolo de los esfuerzos del gobierno para abrir la economía a la



cnnradio.com.ar |
 f @cnnradioargentina |
 t @cnnradioarg |
 #CNNRadioArgentina |



■ PEPE
GIL VIDAL

■ JUAN PABLO
VARSKY

■ ÁNGEL
DE BRITO

SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN



■ LUIS
MAJUL

■ NURIA
AM

■ ADRIÁN
PUENTE



• Teresa Ghilarducci. Sobre la asistencia a los jubilados



• La profesora Ghilarducci es la directora del Centro Schwartz de Análisis de Economía Política en la New School for Social Research. Su último libro es *Rescuing Retirement* (con Tony James).

Mientras el Congreso y el Presidente debatían los rescates para las compañías y empleados por el Covid-19, se olvidan de los mayores. Me preocupa que la única propuesta sobre Seguridad Social haya sido recortar los impuestos para los empleadores. Eso es un error. La seguridad social y las pensiones son una fuente significativa de demanda agregada, especialmente en algunas regiones golpeadas fuertemente por el Covid-19. Los beneficios de seguridad social son 0,003 por ciento del PBI en Utah y más de 10 veces eso en estados más viejos y pobres como Tennessee y Maine. No hay garantía de que los 64 millones de beneficiarios de seguridad social recibirán el cheque al estímulo de Trump. La pobreza en los mayores en Estados Unidos, de cerca del 23 por ciento, está entre las más altas entre los países ricos y aumentará a medida que los empleados más grandes pierdan sus trabajos de forma prematura —y entren de forma prematura al sistema jubilatorio— y se enfrenten a un futuro más desafiante post coronavirus. Así que esto es lo que necesitan hacer los legisladores hoy.

Primeramente, subir el beneficio promedio de seguridad social de cerca de US\$ 1395 unos US\$ 200, y aumentar el beneficio mínimo especial para los ancianos más pobres. Un análisis de un plan similar de la senadora Elizabeth Warren, realizado por Mark Zandi de Moody's Analytics, confirma que recortaría la tasa de pobreza en los mayores cerca de dos tercios y podría repartirse completamente con un impuesto a los empleados con ganancias por encima de los US\$ 250.000 —los empleados más protegidos de cualquier recesión que origine el virus.

Segundo, se debe hacer más para proteger a los ancianos de errores financieros de fraude por la confusión del virus. La gente mayor está asustada: son extremadamente vulnerables a la enfermedad, y están más aislados y especialmente susceptibles al fraude. La regla fiduciaria original del gobierno de Obama requería que todos los profesionales asesorando clientes en cuentas de retiro pusieran primero el interés de los clientes. Esta regla fue eliminada por el gobierno de Trump. Retornar las reglas fiduciarias les ahorraría a los empleados y ancianos cerca de US\$ 20.000 millones en fees y exposición a fraude.

No se debería dejar de lado a las personas mayores en la asistencia gubernamental. Necesitan efectivo antes de que haya más recesión por el virus y su efectivo podría ayudar a estimular la economía.

THE BOTTOM LINE. La planta de Tesla cerca de Shanghai, la primera fuera de los EE.UU., es clave para convertir a China en una gran fuente de sus ventas. Los funcionarios chinos vienen brindándole mucha ayuda.

competencia global y ser el pionero en el mundo de los VE. "Dada la imagen de Tesla de tener tecnología de avanzada de autos eléctricos y la demanda que se espera este año del Model 3 de Tesla, ningún gobierno del mundo descuidaría un proyecto así", analiza Yale Zhang, fundador de la firma AutoForesight, basada en Shanghai.

Cuando Beijing forzaba a las autoridades a que el país volviera a trabajar en febrero, los funcionarios de la zona industrial Lingang en Shanghai mostraron a Tesla como el ejemplo de su éxito.

El comité de management de Lingang "hará todos los esfuerzos para ayudar a compañías clave, incluyendo a Tesla, a volver a la producción normal", dijo Xu Wei, vocero del gobierno municipal de Shanghai. Además de los materiales protectores, las autoridades chinas ayudaron a arreglar residencias para cientos de empleados de Tesla, y transporte desde y hacia la planta. Shanghai Lingang Human Resources, una agencia gubernamental que coordina las contrataciones en el área, dijo que ayudó a Tesla a sumar más de 100 empleados desde el brote.

Las autoridades también están tratando de asegurar que los proveedores de Tesla reactiven la producción lo antes posible proveyendo materiales de provisión, les dijo a los medios estatales Sun Xiaohe, funcionario a cargo de asistir a Tesla. Aunque otras automotrices como Zhejiang Geely, de China, también recibieron barbijos y otro apoyo, las acciones para ayudar a Tesla fueron muy destacadas en los medios. Las filmaciones de los Model 3 siendo ensamblados en el medio de la epidemia proliferaron en la TV y online.

Incluso antes del virus, los bancos locales le dieron apoyo financiero al empuje de Tesla, incluyendo una inyección de US\$ 1600 millones. Se aprobó rápido la adquisición de la tierra para la fábrica, y la planta se subió a la grilla eléctrica nacional más rápido de lo que suele suceder. Tesla incluso obtuvo una exención para el impuesto del 10 por ciento sobre las ventas de autos —algo que solo se les suele dar a los vehículos eléctricos fabricados de empresas chinas. "El hecho de que Tesla haya recibido un apoyo gubernamental significativo muestra que China está cumpliendo sus promesas de tratar a las firmas extranjeras igual que a las locales", concluye Ivan Su, analista de Morningstar en Hong Kong.

