

¿Podrá Duolingo educar y conformar a Wall Street?

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 349 - Enero 2023 - Argentina \$ 575



SÍGANME LOS BUENOS

MÉXICO

se convirtió en la creciente meca para las startups argentinas. Las experiencias de quienes plantaron bandera en la nueva frontera entrepreneur



KPMG CEO Outlook 2022 Capítulo Argentina

Conocé la visión de los ejecutivos locales en materia de negocios.

¡Accedé al informe completo aquí! 



- Transición económica y confianza empresarial
- Tecnología, digitalización y ciberseguridad
- Captación y retención del talento
- Aspectos ESG
- Diversidad, Inclusión y Equidad

Conocé cómo podemos ayudarte.

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

Seguinos en:

› KPMG Argentina 

Nota del Editor

El año ya empezó... y con todo

En la mañana del 1º de enero, minutos antes de las 10, muchos argentinos dormían. Varios, quizás, no hacía tanto que se habían ido a acostar; otros ya estaban levantados; y alguno, tal vez, lidiaba con las secuelas de los brindis.

Alberto Fernández tomó su celular. Abrió su cuenta de Twitter y empezó a teclear. "Convoqué a los señores gobernadores que acompañaron al Estado Nacional en su planteo contra la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", escribió, "para que, en conjunto, impulsemos el juicio político al presidente de la Corte Suprema, Horacio Rosatti, para que se investigue su desempeño". El aterrizaje del éxtasis mundialista ya había sido brusco. Apenas 48 horas

después del desbordado recibimiento a los Campeones del Mundo, el Gobierno había pateado el tablero. Más allá de quién tenga razón –la Casa Rosada o la Ciudad–, lo grave era el mensaje: un Poder Ejecutivo que se niega a acatar un fallo de la Corte Suprema y arregló a sus gobernadores afines a embestir contra el máximo tribunal. Es cierto: después, decidió cumplir. Pero a su manera: con bonos. En los hechos, prácticamente lo mismo: el fallo no me gusta; lo cumplío si quiero y como quiero. Cuando se habla de inseguridad jurídica, pocos ejemplos tan nítidos como un presidente que, en un sistema republicano, no respeta la máxima expresión del Poder Judicial. Con su tuit,

Fernández se empeñó en gestar una crisis institucional. Sabiendo, además, que no tiene los votos en el Congreso para que prospere, lo que plantea más preguntas que respuestas sobre su objetivo. Como entona el *hit* mundialista: "No te lo puedo explicar porque no lo vas a entender". El Presidente tuiteó recién levantado, minutos antes de embarcar hacia Brasil. Asistió a la asunción de Lula. El domingo 8, una semana después, el brasileño sufrió un tsunami *verdeamarello* que arrasó con las sedes de los tres poderes de su país, hasta entonces, sueño de noche de verano de las más afiebradas mentes bolsonaristas. Sofocada en menos de 24 horas, esta crisis promete consecuen-

cias, dada la grieta política –y social– en ese país. No es un dato menor. Con una Argentina hipnotizada hasta octubre con el "Gran Hermano" electoral, mucho del crecimiento económico proyectado para este año -2 por ciento, después de 5,5 puntos en 2022, difundió el Banco Mundial– se basa en Brasil. Un país con más integración financiera al mundo y en el que cualquier brisa de inestabilidad provoca estornudos cuyos síntomas son resfriados de este lado de la frontera. Se fue 2022; llegó 2023. Y el año ya empezó con todo.



Juan Manuel Compte

STAFF **Director Periodístico:** Hernán de Goñi. **Subdirector:** Horacio Riggi. **Jefes de Redacción:** Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. **Editor Jefe de Negocios:** Juan Manuel Compte. **Editoras de Negocios:** Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. **Subeditora:** Eugenia Iglesias. **Redactor:** Javier Ledesma Cascio.

Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. **Editora de Arte y Diseño:** Paula Albirzú. **Coordinación Editorial:** Claudio Cremona. **Gerente Comercial:** Mauro Mattiozzi. **Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma:** Nicolás Raffo.

Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. **Asistente Comercial:** Mercedes Sánchez. **Circulación:** Pablo Valdez.

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

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 51552467. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN N° 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA.)

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

Miembro del 

Los artículos traducidos y reproducidos en la presente edición que pertenezcan a Bloomberg L.P. son copyright 2011 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



Primer plano	
►	
La copa después de la copa	6
Perfil	
Germán Greco	8
La agenda del Dircom	
Natalia Giraud	16
Pases del mes	18
Ecosistema	
►	
Emprendedor Adoratta	12
Pitch	
Alwasí Wine	14

Nota de tapa	
►	
Síganme los buenos	20
México se convirtió en meca creciente para las startups argentinas.	
Las experiencias de quienes plantaron bandera en la nueva frontera entrepreneur.	

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

►	
El búho verde habla fluído	80
Hombres atentos	86

Negocios

►	
Mano a mano	
Martín Galdeano	28
Marcellus Puig	33
María Tettamanti	36
Silvina Prette	39
Avanzar en un mar de incertidumbre	
	44
Esperar a que aclare	
	50
Cuidando el vino del futuro	
	54
Vivir en la costa no es solo un sueño	
	58
Diversidad, en el corazón de la estrategia	
	64

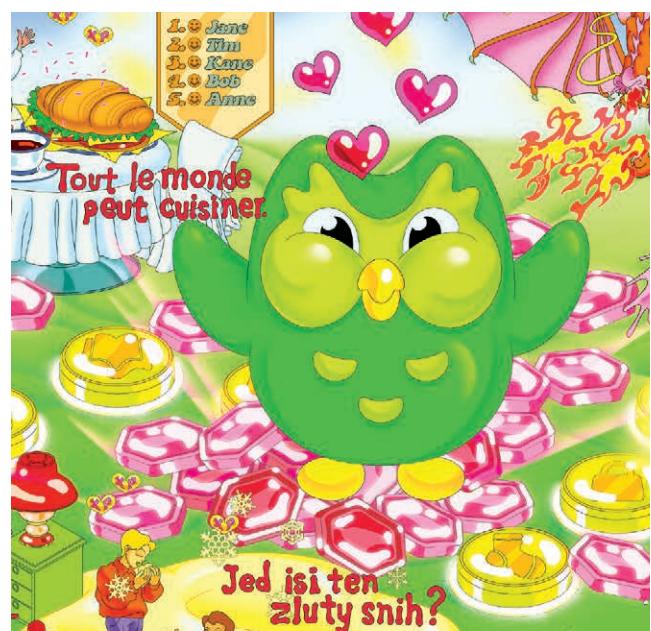
La City

►	
La reconversión de las casas de cambio	68
Cierre	
►	
Tormenta eléctrica	94

Innovación

►	
El poder de las alianzas	70
Target	
►	
Sol, arena y marketing	76
FT	
►	
La semana de cuatro días, ¿funciona de verdad?	90
Style	
►	

Tormenta eléctrica	94
Cierre	
►	
Elijo creer	98



La energía es vida.
Es una necesidad básica,
y una fuente de progreso.
Así, hoy, para contribuir al
desarrollo sustentable del planeta
y hacer frente al cambio climático,
avanzamos, juntos,
hacia nuevas formas de energía.

La energía se está reinventando,
y el cambio energético también es el nuestro.

Nuestro objetivo es ser un líder mundial
de la transición energética.

Por eso,

**Total se transforma
y evoluciona a TotalEnergies.**



TotalEnergies

El 22 de enero de 1988 el Congreso promulgó la ley 23.548, el “régimen transitorio de distribución entre la nación y las provincias”, más conocida como ley de coparticipación federal. Y simplificada también con el nombre de “copa”. Habían pasado solo 18 meses desde que Argentina había levantado la segunda en México, una copa que despierta bastante más clamor popular. Tanto las provincias como la nación argentina cobran impuestos. El espíritu de la ley de coparticipación es distribuir los recursos que recauda nación: en primer lugar, la torta total se reparte entre cuánto se lleva la caja nacional y cuánto las provincias –la coparticipación primaria–; en segundo lugar, qué porcentaje le corresponde a cada una de las provincias –coparticipación secundaria–.

En cada ejercicio, el monto a coparticipación es enorme. Allí se incluye la recaudación de varios de los impuestos más importantes del país: ganancias, valor agregado, bienes personales, impuesto a los débitos y créditos son solo algunos y tienen distintos regímenes y montos coparticipables. Pero el principal problema del régimen de coparticipación es que en 1988 se concibió como transitorio. Sin embargo, pasaron los años y no se logró un acuerdo para un régimen definitivo que establezca reglas de juego claras para todos. En 1994, los convencionales constituyentes abordaron el tema. La disposición transitoria sexta de la Constitución Nacional reza que “un régimen de copar-

Actualidad

La copa después de la copa

Pasaron 35 años desde que se sancionó una ley transitoria de coparticipación, pero sigue vigente. Un enjambre sin resolver y que se hace más complejo.



Mientras no se dicte una nueva ley, las pulseadas políticas definirán.

ticipación (...) y la reglamentación del organismo fiscal federal, serán establecidos antes de la finalización del año 1996”. *Spoiler:* finalizó 1996 y el nuevo régimen no fue establecido. Uno de los problemas radica en la propia disposición transitoria, que estipula que la norma no puede modificarse sin la aprobación de la provincia interesada. Es decir, para cualquier cambio deben dar el visto bueno todas las provincias. Más de un cuarto de siglo después de que se sancionara la constitución parece más difícil cumplir esa disposición transitoria, la sexta, que la primera, en donde se menciona el objetivo de recupe-

rar el ejercicio de la soberanía de las Islas Malvinas. El último emergente de los problemas que genera este régimen transitorio fue el que enfrentó a Alberto Fernández con Horacio Rodríguez Larreta por el monto que debe recibir la ciudad de Buenos Aires. Claro, la ley no lo estipula: en 1988 faltaba bastante para la “ley Cafiero” y la Capital Federal era administrada con fondos enviados por Nación. También Tierra del Fuego, ya que todavía era un territorio nacional. Mientras no se dicte una nueva ley, las pulseadas políticas de cada momento serán las que determinen los fondos. A partir de 2003, la

ciudad recibía el 1,4 por ciento del total coparticipable, que salía del total nacional. Luego, con el traspaso de la policía, se elevó el porcentaje. En 2016, justo después de asumir la presidencia, Mauricio Macri lo elevó a 3,75 por ciento y más tarde lo redujo a 3,5. En medio de un conflicto con la policía bonaerense, Alberto Fernández recortó el monto hasta el 2,32 por ciento. El reclamo de Rodríguez Larreta ante la Corte Suprema fue instantáneo. En diciembre pasado, el máximo tribunal dispuso que se aumentara hasta 2,95 por ciento de forma transitoria hasta resolver la cuestión de fondo. Con el fondo del conurbano las consecuencias de los parches duraron años. La provincia de Buenos Aires es la más perjudicada por el régimen de coparticipación –obtiene alrededor de la mitad de lo que aporta–. Como paliativo, en 1992 se dispuso que la provincia se llevara el 10 por ciento del impuesto a las ganancias, pero con un límite de \$650 millones. A partir de allí, se distribuiría entre el resto de los distritos. El tema es que era un monto fijo y no se actualizaba por inflación. Bs. As. pasó a ser perjudicada de un régimen que había sido concebido para beneficiarla. Recién tras el pacto fiscal de 2016 se llegó a un acuerdo para actualizar por inflación. Hoy, la ley 23.548 es modificada por 166 normas posteriores. Un mes después de que Argentina ganara la tercera, esta vez en Catar, la otra copa sigue vigente.

<AP> Francisco Llorens



PGM-FI
FUEL INJECTION

VIERNESABADO



ESCAPATE.

XR
190L

HONDA UTILIZA YPF INFINIA



**Perfil**

Germán Greco

Director ejecutivo y gerente general de Motorola Mobility
Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia

Exbasquetbolista y amante de los deportes, el ejecutivo cree en el esfuerzo colectivo para hacer crecer a la empresa.

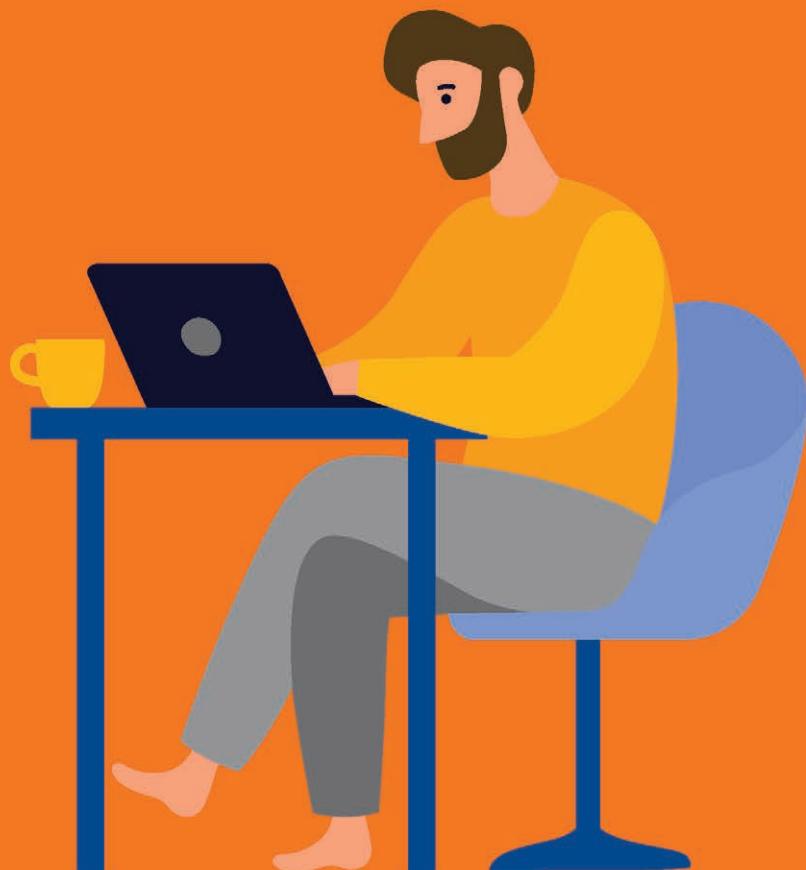
La perfecta amalgama de bosques, mar y playa que envuelve a Costa Esmeralda acoge las últimas horas de Germán Greco en 2022. El director ejecutivo y manager general de Motorola Mobility para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia siempre elige esa ciudad para sus vacaciones. Y desde allí relata los desafíos que le impone liderar una empresa que debió reinventarse para recuperar su lugar en el competitivo mundo de la telefonía celular. A los 47 años, Greco disfruta las bondades de ese balneario para entregarse al golf, el pádel y el tenis. Son las pasiones que comparte con su esposa y sus hijos, una adolescente con dotes de cantante y jugadora de hockey a punto de cumplir 16 años y un futuro ingeniero de 11 que parece seguir sus pasos. Antes de ingresar en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) para estudiar ingeniería industrial, Greco acunó sueños de deportista. Se imaginó siendo jugador de básquet, una actividad que constituía en su familia una suerte de tradición, pues la practicó su hermano mayor, mientras que su papá fue entrenador de San Andrés, Obras, Morón, Boca y River. El deporte es parte fundamental de su vida. De hecho, aún hoy sigue tirando al aro y también se prende en algún partido de fútbol, más allá de que por el paso del tiempo haya abandonado su puesto de 5 metedor y corredor para transformarse en un 9 con gran apetito de gol. Jugó al básquet desde los

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

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

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

Itaú. Hecho con vos.



6-7 años hasta los 20-21. "En esa época no existían los Ginóbili y la Generación Dorada", acota. Pero a su considerable altura para la vida diaria de 1,90 metro le faltaban centímetros para prevalecer en esa disciplina. Entonces, por consejo de su hermano cambió el rumbo y se inscribió en el ITBA. Desechó la posibilidad de estudiar administración de empresas y resistió a la tentación de ser periodista deportivo. Pero no dejó pasar las lecciones que aprendió en la cancha. Tanto es así que lo que más le gusta de su rol al frente de Motorola es jugar en equipo. "Lo que más disfruto es justamente armar el equipo. Darle a cada uno de los integrantes la posibilidad de que puedan seguir creciendo como profesionales. También que sigan creciendo como personas, porque para mí es muy importante la persona", explica. No es caprichosa la elección del esfuerzo colectivo. "El mix de buenas personas y buenos profesionales hace que, si tenemos un buen equipo, también la vamos a pasar bien. En Motorola tenemos un equipo que cuando hay que apretar los dientes, todos estamos juntos y buscamos el resulta-

do. Y cuando toca relajarnos, no relajamos", agrega. Greco llegó a Motorola hace 17 años. Se inició en el área de producto en tareas relacionadas con su condición de ingeniero, tales como el marketing y el diseño. En 2012, cuando Google adquirió la empresa, se desempeñó en el sector comercial y desde 2015 es el gerente de la compañía. Desde esa posición asumió el reto de encabezar la reconstrucción de una firma que llegó a tener una mayoritaria presencia en el mercado -cerca de un 80%- y había perdido terreno. "En la gerencia general de la compañía fueron casi tres años de reamar, porque había muchos problemas financieros y de equipo. Fueron tres años de transformar una empresa que perdía plata y que tenía muchos productos sin vender y recursos problemáticos. En ese tiempo hubo que cambiar la estructura, la gente, armar un equipo de alta competencia y luego los resultados se fueron dando solos", recuerda. Tomó la compañía con un *market share* del 6-7 por ciento y lo elevó hasta alcanzar hoy casi el 40. Para lograr ese repunte "se cambió muy fuerte el tema de la

producción, la optimización de los procesos y también se formó un equipo muy competitivo. Hoy nos va superbién y podemos ver los resultados después de tantos sacrificios. Estoy supersatisficido con el equipo el equipo que tengo". Hoy, Motorola Mobility superó la etapa de reconstrucción global, que fue impulsada por el cambio de pensamiento que llegó de la mano de Google. Se abandonó la preocupación por el P&L (ganancias y pérdidas, por sus siglas en inglés) para abrazarse a una etapa de innovación, siempre apuntando al futuro. La empresa vio caer a competidores directos como BlackBerry, Nokia y LG y, finalmente, consiguió reposicionarse ante el impetuoso desembarco de iPhone. La empresa se reinventó. Y lo hizo apostando al trabajo en equipo: "El básquet es parte fundamental de mi vida y me sirvió para aprender a trabajar en equipo, con compromiso personal y sacrificio. Si no tenés un equipo en el que todos sepan lo que tienen que hacer, es muy difícil que ganes. Y a mí, como líder de este equipo en Motorola, me gusta ganar siempre". *<AP> Carlos Viacava*



"La democracia, es para los chetos".



Marcos Galperín

Sobre la decisión del Gobierno de no acatar el fallo de la Corte Suprema con respecto a la coparticipación para CABA



Experiencia y compromiso
respaldan la calidad de las
soluciones que brindamos.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

Ecosistema

Emprendedor / Adoratta

Gisela Di Paolo ya sabía a qué quería dedicarse desde que era muy chica. Su abuela le había enseñado a coser y, juntas, hacían cursos de corte y confección en los clubes de jubilados. Tras recibirse como diseñadora de indumentaria en la UBA decidió transformar esa vocación en un emprendimiento. Así nació Adoratta, una marca de carteras de diseño con la que vende 5000 unidades por mes y con la cual planea lanzarse en España este año.

“En la facultad tuve una materia que se llamaba ‘Diseño de accesorios’ y era la que más me apasionaba. Ahí tuve que hacer una colección de carteras y descubrí que me gustaba más eso que la indumentaria en sí”, cuenta. Y detalla: “Lo que me gusta de los accesorios es que es un producto único que te da un detalle. Podés estar vestida toda de negro, pero si te pones una buena cartera va a sobresalir”.

Al principio las hacía de plástico y se las vendía a sus amigas. Pero después de un tiempo decidió renunciar en la empresa de lencería en la que trabajaba para dedicarse *full time* a su proyecto. En el altillo de su casa cortaba el cuero de cada una de las carteras que luego mandaba a coser. A su vez, invirtió en herrajes y se encargaba de diseñar y armar los productos. Aquellos modelos se los vendía a diversas marcas, como Soho o María Cher, hasta que

Look de exportación

Adoratta es una marca de accesorios de diseño que nació en las ferias de Palermo y ahora tiene local y fábrica propia. Planea llegar a España y Chile.



Gisela Di Paolo produce 5000 artículos por mes en su planta.

en 2008 optó por lanzar su propia etiqueta.

“Hice cursos especializados en marroquinería y en la práctica fui aprendiendo. Fue difícil emprender porque te topas con un montón de cosas que en la carrera no te las enseñan”, recuerda. Di Paolo montó un puesto en la feria de diseño en la plaza de Palermo Soho y ahí empezó a vender las carteras Adoratta (adornado, en italiano). Cuatro años más tarde aquel *stand* se convirtió en un local propio en ese mismo barrio

porteño y una fábrica con 18 empleados en Villa Bosch. “Hoy me ocupo solo del diseño porque tenemos modelista y cortador. El cuero implica mucho trabajo artesanal porque se corta una por una”, asegura Di Paolo.

A las carteras de diseño, cuyos precios van desde los \$ 20.000 hasta los \$ 27.000, se incorporaron más productos: bandoleras, riñoneras, mochilas, cinturones, billeteras, tarjeteros e incluso zapatillas y botas texanas. A estos se le suma

la línea Puffer con productos hechos de microfibra. “De calzado lanzamos cinco o seis modelos por temporada para armar el *look*, pero nuestro fuerte son las carteras porque representa 3000 de las 5000 unidades mensuales que producimos”, explica. Las ventas se reparten en partes iguales entre el local físico y la tienda *online*. Y comenta sobre las tendencias: “Ahora se eligen carteras más chicas por costos y porque cambió el uso. Antes estaban de moda los bolsones para ir a la oficina y llevar todo”.

La ampliación del *portfolio* está relacionada con un proyecto de hacer crecer la marca a través de franquicias. “Estamos afianzándonos con la venta en el interior y queremos conseguir clientes mayoristas en más provincias. Las franquicias serían para 2024”, comenta la emprendedora. A su vez, agrega, en breve planea lanzar Adoratta en España y Chile. “Está avanzado y sería a través de un representante allá. Vamos a hacer una prueba piloto”, menciona.

El plan europeo también traería aparejado una ampliación de la capacidad productiva de la compañía. “Hoy trabajamos de manera externa con un taller de costura pero queremos alquilar un galpón cerca de la fábrica para hacer la costura internamente. Lo necesitamos para encarar mercados más exigentes como Europa”. <AP> Javier Ledesma Cascio

En cifras

Fundación: 2008. **Inver. inicial:** US\$ 2500 Prod.: 5000 u/mes. **Fact.:** \$ 75 M /anual. **Empleados:** 18

FONTENLA

The *outdoor* collection



KID AGENCY

Discover at www.fontenlastore.com | Scan the QR code to enter our website
Fontenla - Authentic luxury masterpieces | All rights reserved®2022



Su diploma dice que se recibió de contadora pública en la Universidad Nacional de Cuyo, sin embargo Elisa Matías Azin no es la típica contadora. "Nunca me dediqué a hacer balances", bromea. En cambio, sabe podar, atar, ralear y despampanar una vid. Durante casi tres décadas se dedicó a la vitivinicultura como asesora de viñedos y bodegas y hace cinco años decidió lanzar su propio proyecto. Así nació Alwasi Wine, una etiqueta inspirada en su ascendencia libanesa y que pronto se descorchará en el mercado brasileño.

Su mentor en el mundo del vino fue el ingeniero agrónomo Santiago Mayorga, quien la contrató para el área de Proyección cuando estaba a cargo de una plantación de menta en Mendoza. Ella luego lo siguió a los viñedos y empezó a tener una participación de campo más activa. "Todos los sábados a la mañana durante 24 meses nos pasaba a buscar para recorrer el viñedo y nos enseñaba todo. Nosotros estábamos a cargo desde la elección del *terroir* hasta el mantenimiento de todo", comenta. Para 2009 Matías Azin decidió independizarse y asesorar por su cuenta a bodegas y viñedos. Ese trabajo la llevó a mudarse durante ocho años a Chile y durante uno a México. Pero en 2017 analizó que era el momento indicado para llevar adelante un viejo anhelo: tener su propia marca. "No

Vino con aroma mediterráneo

Usó su experiencia en viñedos y bodegas para crear su propia marca inspirada en la cultura libanesa. Este año llegará a Brasil y los Estados Unidos.



Elisa Matías Azin planea lanzar una opción orgánica este año.

es que vengo de una familia de bodegueros, ni dueños de fincas. Esto fue algo muy personal", indica la emprendedora.

Invirtió US\$ 4500 para comprar cuatro barricas de roble (dos francesas y dos americanas) y uvas malbec en Alto Agrelo, y empezó a trabajar con el enólogo Pa-

blo Profili. De ahí obtuvo sus primeras 1200 botellas que recién empezó a comercializar en marzo de 2021. "Quería que tuvieran presencia de madera porque las comidas libanesas son más especiadas y necesitas ese tipo de vino", explicó. Alwasi, en árabe, significa "guardián" o "protec-

tor" y, a su vez, otros símbolos relacionados a sus orígenes decoran la etiqueta, como el cedro libanés y la estrella fenicia.

Hoy la marca tiene representantes en Buenos Aires, la Costa Atlántica, Rosario y Córdoba. En tanto, Matías Azin se encarga de la venta en el resto de su país desde su oficina en Mendoza. Al portfolio le sumó un cabernet sauvignon, un blend, un chardonnay, un cabernet franc y una línea joven, Alwasi Estate. En febrero lanzará un Gran Reserva de 24 meses en barriada y tiene en carpeta crear una opción orgánica.

¿Qué volumen de producción manejan?

Hasta el momento fraccionamos 32.000 botellas, pero tuvimos que demorar el último fraccionamiento con el que vamos a sumar 25.000 unidades. Tuvimos problemas con faltante de botellas, corchos e incluso etiquetas porque algunas tintas son importadas. En 2023 ya tenemos hablado para comprar más uva así que vamos a producir más.

¿Tienen planes de exportación?

Brasil está asegurado y entre enero y febrero saldrá el primer envío. El segundo destino será Estados Unidos hacia mediados de 2023. Quiero ir a mercados que respondan a la característica de mi vino. También veo un mercado muy atractivo entre los libaneses de ultramar que están en México y Canadá. <AP> Javier Ledesma Cascio

En cifras

Fundación: 2017. **Inver. inicial:** US\$ 25.000 **Fact.:** \$ 15 millones. **Vol. de produc.:** 32.000 botellas

Eventos premium

Rancho Contento, un espacio de encuentro con aire de campo

Celebraciones y reuniones corporativas en un marco natural y con una propuesta de servicios de primer nivel. Una invitación a una experiencia única.