<BW> Chunying Zhang, con Tian Ying

THE BOTTOM LINE. La planta de Tesla cerca de Shanghai, la primera fuera de los EE.UU., es clave para convertir a China en una gran fuente de sus ventas. Los funcionarios chinos vienen brindándole mucha ayuda.



www.sportclub.com.ar

planlife **¡NUEVO!**

ASOCIATE AHORA
30%
DE DESCUENTO
DE POR VIDA¹
Descuentos aplicados sobre cuota plan VIP Total
CUPOS LIMITADOS

Con tu **apoyo** de hoy construimos tu **beneficio** de mañana.

Escaneá el código QR con tu smartphone y aprovechá la promoción especial

¹) Promoción Plan Life (socios nuevos) Condiciones: Aplica únicamente para Socios Nuevos Plan Vip Total. Contratando un nuevo Plan Vip Total durante el plazo de vigencia de la Promoción, se otorgará un descuento del 30% sobre el precio de venta al público del Plan VIP Total de por vida (Plan Life), entendiéndose por el término "de por vida": la concurrencia simultánea de los siguientes factores: (i) que el Socio se mantenga su condición de tal en forma ininterrumpida, con el pago de sus obligaciones al día respecto del Plan contratado; y (ii) que el Oferente no cierre el local por decisión empresarial. Plazo de Vigencia de la Promoción: desde el 29 de abril de 2020, hasta el momento en que la actividad de gimnasios sea autorizada a funcionar por el PEN o autoridades locales; Promoción Sujeta a cupos limitados. Demás términos y condiciones en www.sportclub.com.ar

Limpando la chatarra

Las aseguradoras están destruyendo más autos, lo que lleva a metales reciclables que son más verdes y menos costosos.



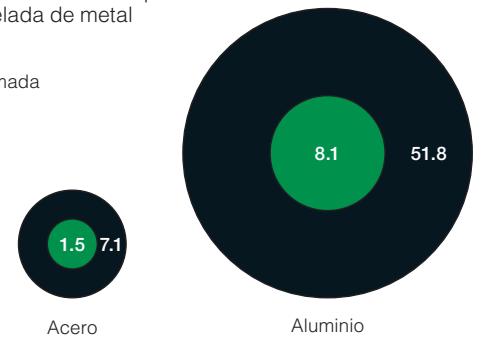
El sistema de chatarra que se deshace de vehículos dañados al final de sus vidas está virando desde las pequeñas empresas del pasado y, en el proceso, ofrece un cambio para el medioambiente.

A medida que los autos se vuelven más complejos y costosos de arreglar, las aseguradoras están más dispuestas a dar destrucción total en lugar de arreglarlos, explica Jeff Liaw, presidente de Copart, una compañía de rescate de Dallas con 200 ubicaciones entre Estados Unidos y el exterior. Esto está haciendo crecer la cantidad de autos que van hacia el desarmadero, que en muchos casos ya no significa un lugar con hectáreas de tierra para guardar estructuras de metal vacías. En cambio, en más de 10.000 desarmaderos —desde Counselman Automotive Recycling en Mobile, Alabama, a cualquier número de Pick-n-Pull en el país— los autos son desarmados y el metal que queda —la mayoría acero y aluminio— es triturado y luego derretido para hacer un acero reciclado que se usa cada vez más en vehículos nuevos. Reutilizar acero puede reducir entre 20 y 60 por ciento los costos

Una huella de carbono más pequeña

Toneladas de carbono producidas por tonelada de metal

■ Virgen
■ Reclamada



de las automotrices, explica Jonathan Morrow, presidente de la Asociación de Recicladores Automotrices. Y ayuda al medioambiente, según un estudio del Instituto Politécnico Worcester que encontró que reciclar 165.500 vehículos en Massachusetts recortó 2,2 millones de toneladas de emisiones de dióxido de carbono. El negocio "está virando hacia una situación de basura cero", dice Brajendra Mishra, director del Instituto de Procesamiento de Metal de la universidad. "Esto es, de alguna forma, lo que representa la economía circular".

Mientras que los desarmaderos solían ser operaciones familiares, grandes compañías como Nucor y Steel Dynamics están entrando al negocio, aplicando procesos sofisticados para separar los diferentes metales durante el proceso de trituración y usando hornos eléctricos para reciclar acero. Estos hornos producen cerca de 25 por ciento de las emisiones de carbono creadas por los hornos tradicionales usados para hacer acero virgen, según CRU Group, una firma de consultoría basada en Londres. "Nos ven como la industria del desarmadero, algo que no quieren tener en la comunidad", añade Morrow. "La industria existe para ser rentable, pero tratamos de proveer un servicio que salve al medioambiente y el dinero para los consumidores". Esa es una parte del negocio que no se ve seguido, añade.

Se destruyen cerca de 12 millones de vehículos al año en los Estados Unidos, según la división de Materiales Aplicados del Laboratorio Nacional Argonne. Contando las ventas de chatarra y restos de *retail* y entre empresas, la industria tuvo ventas por US\$ 32.000 millones en 2018. Por ley, los autos nuevos ahora contienen un mínimo de 25 por ciento de contenido reciclado, mayormente acero y hierro, según el Instituto de Reciclado de Acero. Y cada año se producen más partes recicladas, explica Morrow, también propietario de M&M Auto Parts en Fredericksburg, Virginia. Dice que la industria del reciclado "está siendo consolidada en un número más pequeño de jugadores" porque las empresas familiares no pueden mantenerse al día con los desarrollos tecnológicos que automatizaron tantas funciones de los vehículos, o con las ventas *online*, entre otros factores.

Cerca del 25 por ciento del material destruido de un vehículo no es reciclable hoy, según información del laboratorio Argonne (el material suele terminar en rellenos sanitarios). Pero la tecnología más eficiente e inteligente —como IA que les permite a los operadores de autos detectar potenciales choques, por ejemplo— podría volver realidad la visión de basura cero durante las próximas tres décadas. "Desde el punto de vista ambiental, no estamos vendiendo basura", dice Morrow. "Estamos volviendo a usar las cosas. El lema acá es que 'reciclamos todo, incluso el aire de las cubiertas'".

<BW> Jacquelyn Melinek

THE BOTTOM LINE. Usar acero reciclado para construir autos nuevos puede bajar el costo de hacer autos entre 20 y 60 por ciento, además de reducir las emisiones de carbono.

Para más sobre el futuro del transporte, visite bloomberg.com/

UNIVERSAL TV ES UN CANAL DISTRIBUIDO POR HBO LATIN AMERICA GROUP

UNIVERSAL TV

FBI

MOST WANTED

Todos los jueves, 21:00hs

Universal.tv

@universaltvla

SE BUSCA



UN EJÉRCITO CIVIL DE RASTREADORES PARA TERMINAR CON LAS CUARENTENAS

Junio 2020

Reabrir la economía exigirá de grandes cantidades de trabajadores de la salud que rastreen nuevas infecciones por coronavirus.

Donato Paolo Mancini, en Londres

Fue una alerta roja para Isaac Ghinai. A fines de enero una mujer sexagenaria que acababa de regresar de Wuhan, China, fue internada en un hospital de la zona de Chicago con síntomas de coronavirus, el segundo caso conocido en Estados Unidos. Días después también internaron al marido luego de que diera positivo. Como él no había viajado al exterior, solo podía deducirse una cosa: era la primera persona que contrajo el virus estando en el país.

La noticia orientó al doctor Ghinai y un equipo de otros 20 funcionarios de salud en un intenso esfuerzo por rastrear exactamente dónde había estado la pareja en días recientes y con quiénes se habían visto. "Nos dimos cuenta de que estábamos ante el primer caso de transmisión de Covid-19 (entre humanos) conocido en Estados Unidos", recordó.

El doctor Ghinai es lo que se conoce como rastreador de contactos, miembro de un equipo de trabajadores de campo epidemiológicos que siguen los movimientos y las reuniones de personas que hace poco dieron positivo de una enfermedad contagiosa, sea ébola, tuberculosis o el nuevo coronavirus.

Integrante del Servicio de Inteligencia Epidemiológica (SIE), que forma parte de los Centros para el Control de Enfermedades, o CDC, Ghinai trabaja en Illinois. El servicio cuenta con entre 130 y 160 personas que suelen ser enviadas por el mundo, pero ahora todos fueron repatriados para lidiar con la pandemia en casa.

Los rastreadores de contactos como el doctor Ghinai serán una parte esencial de los planes más viables para poner fin con las cuarentenas y reabrir las economías en todo el mundo.

El debate en torno a las estrategias de salida se ha centrado en dos capacidades que habrán de precisarse para impedir nuevos brotes una vez que la gente vuelve a trabajar: amplias pruebas para detener nuevas infecciones y aplicaciones telefónicas que registren los movimientos recientes de los contagiados.

Sin embargo, hay un tercer elemento que ha generado mucha menos atención: el trabajo manual que se precisa para rastrear los nuevos contagios. Las nuevas aplicaciones serán, en el mejor de los casos, una solución parcial para seguir el brote porque solo aportarán pistas de posibles contactos. Para asegurarse de que los nuevos contagiados no propaguen la enfermedad, las autoridades sanitarias también deberán contar con información mucho más detallada sobre sus movimientos y encuentros.

Lo que significa que los gobiernos tendrán que contratar enormes equipos para que hagan la tarea detectivesca de enumerar los contactos de los nuevos pacientes, apelar a entrevistas posteriores en busca de síntomas y eventualmente comunicarse con los contactos.

Las autoridades sanitarias apenas están comenzando a comprender la magnitud de los recursos necesarios para montar una eficiente campaña de rastreo de contactos, tal como las que a comienzos de este año emprendieron países como Taiwán, Corea del Sur o Singapur. La Escuela Bloomberg de Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins calcula que Estados Unidos necesitará contratar a al menos 100.000 personas para encargarse de los rastreos, al costo de US\$ 3600 millones. Tom Frieden, exdirector del CDC, declaró que esa cifra podría ser tres veces más alta.

Semanas atrás el actual director del CDC, Robert Redfield, anticipó que tendrá que darse una considerable expansión en la cantidad de trabajadores de la salud pública en condiciones de efectuar rastreos de contactos cuando reabra la economía. "No podemos permitirnos tener múltiples brotes comunitarios que se disparen en una transmisión comunitaria sostenida –declaró a NPR. Va a ser algo muy enérgico, lo que yo llamo bloquear y tratar, bloquear y tratar".