Elegir el lugar ideal para realizar un evento es clave para lograr el resultado esperado. A veces, las clásicas locaciones en hoteles, los salones de eventos o incluso las salas de reuniones de las empresas no siempre se ajustan a los requerimientos del encuentro.

Cuando se trata de la puesta en común de ideas, de acordar los lineamientos de un nuevo proyecto o bien de estrechar lazos para forjar alianzas para la puesta en marcha de acciones conjuntas, disponer de un espacio distendido y en contacto con la naturaleza es la mejor manera de generar un ambiente ideal para la comunicación y la creatividad.

De eso se trata Rancho Contento Polo Team, una exclusiva casona boutique ubicada en Cañuelas, provincia de Buenos Aires, que combina la privacidad y tranquilidad de una casa de campo con comodidades y servicios exclusivos pensados para los apasionados del polo y de la naturaleza.

"Priorizamos la intimidad y la interacción de los invitados en un ambiente agradable y distendido porque estamos convencidos de que es en este tipo de ambientes donde surgen las mejores ideas y se potencia la creatividad, buscamos la conexión auténtica de los invitados", afirma Quique Caviglia, propietario y fundador de Rancho Contento Polo Team.

Naturalmente conectados

Rodeada de 550 hectáreas de puro campo argentino, 6 canchas de polo, 3 grandes caballerizas, lagos y un laber-



Lo mejor del campo argentino con un servicio de excelencia

rinto de ligustrina único en Argentina, la casona se presenta como un espacio ideal para realizar eventos corporativos, team building y reuniones privadas en un ambiente relajado y natural.

"Organizamos reuniones exclusivas para gerentes de empresas multinacionales, socios y/o accionistas de empresas internacionales que buscan la tranquilidad y exclusividad del campo argentino. Buscamos, a través de un ambiente relajado, que nuestros invitados puedan conectar y lograr la sinergia que en otros ambientes laborales no se

puede lograr. A través del polo, el contacto con los caballos, la naturaleza y la tranquilidad del campo argentino buscamos que se logre un momento único para cerrar negocios importantes y/o planificar el futuro de la empresa", agrega Caviglia.

La casona conserva todos los detalles de una auténtica casa de campo de principios del siglo XIX, un marco natural único y la posibilidad de organizar encuentros a la medida de las necesidades de cada cliente. Y eso no es todo, con la intención de abordar una atención integral a cada encuentro, Rancho Contento ofrece asesoramiento especializado para poder delinear un proyecto de manera multidimensional, desde sus inicios.

"Rancho Contento Polo Team es mucho más que un espacio exclusivo para realizar encuentros empresariales. Contamos con nuestro propio equipo de polo, ofrecemos servicios financieros y legales en Argentina entre otras actividades de nuestro grupo empresario", explica el propietario y fundador de Rancho Contento Polo Team.

La visión de un espacio especialmente pensado para brindar la atención que contempla este abanico multidimensional nació en 2020. Así lo señala Caviglia: "Como espacio para realizar reuniones empresariales empezamos hace 2 años, cuando uno de nuestros huéspedes extranjeros quería hospedarse en Rancho con su equipo de polo pero también quería cerrar negocios con sus socios. Creo que todo se fue dando poco a poco y vimos el potencial del lugar".

Sin dudas, Rancho Contento se distingue por su propuesta única y la calidad de cada detalle.

"Brindamos un servicio exclusivo y de muy alto nivel. Para ello contamos con los mejores chefs y una bodega con una exclusiva selección de los mejores vinos argentinos, en un lugar único rodeado de naturaleza. Contamos con traslados exclusivos en helicóptero desde la city porteña hasta nuestra casona. Buscamos que cada reunión sea una experiencia única", concluye Quique Caviglia.

La agenda del Dircom

Natalia Giraud

Directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos
de Unilever para Latinoamérica Sur

"Hace más de 10 años que tenemos como propósito hacer de los negocios sostenibles algo cotidiano y ese sigue siendo nuestro tema de agenda porque aún queda mucho camino por recorrer". Natalia Giraud, directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Unilever para Latinoamérica Sur, plantea la meta que la empresa persigue con su estrategia comunicacional. Explica: "Para esto debemos ser consistentes entre lo que decimos y hacemos, que nuestra credibilidad esté anclada en los hechos. Cuando hablamos de sostenibilidad no nos referimos solo a mejorar la salud del planeta, sino también a la salud, el bienestar y la autoestima de las personas y cómo contribuimos con un mundo más justo y socialmente inclusivo".

Con más de una década en el ámbito de la comunicación empresarial, esta egresada de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Morón agrega que el mensaje de Unilever apunta "primero a accionar y, como consecuencia de esto, a generar *storytelling* que acompañe esa acción".

¿Qué pautas definen la estrategia comunicacional? Tenemos que entender que estamos frente a una nueva generación de consumidores más informados, con avidez por saber más sobre qué productos consumen. Por eso, asumimos una responsabilidad frente a esta tendencia: ser transparentes y más sostenibles. Otro

Sostenibilidad, una palabra clave

La ejecutiva explica por qué la empresa apuesta por los negocios sustentables.



punto importante es que debemos priorizar la voz de los que más saben. Tener en cuenta la mirada de activistas o ecoactivistas, ONG, consumidores y el público en general es un eje fundamental para entender la relevancia y el impacto de las decisiones y acciones que llevamos adelante.

¿Cuáles son los valores que la empresa intenta transmitir?

El tono va de la mano de nuestros valores: inclusivo, humano, transparente, consistente, humilde y sin todas las respuestas. Nues-

tro propósito es hacer de los negocios sostenibles algo cotidiano, por eso, siempre transmitimos cómo una empresa desde su rol puede generar un triple impacto positivo.

Al respecto, señala que esos lineamientos tienen características bien definidas: "En cuanto al rol social, por ejemplo, tiene que ver con representar la misma diversidad de nuestros consumidores de manera interna, priorizando tener el mejor talento para cada posición sin importar su religión, etnia, orientación sexual, dis-

capacidad o género".

Sobre la sostenibilidad, relata que "junto a Knorr y con el apoyo del INTA, incorporamos un nuevo sistema de prácticas agrícolas para nuestros cultivos en la provincia de Mendoza, los cuales permitirán generar impactos positivos en la salud del suelo, la biodiversidad, la calidad del agua, la resiliencia climática y la rentabilidad agrícola".

Con un campo de acción que va desde la industria del cuidado personal hasta la alimenticia, Unilever se dirige a públicos diversos. La forma de hacerlo, según Giraud, es simple: "El propósito unifica todo. En Unilever decimos que las compañías con propósito perduran. Las marcas con propósito son las que más crecen y las personas con propósito prosperan. Cada una de las marcas cumple con un propósito ambiental o social y eso hace que tenga un vínculo más genuino con los consumidores".

¿Qué es la comunicación para vos?

Es un recurso para estar en contacto con los diferentes públicos. Es contar de manera estratégica qué se hace, teniendo en cuenta y escuchando primero siempre. Es lo que te permite mantener vínculos con los distintos públicos y formar percepciones o construir confianza. Te permite inspirar y, en nuestro caso, sumar fuerzas para lograr hacer de la sostenibilidad algo cotidiano. <AP>

Carlos Viacava



**Un viaje
que comienza
mucho antes
de que empieces
a planearlo.**

ESTO ES TOYOTA

TOYOTA



PRODUCIENDO EN ARGENTINA

PAUTA VÁLIDA PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA - PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.TOYOTA.COM.AR TOYOTA ARGENTINA S.A – CUIT: 33-67913936-9 -. PLANTA INDUSTRIAL ZÁRATE: RUTA 12, KM 81 (B28000FA) ZÁRATE.

Pases del mes
Gerardo Prado
 CEO de Allianz Argentina

La firma de seguros y servicios financieros nombró a Gerardo Pardo como nuevo Director General (CEO). Carolina Otero dejó la posición a partir el 31 de diciembre de 2022 y regresó

a Múnich, Alemania, para asumir un nuevo desafío dentro del Grupo Allianz. Pardo ingresó a Allianz Argentina en 2017 como Director de Siniestros y en 2018 fue promovido a la posición de COO, con la responsabilidad de Siniestros, IT y Operaciones. Sus 30 años de experiencia en el mercado asegurador le permitieron liderar equipos locales en las áreas de Finanzas, Siniestros, Reaseguros, Suscripción y Riesgos, como así también desempeñarse en roles regionales en el área de Siniestros a cargo de Latinoamérica..

Gastón de Forteza

De Compensation, Talent & Culture Manager de CCU a Director de Recursos Humanos para Argentina, Chile y Uruguay de Strix by LoJack

Agustín Ibero

De director Financiero de Franquicias a CEO de DIA Argentina

Pablo Querol

De vicepresidente Legal y Asuntos Corporativos de ABInBev a CEO para América latina y Country Manager para Argentina de Newlink

Pablo Rodríguez de la Torre

De Executive Search Partner

de Pratt a Senior Client Partner de Talent Acquisition de Korn Ferry

Virginia Rivera

De responsable de Comunicación Externa a Gerente de Comunicaciones de Renault Argentina

Lucía Vernazza

Nueva Head of People de Invertironline

Luciano Wilk

De gerente Comercial a CEO de Pinturas Andina

Cristian Zaltrón

De CSM de Fielo a Vicepresidente de Customer Success de Osana

Energía es crecimiento

Enfrentamos el futuro con la solidez de nuestra trayectoria. Utilizamos tecnología de avanzada y constante innovación para generar la energía que el país necesita.

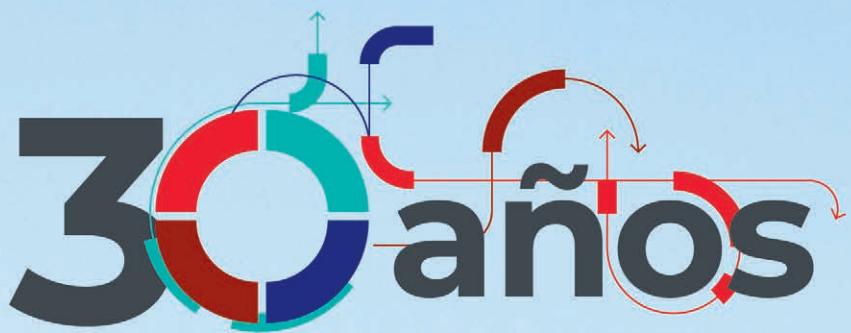
ExxonMobil Exploration Argentina S.R.L.

ExxonMobil

www.exxonmobil.com/argentina

facebook.com/ExxonMobilAr

twitter.com/ExxonMobilAr



moviendo tu energía





MÉXICO

se convirtió en meca creciente para las startups argentinas. Por qué es el lugar donde hay que estar para hacer negocios y las experiencias de quienes plantaron bandera en la nueva frontera entrepreneur.

SÍGANME LOS BUENOS

Por Eugenia Iglesias

Tras posponerse por la pandemia, en mayo de 2022, finalmente, se celebró el censo argentino. Los resultados provisorios contaron un total de 47.327.407 habitantes. La cifra, para un emprendedor digital, todavía es chica. Desde hace décadas que la Argentina funciona como un buen laboratorio para las *startups*: el tamaño del mercado –pequeño para los números que despiertan la atención de los inversores– y los hábitos de consumo y adopción de tecnología la convierten en un contexto ideal para probar una idea o un producto. Sin embargo, desde el día cero los emprendedores tienen un objetivo en la cabeza: cruzar la frontera.

Por muchos años, el sueño fue Brasil. Con casi 215 millones de personas, cualquier fundador anhelaba con comer una porción de esa enorme

torta. Y algunos que lograron entrar a tiempo lo consiguieron. Los aviones ploteados con el logo de Mercadolivre en portugués son un ejemplo: el mercado brasileño es el primero en importancia para la firma creada por Marcos Galperin, y representa más de 50 por ciento del negocio. Otro caso, el unicornio Despegar (o Decolar, como se lo conoce en esas tierras), se posicionó como uno de los sitios de viajes más importantes.

Pero entrar hoy a un mercado tan desarrollado ya no resulta sencillo. Nunca lo fue, realmente. Las barreras idiomáticas y culturales imponían un desafío muy grande para los emprendedores, aunque el tamaño de la oportunidad era demasiado tentador como para no intentarlo. Hoy, posicionarse en un Brasil donde ya hay 18 unicornios y cientos de empresas innovando resulta casi una misión imposible.

Así, con astucia, los emprendedores supieron virar su objetivo más al norte. Con casi 127 millones de habitantes, México se convirtió en la nueva frontera emprendedora y el lugar donde hay que estar.

Los beneficios se cuentan más allá del tamaño del mercado. El país azteca ya se posicionó como un *spot* que da la bienvenida a aquellos que quieran plantar bandera. De hecho, los emprendedores extranjeros tienen un impacto significativo en el ecosistema emprendedor mexicano, donde ya crearon más de 9800 empleos y recaudaron US\$ 1720 millones de capital solo en Ciudad de México, según el estudio *El fenómeno de la migración de emprendimiento a México* elaborado por Endeavor México en conjunto con EY.

Es más, de un universo de 204 compañías de tecnología que han logrado levantar capital, el 31 por ciento de los fundadores se identifica como extranjero.

Por eso, no resulta extraño que uno de los principales referentes del ecosistema mexicano sea un inmigrante. Carlos García llegó desde Venezuela en 2014 y necesitaba vender su auto, pero no encontraba un servicio que fuera seguro y amigable con el cliente. Esa mala experiencia lo llevó a crear Kavak, la empresa que ya vale US\$ 8700 millones y en 2020 se consagró como el primer unicornio de México. Ahora, los emprendedores argentinos van tras la misma zanahoria.

No contaban con mi astucia

No era la primera vez que Matías Gath emprendía. En 2017, antes de la llegada de las *apps* de *delivery*, había creado Kadabra, el primer experimento de plataforma de pedidos que se vio en Argentina. Tuvo tan buen *timing* que en menos de un año logró vender la *startup* a la española Glovo, quien desembarcó en Buenos Aires gracias a esa adquisición.

Su nuevo socio, Agustín Iglesias, también tenía un buen *track record*. Había fundado Tokko, un sistema inmobiliario con foco en CRM adquirida por Navent en 2017 y firma que luego lo puso a cargo de la operación mexicana. A la hora de crear Pulpoo, el más reciente proyecto del dúo que busca simplificar las operaciones de compraventa de propiedades a través de una herramienta para agencias inmobiliarias, se le presentaron dos opciones: empezar por Argentina o aprovechar la experiencia de Iglesias y priorizar México.

“Analizamos el mercado mexicano y el argentino y obviamente queríamos empezar en nuestro país, pero nos encontramos con una Argentina con mercado chico, frenado, con un montón de adversidades, no solo económicas sino regulatorias, políticas, e inclusive de interés. Cuando hablábamos con inversores no les interesaba tanto Argentina, mientras que cuando mencionábamos México nos decían ‘¿dónde firmo?’”, menciona Gath.

En menos de un año la compañía levantó US\$ 5 millones en inversión. En la balanza pesaron varios factores: la cantidad de habitantes y su alto interés por nuevos productos, la cercanía con los Estados Unidos, y bajas barreras de entrada. Pero hubo un factor fundamental para el dúo: “Podés volverte un unicornio sin tener que salir de México. Pero si estás en Argentina, estás obligado a estar en varios países muy rápido. Es ponerse un montón de trabas a uno mismo”, resume el emprendedor.

Quienes pusieron el ojo en México no solo fueron los emprendedores, sino también los inversores. Un análisis sobre los orígenes del financiamiento hecho por EY y Endeavor México muestra que la mayoría de los recursos provienen de fondos de capital de riesgo extranjeros y que jugaron un rol prominente en la fi-

nanciación de *startups* tecnológicas en Ciudad de México. Según datos de 2021, ese año el capital proveniente de fondos extranjeros representó US\$ 1470 millones y el 84,4 por ciento de ese dinero se destinó a compañías con equipos extranjeros y mixtos. Y un dato más interesante: Argentina es el país latinoamericano que más invierte en México. Si se diferencia el origen de los fondos, el primer país interesado es Japón (US\$ 759 millones), luego Estados Unidos (US\$ 688 millones), tercero México (US\$ 257 millones) y le sigue Argentina (US\$ 61 millones).

“Además de evaluar el potencial tamaño de mercado, vemos que hay un alto nivel de conectividad con Estados Unidos por su cercanía y eso hizo mucho más visible la oportunidad para fondos de América latina. Además, hay muchas *startups* mexicanas que atacan el mercado de US hispanic que es enorme también”. Quien habla es Bianca Sassoon, *managing partner* del fondo 17Sigma, fundado por el creador de Ualá, Pierpaolo Barbieri.

Barbieri apostó fuerte por el país del picante y los mariachis cuando adquirió el banco ABC Capital a fines de 2021. Tras conocerse esa operación, desde la *fintech* anunciaron una inversión de US\$ 150 millones en 18 meses destinados a la expansión del negocio y el desarrollo de nuevos productos en México.

Por su parte, el fondo que comanda Sassoon invirtió en dos compañías de ese país: Jeeves y Sincero. “Allí hay problemas básicos de infraestructura, lo que hace que haya muchas posibilidades para emprender. Problemas que se encuentran en toda la región, pero que por mucho tiempo se puso el foco en solucionarlos en Brasil, y no tanto en el resto de América latina. Por ejemplo en el caso del acceso a seguros, en Brasil hay muchas *startups* que atacan esos problemas, mientras

que el 90 por ciento de la población mexicana no cuenta con ningún tipo de seguro. Hay cosas básicas sin resolver, por eso invertimos en Sincero, que es una *insurtech*”, menciona la VC.

Quien pega primero, pega dos veces, dice el dicho, y es la gran oportunidad que muchos quieren aprovechar. Ser la primera solución en un mercado todavía en desarrollo puede ser el camino para el éxito. Aún existen algunos problemas de larga data por resolver en México y muchos emprendedores creen que ellos pueden ser los primeros en generar soluciones. Por ejemplo, el 92 por ciento de la población mexicana aún paga en efectivo, lo que da pie a un universo de soluciones *fintech* (según datos de Endeavor México).

“Es un mercado donde hay muchísimo por hacer, y a diferencia de otros países, aquí la competencia suma, porque al ser tan grande se genera que todos rememos para el mismo lado. Tenemos lugar para que todos crezcamos durante muchos años antes de que nos crucemos”, opina Gath. A menos de un año de su lanzamiento, con Pulppo ya abrieron oficinas en la zona de Polanco donde tienen un equipo de 30 personas, trabajan con 30 inmobiliarias y en los primeros cuatro meses concretaron más de 100 operaciones.

Negocios a la mexicana

Blue Star Group, la dueña de las tiendas de accesorios Todomoda e Isadora, tiene una relación de más de 20 años con México. Fue el primer mercado internacional al que desembarcaron y lo hicieron de la mano de una familia amiga que quería invertir en la empresa. Su estrategia se basó en copiar el modelo de negocios argentino, pero adaptando la receta al mercado local.

“Tras abrir siete mercados, veo que México es uno de los más competitivos. Y es un país que exige excelencia, si te equivocás te lo hace pagar. Pero también es un lindo mercado, donde funcionan cosas de primer mundo como acceso al crédito y reglas claras. Ahí, siendo argentino, nos adaptamos rápido”, explica Martín Castelli, cofundador y presidente de la compañía que tiene 310 locales en ese país, donde también tienen el objetivo de duplicar su presencia en los próximos seis años.

Otro unicornio argentino que está hace un poco más de una década allí es Globant. Santiago San Martín, su *country manager*, dice que hoy “México es LA tierra para hacer negocios”. ¿Por qué? Por el gran flujo de oportunidades: “Es un mercado que está en plena transición hacia un mejor México. El mundo de los negocios acá está muy centralizado en familias con compañías gigantes y, lo que veo que cambió a diferencia de cuando llegó, es que hoy esas empresas que

eran muy verticalistas o jerárquicas están llamando a empresas como la nuestra para digitalizarse, cambiar y actualizarse. Y ahí hay una gran oportunidad”.

Algo que destacan los emprendedores que pisán suelo azteca es lo abierto y bien predisposto que es el ecosistema. Después de la pandemia, incluso, el escenario de Ciudad de México cambió. En zonas como Condesa es muy común sentarse a tomar algo en un café y escuchar conversaciones en inglés en la mesa de al lado. Con el avenimiento del trabajo remoto, muchos estadounidenses se radicaron allí, donde el costo de vida es más bajo, pero todavía se encuentran a pocas horas de vuelo de puntos calientes como Miami o Silicon Valley.

“Vemos gente que viene por un par de meses a hacer trabajo remoto, por temas de cercanía, precios y la alta conectividad que hay con Estados Unidos”, destaca René Lomelí, *partner* mexicano del fondo de Silicon Valley 500 Startups. En este contexto, el *networking* es de primer nivel. “La semana que vengas hay eventos pasando o alguna cena, y es bien fácil ser parte de eso. La industria es muy abierta y eso lo relaciono con una cultura de hospitalidad que tenemos. Cuando alguien llega a nuestro país nos gusta ser anfitriones y que se sienta cómodo”, explica el inversor que identifica un fuerte interés por parte de argentinos, chilenos, peruanos y colombianos que quieren acercarse a esas tierras.

Sassoon, por su parte, ya está planeando su próximo viaje para la primera parte del año. Su objetivo es quedarse un mes y medio allá, con la meta de abrir oficinas

“en un futuro cercano”. “Los mexicanos son súper receptivos. Lo que admiro de ellos es que realmente quieren que el país se desarrolle, sin importar quién lo haga. Son muy abiertos a la inversión extranjera y te hacen sentir bienvenido”, menciona la *managing partner* de 17Sigma.

Talento y desafíos

Cuando Globant llegó a México por primera vez, en realidad fue por un proyecto de reclutamiento de talento para relocate en Estados Unidos. Pero pronto vieron una oportunidad en quedarse allí. “Estábamos encontrando un montón de talento que no necesariamente quería irse del país. Así que ahí empezamos a pensar en Globant México, con la filosofía de ir donde el talento está”, menciona San Martín, que los primeros meses se pasaba los días recorriendo universidades con un *banner* de la compañía y explicando qué hacían.

Ahora, tienen oficinas en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, desde donde trabajan 3500 personas. Y lo que nació como un centro de desarrollo para atender al mercado estadounidense luego se convirtió en una filial que atiende a 60 clientes mexicanos, incluyendo a firmas como el gigante Citibanamex o la cadena local de tiendas Oxxo, para la que desarrollaron su propia pasarela de pagos digitales para incluir a la enorme población no bancarizada del país.

Igualmente, el 85 por ciento de la nómina se ocupa de dar servicios a otros países, principalmente a Estados Unidos y otros mercados de América central. Y recientemente anunciaron la creación de tres *hubs* de innovación en Mérida, Aguas Calientes y Querétaro para lo que invertirán US\$ 90 millones en los próximos tres años.

Aunque el panorama es optimista, la otra cara de la moneda muestra desafíos típicos de la región. La burocracia es el primero. “Empezar a operar aquí toma tiempo. Tener una sociedad demora, al menos, dos meses. Y en los últimos años desapareció la entidad que apoyaba los emprendimientos. Pero sí podría decir que para los extranjeros es fácil venir en cuanto a visas”, menciona Lomelí. Pero advierte: “Las cosas que funcionan en un país no necesariamente se replican de forma idéntica en otro. Culturalmente vamos a ser diferentes, son pequeñas cosas que hay que aprender. Lo mismo con la competencia, hay que tomarse el tiempo de entenderla”, aconseja.

Otro tema importante a tener en cuenta es que el talento especializado o con cierto *seniority* también es difícil de encontrar. “La solución para ellos está siendo contratar empleados en el exterior y aprovechar las facilidades del trabajo remoto. Por otro lado, la contrata-



ción de talento extranjero también lleva su tiempo, entre tres y nueve meses, e incluye varias etapas hasta poder contratarlo", comenta María Julia Bearzi, directora Ejecutiva de Endeavor Argentina, entidad que trabaja con emprendedores en sus procesos de regionalización.

Por último, frente a estos casos Bearzi recomienda tener un equipo o representante local que permita entender bien cómo se mueve el negocio, conocer la cultura, idiosincrasia y tradiciones del mercado local. A nivel comercial, trabajar las relaciones a largo plazo y las interacciones cara a cara, por lo tanto trabajar en el *networking* será clave para maximizar las oportunidades.

Algunos cambios serán más difíciles que otros y la adaptación tomará su tiempo, pero no sorprenderá ver cada vez más argentinos brindando con tequila. <AP>

Los recién llegados: 5 casos para seguir de cerca

Menta es una solución de finanzas embebidas para compañías B2B que despertó el interés de los inversores y el año pasado concretó una ronda de US\$ 6 millones. "Definimos abrir en México porque es el mercado más grande de América latina, después de Brasil. Ha crecido mucho y aún tiene un gran potencial por delante. Sin embargo, menos del 50 por ciento de la población se encuentra bancarizada. Esto demuestra que aún hay mucho por crecer, y es una tendencia que ya está ocurriendo. En 2021 los pagos digitales crecieron 50 por ciento respecto a 2020 en el país. Los consumidores quieren pagar cada vez más con medios de pagos digitales, como tarjetas de crédito y débito", explica Virginia Folgueiro, cofundadora y CEO de la firma que

¿Por qué los emprendedores van a 🌈 México?



Fuente: "El fenómeno de la migración de emprendimiento a México", EY y Endeavor México.

brinda la infraestructura para que las compañías que tienen una red de comercios puedan ofrecer su propia solución de cobro personalizada.

El equipo de Menta es regional, con personas en distintas partes del mundo, y la mayoría de las áreas trabajan de forma centralizada para todos los países, aunque tienen personas que están localmente en México enfocados principalmente en el desarrollo del negocio con clientes y partners.

Folgueiro ve como uno de los principales beneficios el hecho de que México se convirtió en el *hub* para la mayoría de las empresas de tecnología que operan a nivel regional, por lo que se genera un *network* que permite concretar nuevos negocios continuamente. "Hoy México es el principal mercado para Menta, no solo por el tamaño del mercado y el crecimiento sostenido, sino también porque la mayoría de los tomadores de decisión se encuentran en el país", resalta y explica que decidieron enfocarse en este mercado antes que Brasil, ya que este último resulta más complejo, con mayores barreras como la cultura y la alta concentración de *players*. "Brasil es un mercado que está más desarrollado y es más difícil penetrar, en cambio México está más permeable y abierto a nuevas soluciones". Como desafío, la emprendedora plantea: "México es un mercado con jugadores históricos, donde se vienen haciendo las cosas de la misma manera hace

¿De dónde son los fondos de inversión que apuestan por México? Mapa de fuentes de 💚 financiamiento. En millones de US\$

759 688 257 61 30 26 17 13 7 3 3

Japón EE.UU. México Argentina Países Bajos Brasil Alemania España China Perú Chile

muchos años. El desafío es romper con el *status quo* y cambiar la forma en que se viene operando en la industria financiera”.

Dar respuesta a los problemas estructurales que atraviesan millones de personas en ese mercado se convirtió en la principal motivación para que muchos emprendedores lleven su solución. Mathias Sielecki, cofundador y CEO de Wiri Salud, una plataforma dedicada a acelerar el acceso a los servicios médicos, es uno de ellos. “Detectamos en este país un problema enorme en el sistema de salud, que además se va agravando cada vez más. En 2020, 33 millones de mexicanos no tenían acceso a servicios de salud, mientras que en 2018, este número era de 20 millones, es decir que aumentó 65 por ciento en solo dos años. El ecosistema emprendedor mexicano se encuentra en pleno auge y es clave para nuestro crecimiento”, dice el creador de la *startup* que invirtió US\$ 150.000 para su desembarco. “Los mercados de Latinoamérica, con excepción de Brasil y México, son muy pequeños por sí solos, de manera que potenciales inversores nos plantearon la necesidad de demostrar que nuestro modelo es viable en uno de estos dos mercados”, aclara.

Pero la solución de Sielecki apunta a un sector con complejidades extra: “En México hay muy poco foco en salud preventiva y de los beneficios que esto conlleva. Los mexicanos tienden a atenderse cuando se presenta un problema, lo que lleva a una población enferma y a un sistema saturado. Por eso aparece Wiri, para generar conciencia sobre los beneficios de cuidarse y una solución real, de calidad y accesible para lograrlo”.

Para Nubity, empresa especializada en optimizar los servicios en la nube, se trataba de un mercado óptimo para dar sus primeros pasos internacionales, estratégico para un posterior desembarco en Estados Unidos.

Después de pasar varias etapas de inversión semilla y de aceleración, en octubre de 2016 cerraron una serie A de US\$ 2 millones que se destinó en su totalidad a ese objetivo. Darío Peña, CEO y cofundador, se mudó a la capital del país para trabajar en el desembarco y hoy 20 de los 80 empleados que tiene en total la compañía trabajan en México.

“México es un país más que interesante por mercado, costos y por ser el paso previo a los Estados Unidos. También es de gran ayuda que no exista barrera idiomática. Y el resto de los países de la región, como Chile, Perú o Colombia, también son una op-

ción, pero el mercado mexicano es tan maduro y de un tamaño tan grande que seduce a todos los argentinos”, explica Juan Ozino Caligaris, cofundador y *country manager* de Nubity. Ahora, la firma (que también pasó por el programa de aceleración de 500 Startups y que captó el interés de fondos mexicanos como ALLVP, LIV Capital y Capital Invent) busca crecer 2X en los próximos dos años.

Muchas empresas desembarcan persiguiendo a clientes más grandes. Lara AI, una solución de *People Analytics* que ya emplean más de 25 empresas en América latina para mejorar el clima laboral, es un caso. “El ticket promedio en México es varias veces más grande que el del resto de los países de la región, y las empresas tienen una magnitud mayor. Nuestra tecnología tiene como clientes justamente a grandes empresas, y por eso nos hace sentido”, explica Guido Kuznicki, CEO y cofundador del proyecto.

Para plantar bandera allí, la *startup* desembolsó entre US\$ 50.000 y US\$ 100.000. “Tampoco puedo dejar de lado la innovación. México es el mercado, junto con Brasil, donde primero suelen ir las soluciones de innovación tecnológica, y por eso el mercado está más preparado y más permeable a soluciones tecnológicas como la nuestra”, agrega Kuznicki, quien tiene incorporada a su rutina viajar todos los meses a México para participar de eventos y emparejarse de la idiosincrasia local.

“Es un mercado gigantesco. Entender las dinámicas de un mercado al que no estamos acostumbrados, y a una escala mucho mayor a la que tenemos en Argentina, es un desafío constante. Es necesario gran parte de las veces estar localmente allí para terminar de entenderlo”, agrega.

Agustín Novillo Saravia, CEO de clicOH, decidió llevar su solución logística para dar servicio a la cultura de startups que está creciendo en ese país. “México es una de las apuestas más importantes de clicOH a nivel compañía en donde buscamos acelerar permanentemente en todo el país las entregas de productos de e-commerce en plazos de 24 y 48hs”, dice el cofundador de la firma que ya cuenta con un equipo de 45 personas basadas en tierras mexicanas.

“México ofrece una cultura de *startups* muy desarrollada que termina generando muchas oportunidades para los emprendedores. En nuestro caso vemos un enorme potencial, por ejemplo y para ser concreto, de generar sinergias con otras empresas que te permiten crecer rápido en este país”, concluye. <AP>





NISSAN
INTELLIGENT
MOBILITY

NUEVA NISSAN FRONTIER

DISEÑADA PARA HACER MÁS



INGENIERÍA
JAPONESA

nissan.com.ar

5 GARANTÍA
AÑOS
o 150.000 kms

IMAGEN NO CONTRACTUAL, MERAMENTE ILUSTRATIVA QUE CARECE DE CARÁCTER VINCULANTE PARA EL FABRICANTE. NISSAN ARGENTINA S.A. CUIT: 30-71158535-0, MAIPÚ 267, PISO 13, CABA.

Mano a mano

Martín Galdeano

Presidente de Ford Argentina

“Estamos acostumbrados a que haya discusiones salariales, pero no con las plantas paradas”

El número uno de la automotriz expresa inquietud por el nuevo conflicto gremial que hay en las fábricas de neumáticos. Sus planes para 2023: de la inversión de US\$ 580 millones para lanzar una nueva pick-up a la apuesta por los vehículos eléctricos y el futuro de la planta de Pacheco.

Por Juan Manuel Compte

Pese a que, en el fútbol, el tiempo reglamentario son 90 minutos, un partido no termina hasta que el árbitro da el silbatazo final. Lo mismo pasa con la economía argentina: un año no parece finalizar hasta la medianoche del 31 de diciembre. Un ejemplo es la industria del neumático. El 30 de septiembre, hubo paz luego de cinco meses de un conflicto gremial que, con paros, bloqueos e, incluso, la toma de un ministerio, paralizó la fabricación de cubiertas y, en consecuencia, forzó también a bajar las palancas durante una semana en automotrices.

Parecía que con el acuerdo alcanzado, que garantizó un reajuste salarial del 66 por ciento para la paritaria vencida en junio, el pago de un bono de \$ 100.000 y un 10 por ciento por encima de inflación para los operarios del sector en la corriente pauta salarial, habría calma, al menos, hasta julio, cuando vencerá el convenio actual. Pero en diciembre, el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (Sutna) hizo un paro de 48 horas en la planta de Bridgest-

tone y convocó a otro cese total de actividades en las tres fábricas de cubiertas del país -la japonesa, más Pirelli y Fate-, medida que anticipó luego durante 24 horas, en Bridgestone y Fate, porque ambas empresas descontarían las horas no trabajadas por los operarios que querían ver la final del Mundial de Qatar.

Lejos de los nervios que le provocó la definición entre la Argentina y Francia, a Martín Galdeano, presidente de Ford en el país, el nuevo foco de conflicto en un eslabón clave de la cadena de valor de la industria automotriz le despertó una inquietud que, además, es incómoda: el óvalo fue una de las dos terminales -la otra, Toyota- que hace dos meses debió suspender actividades por falta de neumáticos.

“Esperamos que estos conflictos se solucionen rápidamente, con las plantas funcionando y sin que se afecte nuevamente a toda la cadena de valor automotriz con falta de insumos que impactan en la producción y nos impiden cumplir con nuestros compromisos de exportación, que es el 60 por ciento de la producción automotriz argentina”, dice el ejecutivo, reelecto en noviembre como presidente de la Asociación de Fábrica de Automotores (Adefa) y que monitoreó la anterior pelea minuto a minuto, prácticamente, en tiempo real.

¿El conflicto de neumáticos fue uno de los cisnes negros que la industria automotriz enfrentó en 2022?

En el sector, estamos acostumbrados a estas discusiones salariales. Pero no con las plantas paradas. Fue algo atípico para nosotros.

¿Lo forzó a activar algún plan B, listo para cuando volviera a repetirse?



Cuando empezó esto, nosotros habíamos activado otro tipo de planes. No son fáciles, ni sirven para todos los mercados. Los neumáticos requieren homologaciones técnicas y de seguridad para ingresar a cada país y esos trámites son procesos con plazos largos. Pero todas las automotrices construimos un plan B. Sin embargo, aun teniendo opciones de importación, lo lógico y prioritario es tener abastecimiento local. Por eso, invertimos en nacionalizar más y más. Para tener esa provisión acá. No es tan fácil activar un plan B para cubiertas.

“Por el conflicto anterior, todas las automotrices hicimos un plan B.”

Pero los neumáticos requieren homologaciones para cada mercado, y son procesos con plazos largos. Además, lo lógico y prioritario es tener abastecimiento local. Es un tema de competitividad”

¿Pero el conflicto no hizo que, al menos, tuvieran la tarea hecha, activando ya trámites de homologación de otras cubiertas en distintos mercados por las dudas?

Eso lleva tiempo. Por ejemplo, Brasil, uno de nuestros mercados más críticos, requiere ocho meses de homologación. Además, tampoco es que las cubiertas estén automáticamente todas disponibles en una fábrica del exterior en caso que las necesitemos. Es cierto que todo esto nos obligó a mirar planes B en este camino. Pero es un tema de competitividad: nuestro plan está 100 por ciento enfocado en proveedor local.

¿Cuánto tuvo que parar la planta en septiembre por este tema?

Cuatro días. Fueron más de 1200 unidades de Ranger perdidas.

¿Pudieron recuperarlas después?

Sí.

¿Con qué volúmenes de producción cerró la planta de Pacheco 2022?

Fueron 48.000 unidades, contra 45.000 de 2021. Habiendo cerrado, además, la planta seis semanas por el proyecto.

Se refiere a los US\$ 580 millones de inversión para producir la próxima generación de

“Que Pacheco sea una fábrica de híbridos sería algo relativamente manejable.

Para hacerla de autos 100 por ciento eléctricos, tendría que ser una reconversión muy, muy grande”

la Ranger. ¿Cómo avanzó eso?

Fue un año extremadamente desafiante en términos del megaproyecto. Avanzó muy bien. Hicimos un cierre de planta prolongado, de abril a mayo. Fueron esas seis semanas que decía. Eso nos permitió avanzar muy fuerte con la transformación de la fábrica y, luego, de la camioneta nueva. Todavía nos falta un rato para esto último.

Y en cuanto a producción actual, ¿cuál fue la dificultad principal?

Está todo vinculado. El trabajo es enorme: manejar la doble agenda entre el día a día y un proyecto de largo plazo, que requiere la renovación de toda tu planta. Mantuvimos constante la capacidad: 305 camionetas por día a dos turnos, 70 por ciento para exportación. Mantuvimos esa consistencia.

¿Qué factor impactó más?

Tuvimos bastante impacto de semiconductores. Es algo en lo que vemos que mejorará gradualmente en 2023, mucho con respecto a 2021 y 2022. Pero seguiremos teniendo presiones en algunos lugares.

¿Qué producción proyecta para 2023?

Estamos viendo un año similar a 2022. Tal vez, un poquito arriba. Todavía estamos cerrando los números.

¿De qué dependerá?

Semiconductores y, agregaría, logística global. La logística de contenedores está un poco mejor; la de vehículos está siendo un desafío. Serán nuestros ordenadores de actividad de planta en 2023. Después, de una forma u otra, nos adaptamos a la coyuntura argentina.

¿Dólares e insumos, por ejemplo?

En eso, estamos viendo un año parecido. Vamos a estar con las complejidades propias de Ford y de proyectos tan importantes como el que tenemos en la mano. Vemos un año similar, en el que vamos a tener que ir cuidando nuestra balanza comercial porque la Argentina tiene un régimen de cuidado de sus reservas. En ese contexto, vemos un año parecido a este. No es que no fue un problema: lo hemos manejado, con discusiones abiertas en la cadena de valor y con Gobierno, siempre, priorizando dólares e insumos para producir.

El Gobierno redujo los plazos de la industria para pagar al exterior. ¿Está funcionando?

Estamos confiados. Hay mucho diálogo con el Gobierno. Se empezó a encaminar en diciembre. El acortamiento de los plazos de pago al exterior es algo lógico, prioriza la producción. El tipo de diálogo que tenemos en la cadena de valor -nosotros, sindicatos, autopartistas, Gobierno- es una clave del sector.

¿Se normalizó el SIRA? ¿Ya fluye?

Está funcionando mejor. Comenzó a normalizarse. Eso empezó a dejarnos fluir en discusiones más normales con el *tier 1* (nuestra base de proveedores) y, a su vez, su propia base de proveedores. Eso nos está ayudando. Todas las semanas, está más cerca de dónde debería estar. Por el tipo de industria que somos, tenemos un canal de diálogo con el Gobierno.

¿Qué falta para finalizar la inversión en la nueva Ranger?

¿Sigue en los plazos previstos?

Nos queda una parada de planta importante. Es parte del proyecto que anunciamos en 2020. Por ahora, estamos apuntando a 2023. No estamos dando una fecha precisa. Pero los plazos son los normales; no nos hemos desviado. Estamos terminando la planta y empezando una fase muy inicial de pruebas con prototipos, testeos en los principales mercados donde vamos a venderla (la Argentina y Brasil). Todavía, nos falta.

¿Sigue siendo 60.000 unidades el target de producción del nuevo modelo?

Sí. Existe mercado regional para eso y hay muchas oportunidades de seguir creciendo en los mercados donde hoy vendemos, sin necesidad de salir a buscar muchos destinos nuevos.

¿Pacheco podrá sumar un segundo modelo?

Estamos 100 por ciento enfocados en Ranger. Todo el equipo está metido en la transformación de la planta, no en la discusión por otro producto. El foco es Ranger. No estamos pensando en un segundo producto. Cuando uno mira la planta, está 100 por ciento pensada para la Ranger: el equipamiento, el flujo logístico... Nuestro modelo es un solo vehículo, con escala y nivel de localización alto.

¿Hay parque de proveedores para seguir localizando piezas?

Sí, hay. Con la Ranger actual, ya llegamos a 43 por ciento o 45 por ciento de contenido local, comprado a proveedores argentinos. Queremos tener lo mismo, o arriba, para la nueva *pick-up*. La Argentina es un *hub* de *pick-ups*. Cuando tenés una base muy bien desarrollada en calidad, en costos, hay espacio. La clave, en el futuro, es cómo seguimos localizando tecnología. Eso es lo que marcará la diferencia para poder seguir creciendo en este camino, en estos niveles.

Un colega suyo, con un producto muy competitivo, también insistía en que tenía que localizar cada vez más. Pero, al mismo tiempo, reconocía que no encontraba proveedores para piezas tan simples como cinturones de seguridad.

¿Existen muchas opciones para nacionalizar tecnología?

Hay opciones. Quizás, no lo que nos gustaría. Pero hay dos o tres alternativas de proveedores muy claras -algunas, en Tierra



Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología
desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones
destinadas al cuidado de la salud de los animales.

48 mil

Unidades de Ranger que producirá Ford este año

60 mil

Es el target del nuevo modelo, tras una inversión de US\$ 580 millones

del Fuego-, que permiten tener esa localización de tecnología. Internamente, entre Compras, Ingeniería y Manufactura, tenemos una gimnasia muy buena en esas discusiones con proveedores, para buscar alternativas. Tenemos un *expertise* muy interesante en ese sentido. Cuando hablamos de competitividad, estamos 100 por ciento enfocados en hacer lo que está al alcance de Ford: que la planta sea competitiva con otros lugares.

¿Qué mercado interno proyecta para 2023?

Vemos un mercado muy similar al de 2022, en torno a las 400.000 unidades. Podrían ser 410.000.

¿No se crecerá más porque seguirá la restricción de oferta de vehículos importados o porque se enfriará la demanda?

Habrá algunos temas donde habrá más disponibilidad de producto hecho en la Argentina y algo menos de importados. Un factor será semiconductores. También, los problemas logísticos, que no están resueltos. Otro serán los temas propios de la Argentina: cada uno está manejando la balanza comercial que tiene. En términos históricos, un nivel lógico para la Argentina debería ser 600.000 unidades. Estamos debajo de eso.

¿Qué escenario de inflación maneja para este año?

Trabajamos con varios escenarios. Los niveles de inflación que estamos viendo irán desacelerando. A largo plazo, es algo que la Argentina conseguirá manejar. Es lo que asumimos en todos nuestros proyectos de mediano y largo plazo.

¿Y en el corto? ¿Cómo se maneja?

En cuanto a los vehículos, los precios se ajustan más o menos alineados con la inflación. Eso es lo que termina pasando. Pero repito: nuestra clave es cómo seguimos siendo competitivos para exportar.

¿Hay mucho margen para seguir ganando eficiencia interna cuando los problemas de competitividad a nivel país son tan sistémicos?

Sí, mucho. Siempre hay mucho por hacer: se puede sumar tecnología, procesos, calidad, eficiencia en planta... tener una base de proveedores competitiva en calidad y costos. La planta, hoy, tiene 320 robots nuevos. Esos es ponerla al nivel de Tailandia, los Estados Unidos y Sudáfrica, que son las otras que hacen Ranger. Siempre hay algo para hacer.

¿Ya están pensando en fabricar una Ranger eléctrica?

Globalmente, cuando se anunció Ranger, dijimos que habría una versión electrificada. Localmente, no anunciamos nada. Por ahora, nuestro foco es 100 por ciento la versión que vamos a tener. En la Argentina, todavía nada de electrificación de Ranger.

Uno supone que convertir una planta de vehículos convencionales en una fábrica de eléctricos es algo que demanda recursos y, sobre todo, tiempo. Si hubiese algo en carpeta, las discusiones sobre Pacheco no deberían demorarse mucho más...

Hay que distinguir. Para que Pacheco sea una planta de electrificados híbridos, sería algo relativamente manejable. Para ser de autos 100 por ciento eléctricos, tendría que ser una reconversión muy, muy importante.

¿Existiría en la región mercado que lo justifique?

Hay países que están liderando: Colombia, Chile. Están en un nivel de adopción, de oferta, mucho más amplio que otros. Brasil también está acelerando. Está más adelante que la Argentina. Pero un poco más atrás que esos otros mercados. A nivel global, uno de cada dos clientes ya reconoce que quiere un auto electrificado. Ese click está pasando en todos lados.

¿Cómo ve el mercado de eléctricos de la Argentina?

Vemos un contexto en el que la Argentina seguirá creciendo rápidamente en híbridos. Los 100 por ciento eléctricos tendrán una escala menor al comienzo. Crecerán a medida que la Argentina adecue su infraestructura, por ejemplo, en redes públicas de carga. Para vehículos comerciales, vemos un contexto distinto, en patrones de uso y de carga. Hay más demanda para crecer más rápido.

Por lo pronto, Ford ya anunció más productos eléctricos para el mercado local.

En 2022 consolidamos mucho nuestra estrategia de electrificación. Nuestro plan para este año es tener cinco vehículos electrificados distintos, en cinco segmentos diferentes. A Kuga y F150, le agregaremos la Maverick híbrida en el primer semestre y el Mustang Mach-E y la e-Transit 100 por ciento eléctricos en el segundo.

¿Es normal que se vendan tantas pick-ups en la Argentina?

¿O es un efecto colateral porque no se pueden importar autos de otros segmentos?

Cuando vemos *pick-ups* medianas, históricamente, era 12 por ciento o 13 por ciento del mercado. Ese segmento es, en cantidades, inelástico a lo que pase. Por eso, con un mercado menor, hoy está en 20 por ciento. En otras categorías de *pick-ups*, como las *full-size*, todavía hay espacio para crecer. Y en las chicas, compactas, mucho más.

¿Por qué?

Hay un porcentaje de la demanda relacionada con el trabajo. Y uno muy alto de uso personal, que no es de este año ni de coyuntura. Viene pasando hace años: gente que compra *pick-up* porque le gusta. Le da la flexibilidad de usarla como herramienta de trabajo o para ir con su familia de vacaciones porque tiene capacidad de carga. Y gente que, directamente, no usa la caja de la camioneta para trabajar sino para divertirse. No es algo que pase sólo en la Argentina.

¿También hay margen para crecer en SUV?

Existe un segmento mini, en el que participábamos con EcoSport, muy consolidado. Más arriba, en medianas, hay bastante espacio para crecer. <AP>

Mano a mano

Marcellus Puig

Presidente y
CEO de Volkswagen
Argentina

“Ser el número uno en ventas es una consecuencia de hacer las cosas bien, no un objetivo per se”

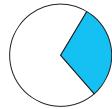
La firma alemana apuesta a un 2023 de crecimiento en producción y exportaciones. Además, quiere recuperar share en el mercado local, donde fue líder durante más de una década. Cuándo llegarán los autos eléctricos y cómo podría reconvertirse su planta de Córdoba para proveer a este tipo de productos.

Para quien no lo conoce, o no está acostumbrado a recorrerlo, el camino entre el Aeropuerto Internacional de Salta y Cafayate pueden ser un auténtico, y exigente, desafío. A lo largo de casi 190 kilómetros de ruta, se suceden incontables curvas, desniveles, subidas, bajadas, cornisas, zonas urbanas, escasos tramos rectos para sobreponerse y, sobre todo, infinidad de imponentes, que van desde camiones y tractores -que pueden forzar a marchar durante kilómetros a baja velocidad-, a piedras caídas de las laderas de los cerros a animales sueltos, como perros, caballos o cabras. Pero se lo concluye con una incomparable satisfacción de haber llegado a destino. Una sen-



71 mil

Vehículos producirá VW este año en el país



30%

Es el piso mínimo de crecimiento de ventas al que apunta en el mercado local

sación potenciada por la adrenalina propia de más de dos horas y media al volante, mezclada con el placer de haber atravesado un paisaje único, colorido; muy distinto a la rutina de una alguna monótona autopista urbana.

Volkswagen Argentina eligió esa ruta para organizar su SUV Driving Experience, evento en el que los protagonistas fueron los tres modelos de vehículos para pasajeros que hoy son la apuesta fuerte de su oferta regional: los brasileños T-Cross y Nivus, y Taos, el producto que, desde el año pasado, fabrica en su planta de General Pacheco, tras más de US\$ 800 millones de inversión.

“La Argentina es un país lindo para hacer turismo”, se ríe Marcellus Puig, brasileño que a mitad de año tomó el volante de la filial, cuando se le pregunta por su actual escala de un destino profesional que lleva 20 años en el grupo alemán. Es que el camino entre Salta y Cafayate resulta una metáfora que describe lo que fue 2022 para la industria automotriz, entre ambiciosos objetivos de producción y exportaciones, por un lado, y, por otro, la estresante complejidad para poder cumplirlos, entre la eventual falta de insumos -propios, de proveedores y de proveedores de proveedores- derivada de la restricción de dólares que sufre la economía argentina. También, por factores globales, como la tensión en las cadenas logísticas y, fundamentalmente, la escasez de semiconductores eléctricos, problema mundial cuyo horizonte de resolución, ahora, se patea a 2025.

Volkswagen no fue la excepción. Con los problemas que tuvo el sector, llegó a destino: cerrará el año con 71.000 vehículos fabricados entre los dos modelos que hace en el país (Taos y la *pick-up* Amarok). Será un crecimiento superior al 20 por ciento contra los volúmenes de 2021, con un incremento de exportaciones que, a noviembre, había sido de 6 por ciento, a 35.000 unidades. Además, luego de haber anunciado en mayo un paquete de inversiones de US\$ 250 millones en el país hasta 2026, en diciembre ya mostró el primer resultado de ese plan: la moto Ducati Scrambler Icon, fabricada en su planta de Córdoba. “Ducati sólo produce en tres lugares fuera de Italia y es el primer producto de la marca que se hace en una fábrica de Volkswagen”, destaca Puig, quien cerró el año con un plato fuerte de su menú de inversiones: US\$ 50 millones para radicar en la fábrica cordobesa la producción de camiones y buses.

¿Qué volúmenes de producción proyecta para 2023?

Apuntamos a 73.000 o 74.000 unidades. Con el mismo mix de producción de Taos y Amarok a como está hoy.

¿Ese objetivo supone que funcionará sin problemas el SIRA para el abastecimiento de insumos?

Es un objetivo adaptado a la disponibilidad de divisas. Sobre el SIRA, lo único por decir es que, cada vez que hay un problema, lo hablamos con el Gobierno y seguimos para adelante. No lo vemos como un *issue*.

¿Por qué proyecta crecimiento de producción?

Para Brasil, se espera un mercado como el de 2022 (N.d.R.: más de 2 millones de ventas entre autos y comerciales livianos). Un poco de ese incremento de producción va por más Amarok en Brasil; esperamos subir las ventas allá. También en el mercado local, donde en 2022 vendimos 22.000 unidades, el número más alto de la historia para la *pick-up*. América latina, en general, tendrá buenos volúmenes.

¿Cuál es el plan para Taos?

Seguir con los mismos volúmenes a Brasil. También habrá crecimiento en el mercado local. En 2022, su primero completo de ventas, patentamos 10.000 unidades. Era el objetivo.

La marca Volkswagen cerró el año con cerca de 46.000 patentamientos y apunta a crecer un mínimo de 30 por ciento en 2023, tanto en ventas de vehículos nacionales como importados. También, quiere aumentar su participación de mercado, que en 2022 fue del 12 por ciento, por debajo de su promedio histórico, y la deja tercera. En este semestre, lanzará los nuevos Vento, Tiguan y el Polo Track. Este último, reemplazará al Gol, que históricamente había sido el auto más vendido del país. La marca, además, recupera con ese producto un modelo de entrada de gama, que había perdido. **¿VW apunta a recuperar el liderazgo de ventas en la Argentina, que tuvo durante más de una década pero cedió cuando decidió que el share no podía seguir importando más que la rentabilidad?**

Nuestra meta es tener crecimiento sustentable. Estar primeros en el ranking de ventas es importante. Pero más lo es crecer en producción de forma ordenada, aumentar exportaciones y que nuestros autos performen bien en sus segmentos. Ser el número uno de un mercado es una consecuencia de hacer las cosas bien, no un objetivo *per se*.