El agitado mes de enero que tuvo el doctor Ghinai en Chicago demuestra el tipo de esforzado trabajo de campo que se precisa. A partir de apenas dos personas infectadas, el equipo con el que trabaja estudió unos 350 contactos, que incluyó a trabajadores y comerciantes, y personal de los centros de salud que habían visitado.

Esos contactos recibieron luego correos electrónicos automáticos dos veces por día preguntándoles por los síntomas que tenían. Si no respondían o daban indicios de tener la enfermedad, los funcionarios se comunicaban con ellos. El Departamento de Salud de Illinois también empleó datos de centros de cuidados intensivos para cotejarlos con otros posibles contactos.

Al final otras 75 personas fueron sometidas a exámenes de Covid-19, aunque los únicos dos positivos fueron la pareja original. Ghinai afirma que eso se debió en parte al rastreo intensivo.

"Lo más difícil es que te den una lista completa de las personas con las que compartieron espacios", explica Eric Pevezner, director del SIE, quien actualmente se encuentra en Utah. "Por lo general, cuando entrevistamos repetidamente a alguien, suelen olvidarse del primo del novio. Esa es la dificultad, el puñado de personas que no recuerdan los lugares donde estuvieron. Y si no los evaluamos será difícil detener la propagación", añade.

En los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países occidentales que han sentido el impacto de la pandemia, el rastreo de contactos se puso en marcha al comienzo del brote, pero se volvió una herramienta secundaria en febrero y marzo, cuando la cantidad de nuevas infecciones desbordó la capacidad de la que se dispone actualmente.

Más recientemente, los equipos de rastreo se concentran en lugares donde la densidad de población presenta un mayor riesgo de propagación, como cárceles y residencias de ancianos, en un intento por dominar los brotes en esos lugares. "Los puntos de reunión son los más complicados, porque allí hay cientos de personas que comparten espacios, un comedor o el baño –precisa. Es muy difícil definir quién está en riesgo y quién es contacto, y definir por dónde podría haber ingresado el virus".

Sin embargo, incluso en medio de la convulsión de los últimos dos meses, hubo algunos ejemplos de rastreo manual de contactos que ayudaron a contener la difusión de la enfermedad. En la pequeña ciudad de Vo, cerca de Venecia, un grupo de investigadores que trabajaron desde una escuela local en febrero y marzo efectuaron un experimento epidemiológico que unió exámenes y rastreo de contactos para llevar a cero la tasa de infecciones por coronavirus. El proyecto había empezado como último recurso para frenar al virus, pero arrojó uno de los panoramas epidemiológicos más completos acerca de la extensión de la dolencia en una comunidad pequeña.

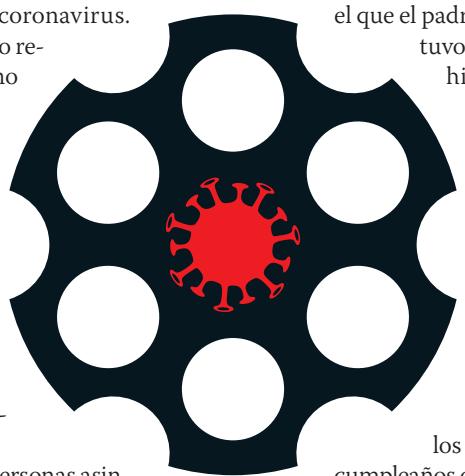
Stefano Meriglano, profesor de Medicina en la Universidad de Padua que dirigió la operación sobre el terreno, contó que formaron grupos de 16 personas cada uno dentro de la escuela para detectar contactos durante tres días. "Íbamos a las 9 de la mañana y la gente ya estaba haciendo fila afuera", recordó.

Los exámenes descubrieron casos de personas asintomáticas que no se habían percatado de la enfermedad, pero que seguían contagiando. Una vez que detectaron quiénes se habían contagiado, los rastreadores, entre los que había graduados recientes y enfermeras de la Cruz Roja que antes habían estado en zonas de conflicto, delinearon la propagación de la enfermedad en una serie de mapas. En su mayor parte, los que participaron eran voluntarios.

Comprender dónde se había propagado el virus ayudó a los funcionarios a aislar potenciales casos nuevos. En consecuencia, los científicos pudieron reducir la tasa de infección del 3 por ciento al 0,3 por ciento, explica Andrea Crisanti, profesor del Imperial College de Londres que también trabajó en el estudio.

El primer núcleo de contagios en Vo había sido un café. Las autoridades creen que podrían rastrearlo hasta una mujer que había regresado de un viaje a Alemania. "En una cuarentena estricta, no se precisa de rastreo de contactos: sabemos dónde están todos y dónde estuvieron –aclara el profesor Crisanti. Pero en cuanto las personas empiezan a moverse de nuevo, el rastreo de contactos se vuelve esencial".

Los métodos que emplean los rastreadores no se diferencian de los que usan los detectives. "Tomamos nombres



y sus contactos más frecuentes –explica Meriglano. Es un principio de higiene pública que se conoce desde la década de 1950: buscar a los enfermos, aislarlos y separarlos de los sanos. Sea ébola, SARS o cualquier otra cosa".