¿A qué porcentaje de capacidad llegaría la planta con el crecimiento de producción planeado para 2023? ¿Cuán lejos estará el plan original cuando se decidió la inversión en Taos?

Esas 73.000, 74.000 unidades de Pacheco estarán cerca del plan original de producción. Es la capacidad que tiene la planta para trabajar en dos turnos. En ese sentido, no hay un cambio previsto. Es la capacidad que tenemos para abastecer al mercado de exportación y al doméstico.

¿Qué debería pasar para definir un tercer turno de producción en Pacheco?

Debería haber una demanda muy sostenida. Pero tuvimos un tercer turno en otro momento y hoy somos más eficientes con dos que con tres. Cuando hablamos de crecimiento sustentable, tiene que ver con esto. Las inversiones de US\$ 250 millones incluyen la incorporación de una planta de estampado en caliente. Es un trabajo con nuestro proveedor, Gestamp. Ese proceso no se hacía en la Argentina. Eso nos dará mayor eficiencia.



NUESTRO COMPROMISO NOS LLEVÓ MUY ALTO

En 2012 nos comprometimos con la sustentabilidad.

Nos sentimos orgullosos del acuerdo con Aeropuertos Argentina 2000 que permitirá abastecer la energía de la nueva terminal y proveerá más del 90% de la energía que utiliza todo el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, que ascenderá a casi 70 MWh-año. Hoy, somos la empresa líder en energías renovables en el país y cada día estamos más comprometidos con el cuidado de los recursos naturales. Y comprometidos con el entorno, fomentamos el comportamiento ético, el desarrollo personal y el de la comunidad donde operamos.

Cumplimos 10 años de compromiso y seguimos transformando el mundo.



Aeropuertos **Argentina 2000**



ciencia. También, seguiremos incrementando contenido local. **¿Qué desafíos o factores de riesgo podrían desafiar ese objetivo de producción?**

La vocación de una fábrica siempre es producir. Ese es siempre nuestro objetivo. Nuestro gran limitador es el tema de semiconductores. Eso nos saca el sueño. Sobre todo, para Taos, que tiene una cantidad importante. Ahí está el desafío. Mi jefe de Producción no quiere perder ningún auto.

Ya lanzaron la Ducati Scrambler fabricada en Córdoba. ¿Qué volúmenes espera de ese modelo?

Planeamos producir 680 Scrambler en 2023. Arrancamos con 125 en 2022. Hay potencial para producir más. Es un primer paso que estamos dando para ver cómo funciona el mercado. Se venderá sólo acá. No hay previsión de exportación.

Hasta ahora, esa planta se había destacado por producir cajas de cambio para exportación. ¿Cómo va ese negocio?

En cajas de cambio, proyectamos producir 20 por ciento más en 2023. En 2022, terminaron siendo 480.000.

En algún momento, Córdoba llegó a producir 1 millón de cajas. Más del doble que hoy. ¿Por qué el volumen actual?

La crisis de semiconductores afectó los volúmenes de producción en las plantas a las que exporta. La otra razón es que empezó a cambiar el mix entre cajas automáticas y manuales, que son las que hace Córdoba.

¿Hay posibilidad de que, con el avance de los autos eléctricos y el litio que existe en la Argentina, Córdoba pueda reconvertirse en fábrica de baterías?

Córdoba tiene una vocación clara de ser fábrica de componentes. Ahora, tenemos que hacer esta transformación, para que sea de producción (de motos y camiones) y de componentes. Hacer una caja eléctrica es una posibilidad; baterías, no. En baterías, VW ya está invirtiendo en tres *gigafactories* (Alemania, Valencia y los Estados Unidos). Para Córdoba, hay mucho

potencial. Tuvimos recién una visita de colegas de Alemania. La planta tiene un nivel alto de competitividad. Hacer cajas eléctricas es una de varias posibilidades para Córdoba.

Hablando de eléctricos, VW anunció los modelos que traerá a la región e, incluso, realizó pruebas en el país. ¿Ya definió cuándo los venderá?

El gran tema hoy es la restricción de semiconductores. Cuando se analiza la demanda de la curva, de la oferta, apunta para 2025. Vamos a sufrir por los semiconductores hasta entonces. En ese marco, Europa tendrá prioridad. Por eso, dar una fecha de lanzamiento en la Argentina, para hoy, no es factible.

Este verano, en Cariló, VW exhibe el ID.Buzz. Durante el año, anunció que los modelos elegidos en la región serían ID.3 (auto) e ID.4 (SUV). ¿Qué modelos traerá finalmente? Apuntamos, principalmente, al ID.4. Estamos evaluando de dónde traerlo: si de Europa o de los Estados Unidos.

En el evento, mostró que el segmento de pick-ups ya representa el 19% del mercado local de vehículos y el de SUV, casi el 22%. Para la marca, esta última categoría es el 30% de las ventas y apunta a que esa participación crezca al 40% en 2023. ¿Eso es una evolución natural del mercado? ¿O la consecuencia de que, por falta de dólares, se restringe la oferta de otros segmentos y se termina vendiendo nada más que lo que hay en el mercado?

En la mayoría de los mercados del mundo, el 45 por ciento de las ventas son de SUV. Europa hizo su transición hacia SUV, a modelos de mayor tamaño. Lo mismo pasa en Brasil y el resto de América latina. Existe una migración de *hatchs* y sedanes a SUV. Y estamos seguros de que la categoría de *pick-ups* será fuerte a futuro como lo es hoy. Pero en la Argentina la oferta está restringida. Mucha gente termina comprando *pick-ups* o SUV de producción nacional porque no tiene disponible otros modelos, que son importados. <AP> J.M.C.

Mano a mano

María Tettamanti

Directora general
de Camuzzi Gas

“Sin ajustes de tarifas, podemos hacer las inversiones mínimas a costa de endeudarnos”

La número uno de la empresa distribuidora de gas detalla la situación de la compañía y del sector y cuenta qué necesitan para operar productos.

Por Juliana Monferrán

El pasado no fue un año fácil para la número uno de Camuzzi Gas, aunque es una realidad que comparte con muchos otros sectores en la Argentina. La empresa que lidera es parte de un sistema encargado de proveer gas natural a todos los hogares del país, en el caso de Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur exactamente a 2,1 millones.

Y, justamente ese rol esencial como compañía de prestar un servicio público es lo que trata de transmitir a sus colaboradores.

Sin embargo, dentro de este sistema, a diferencia de los productores de gas, las empresas transportistas y distribuidoras



“Nosotros manifestamos la necesidad de un incremento de ingresos,

después si es a través de tarifas o a través de subsidios es una decisión que el Estado deberá tomar”

aún esperan la revisión integral de tarifas que los ayude a recomponer sus ingresos y volver a hacer inversiones. “Hoy nuestros ingresos no cubren los costos. Es indispensable una recomposición y eso es lo que le estamos pidiendo al Estado”, remarca María Tettamanti, su directora general y detalla la situación de su empresa y del sector.

¿Cómo terminaron el año pasado desde el negocio?

A nadie le escapa que fue un año con una inflación alta. Pero, además, desde abril de 2019, último ajuste de tarifas, hubo aumentos superiores al 300 por ciento y el ajuste de tarifas estuvo, según las distribuidoras ya que no fue en todos los casos igual, en torno al 80 por ciento. Entonces, claramente en 2022 la aceleración de la inflación acentuó el atraso de las tarifas en términos reales y eso es algo que nos complica enormemente. Hoy tenemos todos los ingresos de la distribuidora destinados a pagar gastos de operación o sueldos y queda muy poco margen para hacer las inversiones mínimas en seguridad y confia-

bilidad que las vamos a hacer pero a costa de tomar deudas comerciales, o sea con proveedores de gas.

Entonces, en términos de negocios, el año fue muy difícil y esperamos que, a inicio de 2023, tengamos algún otro ajuste tarifario que nos permita transitar el año de manera razonable porque las perspectivas también indican que va a ser un año de alta inflación. No podemos mantener las tarifas en términos nominales como las actuales y transitar otro año con casi 100 por ciento de inflación.

¿Saben cuántos de sus usuarios pidieron el subsidio?

El Enargas nos informa los que pidieron y a los que se les quita. Y frente a un porcentaje que el gobierno esperaba rondara entre el 10 por ciento y el 15 por ciento de la gente que iba a pasar al segmento de los que perdían el subsidio, estamos en valores de entre 37 y 39 por ciento, según la distribuidora. Tenemos porcentaje de gente que perdió el subsidio más alto de lo que se esperaba. Igual siempre hay correcciones porque no se cerró la posibilidad de anotarse.

Las tarifas que Camuzzi les cobra a los usuarios finales tienen tres componentes: gas, el precio del productor, el transporte y la distribución la que me da mí los ingresos para poder operar. Hoy no tiene subsidio ni el transporte, ni la distribución. El productor cobra el precio que acordó en la licitación del Plan Gas, una parte la cobra del usuario final a través de la distribuidora y otra parte del Estado Nacional como un subsidio. Cuando el Estado quiere bajar los subsidios de una forma segmentada lo que hace es hacer que algunos de los usuarios van pagar el precio del gas a un valor más alto. Va a pagar un poco más el usuario final y un poco menos el Estado Nacional. Ahora, a las distribuidoras no le aumenta con eso lo que reciben. Y lejos de eso, nos termina perjudicando porque nosotros tenemos costos que están asociados al precio del gas en boca de pozo. Por ejemplo, el gas no contabilizado que es un gas que uno utiliza en la operación, lo de escapes, hurtos. Cuanto más usuarios pierden el subsidio, más alto es el precio del gas que yo voy a pagar a los productores. Yo con el mismo ingreso de distribución tengo que hacer frente a más costos.

¿Y ustedes tienen que hacer frente a los usuarios que creen que la empresa que les manda la factura es la que gana con la baja de subsidios?

Exactamente. Y también yo voy a tener más costos de comisiones por cobranza. Si antes tenía una factura de 10 y ahora de 12 yo pago comisiones por 12 no por 10 cuando ese incremento no es para mí sino para pagarle al productor. Por eso es que nosotros vemos indispensable que cuanto antes nos hagan una actualización tarifaria de lo que son los ingresos propios de las distribuidoras.

Me imagino que este pedido ya lo habrán hecho, ¿en qué etapa están?

Sí, las empresas reguladas tanto transportistas como distribuidoras estamos empezando a hablar con el Enargas que, por decreto 1020, tenía plazo hasta diciembre para terminar la nueva revisión tarifaria y por el avance que tuvo el tema vemos que no va a suceder. Con lo cual no teniendo una nueva tarifa que surja de una revisión integral necesitamos igual una nueva tarifa que, al menos, surja de una revisión transitoria, una tarifa más alta que la que hoy tenemos. Y necesitamos que sea a inicios de 2023. Y el ajuste que pedimos es solo pensando en no deteriorar más la situación.

El Estado tiene que tener en claro que tiene que resolver el problema de toda la cadena del gas natural. Los productores tiene resuelto el tema con el Plan gas, falta resolver el transporte y la distribución. Pero como todo sistema a las distribuidoras les sirve que le vaya bien al productor y a los productores le tiene que servir que a la distribuidora le vaya bien para que le pueda pagar el gas e incorpore más usuarios a la red. No sirve que a un eslabón de la cadena le vaya bien y a los otros no. Nunca podemos dejar a uno de los eslabones en situación endeble porque indefectiblemente termina pegando en el resto de la cadena.

Y si hay algo que debió aprender la sociedad argentina y se vio más gráfico en los productos y en alimentos es que la fijación de precios máximos no funciona porque son precios que no te cubren los costos. Qué pasa con los productos que tienen un pre-

cio máximo, vas a la góndola y no hay. El atraso tiene un mismo efecto: hace que la distribuidora tenga que necesariamente dejar de hacer cosas, por ejemplo, hacer una expansión de su sistema e incorporar nuevos usuarios y limitar las inversiones a los que seguridad de confiabilidad.

¿Por qué el Estado comenzó con el productor?

La reacción fue primero con el productor porque el efecto de fijar un precio máximo y la escasez subsiguiente se vio rápidamente en la caída de la producción en 2020 y a fines sale el Plan Gas. El efecto en el transporte y la distribución se empieza a ver o porque no podes incorporar más usuarios o porque las distribuidoras se empiezan a endeudar con los productores de gas. Ahí es evidente que los recursos no alcanzan.

En el caso de ustedes, ¿tuvieron ya que frenar planes de expansión?

Sí, ya en 2021, 2022 y para 2023 no estamos haciendo inversiones en expansión del sistema. Se hacen inversiones para seguridad y confiabilidad, es decir, que no se queden sin gas los usuarios que hoy están conectados al sistema. No hacemos más inversiones en expansión lo que no quiere decir que no haya localidades donde todavía se puedan incorporar usuarios si queda alguna capacidad remanente. Pero, en algún momento llega el cuello de botella. Esto sucedió a partir de julio en el sistema Cordillerano que hasta que no se hagan inversiones en expansión no se puede incorporar más usuarios. Y así va a empezar a suceder en otros lugares.

¿El Cordillerano es el único?

Es el único en el que recientemente hemos frenado factibilidades. El sistema de la Costa, de Camuzzi Gas Pampeana que da gas a todo el Partido de la Costa que la factibilidad está frenada desde 2016 y el Estado Nacional tomó a su cargo la expansión del sistema pero las obras vienen muy frenadas. Las del Cordillerano también están a cargo del Estado. Solamente se hicieron obras en una parte de Mar del Plata que las hizo Camuzzi.

Hablaste de freno a las expansiones y de deuda comercial, ¿en este segundo punto Camuzzi cómo está?

Con Camuzzi Gas del Sur ya tenemos una deuda, tenemos un atraso en los pagos de gas de unos seis meses. En Camuzzi Gas Pampeana no queremos entrar en esta situación y es por eso que estamos pidiendo que nos hagan un ajuste a partir de enero/febrero de 2023 para no tener que disconinuar con la cadena de pagos.

¿Qué porcentaje de ajuste están pidiendo?

Necesitaríamos mínimamente la inflación. Nuestros costos, que en su mayoría son salarios, se ajustan por inflación.

¿Podría ser por un subsidio?

Nosotros manifestamos la necesidad de un incremento de ingresos, después si el Estado define si bien a través de tarifas o a través de subsidios es una decisión que el Estado deberá tomar como tomó con los productores.

¿Hubo alguna vez subsidio a la distribución?

Sí, se llamaron Asistencias Económicas Transitorias y fueron en 2015 y 2016. Justamente, porque las distribuidoras como consecuencia de un periodo extenso de congelamiento de ta-

rifas empezaron a endeudarse con los proveedores de gas, el Estado intervino.

¿Lo que está pasando hoy?

Exactamente. El Estado debería ver que la situación se vuelve a repetir y tiene que ver si solucionan el problema con un ajuste de la tarifa, una asistencia económica o un mix de ambos. Lo que nosotros manifestamos es que necesitamos más ingresos para operar.

Además, tenemos otro tema estructural por solucionar que se da porque nosotros tenemos todo lo que la Patagonia y La Pampa con el subsidio de la Ley de zona fría y ahora se sumaron la mayoría de las localidades de la provincia de Buenos Aires. El problema es la forma que se instrumenta ese subsidio: el beneficio lo recibe la distribuidora para que el usuario no pague y ese ingreso, en términos porcentuales, es muy impor-

tante en relación a lo que me ingresa por tarifas. Se genera una acumulación de saldos créditos IVA. Entonces, la reglamentación dice que a los 10 meses que termina un año calendario recién puedo hacer la presentación a la AFIP y desde el Ministerio de Economía tienen que aprobar una partida para pagar esos saldos. Con lo cual a veces pasan dos años para poder recuperar ese crédito. Y eso financieramente claramente te termina generando un problema que, en esta situación, en este contexto de atraso en las tarifas y con alta inflación es un elemento adicional que te complica la operación.

¿Eso se puede modificar?

Sí. La forma más rápida es modificar la reglamentación y que a las distribuidoras le den un tratamiento similar que a las exportadoras cuando recuperan los saldos créditos IVA. Para nuestro caso es muy lenta. <AP>

Mano a mano

Silvina Prette

Senior Operations Manager para Argentina de FedEx Express

“La mayoría de lo que importamos son insumos para que las PyMES puedan seguir produciendo y exportando”



La responsable del gigante logístico estadounidense en el país explica cómo cambió el negocio local de la empresa a partir de las exportaciones por comercio electrónico pospandemia. Además, defiende el papel del courier para importar.

Silvina Prette recorre el depósito de Villa Lugano. Lo conoce de punta a punta, rincón por rincón. A él y a cada persona que, hoy por hoy, procesan allí 3500 paquetes diarios. La ejecutiva tiene 31 años de carrera en FedEx, prácticamente, desde que la empresa aterrizó en el país. En los últimos 12, con la responsabilidad de liderar la operación local del gigante logístico estadounidense, compuesta de 262 empleados directos y 170 operativos.

Describe, con una mezcla de obsesión y orgullo, cada detalle del proceso: cómo se clasifican los envíos, en qué horarios, dónde cargan los camiones, la cantidad de rutas (34) que cubren, los momentos de llegada del avión de carga a Ezeiza, los de partida, el volumen de paquetes de importación y el creciente flujo de exportación. En su cabeza están el pasado, el presente y, fundamentalmente, el futuro de la compañía.

“Ya tenemos un nivel de actividad que nos requiere, por lo menos, 3000 m² de *warehouse*, más de lo que disponemos acá”, cuenta. “Estamos analizando opciones. Acá ya es muy difícil ampliar. Hay días en los que, incluso, tenemos que usar las calles laterales para poder operar”, anticipa en una charla en la que habló de sus planes de crecimiento, del escenario macro que prevé para 2023 y, también, de lo fundamental que son los *courier* para que las empresas argentinas -en especial, PyMES- tengan insumos para producir y exportar.

¿Se irán a una planta más grande?

Lo concreto es que necesitamos 3000 m² y hoy estamos en menos de eso. Podemos manejarnos bien con los ingresos y egresos de carga, pero, para una mejor comodidad, necesitamos esos 3000 metros.

Una de las ventajas de esta planta es la ubicación: cerca y directo de Ezeiza y con salida rápida a otros puntos de la Ciudad y el GBA. Será muy difícil encontrar algo similar.

Las variables que buscamos tienen que ver con acceso al aeropuerto, que es adonde tenemos nuestro vuelo, y a las principales vías por nuestras rutas de distribución. Es muy importante la correcta ubicación. También miramos dónde están nuestros clientes, zonas geográficas, accesos, todo lo relacionado con gestiones y autorizaciones para operar. Pero, en logística, todo es organizable: si el aeropuerto queda más lejos, puedo reorganizar con camiones más pequeños. También, hay que ver qué disponibilidad existe hoy en la oferta inmobiliaria.

¿Hay disponibilidad?

En los centros logísticos de CABA, hay listas de espera de años. En Provincia, cada municipio tiene sus planes impositivos, de gestión, incluso, de invitación a empresas para que se radiquen. Nosotros estamos analizando solo CABA. Pero no

tenemos nada decidido. Estamos en pleno análisis y queremos tener todo el abanico de variables sobre la mesa. Si es Provincia, debería ser cercano a la General Paz.

¿Se puso un plazo para tomar la decisión?

No. Por ahora, es momento de escuchar qué ofrecen la industria inmobiliaria y los centros logísticos. Lo impositivo es importante pero, también, la accesibilidad: necesitamos acceso al aeropuerto y a nuestras rutas. Si el crecimiento se sostiene, lo cual es un buen problema, veremos qué hacemos.

¿Qué tamaño de operación tiene la empresa hoy?

Tenemos 34 rutas que salen desde estación y cubren todo AMBA, un perímetro entre Pilar, la Ruta 6, Luján, Ezeiza y La Plata. Son 34 camionetas que salen de acá cada mañana: entran, retiran y traen; algunas, cuatro o cinco veces en el día.

¿Cómo cerró la empresa en 2022?

Terminó bien en términos de volumen. El pico de diciembre tardó, principalmente, por el Mundial. Pero llegó. También, logramos cumplir con las necesidades de los clientes, mientras implementábamos resoluciones regulatorias nuevas.

¿Cuánto creció el negocio de exportación?

En pandemia, cuadruplicamos los volúmenes de *e-commerce* de exportación. Pospandemia, vemos un amesetamiento pero con permanencia de esos volúmenes. Trabajamos fuerte con PyMEs y MiPyMEs, capacitándolos para que puedan operar y entiendan que no hay fronteras. Hoy, tenemos 3500 paquetes promedio diarios, de los cuales 65 por ciento son exportaciones. Recibo siete contenedores por día pero saco 11. Mi problema, hace unos años, era al revés: tenía muchos contenedores, viendo cómo devolverlos por el volumen de operaciones que teníamos. Ahora, estoy pidiendo que me manden más.

¿Ese cambio en el mix es genuino? ¿En cuánto está distorsionado por el cepo a la importación?

Hacemos un balance de las dos. Lo que miramos es el total y su sostenimiento en el tiempo. FedEx toma decisiones estratégicas en base a, mínimo, dos años de sostenimiento pero con planes de negocios de siete años, en los que inciden más variables, independientemente de los volúmenes. Nuestro desafío diario es maximizar ese trabajo. La corporación busca equilibrio en todos los países. Como filial colaboramos con un crecimiento enorme de exportación. Gracias a eso, no se nota tanto la baja de la importación. Los volúmenes totales se están sosteniendo.

Antes mencionó la adaptación a resoluciones regulatorias.

¿Hubo muchas este año?

Desafíos de ese estilo hemos tenido desde que operamos en la Argentina. De hecho, tengo un archivo al que recurro cada vez que sale algo para ver qué podemos copiar de buenas prácticas pasadas. En 2022, hubo más regulaciones que se parecieron a las de años atrás. Pero el tablero de ajedrez es permanente. Lo interesante es que nos vamos adaptando.

¿Los cambios en los límites para importar vía courier, por ejemplo?

Sí. La resolución 5866 levanta el tope de US\$ 1000 a US\$ 3000 y habilita hasta cinco envíos por año. Permite que las MiPyMEs puedan ingresar insumos para continuar con su producción y exportar. La importación vía *courier* es una ventaja pa-



¿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:



Premio Oro
Mejor Publicidad
elegida por los
consumidores
CAA 2021



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



Primer puesto
Octubre 2020
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas
de Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

“Recibo siete contenedores por día pero saco 11.

Mi problema, hace unos años, era al revés: tenía muchos contenedores, viendo cómo devolverlos por el volumen de operaciones que teníamos. Ahora, estoy pidiendo que me manden más”

ra las empresas chicas, que no tienen departamentos de comercio exterior. Cerca del 90 por ciento de nuestros clientes en la Argentina son PyMEs.

Generalmente, se percibe a la importación vía courier como una causa del drenaje de reservas y muchas resoluciones están relacionadas con eso.

El *courier* es esencial para que las PyMEs tengan los insumos que necesitan. Esa resolución surgió por PyMEs que no podían exportar. Son las principales receptoras de los envíos de importación: reciben un insumo, un repuesto o la muestra del producto que, luego, van a fabricar y exportar por vía marítima en contenedores. En dólares, el porcentaje que se mueve es pequeño. Y, como industria, la mayor proporción de la mercadería que transportamos tiene que ver con insumos para empresas. En pandemia, trajimos materia prima esencial para laboratorios e, incluso, el Conicet. En 2022, todas las grandes automotrices recibieron sus partes para ensamblar vehículos y exportarlos.

Mencionó que 2022 se caracterizó por crecimiento de actividad. ¿También de costos?

Sostener ese aumento de volumen con el de los costos era uno de nuestros objetivos. Hubo que hacer un trabajo muy detallado para mantener eficiencias operativas. Reorganizamos la cobertura geográfica, redujimos rutas para maximizar los recorridos. No sacar una camioneta a la calle cuando puedo distribuir lo mismo con menor cantidad de vehículos. Dejar esa unidad estacionada en planta como *back-up* y me ocupo en darles un mejor servicio a mis clientes de *e-commerce*.

¿Por ejemplo?

Incorporamos un departamento de desaduanaje. Es parte de la eficientización. Apostamos a armar un departamento aduanero que acompañe a una logística que estaba cambiando. Haciendo eso bajamos costos y pudimos darle soluciones al cliente más rápido.

¿Es muy difícil hacer pricing? Ustedes tienen servicios dollarizados pero a tipo de cambio oficial. Y muchos costos evolucionan en función de las otras cotizaciones.

Nuestros precios están basados a tipo de cambio oficial del Banco Nación, tanto para importación y exportación, y el pago de impuestos aduaneros. Por eso, eficientizar la operación fue lo que primó este año. Renegociar, cuando fue necesario, con nuestros propios proveedores. Logramos sostener rutas eficientes y mantener la flota siempre en condiciones.

FedEx es reconocida en el mercado por sus prácticas de Recursos Humanos. ¿Cómo prioriza esa eficiencia de costos sin que se resienta su marca empleadora?

Fue un trabajo diario de comunicación a los empleados. Cuando uno achica y eficientiza permanentemente, el mayor impac-

to lo tiene el recurso humano. Desde junio, hice más de 10 meriendas y desayunos con equipos de trabajo. Dos horas, en las que la gente no se calla nada. Pregunta.

¿Qué es lo que más preguntó en este semestre?

La gente siempre está con necesidad de mejorar su parte económica. Como todas las empresas, tenemos paritarias definidas en la negociación de nuestras cámaras con los gremios; en nuestro caso, Sichoca (camioneros) y Upadep (aeronavegantes). A la vez, ofrecemos beneficios. La gente pide estar cerca, que la escuches, que expliques el porqué de las decisiones.

¿Prevé un 2023 con más reaperturas de paritarias?

Sí. Vemos un escenario en el que la paritaria que se firme, seguramente, tendrá una reapertura. De hecho, en los últimos años, se han firmado cláusulas de reapertura, no de gatillo automático, sino para sentarse a renegociar. Creo que eso se seguirá manteniendo.

En término de negocio, ¿qué ve para este año?