El doctor Ghinai dice que es crucial ganarse la confianza de los pacientes infectados, puesto que se les pide que entreguen información profundamente privada respecto de sus vidas. "Una cosa muy importante es establecer una relación y lograr que la gente confíe por completo en nosotros y se tome tiempo para escucharnos –abunda. A menudo obtenemos muchas cosas con una sola pregunta... Y algo que vimos muy útil es sacar un calendario y preguntarles dónde almorcizaron y con quién estaban en esa fecha".

Rodeados por enfermedad y posibles muertes, la tarea también puede ser complicada emocionalmente. El doctor Pevzner recuerda rastreos de contactos en un hogar en el que el padre había sido hospitalizado. Mientras es-

tuvo en contacto con la familia, la madre y la hija también dieron positivo. "Ella nos dio a entender que el esposo había muerto. Fue aplastante. Ahora la madre había dado positivo, la hija también, el hijo era negativo y estaba aislado en el sótano –cuenta. Ninguno pudo ver al padre. La madre y la hija ni siquiera pudieron consolar a su hermano e hijo. Fue como con el ébola en África: la familia no pudo hacer el duelo por miedo al contagio. Es devastador".

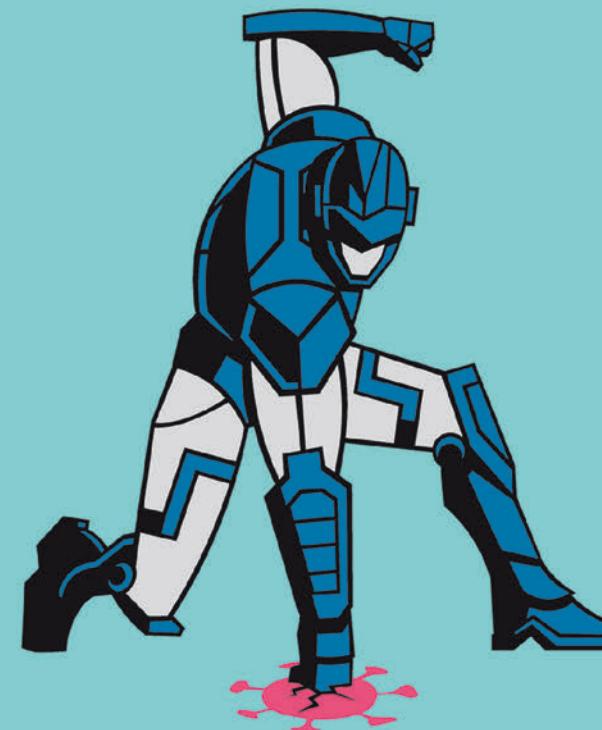
El doctor Ghinai habla de casos en que los contagios se propagaron en una fiesta de cumpleaños o en un funeral, el tipo de grandes reuniones familiares que ahora no se permiten o están fuertemente restringidas según las normas de distanciamiento social. "Es conmovedor que no puedan hacer el duelo juntos. Pero es tan importante", reconoce.

Un tema al que se enfrentan los gobiernos es el alcance de la operación de rastreo de contactos que necesitarán aplicar una vez que decidan que la tasa de nuevas infecciones se redujo lo suficiente para permitir la reapertura de las economías. La teoría es que una mezcla de exámenes y rastreos podría detectar rápidamente los nuevos brotes y conseguir que los pacientes sean aislados antes de transmitir el virus.

Eso, empero, demandará de mucha mano de obra. Mientras que Nueva Zelanda dispuso de apenas 190 trabajadores de la salud para rastrear contactos en un país de 4,9 millones de habitantes, la Organización Mundial de la Salud afirma que las autoridades chinas despacharon unos 9000 rastreadores solo a Wuhan, cuando intentaban contener el brote en una ciudad con 11 millones de habitantes.

El informe de Johns Hopkins, que recomienda que Estados Unidos contrate 100.000 personas para hacer los rastreos, llegó a la siguiente conclusión: "Si bien la cifra parece impactante, es el equivalente (en términos per cápita) de me-

EL QUE TENGA LA TECNOLOGÍA TENDRÁ EL PODER.



Infotechnology de mayo analiza el escenario desde su óptica y extrae datos valiosos, como quiénes son los valientes que le hacen frente al virus.

SUSCRIBITE
SUSCRIPCIONES@INFOTECHNOLOGY.COM
O LLAMANDO AL 0800 222 7664

IT **INFO**
TECHNOLOGY
LA TECNOLOGÍA ES NEGOCIO.

O cuántos millones implica estar entre los países con soberanía tecnológica.
Además, un imprescindible informe sobre **Shoppings 2.0**



Las autoridades chinas despacharon 9000 rastreadores solo a Wuhan cuando intentaban contener el primer brote de la ciudad.

nos de la mitad de la cifra utilizada en la ciudad de Wuhan".

El CDC estima que en la actualidad cuenta con unas 600 personas haciendo esa tarea en Estados Unidos, aunque el gobierno federal y los estados ya están incrementando ese número. Massachusetts, por caso, anunció planes para contratar a otras 1000 personas. En Utah las autoridades contratan personal sin formación científica para colaborar en la siguiente fase del rastreo.