Veo un 2023 que tendrá un poco más de 2022. El crecimiento se sostendrá en *e-commerce*. Acompañaremos a muchas pymes y mini-pymes para que ellas gestionen sus propios negocios y nosotros seamos sus conectores con posibilidades de ventas en el mundo. Que no se queden sólo en el mercado nacional, sino que vean que la exportación es viable.

En su tablero de control, ¿a qué le dará más importancia: dólar, inflación o nivel de actividad?

Para nosotros, se tiene que mantener el nivel de actividad. Si se mantienen los puestos de trabajo, hay un posible mejoramiento del PBI.

¿Qué nivel de inflación proyecta?

Hay una tendencia a la baja. Pero estaremos muy cercanos al de este año. Esperamos que esta baja se sostenga.

¿Cuál será el foco de la empresa en 2023?

Vamos a sostener lo hecho en 2022. Abrimos la exportación vía Mendoza: ampliamos la frecuencia de salida, a tres semanales, para exportar desde esa área (Mendoza, San Juan). Es una opción de menor tiempo de tránsito para mineras y vitivinícolas. También hicimos conexiones directas a Perú. Y sostendremos nuestros programas de PyMEs. Pretendemos sostener la operación eficiente como ocurrió en 2022. FedEx tiene planes de crecimiento en la región. En Miami, puso en marcha una instalación nueva en el aeropuerto para recibir productos perecederos de América latina. Ya almacena flores de Colombia y pescado de Chile.

¿Eso abre oportunidad para carne argentina u otros alimentos que exporte el país?

En algún momento, tal vez. Hoy, es algo que transportamos vía nuestro centro logístico de Memphis. <AP> J.M.C.



**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.



Insert Energía

Avanzar en un mar de incertidumbre

Las energías renovables y Vaca Muerta prometen dólares para los próximos años, pero tienen los mismos problemas: las obras de infraestructura y transporte urgen para no frenar y seguir creciendo.



El Gasoducto Néstor Kirchner permitirá evacuar más gas desde Vaca Muerta una vez terminado.



Por Roberto Bellato

El sector energético del país puede ser una síntesis de lo que pasa en la Argentina. Hay indicadores con récords históricos en producción de petróleo y gas no convencional; las energías renovables prometen nuevos proyectos e inversiones; hay avances en hidrógeno verde, se está construyendo el Gasoducto Néstor Kirchner, que permitirá evacuar más gas desde Vaca Muerta, y un oleoducto clave para exportar crudo a Chile; hay planes para construir una planta de licuefacción para exportar Gas Natural Licuado (GNL); y el *offshore* en el Mar Argentino genera fuertes expectativas (más allá de la judicialización por temas ambientales). La proyección a largo plazo tiene que ver con la continuidad y expansión de los proyectos que generarán un aumento de exportaciones y reducción de importaciones. Además, en materia tarifaria, enero y febrero serán los primeros meses de la segmentación con quita completa de los subsidios para los sectores medios y de altos ingresos, que supone menos fondos públicos para la electricidad y el gas.

Pero también hay serias cuentas pendientes, como la ampliación de las redes de transporte eléctrico que limitan un sector clave como el de las energías renovables impidiendo nuevos proyectos. Las dificultades para avanzar con las obras de infraestructura son un talón de Aquiles. Todos estos hitos energéticos dependen en buena medida de lo que ocurra con la macroeconomía del país, que atraviesa una seria crisis económica, política y social. El cóctel conformado por deuda, altísima inflación y escasez de dólares genera dudas y es un riesgo para nuevas inversiones. Al sector energético le espera un 2023 con indicadores buenos, algunos prometedores como en renovables, y excelentes en Vaca Muerta, pero insertos en un mar de incertidumbres. Los dos sectores más dinámicos y claves del ámbito energético del país, como son Vaca Muerta y las energías renovables, sirven para analizar dónde está parada la Argentina y hacia dónde va, sobre todo

en un áspero contexto internacional con una pandemia que no se termina de ir y una guerra en Ucrania que no parece terminar.

Renovables

La transición energética no tiene la misma velocidad en todos los países. La descarbonización de la matriz energética y los compromisos de mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, con metas a cumplir a mediano y largo plazo, están escritas en acuerdos internacionales como el de la COP21 (París 2015) al cual la Argentina adhirió. Pero hace falta acelerar. Está vigente la Ley 27.191, que establece un 20 por ciento de la matriz local renovable para 2025. Más allá de que la Argentina pueda alcanzar esta meta o quede cerca, el sector de energías limpias necesita un nuevo impulso.

Los parques eólicos y solares (las renovables de mayor escala) vienen de un golpe fuerte sufrido por la crisis económica desatada en 2018. El período 2020-2021 también fue duro. Desde el inicio, el gobierno de Alberto Fernández no le dio prioridad como el sector demandaba y fueron prácticamente dos años perdidos. Pero el 2022 fue distinto. El Ejecutivo abrió un proceso de liberación de la capacidad de transporte eléctrico retenida por proyectos renovables que nunca se construyeron, sobre todo bajo contratos del programa Renovar impulsado durante el gobierno de Mauricio Macri. Son proyectos que fueron adjudicados con prioridad para despachar energía limpia en el sistema eléctrico. Pero varios de esos parques nunca se construyeron, aunque contractualmente tienen reservado el transporte, algo que no sobra en las redes de transmisión eléctrica del país. Esto permitió la liberación de alrededor de 1000 MW para que se avance con nuevos proyectos. El sector saltó de los contratos del programa Renovar al Mercado a Término (MATER), que son acuerdos entre actores privados. Las compañías coinciden en la potencialidad que tienen las energías limpias en la Argentina. Pero, como en otros sectores, se necesitan reglas del juego a largo plazo, acceso a di-

visas, estabilidad macroeconómica y condiciones para conseguir financiamiento a tasas razonables.

Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad de Genneia, remarcó que “el principal límite que enfrenta hoy un mayor despliegue de la generación renovable es la capacidad de transporte remanente en el sistema eléctrico. Ni la ley (Nº 27.191) ni los compromisos asumidos en la COP26 (Glasgow, noviembre 2022) han ido de la mano del desarrollo de herramientas concretas para la ampliación del sistema de transporte en alta tensión que sean consistentes con dichas metas. No se ha logrado articular un esquema que permita trazar metas claras de ampliación del sistema y mecanismos para pasar de los estudios a planes, y de allí a licitaciones”. Y agregó: “El sector privado, que ha demostrado que con un marco normativo claro tiene decisión de invertir en el desarrollo y construcción de proyectos, podría acompañar o complementar un plan de expansión del sistema de transporte orientado a la incorporación de energía

gentina, destacó que “en 2022 logramos algunas cosas en comparación con los primeros años de este mandato. Tuvimos un primer momento de tiempo perdido, donde nos tocó tratar de explicarles a las autoridades la dinámica y desafíos del sector. Creo que esto se pudo corregir. La liberación de la capacidad de transporte retenida por los proyectos que no se construyeron permitió el avance de desarrollo en el Mater. El sector privado respondió bien y mucho más en relación a los precios actuales de la energía en el mundo y respecto al apetito que hay por precios competitivos y energías sustentables”.

Los ejecutivos se animaron a analizar y compartir su visión sobre lo que esperan para este año. Castagnino señaló que un estudio realizado por la Cámara Eólica Argentina (CEA) demostró que durante 2021 esta industria generó ahorros de divisas por US\$ 800 millones y en 2022 se estiman en US\$ 3250 millones. “El gran desafío entonces es que se generen las condiciones necesarias para que el sector pueda aprovechar al máximo su potencial. Se vuelve necesario

Los parques eólicos y solares vienen de un golpe fuerte sufrido por la crisis económica desatada en 2018. El período 2020-2021 también fue duro para las renovables de mayor escala.

renovable liderado por el Estado”.

En tanto, Martín Brandi, CEO de PCR, subrayó que el desafío principal es la limitante del transporte. “Hoy el sistema interconectado nacional está saturado y requiere para su desarrollo importantes inversiones de infraestructura con una visión de largo plazo, pero tomar esta decisión es determinante para poder acompañar el crecimiento económico de la Argentina. Resulta crítico articular entre el sector público y el privado una estrategia de largo plazo para planificar la ampliación del sistema de transporte eléctrico”, analizó.

Por su parte, Andrés Gismondi, Country Manager de Vestas en la Ar-

asumir compromisos tales como el cumplimiento de la legislación, el aumento en la inversión en infraestructura que permita la expansión del sector y contar con un marco normativo estable que permita seguir incrementando el volumen de inversiones. Es importante destacar el compromiso que están asumiendo gran cantidad de empresas para iniciar cambios en su perfil energético. El principal *driver* de crecimiento para el sector en los próximos años será el mundo corporativo. El sector renovable es el pilar para todos los agentes sociales que deseen aportar su granito de arena en este camino hacia la sustentabilidad”.



Brandi sostuvo que “el sistema de contratación entre privados no se detuvo desde su comienzo en 2016 y permitió que cada vez más empresas de todas las actividades productivas entiendan y requieran de un abastecimiento energético con mejores condiciones de precio, mayor eficiencia, reduciendo su huella de carbono y los riesgos. En los últimos dos años se puso en evidencia la importancia de tener una matriz eléctrica diversificada y menos dependiente de los combustibles fósiles. En un contexto de bajos aportes hidráulicos y precios internacionales récord para los hidrocarburos importados, la generación renovable generó un impacto económico netamente positivo”.

Gismondi afirmó que “se viene un 2023 en el cual va a haber actividad en el sector. Toca hacerlo en un año electoral, que siempre tiene más dificultades. El principal desafío es que precisamos algún tipo de definición en la ampliación de las redes eléctricas. Si esto se demora un año o año y medio más y pasa para el otro gobierno, nos puede generar una parada en el sector”. Y añadió: “estamos 100 por ciento alineados con la ampliación del transporte. Todo esto va a tener sentido porque los precios de la energía van a seguir altos y la Argentina tiene la oportunidad de aprovechar sus recursos, tanto en Vaca Muerta como en renovables, para ampliar su capacidad energética y sus exportaciones”.

Vaca Muerta

La formación de hidrocarburos no convencionales es-trella del país terminó un 2022 excelente. Según los últimos datos publicados al cierre de esta edición por la Secretaría de Energía, el *shale* de la cuenca neuquina concluyó noviembre con una producción de gas de 55,7 millones de metros cúbicos diarios (MMm³/d). En la actualidad, Vaca Muerta representa el 40 por ciento de la producción total de gas del país y Neuquén, epicentro de esta formación con 46 concesiones, exportó este año 20 MMm³/d. Para esto, las compañías petroleras invirtieron en 2022 un total de US\$ 5500 millones y se espera que para este año el monto sea mayor.

El sistema de transporte está al tope. Las expectativas del gas de Vaca Muerta están puestas en el Gasoducto Néstor Kirchner que se está construyendo y que unirá en una primera etapa la localidad neuquina Tratayén con la bonaerense Salliqueló. El nuevo ducto de 583 kilómetros podría estar operativo para el próximo invierno y permitirá ampliar el transporte en 11 MMm³d (22 MMm³d con las plantas compresoras). El gobierno nacional anunció que ya cuenta con financiamiento para el segundo tramo, que llegará a la localidad de San Jerónimo (Santa Fe). Son US\$ 689 millones del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES) y de US\$ 540 millones de la CAF (Cooperación Andina de Fomento). Con el segundo tramo se abre la

perspectiva exportadora de gas de Vaca Muerta hacia Brasil. El gobierno lanzó el Plan Gas 4 y 5 para llenar el futuro gasoducto y asegurarse fluido para los próximos años. Se trata de un plan que fija precios y pautas para contractualizar el mercado de gas en el país hasta 2028 y donde el gobierno (sobre todo el ministro de Economía, Sergio Massa) apunta a un ahorro en subsidios de casi US\$ 20.000 millones en cinco años.

En petróleo, la producción de *shale oil* en Vaca Muerta fue récord con 273.000 barriles diarios en noviembre, cerca de 72.000 más que el mismo mes de 2021. Es un salto interanual de 36 por ciento en producción de crudo. El *shale oil* de Vaca Muerta ya representa el 44 por ciento del total de la producción de petróleo del país (613.000 barriles diarios). YPF y Chevron representan el 30 por ciento del total de *shale oil* de Vaca Muerta con un poco más de 76.000 barriles diarios desde su histórico bloque Loma Campana.

Las exportaciones de crudo de Vaca Muerta de 2022 tuvieron un salto de 187 por ciento respecto a 2021. Por este impulso, las ventas al exterior de crudo de la Argentina fueron las más altas en 10 años. Lo más destacado es que la perspectiva es de crecimiento. La compañía Oldelval (Oleoductos del Valle) es la más grande del segmento de *mids-stream* (transporte) de hidrocarburos y por sus ductos pasa el 45 por ciento del crudo del país. Esta firma invertirá US\$ 750 millones para duplicar su capacidad de transporte de crudo desde Vaca Muerta hacia Chile. La firma Oiltanking Ebytem, que opera la terminal marítima Puerto Rosales (ubicada a 25 kilómetros de Bahía Blanca, desde donde salen las exportaciones de crudo de Vaca Muerta), invertirá US\$ 312 millones para ampliar en un 50 por ciento su capacidad de almacenaje para 2024. Aumentar las obras de infraestructura para la evacuación de la producción de Vaca Muerta es vital, sobre todo si se quiere llegar a la meta que circula en el sector y en los despachos públicos, donde se proyecta para 2030 una producción

Vaca Muerta representa el 40 por ciento de la producción total de gas de la Argentina.



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

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

BDO

de 140 MMm³/d de gas y 750.000 barriles diarios de petróleo. Para esto, las compañías reclaman reglas claras, mayor certidumbre y un marco regulatorio que garantice el acceso a divisas, entre otros puntos.

Daniel Dreizzen, director de Energía de la consultora Ecolatina, asegura: "Esste es un año clave en el que se habilitarán dos ampliaciones de transporte: una en petróleo de Vaca Muerta con el oleoducto a Chile y otra en gas con el primer tramo del Gasoducto Néstor Kirchner". Además, el analista afirma que "las principales necesidades para este nuevo año tienen que ver con que las empresas de servicios precisan importar más equipos y repuestos para poder seguir creciendo y, también, se necesita alcanzar una operación financiera internacional normal que podría atraer grandes capitales". Aunque advirtió que no cree que esto se solucione en 2023, también señaló que la balanza

se seguir trabajando y tener una política energética que se desarrolle en base a una política de estado". "En los próximos años, la industria debería concentrarse en seguir incrementando la producción de petróleo y gas. De esta manera, se podrán reemplazar las importaciones y seguidamente aumentar las exportaciones a Chile, Bolivia y Brasil. Asimismo, se debería avanzar con el proyecto de construcción de una planta GNL con el objetivo final de exportar al mundo. Estos escenarios, que hoy son razonables, cambiarán la matriz productiva de la Argentina y el perfil de su balanza comercial externa", detallaron desde PAE.

Ricardo Markous es el CEO de Tecpetrol, una de las principales productoras de gas no convencional. En el habitual Seminario ProPyme que realiza la petrolera del Grupo Techint a fin de cada año, el ejecutivo sostuvo que "Vaca Muerta ya es una realidad. Para crecer, necesitamos oleoductos y gasoductos,

Vaca Muerta es excelente, tenemos productividades similares o incluso mejores inclusive que Estados Unidos. La energía debería ser el segundo campo en Argentina, no debería haber problema de faltante de dólares", concluyó.

En clave política

La Argentina cerró 2022 con una inflación superior al 90 por ciento, una marca que supera el 83 por ciento de 1991, último coletazo de la hiperinflación de finales de la década del ochenta. Los problemas macroeconómicos del país son graves y la deuda con el FMI acota las políticas. Todo se agudiza cuando se suma la crisis política. La escasez de dólares y los múltiples tipos de cambio siguen siendo una característica diferencial de esta crisis que, sin embargo, muestra algunos indicadores positivos como la acumulación de reservas (netas y brutas), el crecimiento del PBI anual y la suba de la actividad industrial, que entre enero y octubre acumula una mejora de 5,7 por ciento frente al mismo período de 2021 y de 11,5 por ciento frente a 2019.

Uno de los pocos oficialistas optimistas es el ministro de Economía, Sergio Massa, que asumió a mitad de 2022 un fierro caliente. Una de sus apuestas es la energía.

El titular de Hacienda tiene un plan energético, que incluye el desarrollo de Vaca Muerta, la cual, afirmó, puede "duplicar el PBI en los próximos siete años". En uno de los tantos viajes que realizó a Estados Unidos durante su gestión, Massa se reunió con ejecutivos de compañías petroleras de ese país y les dijo: "Queremos que la industria (petrolera) se sienta protagonista y que sepan que los principios de estabilidad jurídica y reglas claras se van a cumplir". Massa apuesta a que Vaca Muerta genere las exportaciones e ingresos de dólares tan pronto sea posible. La balanza comercial espera esos dólares. También señaló que se viene una "época dorada" en la Argentina "con un impacto muy fuerte de Vaca Muerta" entre 2023 y 2027. Reconoció que la energía es una gran oportunidad para el próximo gobierno. <AP>

Este 2023 será clave para el sector por dos obras de ampliación: una en petróleo en Vaca Muerta y otra en gas con el primer tramo del Gasoducto Néstor Kirchner. Y 2024 será un año bisagra.

comercial de hidrocarburos "mejorará en 2023 y en 2024 será bisagra ya que podría pasar a ser positiva".

Desde Pan American Energy (PAE) afirman que "en Vaca Muerta y en el resto de las cuencas productoras existe una oportunidad muy interesante de inversión y de cambiar la matriz energética y productiva de la Argentina. La industria tiene un enorme potencial exportador, una curva de aprendizaje realizada, recursos e infraestructura para ser eficiente y competitivo a nivel mundial. En este marco, las oportunidades hay que analizarlas en el largo plazo. En el caso particular del sector energético, las inversiones en yacimientos y en infraestructura se realizan con un plazo de repago de 15 a 20 años. Por eso es necesario alinear la decisión de inversión con el repago esperado. Para esto se de-

ambos temas se están tratando en este momento. Las necesidades de capacidad se duplicaron, por lo cual Tecpetrol y otros productores están pensando en aumentar sustancialmente la producción de petróleo". Además, remarcó: "Dado el contexto internacional, tenemos una oportunidad de tener energía barata para la Argentina, para exportar y para que se asienten en nuestro país empresas que hoy en Europa no pueden producir. Para las PyMEs, esto significa energía abundante y a un precio competitivo". "Con las proyecciones que tenemos de la balanza comercial para 2030, esperamos un resultado positivo de US\$ 17.000 millones. Significa una balanza comercial con un diferencial de US\$ 22.000 millones en un período de siete u ocho años. Para eso, hay que hacer obras de infraestructura. La roca de



Amarok

Lo nuestro
son los desafíos



FOTO NO CONTRACTUAL. EQUIPAMIENTO SEGUN VERSION. LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. ORIGEN: ARGENTINA. PARA MAS INFORMACION CONSULTE EN WWW.VOLKSWAGEN.COM.AR. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. AV. DE LAS INDUSTRIAS NO. 3101, GRAL. PACHECO, BUENOS AIRES.

Garantía
6
años
o 150.000 km

Reporte anual Big Four

Esperar a que aclare

Las firmas de auditoría y consultoría cerraron un buen año, pero ven nubarrones en el horizonte. La crisis de talento y los problemas macroeconómicos hacen saltar las señales de alarma.

Por Ricardo Quesada

Para las firmas de servicios profesionales de auditoría, consultoría e impuestos la falta de volumen de negocios en la economía argentina puede ser, paradójicamente, una fuente de negocios. Es que, inflación mediante, las compañías se ven obligadas a buscar más eficiencia en sus operaciones para, de esa manera, hacer que sus márgenes de ganancia se reduzcan lo menos posible y lograr mantenerse en el nivel de flotación al menos hasta que el agua empiece a bajar. Y allí es donde la consultoría puede marcar la diferencia.

“Muchos clientes nos llaman para que analicemos internamente cuáles son las líneas que dan más rentabilidad y cuáles no ayudan con el ebitda. Y nosotros vamos viendo línea por línea dónde están las oportunidades de reducir costos. Es una tarea que en un contexto inflacionario como el actual es imprescindible y que, a futuro, permite tener empresas más ágiles y que están mejor preparadas para crecer”, explica María Inés del Gener, CEO de Deloitte Marketplace Cono Sur.

Santiago Mignone,
PwC Argentina



Se trata, agrega, de encontrar la manera de pasar lo más indemne posible el período de incertidumbre actual y estar listo para crecer cuando llegue el momento. Es allí donde servicios como los de consultoría financiera y de transformación digital cobran cada vez más relevancia para las Big Four.

“Hasta no hace mucho, las compañías nos consultaban sobre transformación digital. Querían saber qué era porque no lo tenían muy claro. Hoy ya saben que es indispensable, sobre todo en un contexto como el actual, y se involucra a todas las áreas del negocio”, explica Del Gener, que ve que sus clientes buscan prepararse para pasar el período de transición e, incluso, algunos creen que es el momento de crecer de manera inorgánica para prepararse para una eventual mejora del contexto en 2024: “Y ahí la duda es si este proceso lo atraviesan solos o con la ayuda de un consultor”.

Más eficiencia

En opinión de Néstor García, presidente y CEO de KPMG Argentina, uno de los pocos destinos que tuvo la inversión de las empresas locales en el último año fue la tecnología, con la eficiencia y la reducción de costos como principales *drivers*. Por eso, no sorprende que junto con ciberseguridad sea una de las áreas que más crecieron en la firma que dirige.

“Se incrementaron mucho los ataques después de la pandemia y eso generó un buen nivel de actividad para nosotros. También tuvimos un buen nivel de crecimiento en todo lo que está relacionado con agilidad y consultoría de procesos. Sería genial que esto viniera de la mano de inversiones de infraestructura porque daría otro nivel de crecimiento en la consultoría, pero mientras no se solucionen los problemas macro y se mejoren las expectativas, va a ser difícil”, señala y destaca que el año pasado crecieron un 12 por ciento en horas facturadas.

El panorama es similar para PwC, que tienen varios clientes, dos o tres de ellos “relevantes” para los que están trabajando en proyectos de transformación digital que ya llevan más de un año. La inversión en esta área se explica por la necesidad, pero, sobre todo, por el exceso de pesos en poder de las empresas, dado que no pueden girar dividendos.

Santiago Mignone, socio a cargo de PwC Argentina, sostiene que son muchos los que aprovecharon esta restricción para ver cómo actualizar su compañía.

Fuera de eso, dice, los desembolsos que están llevando adelante las empresas tienen que ver con procesos que, de una u otra manera, había que realizar, mayormente, inversiones de mantenimiento o de actualización tecnológica. "No veo muchos otros negocios. No hay como en otras épocas aprovechamiento de activos baratos y mientras no haya más certidumbre, no creo que aparezcan", agrega.

La sensación general es que el mercado está esperando a ver qué pasa. Este año habrá elecciones presidenciales y los posibles candidatos no dan señales de qué harán con variables centrales para las compañías como el tipo de cambio y la inflación, entre otras. Mientras tanto, solo se hará lo estrictamente necesario para mantenerse a flote.

Para BDO, 2022 fue un buen año, en el que tuvieron un crecimiento de 10 por ciento en términos reales y, si se compara con 2019, justo antes de la pandemia, incrementaron un 36 por ciento la cantidad de gente. Sin embargo, Sergio Crivelli, socio director de la compañía, dice que moverse en un contexto de inflación cercano al 100 por ciento anual no es gratuito para nadie.

Uno de los grandes dilemas que enfrentan las grandes firmas de servicios profesionales es cómo mantener actualizadas sus tarifas. Con incrementos salariales cada tres meses, no poder trasladar los costos crecientes a los clientes hace que se resientan los márgenes.

La guerra por el talento

Pero allí no se acaban los problemas. Con el incremento del trabajo remoto, cada vez son más los profesionales que dejan sus puestos y empiezan a trabajar para el exterior. El incentivo de un salario en dólares, muy por encima de la media local, es muy fuerte y genera dolores de cabeza para los departamentos de recursos humanos.

"Es muy difícil conseguir gente. El *home office* se hizo moneda corriente en el mundo y hoy las compañías ya no temen contratar empleados que estén en otro país. Hasta hace poco competíamos por el talento con las Big Four, pero ahora lo hacemos con todo el mundo. Y es complejo, porque los salarios en la Argentina están muy devaluados", se queja Crivelli.

Norberto Nacuzzi, *Country Manager Partner* de EY Argentina, agrega que la firma que dirige trata de mantener los salarios lo más competitivos que sea posible. Sin embargo, asegura que tienen que ser "razonables" a la hora de hacer los ajustes y que deben tener en cuenta las realidades de cada sector.



En tanto, Del Gener, de Deloitte, no duda un instante que el talento es el principal desafío del año. En ese sentido, señala que los profesionales argentinos son reconocidos en el exterior porque pueden prestar servicios en diferentes áreas.

"Hay mucha demanda de talento. Y para las firmas como la nuestra fue muy difícil, porque nos aparecieron competidores que hasta hace dos años no teníamos. La situación es estresante, pero es un estrés del bueno porque significa que sigue habiendo oportunidades", dice y destaca que sigue habiendo muy buen talento en el país, con jóvenes que tienen muy buen nivel de inglés.

En ese sentido, la CEO de Deloitte, cree que el hecho de que los profesionales empezaron a buscar trabajo en el exterior, es una demostración de que son activos y que se adaptan al contexto. Y las grandes firmas tienen que responder con las armas que tienen a mano y ofrecerles oportunidades de crecimiento tanto en la Argentina como fuera del país: "Muchos argentinos hoy están en posiciones destacadas de empresas de primera línea gracias a la exposición que tuvieron en compañías como la nuestra", razona.

Competencia desleal

La posición de Mignone, de PwC, sobre este tema es más dura y no tiene reparos en calificar a estos nuevos competidores de "desleales". Y, sostiene, mientras no se solucione la brecha cambiaria entre el dólar oficial y el paralelo, el problema no se va a resolver, porque el atractivo de cobrar en dólares en aplicaciones fuera del país o en criptomonedas es muy grande, precisamente, gracias a la diferencia de precios que tiene la divisa en el mercado local.

"La brecha crea un nuevo tipo de empleo para los profesionales que son contratados por

"Dimos cuatro aumentos de salario, en línea con la inflación, pero no pudimos ajustar nuestras tarifas de la misma manera".

Néstor García,
KPMG Argentina



“Más allá de quien gane, lo que el mundo de los negocios espera de la Argentina es un plan”.

Norberto Nacuzzi,
EY Argentina

“Hace poco competíamos por el talento con las Big Four, pero ahora lo hacemos con todo el mundo”.

Sergio Crivelli, BDO

plataformas bookeadas en el exterior. Y eso no significa que no operen en la Argentina, pero les pagan de esta manera sin que el Gobierno haga nada por atacar el problema. Hay que buscar el blanqueo de la economía y que todos compitamos en las mismas condiciones”, manifiesta y destaca que los profesionales que trabajan de manera *freelance* para afuera suman al trabajo no registrado.

A pesar de esto, el socio a cargo de PwC Argentina reconoce que la exportación de servicios tuvo un buen año, Incluso con el tipo de cambio actual y con las dificultades para encontrar talento, el servicio creció entre un 30 y 35 por ciento en 2022, gracias a que la demanda se mantuvo firme.

Claro está que si no existiera una brecha cambiaria como la actual, el incremento podría haber sido mayor. “El crecimiento está pisado y se pierden oportunidades de generar más divisas por exportaciones. No solo en nuestras firmas, sino en toda la economía del conocimiento. En Argencon calculamos que se pierden entre US\$ 1500 millones y US\$ 2000 millones de exportaciones al año”, agrega.

En KPMG dicen que el año pasado fue positivo en términos de negocio, pero que se complicó a raíz de la aceleración de la inflación. En su presupuesto anual -que se elabora según su año fiscal, de octubre a septiembre-, se había estimado un alza de precios del 45 por ciento.



Sin embargo, cuando llegó el momento de cerrar las cuentas se encontraron con un índice de precios al consumidor que había crecido un 83 por ciento durante el período.

“Dimos cuatro aumentos de salario, en línea con la inflación, pero no pudimos ajustar nuestras tarifas de la misma manera”, se queja García y destaca que haber adoptado el trabajo híbrido y sin que haya días presenciales obligatorios ayudó a la firma a incorporar y retener talento. Hoy KPMG tiene colaboradores que trabajan en 19 provincias diferentes, a pesar de contar con oficinas solo en Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Todo aumenta

El problema que trae la inflación, aporta Mignone, es que dificulta la planificación. Hoy cuando una compañía elabora un presupuesto sabe que lo va a tener que revisar a los tres meses y, después de eso, una nueva corrección cada tres meses. Así, solo se tiene un estimado realista apenas tres meses antes de cerrar el año.

Y aunque la inflación no es un fenómeno nuevo en el país y los argentinos ya saben cómo actuar para cubrirse, lo cierto es que en los niveles actuales dificulta la inversión.

“Además, cuando uno planifica y hace un presupuesto, supone que el Gobierno va a hacer las cosas bien. Nadie prevé que la inflación va a crecer. Entonces, hace cinco años que se viene planificando con supuestos equivocados. La inflación entorpece la mirada hacia adelante. Cada año vas achicando los períodos de planificación y así no hay manera de decidir inversiones, que requieren siempre un horizonte más largo. Y acá ni siquiera menciono el tipo de cambio, que no tiene nada que ver con el mercado y parece que lo mueve el dedo del príncipe”, dice Mignone.

Del Gener sostiene que las firmas ya están acostumbradas a operar en un mercado inflacionario. Gracias a eso, en el último año llegaron consultas desde el exterior para saber cómo lidiar con un fenómeno reapareció en el resto del mundo tras varias décadas.

“Nos preguntan cómo se hace en la Argentina, porque afuera es algo desconocido. Así que ahora pasamos a explicar cómo se trabaja en este contexto. Igual, que el país lleve años con altos incrementos en el índice de precios no quiere decir que no pese. Ojalá pudieramos focalizarnos más en traer nuevos servicios, pero hay un tiempo muy valioso que usamos para mantener nuestro nivel del negocio”, dice.

De cara a los clientes, la inflación trae proble-

mas a las empresas, porque se deteriora la calidad de la información que pueden ofrecer los balances. Esta situación genera trabajo, porque hay que capacitar a los clientes a manejarse en ese contexto.

“Somos los campeones del ajuste por inflación y ya nos parece algo normal. Pero a la hora de la verdad, el dueño de una compañía quiere saber si ganó o perdió plata y los balances pueden ser engañosos. Lo que termina pasando es que para evaluar el negocio se termina yendo a mirar el bolsillo. Si una empresa está sólida financieramente y tiene caja, entonces está bien. En el caso contrario, puede haber resultado positivo del balance y aún así estar en dificultades”, detalla Crivelli, de BDO.

Año nuevo, mismos problemas

La perspectiva, coinciden en todas las firmas, es que este año continuará el mismo derrotero que mostraron los últimos dos. La incertidumbre que generan las elecciones y un posible cambio de gobierno mantiene a las empresas en un estado de expectación del que solo se saldrá cuando haya medidas concretas.

“Más allá de quien gane, lo que el mundo de los negocios espera de la Argentina es un plan y un cambio de rumbo que lo convierta en un país confiable, con estabilidad, una moneda sólida y crecimiento sustentable y eso solo se logrará con acuerdos entre los distintos actores de la política, los empresarios, los trabajadores y el resto de la sociedad”, reflexiona Nacuzzi, de EY.

Mientras tanto, lejos se está de otros años electorales en los que se veía mucho interés por activos argentinos. En la actualidad -y pese que en dólares están cerca de mínimos históricos- los inversores prefieren esperar a que el cambio de rumbo sea más tangible.

¿Qué se reclama? Que los indicadores macroeconómicos sean más saludables, un plan de estabilización que empiece a frenar la inflación y unificación del mercado cambiario, entre otras medidas.

A pesar de esto, García, de KPMG, señala que en la encuesta anual que realizan entre CEO de las principales compañías, hubo confianza en que este año las empresas que dirigen mostrarán números positivos. Según el relevamiento, los ejecutivos locales mantienen buenas perspectivas, aunque saben será un año complicado.

“Será un año de *wait and see* y es probable que las inversiones extranjeras no lleguen al mismo ritmo que otros años. Habrá que ade-



cuar la estrategia de negocios para adaptarse a los nuevos escenarios que se presentan”, agrega.

Mignone agrega que para la llegada de nuevas inversiones habrá que esperar a que “se ordene la política” y, después, que se empiece a ver cierto equilibrio macro y una mejora en la cuenta de capital. Mientras tanto, las compañías tratará de seguir con el negocio usual.

“Consultas por determinados activos siempre hay. Pero hay preguntas que no son fáciles de responder y así es difícil que se conviertan en transacciones. La situación argentina se complejizó gracias a sucesivos incumplimientos y comportamientos que fuera del país son difíciles de explicar”, destaca el socio a cargo de PwC.

La buena noticia es que los mercados cambian de humor con relativa facilidad. Así, en la medida en que el Gobierno que llegue en diciembre pueda transmitir más confianza y ser claro con respecto del rumbo que quiere tomar, la expectativa se va a ordenar.

“Ni digo que sea inmediato. Ni siquiera que sea rápido, pero se va a ir ordenando. Necesitamos un cambio en la tendencia que marque un punto de inflexión. Si no se dan señales claras y el mercado no cree en lo que estoy haciendo o ni siquiera en lo que digo, es difícil. En cambio si se ve que en cinco años la Argentina va a estar mejor y va por camino de crecimiento, la plata va a empezar a llegar. Claro que hoy no se puede hacer ni un presupuesto anual. Eso es lo que tiene que cambiar”, cierra Mignone. <AP>

“Vamos viendo línea por línea dónde están las oportunidades de reducir costos”.

María Inés del Gener,
Deloitte

Economías regionales

Cuidando el vino del futuro

En Argentina ya hay 156 bodegas sustentables certificadas, más de la mitad obtuvo la certificación estos dos últimos años; ¿cuáles son las razones de este boom?

Responsabilidad social empresaria, triple impacto, comercio justo, huella de carbono... en la nube de palabras que conforman estos términos se puede advertir que la sustentabilidad es la temática que las engloba, lo que pocos apostarían es que hace referencia a la industria del vino.

Sí, cada vez más bodegas en Argentina y en el mundo trabajan de manera sostenible y obtienen certificaciones que dan cuenta de este cambio de paradigma.

La cámara empresaria Bodegas de Argentina elaboró una primera versión del *Protocolo de Autoevaluación de Sustentabilidad Vitivinícola* en 2011. Lo presentaron ante organismos públicos, como el Instituto Nacional

de Vitivinicultura (INV) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y con ese visto bueno lo editaron y pusieron en práctica.

Desde entonces ya otorgaron 156 certificaciones a bodegas de todo el país; más de la mitad, 75 de ellas, la obtuvieron estos dos últimos años.

“Ya en esa época vimos que era una tendencia que se venía marcando en los países vitivinícolas y una demanda incipiente de parte de los consumidores, pero que estaba creciendo”, cuenta Luis Romito, coordinador de la Comisión de Sustentabilidad de ese ente.

Es que cada país productor tiene su propio protocolo o programa y las bodegas que lo cumplen obtienen el sello



correspondiente. Si en Argentina, las botellas pueden lucir la insignia de “Sustentabilidad Certificada”, en Inglaterra llevan la de “Sustainable Wines of Great Britain”, en Australia la de “Sustainable Winegrowing Australia” y así en cada caso.

La mayoría evalúa los mismos parámetros, por eso gozan de reconocimiento internacional.

Pasaje a la exportación

Si bien aún son pocos, algunos mercados consideran requisito el sello o certificado de sustentabilidad para exportar.

Ana Viola, CEO de Bodega Malma, da un ejemplo: “En los países nórdicos, la compra la hace el Estado y en los *tenders*, o concursos de proveedores, exigen estas certificaciones. En breve, es muy probable que en Europa también empiecen a exigir sello de sustentabilidad para exportar”.

Al mismo tiempo, el conocimiento de los consumidores evoluciona y para algunos ya no alcanza con que el producto, en este caso el vino, sea orgánico, también piden que las empresas produzcan de forma sostenible y que tengan un política social responsable con sus empleados, sus proveedores y la comunidad en la que operan.





Domaine Bousquet,
bodega que acaba de
obtener la
certificación B Corp.

Más allá de las exigencias oficiales, muchos comerciantes entienden esta demanda por parte de sus clientes y los ayudan en su decisión de compra. “En Canadá y en los países nórdicos, se considera a la sustentabilidad como un valor agregado al momento de elegir un producto, a tal punto que le dan un lugar preferencial en las góndolas de los supermercados y vinotecas si cumplen con ese atributo”, explica María Mercedes Álvarez, subgerente de Sustentabilidad de Bodegas Trivento.

Aunque producir de manera sustentable otorga beneficios, muchas bodegas eligen recorrer este camino por pura convicción.

“Cuando uno trabaja la tierra y ve de desde el origen los problemas que está causando el cambio climático, sabe que la preocupación por la sustentabilidad va a llegar en algún momento”, cuenta Anne Bousquet, directora Ejecutiva y cofundadora de Domaine Bousquet, bodega que acaba de obtener la certificación B Corp.

En Finca Sophenia comenzaron a trabajar el eje de la sustentabilidad en 2019 y las motivaciones se vincularon más a la ideología de los socios que a fines comerciales, así lo cuenta Eugenia Luka, directora de Comunicación, y segunda

generación familiar de la bodega: “Somos una bodega de *terroir* y creemos que debemos hacer todo lo que esté a nuestro alcance para que nuestra intervención en este ecosistema afecte lo menos posible al ambiente, y que nuestras acciones del presente no comprometan a las generaciones futuras”.

Los intereses genuinos de los diferentes actores llevaron a que se auto con-

voquen para conformar una organización internacional independiente, la Sustainable Wine Roundtable, cuyo fin es compartir conocimiento y trabajar en forma colaborativa en pos de la sustentabilidad. Entre los fundadores hay empresas argentinas, como Catena Institute of Wine, Grupo Avinea y Domaine Bousquet.

También se realizan alianzas y trabajos conjuntos de manera más informal. Se trata de iniciativas individuales que construyen el saber común. “En nuestro caso, consultamos a varios viveros de plantas de vid la posibilidad de comenzar a hacer plantas orgánicas que hoy no existen en el mercado. Como es algo nuevo vamos acompañándonos en los distintos procesos para que cada uno aporte lo que más sabe”, cuenta Cecilia Acosta, ingeniera Agrónoma y gerente Agrícola de Bodega Argento.

La sustentabilidad se renueva

La sustentabilidad está en construcción permanente; por un lado, porque el paso del tiempo muestra nuevos daños a nivel medioambiental y también porque implica un trabajo de cada día, no es algo dado de una vez y para siempre. Esto hace que los protocolos se actualicen y que las bodegas tengan que ajustar sus prácticas para recertificar.



Bodega Trivento
tiene una planta solar
que reduce el
consumo de energía
convencional.

Este año, durante el primer trimestre, Bodegas de Argentina presentará la cuarta versión de su protocolo, donde incluirán factores como producción orgánica o huella ambiental.

Algunas bodegas ya empezaron a trabajar esos aspectos por iniciativa propia. En El Enemigo Wines miden su huella de carbono, funcionan con energía solar y generan su propio abono verde.

Bodega Trivento tiene una planta solar que reduce el consumo de energía convencional y la reemplaza por renovable. Según cuenta Álvarez, ese ahorro es fundamental a la hora de mitigar la huella de carbono, el otro punto clave se vincula con el envase: "Alrededor de un 20 o 30 por ciento de las emisiones se genera por el vidrio de las botellas, por eso venimos trabajando en reducir su peso".

En Susana Balbo coinciden, según explica Carina Daguerre, responsable del Departamento de Calidad: "El transporte hasta los canales de venta impacta fuertemente, sobre todo porque exportamos un 80 por ciento de los productos a 40 países. La manera de mitigar ese impacto es reducir el peso de nuestros productos para despachar más volumen en un mismo contenedor".

Lagarde es otra de las bodegas que utiliza botellas ecológicas en todos sus vinos. Claro que el *packaging* también involucra otras cuestiones, como las etiquetas y los corchos.

En esa línea, Susana Balbo acaba de presentar una línea de vinos orgánicos, Crios Sustentia, hecha con insumos que reducen el impacto ambiental: cápsula libre de plástico y 100 por ciento reciclable, etiqueta impresa sobre papel de fibra reciclada con certificación FSC y *caja kraft* reciclable y biodegradable.

Los sistemas de cierre también son clave. Una de las opciones preferidas de quienes siguen estándares de sustentabilidad son los tapones sintéticos de origen vegetal renovable. "En Argentina, ya eligen nuestros tapones 285 bodegas que valoran los atributos sustentables de nuestra marca Nomacorc Green Line, un tapón que se obtiene a partir de un



Crios Sustentia, la nueva etiqueta orgánica de Susana Balbo hecha con insumos de bajo impacto ambiental.

bio-polietileno derivado de la caña de azúcar, es reciclable y no genera huella de carbono", cuenta Alejandro Rodríguez, Gerente Comercial de Vinventions Sudamérica, la empresa que los fabrica.

Todo se transforma

La industria del vino arranca con el pie derecho porque es una de las menos contaminantes. El uso de agua marcaba uno de los puntos álgidos para la viticultura argentina, pero los sistemas actuales de riego por precisión y otros avances permitieron un consumo racional.

Además, hay iniciativas para ganar todavía más eficiencia. En Domaine Bousquet planean incorporar biofiltros en la planta de efluentes para recuperar el agua y poder reutilizarla.

El viento sopla a favor también en el caso de los residuos, ya que como señala Álvarez, "el mayor volumen corresponde a residuos orgánicos y esa es una de las grandes bondades ambientales de la industria porque permite la circulación" y agrega: "Nosotros compostamos el 100 por ciento de nuestros residuos y los utilizamos para regenerar los suelos de nuestros viñedos".

Separar y clasificar los residuos inorgánicos -cartón y plástico, etc.- ya es práctica habitual. Algunas bodegas dan un paso más en ese sentido, como Trapiche, que firmó un acuerdo con el Municipio de Junín, Mendoza, para reciclar 85.000 kilos de plástico por mes que luego se transforman en ladrillos, tejas y postes para viñas.

En el último tiempo, el foco se volcó

a los suelos, tal es así que incluso existe una certificación específica sobre el tema a nivel global, la Regenerative Organic Certified (ROC) que evalúa tres áreas: salud del suelo y gestión de la tierra, bienestar animal, y equidad entre agricultores y trabajadores. En Argentina, por el momento, solo la obtuvo Domaine Bousquet.

¿Por qué es tan importante? El reconocido enólogo Alejandro Vigil, explica: "Las prácticas regenerativas son el verdadero cambio de paradigma, implican un modelo de producción holístico, que incorpora el objetivo de recuperar la vida de los suelos. Esa regeneración aumenta la capacidad de captar y fijar carbono atmosférico y gracias a eso reduce las concentraciones del gas de efecto invernadero en la atmósfera".

Pensar en un paisaje diferente para los viñedos está más cerca de la realidad que de la imaginación, en el futuro, la búsqueda de la biodiversidad, hará que esa escena verde luzca diferente. En Ernesto Catena ya comenzaron a trabajar en eso: "Creamos una escena donde el viñedo no es solamente un monocultivo sin algo más diverso, donde también hay apicultura, bosques de flora nativa, huerta, ahora, por ejemplo, estamos desarrollando un bosque de hongos comestibles", cuenta Andrés Ramondi, representante de Turismo y Ecología de los proyectos de Ernesto Catena.

Es cierto que cada vez hay más certificaciones y, con tantos logos, interpretar las etiquetas puede volverse difícil.

Lo cierto es que en el camino de la sustentabilidad la clave está en poner primera, después una cosa lleva a la otra. Como ejemplo, vaya el caso de Lagarde, su gerente General, Sebastián Barboza, cuenta que adecuarse al protocolo de Bodegas de Argentina no fue tan difícil: "Ya contábamos con certificaciones que contemplaban requerimientos del protocolo de sustentabilidad. El cambio estuvo más que nada en ajustar y generar mediciones en temas de recursos hídricos y de energía".

Al fin, la industria vitivinícola parece haber encontrado un ámbito donde el exceso es bueno. **AP> María Paula Bandera**



**Aprovechá roaming
con tu plan y disfrutá
de nuestra cobertura
alrededor del mundo.**

 Estés donde estés,
conectate con todo.



Real Estate

Vivir en la Costa no es solo un sueño

Pinamar y Mar del Plata lideran el mercado de la mano de nuevos residentes permanentes, de la consolidación urbana que acompaña, de servicios y del turismo de fin de semana que va en aumento.

Por María Eugenia Usatinsky

Arrancó el año y las vacaciones tienen como gran protagonista los destinos de la costa atlántica. Quienes ya disfrutan de las olas, las playas y los encuentros de verano suelen soñar con vivir en ese entorno todo el año. Pero para algunas personas no es un mero deseo y son numerosas las que ya convirtieron en realidad esa ilusión, sobre todo después de la pandemia.

El exodo urbano que se registró a partir de la crisis sanitaria impulsó no solo el interés por lotes y condominios en las afueras de las ciudades sino tam-

bién en los principales destinos costeros bonaerense. Y esa tendencia, aunque ralentizada, continúa.

La revalorización de la vida en contacto con la naturaleza, del tiempo personal y las ventajas del trabajo a distancia posibilitó que muchas familias jóvenes y adultos mayores optaran por un cambio de vida. Y, cuando esa elección incluyó el mar, dos ciudades de la costa bonaerense fueron –y continúan siendo– las más elegidas: Pinamar y Mar del Plata.

A partir de este fenómeno, la demanda de viviendas y de espacios comerciales para atender el nuevo público, creció y así también, el mercado del real estate.



Además, las escapadas turísticas pasaron a hacerse no solo durante los fines de semana largos sino que hay movimiento durante todo el año, lo que suma interés para los inversores inmobiliarios.

Florencia Miconi, CEO de la constructora y desarrolladora Imasa, con varios proyectos en la zona, lo valida: "Mar del Plata postpandemia ha crecido mucho y tuvo una gran explosión: vino mucha gente a radicarse (más de 40.000 personas) y hay turismo de fin de semana durante todo el año".

Según agrega la empresaria, que también es vicepresidenta de la Cámara de Desarrolladores Inmobiliarios y la presidenta de la Cámara de Constructores de Mar del Plata, "el nivel de actividad aumentó mucho: en el caso de Mar del Plata, el 10 por ciento del Producto Bruto Geográfico corresponde a la construcción; y de esto, el 95 por ciento o más es de obras privadas".

Además, explica, hay una fuerte presencia industrial: "Es como una Barcelona argentina, no es solo una ciudad turística sino que es una ciudad con turismo, pero que aparte posee un gran polo industrial, tecnológico, agrícola y la presencia de la pesca. Tenemos un Producto Bruto muy versátil y variado". A su vez, la gente elige este destino por la cercanía a Buenos Aires y porque cuenta con los servicios de una gran urbe (sanitario, educativo y de entretenimiento), pero en contacto con la naturaleza.

Esta compañía familiar de origen marplatense, va por un nuevo desafío que impulsa junto al Municipio de General Pueyrredón: el Distrito de Arte y Diseño (DAD) un nuevo desarrollo que, según sostiene Miconi, será "el más ambicioso en la historia de la ciudad, desde la época de La Rambla".

Se trata de un complejo de 125.000 m² distribuidos en seis edificios (dos de 30 pisos, otro par de 20 plantas y otros dos de 12 pisos, con basamento comercial) y áreas comunes sobre un predio de 15.000 m². Si bien aún "está en etapa de aprobaciones", esperan poder iniciar obras a mediados de 2023.

Con una inversión de US\$ 100 millones, el DAD incluirá viviendas de dos a cinco ambientes, oficinas, hote-



les y un paseo comercial. Se ubicará sobre dos manzanas de la avenida Juan B. Justo, junto al Mar del Plata Golf Club y a pocos metros del Yacht Golf y el Club Náutico.

Cada una de estas construcciones estará conectada por una plaza común y un gran parque de 6500 m². El complejo, que contará con vistas al puerto, al mar y a Playa Grande, incluirá *amenities* como piscina, salas de *coworking*, gimnasio, sauna, varios SUM, espacios para hacer yoga y *mindfulness*.

En tanto, como el nombre de este distrito lo indica, el arte será protagonista. Habrá obras de artistas locales en las plantas bajas de los edificios y esculturas en los bulevares de la vía pública.

El precio de comercialización del metro cuadrado de las unidades de pozo se estima que estará entre US\$ 1800 y US\$ 2500, 50 por ciento menos que en zonas consolidadas como Playa Grande.

Por otra parte, Imasa está por finalizar la construcción de la tercera y última torre de Maral Explanada, el único proyecto residencial del célebre arquitecto César Pelli en la Argentina. Son 45.000 m² en total y contará con certificación Edge.

“Hay muchas oportunidades de inversión, Mar del Plata está creciendo en su conjunto. Están las zonas históricas (como Playa Grande o Varese) que son las dos fuertes, crecen Las Toscas y El Torreón, la zona de Güemes explotó y hay un boom que se extendió a la zona llamada El Chauvín, que es una especie de Palermo Soho porque tiene muchos bares y teatros. Hay nuevas zonas -como la del DAD- a la que le vemos un gran futuro, además de los barrios del sur”, concluye Miconi.

Una ciudad que crece hacia el norte
Si bien Pinamar lleva varias décadas de crecimiento, cuando la pandemia y el aislamiento impulsaron a la gente a mudarse de las grandes urbes, ésta fue “una de las ciudades más elegidas y ya es una opción en crecimiento permanente. Los compradores actuales son tanto inversores para productos de renta (que como cada año son menos estacionales, rinden más y mejor) y usuarios finales (que no solamente vienen en verano sino que lo hacen durante todo el año, y cada vez más)”, describe Roberto Castelbac, gerente de Marcel Gestión Inmobiliaria.

En el barrio La Herradura, en Pinamar Norte, ya no quedan terrenos disponibles para construir.

Además, agrega, para mucha gente joven este destino se transformó en una segunda residencia debido a la calidad de las viviendas como de los comercios y servicios que se brindan. También, por la cercanía con Buenos Aires, sobre todo a partir de que se terminó la duplicación de la traza de la ruta que permite un acceso rápido y seguro.

Sobre el perfil de interesados, Castelbac señala que “hay varias empresas de la construcción de diferentes zonas de la provincia y de CABA que invierten porque tienen en cuenta el movimiento fluido de operaciones de compraventa que existe, en comparación con otros lugares de la Argentina”.

Según detalla, el promedio de ventas que se cierran por mes durante el último año, está entre cinco y ocho operaciones. En cuanto a los precios, “se mantienen, aunque se amplió el margen de negociación”.

Sin embargo, en las zonas en las existe más demanda que oferta (como en La Herradura, donde ya no hay terrenos para construir), “el valor del metro cuadrado aumentó mucho en los pocos lo-



tes y casas disponibles; y, como esa demanda necesita ser atendida, Pinamar Norte creció en proyectos multifamiliares y en construcción de casas", explica Castelbajac.

Además, el interés turístico y la ocupación en esta ciudad vienen creciendo durante los últimos años, y no solo durante la época estival. Ello hace que este mercado sea también muy atractivo para el negocio de renta. "A su vez, son muy buscados los emprendimientos sobre la avenida Bunge o cercanos al mar", añade. Precisamente, sobre esa arteria, esta inmobiliaria comercializa Luxury Parc, que comprende 29 residencia en

El Salvaje, barrio privado de chacras marítimas desarrollado por BPK en Villa Gesell.

altura, de dos a cuatro ambientes (de 57 a 122 m²), con variedad de *amenities* y vistas exclusivas a los bosques. Los precios de las unidades parten desde US\$ 193.000 y hay 13 vendidas. La posesión está prevista para abril de 2024.

En tanto, Jorge Kacef, gerente de Pinamar SA, la mayor desarrolladora inmobiliaria de la zona, comenta: "Desde hace unos años Pinamar vive una nueva etapa de desarrollo sin precedentes ya que cada vez más gente elige vivir cerca de la naturaleza, en contacto con el mar, con otros aires y con una infraestructura que le permita acceder a

los mismos servicios de la ciudad".

Bosques, el barrio que esta firma presentó el verano pasado, "se vende muy bien". Es un barrio ubicado en el corazón de Pinamar Norte, que ofrece actividades deportivas, espacamiento y servicios. Inmerso en más de 200 hectáreas de pinos de más de 50 años de antigüedad.