En el Reino Unido hay una creciente presión para expandir significativamente el rastreo en tanto se intensifica el debate en torno al relajamiento de las cuarentenas.

"El Reino Unido necesita reinstalar el rastreo de contactos y aplicarlo lo más ampliamente posible para identificar dónde está el virus y recuperar el control de la epidemia antes de que pueda levantarse la cuarentena con seguridad", opina Tim Colbourn, profesor adjunto en el Instituto de Salud Mundial del University College de Londres. "Con suficientes rastreos, pruebas y aislamientos, podrían evitarse períodos adicionales de confinamiento", añade.

Yvonne Doyle, directora de Protección de la Salud en Salud Pública de Inglaterra (SPI), considera que el rastreo sigue haciéndose: "Aunque ya no seguimos cada caso, estamos concentrados en lugares específicos, como residencias, para proteger a los que corren más riesgo de contagio". Declara que las autoridades sanitarias tienen planes de reforzar el rastreo, aunque en SPI y el Departamento de Salud y Atención Social se negaron a dar cifras concretas.

Linda Niccolai, profesora de Epidemiología en Yale y directora del programa de infecciones emergentes en el estado de Connecticut, informa que la convocaron a movilizar un grupo de voluntarios que auxilie a la ciudad de New Haven, donde tiene su sede Yale. Aunque hubo problemas, Niccolai dice que el principal beneficio añadido de rastrear contactos es el de llegar a la comunidad. "La gente agradece los llamados", señala. "Una vez que estemos con la curva en baja, el rastreo será de verdad importante, especialmente cuando se levante el distanciamiento social y la gente vuelva a salir a la comunidad –añade. El virus ahora está con nosotros". <AP>



**MANTENÉ TU NEGOCIO SALUDABLE.
USÁ NUESTRAS REDES.**

**Seguinos en
nuestras redes.**

/AperturaNegocios
 @AperturaCom

Apertura

LOS VINOS QUE CORREN FRONTERAS



El Valle de Chañarmuyo, en La Rioja, da vinos de altura.

Si bien la producción a granel sigue siendo el pan diario de la industria del vino, el surgimiento de un público ávido de conocimiento y experiencias abre el juego para expresiones y *terroirs* distintos quizás con jugadores más pequeños pero no por ello menos interesantes. La difusión de catas y la proliferación de etiquetas son la punta de un fenómeno que apuesta por la calidad antes que por la cantidad. Eso no solo habilita la presentación de nuevos cepajes sino que también propone revisar ciertos paradigmas aplicados a zonas geo-

En el marco de un cambio de paradigma que empieza a apostar más por la calidad que por el volumen, la industria del vino busca nuevas zonas donde producir. Cuáles son las tres bodegas que se atrevieron a ir más allá de las regiones tradicionales.

gráficas con perfiles muy diferentes y que están aportando vinos con características muy particulares. Desde la extrema altura de Jujuy, hasta la cota compartida de valles riojanos que no buscan emular a la cada vez más reconocida cuenca calchaquí a los experimentos que bajan hasta nuestro propio *deep south* campeando un, hasta hace poco impensado, paralelo 45. El punto es que estas tres bodegas se atreven a buscar su propia voz en un mar de etiquetas que no cesa de crecer con productos originales de una calidad superlativa.

Si en algún momento fue difícil aceptar la reciedumbre de los tintos de altura que llegaban desde los Valles Calchaquíes, qué se podría decir de la cercana Jujuy, donde la altura de las zonas de producción campea cómodamente en los 2500 metros sobre el nivel del mar. Ahora bien, si pese a una reconocida evolución general hacia expresiones más elegantes y equilibradas aún se sienten los coletazos de esos prejuicios, nombrar a la mismísima Quebrada de Humahuaca parece volver a convocarlos en alegre montón. Y sin embargo allí fue donde Fernando Dupont decidió darle un volantazo a su vida y a su perfil profesional. “Aunque mi formación es la de Ingeniero Agrónomo, apenas me recibí el trabajo me llevó bien adentro de las llanuras pampeanas –cuenta el ahora bodeguero. Había llegado a la Quebrada paseando en moto y me fui enamorando de la zona hasta que, cuando me planteé un cambio en mi vida, venirme aquí comenzó a ser una alternativa cada vez más posible. Varias cosas se fueron aliñando: disponer de alguna liquidez después de la venta de Dupomar, el laboratorio de nuestra familia, y la posibilidad de comprar una finca en Maimará”.

Dupont explica que enfrentó dos problemas de índole muy distinta a la hora de comprar la tierra: “Primero existe mucha informalidad, es difícil que los papeles estén disponibles. Y el otro es la escasez de agua. Muchos emprendimientos se establecieron en las márgenes del Río Grande, pero soy de la idea de que ese grado de humedad no es lo ideal para producir uvas de calidad. Finalmente tanto los papeles como el agua (conseguimos perforar un pozo en la finca) estuvieron y con la ayuda agronómica del ingeniero Prates y el *expertise* en vinos de altura de Marcos Etchart pegamos el salto”.