En este desarrollo se ofrecen lotes de preventa de su segunda etapa, que comprende alrededor 130 terrenos que ya fueron lanzados al mercado. De ellos, el 80 por ciento ya está vendido. Los valores parten desde US\$ 75.000. A futuro se sumarán más lotes y se pasará a la tercera etapa, si bien Kacef advierte que "seguirá dependiendo de la respuesta de la gente, que desde el año pasado viene acompañando muy bien".

El *masterplan* de Bosques lleva la firma del reconocido estudio Bodas Miami Anger (BMA) & Asociados. El planteo urbanístico propone lotes que parten de 1000 m² e incluye un *club town*, *amenities* de primer nivel, infraestructura subterránea, servicios de playa, acuerdo especial con el golf y un futuro sector destinado especialmente a proyectos de dormis, *townhouses* y departamentos.

"Luego del aislamiento la tendencia de gente que se mudó a Pinamar se sostuvo y así continua. Nadie duda de que la ciudad vive uno de los períodos de mayor crecimiento. La mejor prueba de

ello es la consolidación de valores de las propiedades en general, sobre todo en los proyectos *premium* que tienen valores muy cercanos a los mejores barrios cerrados del Gran Buenos Aires. También se posicionaron muy bien los precios de lotes cercanos al mar. Por otro lado, aumentó la venta de departamentos en condominios y de lotes para construir proyectos que van de 12 hasta más de 200 unidades", informa Kacef.

Para Javier Elso, titular de Balmoral Propiedades, inmobiliaria que opera en la zona, el real estate vivió un crecimiento "casi sin precedentes en la Costa argentina, pero no fue en todas las localidades por igual. Pinamar es una de las más elegidas.



B Twins Norte
ubicado frente a la playa y en un entorno boscoso, en la zona de La Frontera.



Energía que impulsa a la industria

Producimos petróleo, gas, combustibles y lubricantes para la industria y el cliente final. Generamos energía eléctrica a través de fuentes renovables y tradicionales.

**DESDE HACE 25 AÑOS INVERTIMOS, TRABAJAMOS
Y CRECEMOS EN EL PAÍS Y LA REGIÓN.**

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

De acuerdo a las afirmaciones de Elso, la demanda está sostenida por el segmento ABC1 que tanto en casas particulares como en desarrollos busca “que haya un desarrollo ajustado en términos arquitectónicos”.

Sobre el presente y futuro de este mercado, el titular de Balmoral destaca esta situación “se sostiene” y espera que “así se mantenga”, aunque admite que “obviamente no sería con la intensidad que se dio durante 2020 y 2021, pero sí con la regularidad que la demanda viene teniendo. Esta es una tendencia que se consolidó como movimiento permanente”.

En relación a las compras en pozo de inmuebles multifamiliares, Elso considera que “brindan una apreciación importante debido a que es un mercado donde la oferta y la demanda convalidaron precios de venta muy buenos. Esto hace que se sostengan e incluso crezcan, generando buena perspectiva para inversores y para que cada vez haya mejores desarrollos. En el caso de los lotes también se aprecia un incremento de valor que garantiza buenas inversiones y, debido a que el costo de construcción aún es bueno medido en dólares, se perciben buenas oportunidades para vender luego de concluida la construcción”.

Ubicado frente a la playa y en un entorno boscoso, específicamente en la zona conocida como La Frontera, Balmoral comercializa BTwins Norte, un proyecto de seis casas y 65 departamentos de dos a cuatro ambientes (de 52 a 150 m²) con balcones y amenities de lujo, en un predio de 10.000 m². Los valores de venta de las unidades están entre US\$ 170.000 y US\$ 467.000.

Propuestas diferenciadas

No solo el mercado de compraventa se mantiene activo en los balnearios bonaerenses, también el de alquiler, tanto permanente como temporal. “Muchos propietarios con actividades laborales que se lo permiten, viven en CABA y en La Costa. Con la pandemia aumentó el número de propietarios que residen de forma permanente. Pasamos de 80 a más de 200”, detalla Santiago Valledor, gerente de Proyectos en Eidico, desarrolladora –junto a JPU– de la urbaniza-

“Muchos propietarios con actividades laborales que se lo permiten viven en CABA y en La Costa.”

Santiago Valledor, de Eidico

zación VIP Costa Esmeralda, ubicada en el Km 380 de la ruta provincial 11.

“Las temporadas vienen muy activas año tras año y, con el volumen de casas construidas y ofreciéndose para alquiler, respondemos a la demanda. Pero, a diferencia de años anteriores, esta temporada la demanda empezó de manera espontánea después de las vacaciones de invierno. La gente quiere cerrar su alquiler con tiempo, si bien los niveles de consulta fueron oscilantes”, agrega.

En cuanto al lanzamiento de barrios dentro de este emprendimiento, a fines de 2021 se anunció la cuarta etapa de Marítimo, que incluyó 70 lotes cercanos al mar. Con este, se completaron los 16 barrios incluidos en el *masterplan* de Costa Esmeralda. Hoy solo quedan disponibles unidades de reventa desde US\$ 38.000 (lotes de 1000 m²) hasta US\$ 380.000 (1500 m² aproximadamente en primera línea de mar).

En la actualidad, Costa Esmeralda ya cuenta con más de 2000 viviendas unifamiliares, hay 700 en marcha y 140 departamentos con vista al golf. El emprendimiento se extiende a lo largo de 3200 metros de costa, con 1000 hectáreas de bosques, médanos y plantaciones de pinos.

Entre los sectores que comprende, se destacan el deportivo (con *club house*, 12 canchas de tenis, canchas de paddle, de fútbol y frontón, espacio de juegos para chicos, gimnasio y un SUM), sector Ecuestre (zona hípica con dos canchas de polo y caballerizas); cancha de golf de 27 hoyos y zonas de práctica. También cuenta con un paseo comercial.

En tanto, Martín Galli, socio fundador de El Salvaje, barrio privado de chacras marítimas desarrollado por BPK en Villa Gesell, coincide con lo expresado: “La costa argentina día a día capta mayor atracción por parte de turistas e inversores. En particular, esta localidad no es ajena a ello, ya que refleja una importan-

te expansión del sector. Nuestras proyecciones para 2023 son muy positivas, continuando la alta demanda de propiedades vivida durante el último año”.

La primera etapa de esta urbanización, ubicada en el km 427 de la ruta 11 (a cuatro kilómetros de Mar de las Pampas), está por concluir. Esta abarca 279 lotes (de 2500 m² de superficie mínima), de los que 240 ya fueron vendidos y hay 50 casas construidas. El precio de venta por metro cuadrado ronda entre US\$ 14 y US\$ 24 y el monto de inversión de la desarrolladora es de US\$ 21 millones (adicional al monto que desembolsen los compradores particulares). Aún quedan otras dos etapas por lanzar.

Según promueven, su proyecto es el “primer desarrollo ambientalmente sustentable de la costa atlántica, es el único que cuenta con Declaratoria de Impacto Ambiental otorgada por la Oficina Provincial de Desarrollo Sostenible (OPDS) de la provincia de Buenos Aires y el único en su categoría que puede ser enmarcado como inmueble triple A”. Sus pilares de sustentabilidad ambiental son tres: la baja densidad poblacional (solo vivirán 800 familias en casi 400 hectáreas), el mantenimiento de las geoformas de la superficie y su localización (por fuera de la cadena de médanos vivos).

Los espacios recreativos en El Salvaje estarán conformados por una sede náutica, un *club house*, una piscina y un solarium, una laguna y playa de arena. También se dispondrá una sede deportiva con canchas de tenis y fútbol, además de sendas aeróbicas, un circuito de *trekking*, y un área hotelera más un área comercial.

De cara al futuro, Galli concluye: “La costa presenta diversas posibilidades de negocios en el sector, más allá de las fluctuaciones de la economía y de la necesidad de generar reglas claras, estabilidad y crédito inmobiliario. Hubo un pronunciado crecimiento en la zona: nuevos emprendimientos y loteos, casas, torres, los balnearios fueron rediseñados y es importante la doble vía (RP 11) que brinda mayor rapidez y seguridad, así como la infraestructura propia de la zona, con más servicios y conectividad”. <AP>



beconnected

TU WIFI EN CUALQUIER LUGAR

TELETRABAJO
VIAJES
ZONAS RURALES Y ALEJADAS
EVENTOS
BACK-UP
SEGUNDAS RESIDENCIAS

ESCANEÁ EL CÓDIGO QR Y CONOCÉ MÁS



Especial

Diversidad, en el corazón de la estrategia

Las empresas profundizan su mirada sobre cómo ser más inclusivas y delinean caminos para abarcar cada día a más personas con sus programas y acciones. Cómo pasar del dicho al hecho.

En un mundo en el que los talentos escasean, no hay margen para el error, porque cualquier desatención a la agenda social actual puede dañar la marca empleadora. Es por eso que muchas empresas hoy hablan de diversidad, pero ¿realmente generan en sus culturas un clima de inclusión? Aún la brecha entre el discurso y la acción es grande, pero hay compañías que tomaron la delantera en este punto y marcan el camino a seguir. A ellas, APERTURA les preguntó cómo pasar del dicho al hecho.

“En general, las empresas generamos muchas iniciativas que contribuyen con la diversidad, pero aún nos falta poder comunicar en clave del lenguaje del impacto social en la comunidad”, advierte Melina Masnatta, *Global Learning & DEI Director* de Globant.

Para lograrlo, dice esta líder, “lo primero que tenemos que hacer es hablar el mismo idioma que el resto de los ecosistemas, generar un puente entre las empresas, la sociedad civil, las organizaciones internacionales y gubernamentales para encontrar no solo un lenguaje en común, sino acuerdos que generen un impacto sistémico”.

En este sentido, Masnatta destaca que “hay ciertos espacios académicos que definen el concepto de diversidad y eso genera un marco teórico y de acción que visibiliza o invisibiliza ciertas acciones. Por eso, hay que trabajar de ma-



nera articulada entre todos los actores involucrados para medir y dar cuenta del impacto que nuestras acciones generan en los diversos públicos”.

“Trabajar temas como la diversidad e inclusión no es sencillo”, dice Matías Illodo, *HR Country Lead* de PepsiCo Argentina. Este ejecutivo pone la mirada en cómo debe ser el entorno para facilitar la evolución de la diversidad dentro de una organización.

“Este debe comprender a los empleados en cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta múltiples aspectos que los definen y plasmarlo en el día a día del negocio. De esta manera, se puede ver cómo algunas empresas empiezan a recorrer estos cambios organizacionales, pero con algunas falencias: es indispensable que ante temas de semejante magnitud, el negocio entero integre a su forma de negocio estos valores”, suma Illodo.

“En PepsiCo entendemos que una empresa con estas características tiene largo camino por recorrer e implica mucho compromiso: la diversidad y la

inclusión en el espacio laboral debe traducirse en igualdad de oportunidades y derechos sin discriminar a los empleados por su edad, etnia, nacionalidad, religión, orientación sexual o identidad de género”, enumera Illodo.

Para Tamara Vinitzky, socia a cargo de Clientes y Mercados, Marketing y Comunicaciones y Diversidad e Inclusión en KPMG Argentina, y *co-chair* de Women Corporate Directors (WCD) Capítulo Argentina, lo que enfrentamos es un cambio cultural, y eso lleva tiempo.

“A modo de ejemplo, hace 5 años que desde KPMG Argentina venimos haciendo un informe especial acerca de las mujeres que ocupan lugares en los directorios de las 1000 empresas de mayor facturación del país. Los resultados de 2022 indican que solo un 16 por ciento de mujeres integran los directorios, como titulares y suplentes. Sigue siendo un porcentaje muy bajo a pesar de que hace años el tema de la igualdad de género está en agenda y que está mejorando, pero muy lento”, aclara.



Y agrega: "Creo que se ha avanzado en la toma de conciencia de la inequidad que hay en el mundo de los negocios en cuanto a falta de diversidad, pero todavía queda mucho por hacer para que el cambio se vea en la realidad".

"Todavía queda mucho por hacer, que la diversidad esté en el centro de la agenda y que las compañías entiendan que es central para el negocio es importante. Lamentablemente existen cifras que nos marcan que aún tenemos un largo camino por recorrer, por ejemplo, la consultora Nodos, que desarrolla actividades efectivas a favor de la diversidad e inclusión, publica cada año la encuesta *Ser LGBTIQ+ en el trabajo*, y los resultados del último estudio muestran que el 30 por ciento de los encuestados manifestó haber sufrido acoso y discriminación en el trabajo, el 50 por ciento dijo haber recibido comentarios negativos y bromas vinculados a su orientación sexual, el 20 por ciento sufrió violencia física o verbal y el 7 por ciento reveló que fue despedido a causa de su orientación sexual o identidad de géne-

ro", revela Florencia Porcelli, directora del área de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes.

En acción

¿Qué hacen estas empresas para poder impulsar culturas diversas e inclusivas? Por ejemplo, en PepsiCo, abordan estos temas con una visión integral. "Promovemos la sensibilización a través de charlas y paneles. Además, todo el comité ejecutivo de Cono Sur está involucrado en el comité de Diversidad. Cada una de las personas se especializa en alguno de los 4 pilares (*Female*, Generaciones, *Equal* y Discapacidad), para poder llevarse algunos puntos y fomentar proyectos de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en sus áreas", destaca Illodo.

"También nos aseguramos de que haya igualdad de oportunidades para crecer y tener éxito. En este marco, se promueven nuestras políticas de diversidad: anualmente reforzamos nuestro código de conducta (se especifica que no hay tolerancia al acoso ni la discri-

minación por orientación sexual y/o identidad de género, entre otros) y la línea de *speak up* es reforzada durante todo el año como un canal de denuncias, entre otras", añade el *HR Country Lead*.

En este sentido, Viviana Valdes, gerente de Talento y Cultura de Itaú Argentina, asegura que su desafío es incluir la diversidad y la inclusión (D&I) y su vínculo con la innovación en todo el ciclo de trabajo, incluso en las estrategias comerciales. Esto implica capacitar a todas las áreas de la organización para que brinden una experiencia inclusiva y empática con el público interno y externo".

Para esto tienen una propuesta de aprendizaje llamada #SoyReferente, que brinda formación a los colaboradores de los frentes de atención al cliente, y así amplían la mirada en materia de DEI.

"Para apalancar el cambio cultural mediante la acción e implementación de proyectos reales, involucramos a nuestros colaboradores con su participación directa en el diseño y difusión de las iniciativas relacionadas a D&I, contamos con un equipo de voluntarios que busca abordar el diseño de proyectos para los ejes LGBTIQ+, género, discapacidad y generaciones, con impacto positivo en nuestros equipos y clientes", detalla Valdes.

Y agrega: "De esta manera, logramos que el *mindset* inclusivo se desarrolle en un contexto real de experimentación e innovación en nuestros equipos, con un efecto multiplicador de gran riqueza para toda la organización".

Hay más, y un punto importante es poner en igualdad de condiciones a los talentos a la hora de ser padres y madres. "En Dow tenemos políticas con el objetivo de naturalizar la diversidad. En este sentido, podemos mencionar la licencia parental extendida (4 meses) o el pago de guarderías, ya sean papás o mamás, que independiente del género permiten avanzar en el camino de la equidad. Este tipo de iniciativas produce no solo el beneficio inmediato de poder tener un rol activo en la crianza, sino también promueve conductas sumamente positivas para la organización", explica Johanna Moreno Andrade, directora Global de Relaciones con Competidores de Dow.

"Por ejemplo, ahora voy a cubrir la licencia por paternidad del director Global de Negocio, que se va a tomar los cuatro meses de licencia que Dow otorga. Es lindo poder retribuir lo que uno tuvo y agradece, que fue tener la posibilidad de tomarme la licencia por maternidad, de construir una familia al mismo tiempo que pude sostener el ritmo de una carrera con crecimiento vertiginoso", detalla Moreno Andrade.

Mirada ampliada

En muchas empresas la diversidad es entendida más allá de lo que pasa con su nómina. De este modo trabaja Coca-Cola, que tiene el propósito de "mejorar la vida de las personas, y potenciar el acceso de las personas a la igualdad oportunidades, sin importar quiénes sean o de dónde sean. Creamos valor para las personas, las comunidades y el planeta", define Gabriela Herrerías, directora de Diversidad e Inclusión en Coca-Cola América latina.

Es así que "nuestro apoyo a la comu-

nidad LGBTQ sigue siendo inquebrantable. Somos más que un lugar de trabajo. Somos un espacio para crecer, aprender y generar un impacto positivo. También nos concentramos en promover el desarrollo económico de los jóvenes, las mujeres y los pequeños comercios que son el sustento de miles de familias en la región", cuenta Herrerías.

En cuanto a los talentos, "buscamos incentivar a los jóvenes con talento por medio de oportunidades de calidad y formación inclusiva que los ayuden a insertarse en el mercado laboral. Además, para 2030 ambicionamos que las mujeres ocupen el 50 por ciento de los puestos de liderazgo *senior* en la empresa. Actualmente, en posiciones de liderazgo para Coca-Cola LATAM, estamos en 37,5 por ciento y el talento femenino general representa el 56 por ciento. Por lo que nuestro compromiso con este colectivo también es sólido", detalla la directora de la marca de la gaseosa.

"En el tema racial, en 2021, para fortalecer nuestro compromiso de aumentar la representatividad y acelerar el proceso de inclusión racial en la empresa, en Brasil anunciamos lo que llamamos la aspiración racial. Para el 2030, buscamos que el 30 por ciento de los puestos de trabajo en este país estén ocupados por gente negra, y con ello aumentar en más del 50 por ciento la representatividad y participación del talento negro en puestos de liderazgo en comparación con la cifra actual –que actualmente representa en 14 por ciento–. La meta es que, en este país, el 45 por ciento de los empleos de la compañía estén ocupados por talento negro", detalla Herrerías.

Por su parte, Nicolás Todino, *People & Culture Country Head* de Roche Argentina, señala que la compañía cuenta con "un equipo de Diversidad e Inclusión en el que trabajan alrededor de 35 voluntarios de la compañía. Este año nuestros objetivos estuvieron enfocados en tres pilares para continuar desarrollando el área en aquellos detalles que nos faltaban: Comunicación, Entrenamiento y Adaptación Edilicia. Logramos cumplir nuestros objetivos por medio de cambios en la infraestructura y el entrenamiento exhaustivo de nuestros colaboradores".

Un punto importante es el rol que tienen los líderes para impulsar estos cambios. "Las empresas tenemos que desafiarnos constantemente para poder eliminar aquellos sesgos inconscientes que todavía persisten, por eso es importante trabajar con nuestros líderes para resaltar el valor de la diversidad y el impacto que tiene en la motivación y creatividad de los equipos. Aprovechando las habilidades únicas que nos hacen singulares a cada persona que somos parte de las organizaciones", afirma Natalia Kingsland, gerente de Talento, Cultura y Transformación de Santander Argentina.

"En la actualidad son varias las empresas que están trabajando seriamente en políticas de diversidad, y esperamos que las que aún no han iniciado el camino, puedan hacerlo para colaborar con organizaciones y una sociedad más inclusiva", concluye Todino. <AP> Marysol Antón

Del dicho al hecho

"Observamos que el 78 por ciento de las empresas quiere mejorar la diversidad de su nómina de personal: 32 por ciento está evaluando diferentes iniciativas, el 27 por ciento está planificando evaluarlas en los próximos 6 a 12 meses y el 19 por ciento las está adoptando", resalta Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina.

Sin embargo, al momento de implementarlas, según el experto, los obstáculos que encuentran para avanzar en diversidad son:

Incapacidad para atraer a candidatos de grupos en desventaja (44%)

Prejuicios de los reclutadores (41%)

Falta de talento calificado

de grupos en desventaja (38%)

Problemas con la cultura del lugar de trabajo (33%)

Falta de recursos y de apoyo de los managers/directivos (26%)

Datos y criterios de éxito insuficientes (17%)

Bajo este contexto, a aquellas firmas que quieren mejorar su diversidad "les recomendamos que incorporen la siguiente estrategia de cuatro pasos", anticipa Aguilera:

1 Entender la interrelación entre diversidad, equidad e inclusión: facilitar los tres elementos ayuda a crear la cultura de pertenencia necesaria para un lugar de trabajo diverso.

2 Definir las metas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y los criterios de

éxito: las organizaciones deben contextualizar sus metas de DEI y los criterios de éxito tienen que ser cuantitativos y cualitativos, basados en la devolución de los colaboradores.

3 Anticipar los desafíos de implementar iniciativas de DEI: al planificar sus iniciativas, los líderes de Recursos Humanos tienen que considerar dificultades como incapacidad para atraer candidatos de grupos minoritarios, la falta de una cultura organizacional inclusiva y estructuras organizacionales de apoyo insuficiente.

4 Movilizar recursos internos y externos para mejorar los resultados de DEI: el éxito a largo plazo depende de que se fomente una cultura de pertenencia al lugar de trabajo.



Lisicki Litvin
& Asociados

Más de 34 años de experiencia
En la prestación de Servicios Profesionales

Impuestos

Auditoría

Consultoría

Servicios Legales

BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

SALTA

Alianza c/Estudio Campastro
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312

SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

CÓRDOBA

Humberto Primo 650,
Piso 15, Of. 1501, Torre Capitalinas, (X5000FAN)

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

CORRIENTES

9 de Julio 1272,
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

ASUNCIÓN -PARAGUAY-

Av. Aviadores del Chaco 2050,
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800

MENDOZA

Ruta Panamericana, Chacras Park - Edificio Ceibo
Piso 5 Of. 502, (5507)

(+54) 261 5244806/7



Dólar

La reconversión de las casas de cambio

Las agencias cambiarias reflotan gracias a la vuelta de los turistas extranjeros. Cómo impactan las nuevas medidas para que accedan a un tipo de cambio diferencial.

Durante los dos primeros años de la pandemia, las casas de cambio argentinas vieron seriamente afectada su actividad, lo que llevó a que muchas de ellas tuvieran que bajar la persiana, como ocurrió en otros rubros que fueron perjudicados por la crisis del Covid-19. Sin embargo, en los últimos tiempos, desde el sector cambiario aseguran que empiezan a ver una luz al final del túnel de la mano del turismo extranjero que busca hacerse de pesos, aprovechando la diferencia cambiaria.

A comienzos de 2022, la situación de las casas de cambio era más que delicada. El combo de la pandemia más

el cepo al dólar había impactado fuertemente en el negocio y eso se reflejaba en las cifras. Sin ir más lejos, un informe de la Cámara Argentina de Casas y Agencias de Cambio (Cadecac) difundido a principios de 2022 daba cuenta de que, desde el surgimiento del coronavirus, más de la mitad de los locales habían desaparecido, forzados por la situación. Este documento arrojaba que, de los más de 220 que existían en total, unos 120 operadores cerraron durante esos dos años. Un claro retroceso con respecto a lo que ocurría cuatro años atrás, dado que en 2018 abrieron unos 140.

Las casas de cambio han tenido que hacer frente a una cadena de obstáculos difíciles de superar debido a situaciones tanto externas como internas. En primer lugar, a finales del año 2019 se pusieron en marcha una serie de restricciones en el sector cambiario. Más tarde, se desató la pandemia, lo que agravó aún más la crisis que ya venían sufriendo. Un reciente informe sobre Incertidumbre Económica de la Universidad Católica Argentina (UCA) se refiere a la “incontrolabilidad de la situación por parte de los actores económicos” y compara la crisis cambiaria de 2018 con la pandemia.

Pero una pequeña ilusión de mejora se produjo en noviembre de 2021 con la puesta en marcha de la normativa A 7398 del Banco Central que les dio a las casas de cambio la posibilidad de volver a realizar algunas actividades que no estaban permitidas durante la cuarentena.

Un nuevo escenario

Según explican desde el sector, en las últimas semanas se abrió un nuevo escenario de la mano de la llegada masiva de extranjeros. Tras el golpe del coronavirus, las casas de cambio lograron adaptar su negocio a la nueva situación y, si bien no alcanzan aún los niveles de

trabajo prepandemia, detectan una señal de esperanza y apuestan al cliente extranjero. Especialmente, los operadores aseguran que la reciente incorporación del “dólar turista” –que agrega un nuevo tipo de cambio a los más de 10 ya existentes en la Argentina– provocó un cambio de tendencia en el mercado y puede producir mejoras.

Esta medida establecida por el Banco Central tuvo como objetivo desviar las operaciones que los extranjeros hacían en el mercado *blue* al oficial y, de esta manera, incrementar el nivel de reservas. Según datos de esta entidad, históricamente las operaciones con tarjetas de los extranjeros representaban aproximadamente entre US\$ 200 y 250 millones por mes. Sin embargo, en los últimos meses esta cifra fue de apenas unos US\$ 30 millones. Y la explicación estaba en el mercado paralelo.

“Se trata de una nueva alternativa que las casas de cambio comienzan a explorar”, afirma en diálogo con APER-TURA Mario Ignacio Mochetti, presidente de Cadecac, en relación al incremento de operaciones con dólar turista y asegura que este es apenas el comienzo de un cambio de tendencia. De hecho, “se va a ver un crecimiento de esta tendencia”, sostiene.

Sumado a este escenario, a comienzos de diciembre se dio a conocer que los extranjeros ya pueden también acceder a un dólar al valor del MEP al abonar también con tarjetas de crédito. Esta posibilidad se abrió a partir de un acuerdo entre Mastercard y Cabal con Prisma que permite a los clientes no residentes en Argentina comprar a un tipo de cambio con el dólar más beneficioso que el oficial.

Con el foco en los extranjeros

El turismo extranjero se encuentra en vías de crecimiento. En este sentido, un informe de septiembre del Ministerio de Turismo y Deportes daba cuenta de esta “explosión” del turismo extranjero, impulsada por la situación cambiaria. “Con respecto al mismo mes del año anterior, el turismo receptivo creció 8023,7 por ciento”, arrojó el documento. Este mismo mes ingresaron al país

“Las casas de cambio ya no se ubican solo en Microcentro. También se expanden a Palermo, Colegiales y Belgrano”.

Mario Mochetti, presidente de Cadecac

754.000 visitantes no residentes, según datos del INDEC.

A su vez, datos provenientes del mismo ministerio dan cuenta de que entre el 1º de enero de 2022 y el pasado 31 de octubre se registró un ingreso de un total de 5,6 millones de visitantes no residentes al país, de los cuales 3 millones fueron turistas. Estos viajeros provenientes de otros países realizaron un gasto total de US\$ 2519 millones—según datos de la cartera de Turismo -. Puntualmente en el mes de octubre, se detectaron gastos similares a los prepandemia: un total de US\$ 324,1 millones.