El reconocido *winemaker* no puede evitar hacer el chiste sobre cómo hacer una pequeña fortuna en el mundo del vino (arrancando con una grande para después menguarla) antes de disponerse a hacer realidad la primera bodega de la incipiente IG. Se trata de un proyecto exclusivamente de uvas tintas que abarca poco menos que cinco hectáreas y que produce Malbec, Syrah y Cabernet Sauvignon para sus cuatro líneas. Con la excepción del Sikuri (100 por ciento Syrah) son todos vinos de corte, incluyendo su escasísimo rosado Rosa de Maimará. Con una producción de 30.000 botellas, todas sus líneas quiebran stock antes de que aparezca la nueva añada. Sus dos líneas más conocidas son Punta Corral y Pasacana. Hay que tomar en cuenta que la geomorfología de la Quebrada es muy particular y forma una especie de corredor para los vientos y una suerte de desagüe de los ríos cercanos que recolectan con dramática contundencia e inmediatez la lluvia de un radio de 150 km mientras que allí propiamente caen escasos 120-150 milímetros por año. Eso da por resultado una gran amplitud térmica con, por supuesto, muy buena insolación en un suelo que necesita de una barreta para plantar de tanta piedra. El resultado, en general, es de vinos con un alcohol alto, pero muy bien integrado, más flor que fruta y una refrescante mineralidad merced al perfil del suelo.

Viñas en el desierto

Compartiendo casi la misma cota que Cafayate (y el hecho de que ambos sean valles), Chañarmuyo propone una impronta distinta en cuanto a viñedos de altura se refiere. Principalmente porque, a diferencia del reconocido énclave calchaquí, es un emprendimiento único en su tipo en la zona. Aunque existe una larga tradición vitícola en La Rioja, estaba mayormente ligada a la producción de grandes volúmenes. Pero el Valle de Chañarmuyo era virgen cuando un grupo empresarial correntino decidió arrancar con un proyecto enfocado exclusivamente a la producción de vinos de alta gama. A 230 km de la capital riojana, Chañarmuyo es un pueblo nacido en los bordes de la ruta que lo atraviesa y que ni siquiera cuenta con la distribución radial típica en torno a la iglesia y la plaza y que fue menguando su población hasta apenas un centenar de habitantes en 2001, cuando arrancó el emprendimiento. Era el típico poblado donde los más jóvenes habían emigrado en busca de trabajo dejando allí a sus hijos al cuidado de los abuelos. “Más allá de lo puramente enológico me siento muy cerca de este proyecto que pone de manifiesto de forma categórica el tan mentado concep-



El winemaker Fernando Dupont eligió la Quebrada de Humahuaca.

to de la Responsabilidad Social Empresaria –cuenta Matías Prieto, el enólogo responsable del ajuste de estilo de los vinos de Chañarmuyo. Era un pueblo que languidecía hasta que surgieron los viñedos, la bodega y el hotel. Poco a poco hemos incidido al punto de mejorar su situación mediante distintas acciones y, por sobre todo, ofreciéndoles trabajo”. Martín Meza fue hombre de confianza del grupo y se le encomendó la tarea de jefe de Bodega. También de Corrientes, fue haciéndose al oficio junto a los locales. “Este valle es, li-



Otronía, en la Patagonia, desafía al clima con sus uvas.

teralmente, un oasis –afirma. Tenemos la misma altura que Cafayate, pero un mayor régimen de lluvias. Eso nos brinda una flora autóctona que pulula entre los viñedos como retamas, jarillas y chañares. O nuestros cardones florecidos. Pero, a diferencia de ellos, somos los únicos. No hay colegas ni infraestructura productiva. Esa lejanía nos tuvo por años en una posición muy vulnerable, donde cada cosa adquiría costos enormes aunque más no sea por cuestiones de logística. Por eso la decisión de invertir en la formación de la gente del pueblo fue tanto un imperativo humano como económico”.

En cuanto a los vinos en sí, la reciente incorporación de Prieto tiene una relación directa con la búsqueda de un perfil que saque provecho de un *terroir* que cuenta con su propia indicación geográfica. “Veníamos de un estilo más salteño de antes, con más alcohol y concentración –sostiene el enólogo– y ahora estamos buscando menos incidencia de la concentración, apostando más por la frescura”. La bodega se destaca por su línea clásica, sus Reserva y sus espumantes. Y solo comercializan un especialísimo Chardonnay.

El sur profundo

Mientras que los dos ejemplos anteriores medraban con el sol y la altura, para la gente de Otronía el desafío se ubica en

las antípodas. Los vinos de Patagonia se venían debatiendo entre los promocionados y recién venidos ejemplares de San Patricio del Chañar o los clásicos de Gral. Roca de históricos como la familia Canale. Pero este proyecto de Alejandro Bulgheroni decide forzar el límite, atreviéndose a los 45° de latitud a mitad de la provincia de Chubut y a pasos de la frontera con Santa Cruz. Este viñedo se encuentra a orillas del lago Muster.

Bulgheroni es conocido por sus emprendimientos en la industria, con bodegas en varias de las zonas más representativas del mapamundi vitícola, pero este es su proyecto más desafiante. Nacido con la idea de desarrollar una zona de altísima regalía para fruta fina, descubrieron las potencialidades que ofrecía esta tierra para la vid, especialmente si se pensaba en cepas de ciclo corto para vinos base de espumante. Se convocó a Alberto Antonini, asesor recurrente de los proyectos enológicos del grupo junto al reconocido experto en suelos chileno Pedro Parra, quien diseñó en exclusiva la plantación dividiéndola en pequeñas parcelas o *microterroirs*. Los primeros frutos son cuatro vinos tranquilos y se está trabajando en el desarrollo de espumantes. “Mediante un exhaustivo estudio de suelos constatamos tres perfiles en distintos sectores: lacustre, eólico y aluvial. Y esta conjunción nos ofrece una interesante paleta para plantear la construcción de los vinos –sostiene Juan Pablo Murgia, director Enológico de la bodega. En Sarmiento podríamos trazar un paralelo con la Borgoña, en cuanto a las posibilidades que se abren para los Pinot de zona fría, al trabajar con una temperatura promedio tres o cuatro grados por debajo de las áreas más frías de Valle de Uco. Con la división de temperaturas en la escala de Winkler, de cinco regiones, ciertamente no abundan los ejemplos de bodegas produciendo en una zona Winkler 1”. Esta situación geográfica tiene, por un lado, una amenaza constante de heladas y por otro una combinación de viento y frío que asegura una sanidad superlativa para las vides.

Plantadas en etapas desde 2011 al 2015, Otronía acaba de presentar en sociedad los primeros frutos de su audacia y sorprende lo logrados que están sus vinos. No es común que la cosecha inaugural de un viñedo que arrancó desde cero tenga la calidad para salir directamente al mercado y en su franja más alta. Los vinos se enmarcan dentro de dos líneas con dos ejemplares cada una, 45 Rugientes y Otronía. La primera hace alusión a los tremendos vientos de esa latitud y constan de un *blend* de blancas y un Pinot Noir. Y fungiendo de íconos se encuentran Los Otronía, un Chardonnay y otro Pinot Noir. En el *blend* se trata de un *assemblage* de Gewurztraminer cosechado una semana antes que el Pinot Gris y el Chardonnay que lo complementan. Como con su compañero de línea, el Pinot, se trata de vinos fermentados en hormigón para luego pasar a roble francés. Como bien recuerda su *winemaker*, los efectos del paso por madera no son acumulativos, alcanzando su pico dentro de los primeros tres meses, así que con vinos de tanta frescura los fudres de 2500 y 5000 litros están para redondear taninos. En cuanto a los Otronía, en ambos va a por las notas más complejas y evanescentes, dando por resultado ejemplares de una extrema elegancia. <AP> Fabián Dorado



ASÍ CRECIÓ LA NECESIDAD DE SABER DE ECONOMÍA.

El Cronista llegó a los 7.500.000 usuarios. Un 115% más, durante la pandemia.

Eso dice que la Economía está tomando un rol cada día más importante.

Y también que cuando la urgencia llama, la gente se vuelca a la información confiable.

Gracias por reconocer nuestros casi 112 años de periodismo especializado.

Fuente: COMSCORE.



Lo que pasa en Europa respecto al avance y ahora retroceso del Covid-19 funciona, tanto para los argentinos como para el resto de los países de la región, como una pequeña ventana al futuro. Se vio al principio de la crisis, cuando los primeros casos recién brotaban en el viejo continente, y le permitió tanto al gobierno como a las empresas prepararse para lo que se avecinaba. Como una especie de diario del lunes en su poder, se estableció un aislamiento temprano y las compañías copiaron protocolos y procesos para adaptarse ante un virus totalmente nuevo y del que poca información se tenía. Ahora, con América Latina como foco de la pandemia y Europa viviendo el día después, las noticias que llegan desde allá funcionan como un salva-

Pandemia y después

A la mesa de la nueva normalidad

Las imágenes que llegan de Europa permiten asomarse al futuro de un retorno a las calles.

vidas al que aferrarse para saber que así como adelantaron la catástrofe, también anticipan que esa normalidad llegará. La foto que acompaña este texto tiene sitio en los primeros días de junio en París, donde por esa fecha llegaban los primeros signos de vuelta a la cotidianeidad. “La reapertura de los cafés, hoteles y restaurantes marca la vuelta de los días felices”, había tuiteado el presidente Emmanuel Macron en referencia a la noticia de la reapertura del sector gastronómico. Desde este mes los franceses pueden volver a disfrutar de comer afuera

que, junto con la llegada del buen tiempo, significa al menos buenas noticias para un país en donde el coronavirus dejó 29.000 muertos. En París, por el momento solo están habilitadas las mesas en la vereda, pero es al menos un comienzo para un sector que reúne 165.000 restaurantes y cerca de 31.000 bares y cafés en ese país. Las imágenes de los franceses sentados en las tan características mesitas redondas de cara a la calle recorren el mundo, aunque ahora se muestran más lejos unas de otras. En la Argentina, algunas provincias ya reabrieron sus restaurantes, pero para el área metropolitana de Buenos Aires, que concentra unos 19 millones de habitantes, esa nueva realidad se ve, por ahora, solo en las noticias. <AP> Eugenia Iglesias.

Hoy las nuevas estructuras son las que logran grandes resultados.

📍 Suipacha 1380, Piso 3 (1007), CABA

📞 +54 11 4326.4958/62 | +54 11 7079.0170

✉️ contacto@mbppartners.com



f /MBPpartners in MBP Partners globe mbppartners.com

MBP.

LEGAL. COMPLIANCE.
CORPORATE GOVERNANCE

Una firma de abogados joven con talento,
experiencia y soluciones innovadoras.

razr



cerrá un acuerdo, cerrá tu teléfono

motorola.com

 **motorola**®