Por supuesto, esto produjo una adaptación de las casas de cambio, que ven incrementado su trabajo con extranjeros a diario. Si bien gran parte del turismo proviene de países de la región –especialmente, Brasil, Uruguay, Chile y Paraguay-, también se advierte un crecimiento del ingreso de viajeros de origen norteamericano y europeo. Desde una sede de Cambio Baires, una cadena de casas de cambio que cuenta con 18 sucursales en diferentes puntos de Buenos Aires, aseguran que en los últimos meses están “trabajando mucho más con turistas que provienen de distintas partes de Europa”.

Cambio en la geografía del negocio

De la mano del incremento de los cambios de divisa por parte de extranjeros, también se advierte una modificación en las zonas en las que se instalan las nuevas casas de cambio. Mochetti explica que se está produciendo “un cambio de plazas”. A diferencia de otras épocas donde los extranjeros se dirigían a una zona específica de Buenos Aires para cambiar su dinero, ahora se dio una descentralización de estas operaciones. Por este motivo, el presidente de Cadecac indica que las nuevas casas de cambio “no se ubican solamente en Mi-

crocentro como antes”, sino que se expanden a otras zonas donde se concentra la actividad turística, tales como Palermo, Colegiales o Belgrano.

En la misma línea, Alcira Buceta, directora de la carrera de Agente de Viajes y Turismo en la Universidad de Belgrano (UB) señala que, en estos momentos, “se está dando también un crecimiento del turismo proveniente de los países limítrofes”. En muchos casos, agrega, se trata de “turismo de compra”. La experta en turismo coincide con Mochetti en que esta es una tendencia que va en aumento: “Estamos esperando que se incremente el turismo extranjero, dado que a partir de diciembre comenzó la temporada alta, impulsada por aquellos que vienen tanto de Europa o de Estados Unidos y buscan escapar de las temperaturas más frías”.

Un lugar seguro

Para Buceta, la implementación del “dólar turista” consiguió que los visitantes extranjeros se inclinen por ese tipo de cambio, en lugar de ir al mercado paralelo. La explicación que da la experta en turismo al respecto es que “ahora les dieron la posibilidad de cambiar a un dólar más beneficioso” pero, además, menciona un segundo motivo a tener en consideración.

“Para muchos extranjeros, la casa de cambio representa un espacio seguro”, dado que “a algunas personas que vienen del exterior les da miedo cambiar en el mercado negro porque no saben bien dónde hacerlo o no conocen bien con quién”.

Si bien muchos vienen impulsados por un cambio atractivo, la directora de la carrera de turismo en la UB asegura que viajar por Argentina no siempre resulta tan económico para los turistas extranjeros ya que “muchos servicios, como hoteles o excursiones, están en dólares y eso hace que no sea tan barato” a pesar de la devaluación del peso.

Sin embargo, el alza del turismo extranjero representa una gran oportunidad para las casas de cambio que, a casi tres años del inicio de la pandemia, parecen ver al menos una señal de esperanza. <AP> Guadalupe Piñeiro

Fondos

El poder de las alianzas

Las grandes firmas ven cada vez más valor en trabajar junto con las startups y apuestan por el Corporate Venture Capital como modelo a seguir. Cuáles son las estrategias para 2023 de las iniciativas corporativas más importantes.

Por Carlos Viacava

La unión hace la fuerza. En distintas situaciones se ha apelado a esta idea para explicar el éxito de muchas alianzas estratégicas. También podría extenderse su uso al Corporate Venture Capital (CVC), una herramienta para la innovación en el mundo de los negocios que desde hace unos años se abre paso a través de la vinculación de empresas consolidadas con emprendedores que aportan su talento.

Las compañías se entregan a un minucioso proceso de *scouting* para detectar a las *startups* que resultan claves para diseñar propuestas renovadoras. Cada vez son más las empresas y los emprendedores que obtienen beneficios de estos convenios.

Un aspecto fundamental para que el CVC haya florecido con rapidez tiene relación directa con la pandemia de Covid-19 y la obligada transformación digital de las empresas. Esto aceleró los tiempos y puso sobre la mesa la necesidad de apelar al conocimiento de quienes ya habían recorrido ese camino.

“Cervecería y Maltería Quilmes fue una de las primeras compañías en Argentina en incorporar *corporate venturing* en su estrategia de innovación



y creación de valor. En 2016 creamos Eklos, que se dedica a acelerar nuestra transformación digital conectándonos con el ecosistema emprendedor y, junto a este, desarrollar nuevos negocios y soluciones de base tecnológica potenciando una cultura de trabajo ágil”, explica Owen Dempsey, director de Tecnología de la firma.

La cervecería suma una cuestión que permite entender mejor de qué se trata

el CVC: “Tenemos mucho para aprender de la flexibilidad y agilidad de las *startups*. Por eso trabajamos en conjunto para integrar conocimiento y tecnología externa que contribuya a nuestros esfuerzos de innovación. Sabemos que no tenemos todas las respuestas para los desafíos del negocio y estamos convencidos de que trabajando junto a *startups* podemos potenciarnos mutuamente”.

A diferencia de otras compañías,



“Junto al ecosistema emprendedor desarrollamos nuevos negocios que potencian una cultura de trabajo ágil”.

Owen Dempsey, CTO de Quilmes



agregar mayor valor en aquellos emprendimientos más maduros capaces de sumarse a la propuesta comercial de Globant a sus clientes”, explica Gustavo Martello, Managing Partner de Globant Ventures.

En Interbanking, por su parte, cuentan con un área exclusiva de nuevos negocios para incorporar distintos servicios con otras empresas, e investigación y desarrollo. “Realizamos un *scouting* de empresas que nos ayuden a mejorar nuestra propuesta de valor. A través de diversos *research*, entendemos cuáles son las necesidades de nuestros clientes. Trabajamos con alianzas con distintas empresas, para impulsar y proyectar el

Globant es nativa digital. Los procesos de digitalización son parte de su ADN, por lo que la búsqueda interna de la innovación no fue necesaria. En su caso, el CVC vino diseñado en Globant Ventures, su fondo corporativo. “En sus comienzos en 2018 el enfoque estaba más centralizado en *startups* en estadios iniciales, acompañándolos con mentorías y capacitaciones. Con el paso del tiempo entendimos que podíamos

desarrollo de las mismas y a la vez ampliar y mejorar las propuestas y soluciones que brindamos a nuestros clientes, que son más de 200.000 empresas y 300.000 usuarios del país”, afirma Sebastián Böttcher, Chief Commercial Officer (CCO) de la empresa.

Mientras que Clorinda Mántaras, Managing Partner de Sancor Seguros Ventures aporta un aspecto clave: “La digitalización forzada que trajo la pandemia aceleró ciertas discusiones corporativas sobre *corporate venturing*. Hoy vemos que cada vez más empresas, a nivel local, regional y global, están haciendo programas de innovación corporativa y que muchas terminan lanzando su propio fondo, donde Sancor Seguros puede compartir su experiencia de haber construido distintos brazos de inversión en estos últimos años”.

La transformación del negocio es vital para las empresas. En ese sentido, Sebastián Spena, líder de Desarrollo Estratégico y Nuevos Negocios en Galicia, cuenta que Galicia Ventures nació como el proyecto de *corporate venturing* que busca acelerar la transformación del negocio *core* a través de una plataforma de innovación abierta y un fondo.

Spena va más allá y narra la naturaleza del cambio impulsado. Dice que el primer punto es la búsqueda de las mejores inversiones posibles, pero al mismo tiempo advierte que se encuentran “trabajando en un esquema de pilotos desde la plataforma abierta, que desde el *core* del negocio se enfoca principalmente en solucionar los dolores actuales de negocio o de proceso”.

El mercado

La unión entre empresas, que ya tenían un largo recorrido en el mundo de los negocios, y los emprendedores con los desarrollos tecnológicos que estas persiguen le dio forma a un mercado que aún busca su identidad.

“América latina todavía está dando sus primeros pasos. Si comparamos solo con Brasil, donde contamos más de 60 fondos de CVC, en América latina de habla hispana ese número no llega ni a la mitad. En términos de valores, solo representan el 2,5 por ciento del total



invertido en la región en 2021”, indica Gabriela Ruggeri, Managing Partner de Kamay Ventures, fondo que nació en 2019 de la mano de Coca-Cola Latinoamérica y el Grupo Arcor.

Ruggeri avizora auspiciosas perspectivas en una actividad que se multiplicó por cinco, con más de 183 inversiones y más de US\$ 700 millones invertidos. “Las empresas empiezan a ver el valor del CVC a partir del mayor compromiso de largo plazo que se logra, el mayor atractivo para la atracción de talento y la capacidad de generar impacto real en sus propias operaciones a partir del trabajo estrecho con los ecosistemas emprendedores que ahora actúan como socios”, agrega.

“El contexto de incertidumbre financiera global hará que se ralentice la cantidad de *deals* y los montos de inversión *venture capital*, pero lo positivo es que quedarán en análisis las *startups* con equipos maduros, métricas saludables y una real propuesta de valor, que son características que los CVC valoran más. Creemos que las empresas que miren más allá del contexto actual, animándose a innovar e invertir con *startups*, estarán construyendo ventajas competitivas para el futuro”, aporta Mántaras, de Sancor Seguros.

Desde Quilmes consideran que el mercado actual del *corporate venturing* en Argentina está alcanzando un nuevo estado de madurez e iniciando una

“Las empresas que miren más allá del contexto estarán construyendo ventajas competitivas para el futuro”.

Mántaras, de Sancor Seguros Ventures

transformación basada en años de experiencias y aprendizajes: “Muchas compañías que iniciaron actividades de *corporate venturing* realizando sus primeros hackatones o concursos de ideas, hoy se animan a transitar nuevos modelos como CVC o *hubs* de innovación con mayor foco en impacto de negocio e implementación”.

Y aunque coinciden con la mirada de Sancor Seguros en la ralentización de las inversiones, están convencidos de que “el modelo permanece sólido y se prepara para posicionarse como una estrategia defensiva y ofensiva clave ante una coyuntura global desafiante”.

Spena, de Galicia, analiza el mercado como una oportunidad tanto para las empresas corporativas como para los emprendedores. “El rol de los corporativos ha ido creciendo y mejorando a lo largo de los años, especialmente dada la aparición de nuevos *players* y el entendimiento de parte de los incumbentes de que este camino tiene mucho valor, pero hay que transitarlo con paciencia”, explica. Y respecto de los otros actores del CVC, completa: “En los últimos

años cada vez más *startups* se animan a colaborar o ser invertidas por corporativos pensando bajo una lógica de cooperación y no solo de competencia”.

Al mismo tiempo, distingue una modificación de las reglas de juego: “Con la caída de la actividad del último año, los corporativos han logrado ocupar un espacio un poco mayor, producto del retroceso en el mismo espacio que han tenido los jugadores tradicionales como fondos de VC”.

La relación con las startups

El CVC impone una relación que, a simple vista, no tiene una equivalencia de fuerzas. Por esta razón se establece un delicado equilibrio en el que los corporativos y los emprendedores establecen un escenario en el que la pretensión de tener el control por parte del miembro más poderoso de esta sociedad debe ceder terreno ante los beneficios de una apertura que le permita sacar mayor rédito de los conocimientos de las *startups* en un campo para ellos inexplorado.

“Realizamos *scouting* proactivo durante todo el año, ya sea de manera directa o a través de nuestros aliados institucionales de toda LATAM y también, eventualmente llevamos a cabo llamados o convocatorias como el que tenemos actualmente abierto con el apoyo de la Agencia Innovar y Emprender del Gobierno de la provincia de Córdoba. A partir del contacto con los emprendedores, profundizamos el conocimiento del equipo y la solución que están construyendo, mantenemos entrevistas, realizamos investigaciones de mercado, generamos *workshops* con las áreas de negocio y/o iniciamos un proceso inversor”, relata Mántaras.

Al respecto, aclara que para que los procesos de *corporate venturing* fluyan es necesario contar con una organización previamente preparada y con un *framework* de innovación corporativa validado que faciliten las dinámicas de los *startups* con la corporación.

Ruggeri, de Kamay Ventures, indica que cuando invierten en una *startup* le ofrecen la oportunidad de trabajar con empresas de primera línea brindándole un gran ecosistema de testeо, así como

Te invitamos a destapar juntos
nuestros deseos de futuro, hoy.



Coca-Cola Argentina

la posibilidad de conocer los desafíos de expandirse a gran escala: "Las corporaciones necesitan de soluciones transformadoras para seguir compitiendo en sus respectivos mercados, con nuevos productos y servicios, así como nuevas maneras de relacionarse con sus ecosistemas. Las startups pueden tener muy buenas soluciones, pero necesitan aliados que los ayuden a escalarlas. Es en ese momento donde la experiencia de hacer negocios a escala internacional cobra una importancia vital".

El resultado, explica, es un proceso en el que se benefician las dos partes: las empresas reciben propuestas innovadoras y los emprendimientos la posibilidad de hacer crecer su negocio de forma exponencial.

En Globant Ventures toman el acompañamiento de cada startup de manera personalizada. "Dependiendo del estadio y la necesidad planificamos las acciones con cada startup. Si están desembarcando en algún país los ayudamos contactándolos con clientes y conectores que tenemos en caso de que Globant tenga presencia allí", sostiene Martello.

El cuidado de la relación entre las partes es fundamental. "El equipo de Galicia Ventures es el nexo entre la corporación y las startups, y tratamos de que esa relación sea lo más amena y ágil posible para ambas partes. Sin embargo, en general el ecosistema Galicia es muy abierto a interactuar con cualquier jugador, con lo cual, hay integración. Al mismo tiempo, cuidamos en todo momento que las relaciones se den en el mejor marco posible", explica Spena.

Un punto importante está dado por el perfil de emprendedores requerido por las corporaciones. Existen características generales que todos buscan: apasionados, dispuestos a enfrentar problemas estructurales que requieren soluciones creativas y sumen visiones superadoras para el negocio de cada empresa.

Los negocios del futuro

Agtech, healthtech, insurtech, *block-chain*, inteligencia artificial, IoT, *e-commerce*, logística, combustibles, industria pesada, retail... el universo en el que se mueve el CVC es infinito y du-



"Hacemos alianzas para ampliar y mejorar las propuestas y soluciones que brindamos a nuestros clientes".

Sebastián Böttcher, CCO de Interbanking

rante este año las empresas tienen prevista la ampliación de sus negocios.

"Durante la primera mitad de 2023 estaremos ejecutando un programa de aceleración para startups que estén buscando escalabilidad regional y una eventual inversión, con mentorías individuales, workshops con referentes, charlas inspiracionales de startups consagradas y pitcheos antes fondos VC internacionales", cuenta Mántaras, de Sancor Seguros, firma que invierte *tickets* que van desde los US\$ 250.000 hasta los US\$ 500.000.

También se plantean continuar profundizando la agenda de relacionamiento con otros VC internacionales, ecosistemas de innovación como Israel y Europa y organizaciones globales que están liderando temas de insurtech, fintech, agtech y *digital health* para invertir en línea con las últimas tendencias de cada sector.

Kamay Ventures, que maneja un *ticket* promedio de US\$ 300.000 y financia startups desde la etapa *seed* hasta pre-serie A, se propone cerrar el año con 10 o 12 inversiones. "En el mediano y largo plazo seguiremos promoviendo la innovación abierta y propiciando el surgimiento de nuevos emprendimientos tecnológicos en toda América latina. Esta visión permite a las empresas mirar fuera de la caja, encontrando nuevas soluciones que contribuyan al desarrollo social, económico y ambiental dentro de los procesos productivos en la región desde nuevas perspectivas no ex-

ploradas hasta el momento", menciona.

Globant Ventures invierte *tickets* entre US\$ 500.000 y US\$ 1 millón y actualmente tiene 18 inversiones por un monto de US\$ 13 millones. "Apuntamos a llegar a México, Estados Unidos y por qué no a Europa. Seguimos invirtiendo desde nuestro Fondo de impacto Be Kind Tech Fund, que tiene como objetivo acompañar startups que tengan en su misión mitigar los efectos nocivos de la tecnología", indica Martello.

"Corporate venturing es un modelo estratégico elegido por la compañía a nivel global y todas las áreas de innovación abierta del mundo trabajan sinéricamente para potenciarse y crear valor trascendiendo las fronteras. Por esto, seguimos trabajando en nuevos programas que nos permitan generar oportunidades de internacionalización e inversión para aquellas startups que se encuentran realizando pilotos exitosos", asegura Dempsey, de Quilmes.

Del lado de Interbanking, que recientemente adquirió la plataforma Co-branzas.com y busca alianzas para mejorar el ecosistema de los pagos de sueldos a través de la integración tecnológica, Böttcher dice que para 2023 tienen muchos proyectos en los que buscan sinergias, entre los cuales se destacan dos. Por un lado, incorporar operaciones con CVU para sus clientes. Y para eso se están asociando a diversas fintech. Y por el otro, ven una gran oportunidad en todo lo que tiene que ver con interconexión, a través de API's. "La mayoría de nuestros clientes operan con gran diversidad de ERP's y nos están pidiendo soluciones de integración con los mismos. Y somos una empresa que escucha a sus clientes".

Por último, en Galicia mantienen la estrategia de invertir *tickets* entre US\$ 50.000 y US\$ 500.000 y en estadios que van desde *pre-seed* hasta series A. De acuerdo con Spena, este año los encontrará "en el corto o mediano plazo con más jugadores corporativos que ingresarán a recorrer este camino". Todo apunta a que el CVC llegó para quedarse y que para hacer negocios exitosos es preciso comprender que la unión hace la fuerza. <AP>

Amplía tus horizontes en la nueva Business

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

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

**DECIDE LLEGAR
TAN LEJOS COMO
QUIERAS**

Temporada 2023

Sol, arena y marketing

Las marcas apuestan por la Costa Atlántica con perspectivas de turismo récord. Cómo planifican el operativo verano tras un diciembre mundialista y con más inversión en activaciones presenciales.

Por Javier Ledesma Cascio

El 21 de diciembre marcó formalmente el inicio del verano. Pero para las empresas, la temporada estival comenzó mucho antes con acuerdos, diseño de estrategias y negociaciones que incluso se extendieron más de lo habitual durante 2022 debido al Mundial en una época atípica del año. Esta vez, el grueso de las marcas apuntó sus cañones de inversión en marketing a la Costa Atlántica, donde prevén (y ya se vislumbraron en el fin de semana de Año Nuevo)

niveles de ocupación y de movimiento récord en comparación con los años anteriores. Más desembolso en actividades presenciales, productos nuevos y debutantes en la plaza costera son algunas de las principales novedades del verano 2023 para las compañías que quieren cautivar a los consumidores.

Si bien la costa argentina, con Mar del Plata, Pinamar y Cariló a la cabeza, suele ser uno de los destinos más buscados por los turistas nacionales, esto se potenció en la pospandemia. A su vez, algunas medidas, como la imposibilidad de comprar pasajes al exterior en cuotas y la implementación del llamado "dólar Qatar" potenciaron el turismo de cabotaje. Según una encuesta de Kantar, casi 8 de cada 10 argentinos

tienen pensado tomarse vacaciones en el país en estos meses.

Planificar la campaña de marketing de verano lleva su tiempo. Algunas firmas empiezan a delineárla a mitad del año anterior y otras incluso dan los trazos iniciales en marzo, apenas finaliza la anterior. Pero esta vez se toparon con un factor histórico tanto por la fecha como por el resultado: la Copa del Mundo.

"El Mundial es un hito en sí mismo, entonces pensamos la campaña de verano mucho antes. Pero como la Argentina iba avanzando tuvimos que esperar hasta último momento para lanzarla", cuenta Gabriela Balestrieri, gerente de Marketing de Santander. "Por lo general el 20 de diciembre ya tenemos lanzada la campaña. Esta vez la atrasamos una semana para que baje la espuma en los medios y tener más visualización", agregó.

El plan de verano no es uno más. En algunos casos se lleva hasta un tercio de la inversión en marketing del año de las compañías. Una buena campaña puede ayudar a sostener ventas, presentar un producto o sumar clientes. "Demorar dos días en la campaña, son dos días perdidos. Eso influye demasiado y afec-

Desde Grupo Campari esperan que alrededor de 30.000 personas acudan a Aperol Spritz Live



ta", indica Cristian Aguirre, *Brand strategy manager* de Renault.

Este año, la manicera cordobesa Prodeman, que está en góndola bajo la marca Maní King, decidió lanzarse por primera vez con activaciones en la costa y la Copa del Mundo que Lionel Messi trajo al país la llevó a tener que trabajar contrarreloj. "Más allá que veníamos trabajando desde septiembre, se frenó todo en las plazas. Tuvimos que correr más en la última quincena de diciembre para definir todo porque el foco de muchos estaba en la pauta por el Mundial".

La compañía tendrá presencia en Pinamar en el parador Cocodrilo con

prar a través de su servicio *online* con wifi y luego retirarlas en la tienda más cercana. Además, siete de sus sucursales de la Costa Atlántica estarán abiertas las 24 horas.

A los supermercados también se les suman las aplicaciones de pedidos que buscan seducir a las personas hasta en la arena. "Según los referentes del sector turístico, para esta temporada los índices de reserva en la Costa Atlántica rondan el 80 y 90 por ciento y las ciudades de ahí resaltan como los destinos preferidos de los argentinos incluso durante los fines de semana largo de 2022. Por eso priorizamos desembar-

miento y difusión de algunos lanzamientos por más que su salida formal al mercado haya sucedido unos meses atrás.

Por caso, Grupo Cepas llevará a Mar del Plata, Pinamar y Chapadmalal el mismo *pop-up bar* que tuvo en CABA con su nueva variedad Hibiscus de Gancia. "En verano subimos la intensidad no solo porque hay que estar, sino porque por estacionalidad es el momento en el que la gente está más receptiva y se toma su tiempo", señala Juan Faggiolini, director de Marketing & e-commerce de la firma. Asimismo, realizarán degustaciones en bares, restaurantes y comercios en

esos puntos turísticos. Con Dr. Lemon, la firma apuntará al público juvenil con un *partnership* con 9Z, el equipo de *eports* fundado por el streamer Frankkaster. La marca de RTD acompañará al *team* en su *gaming house* veraniega y realizará actividades junto a sus integrantes.

"Nuestra campaña será nacional, pero el foco va a estar en la costa. Ahí va a pasar lo más importante", resalta. Y profundiza: "El primer verano pospandemia fue raro pero fue una buena temporada en general. Creemos que esta va a ser incluso mejor que la del año pasado". Pero, ¿de qué depende el éxito? "Del volumen de venta o crecer en participación de mercado. El posicionamiento no es cosa de un solo verano. Si en el invierno el producto se consolidó, entonces es porque logramos posicionarlo".

Tras el Mundial, y la fuerte estrategia de marketing que tuvo su marca insignia, Cervecería y Maltería Quilmes apostará por otras de sus etiquetas para protagonizar las novedades veraniegas. Con Andes Origen lanzaron Fresquita, una *lager* liviana con naranjas y quinotos; mientras que Patagonia presentó Gingko, un *dry gin* con el que harán degustaciones en la Patagonia, Córdoba, el Noroeste, Cuyo, Buenos Aires y la Costa Atlántica.

Para las activaciones costeras optó por Stella Artois con su nueva *white lager* Blanche. "La elegimos porque la gente suele salir a comer mucho en verano y es una de las marcas que más están



muestras gratis y entrega de maní salado con la compra de cerveza. Lo mismo replicará en Villa Carlos Paz, una plaza que ya conoce. "Por el nivel de masividad que está adquiriendo la marca en los últimos años nos parece relevante comunicar también durante el verano porque en estas plazas se junta gente de todo el país. También nos da una oportunidad de contactar a gente que en otros momentos no está expuesta a comunicación de la marca", aseveró.

Otro de los debutantes en el verano costero será la cadena de supermercados DIA que contará con dos espacios en Mar del Plata (Punta Mogotes y La Perla) y uno en Miramar (Daytona Beach). Ahí los usuarios podrán com-

car ahí en este verano", detalló Vanessa Traid, gerente de Desarrollo de Mercados para Rappi Argentina y Uruguay. Para esta temporada la empresa activó su servicio en Pinamar, Cariló, Ostente y Valeria del Mar, además de ampliar su cobertura en Mar del Plata e incorporarle su servicio ultrarrápido Turbo. En la playa replicará su *point* marplatense y sumará un espacio en Pinamar.

Redescubrir novedades

Los momentos de *relax* de las personas son clave para las marcas. Cuando el consumidor está distendido también es más ávido de probar nuevos productos o experiencias. Y, claro, las vacaciones son una instancia clave para el posiciona-

Grupo Cepas
apostará por la
sustentabilidad con
Terna y su envase
100% PET
reciclado

relacionadas con la gastronomía”, mencionaron desde la cervecera. El Plan Verano Blanche consiste en experiencias en restaurantes con un chef cocinando en vivo un menú que maride con el nuevo producto. Esto lo realizaran en Mar del Plata, Pinamar, Chapadmalal, Cariló, Costa Esmeralda y Necochea.

El nuevo salón

Pasaron más de cinco años desde la última edición del Salón del Automóvil de Buenos Aires. Desde entonces, las automotrices adoptaron a Cariló como su sede para mostrar las novedades que tendrán para el mercado local a lo largo del año y para que los potenciales clientes puedan sentir el volante de algunos de sus vehículos insignia. En 2023, el protagonismo estará del lado de los modelos electrificados.

“Va a ser un verano electrizante”, resume Aguirre, de Renault. El ejecutivo detalla que, en estos casos, los tiempos son clave para diagramar la estrategia veraniega. “Es importante porque traer un auto con una importación temporal o definitiva requiere mucha validación y papeleo. Y si no estás presente, se siente”.

El rombo tendrá su *stand* con tres modelos 100 por ciento eléctricos que llegarán este año: las variantes E-Tech de Megane, Kwid y Kangoo. A esto se le sumarán dos puntos en Pinamar, uno enfocado en la parte *lifestyle* con *test drives*, travesías, shows musicales y propuestas gastronómicas y otro de posventa con cheques gratuitos para clientes.

La japonesa Nissan volverá a su espacio cariloense, Nissan X-Perience, a orillas del mar. Ahí estarán disponibles la nueva Frontier y el eléctrico Leaf para probarlos y habrá un espacio de *coworking* con wifi. Como novedad, la compañía presentará e-Power, una tecnología que combina un motor 100 por ciento eléctrico con uno a combustible que recarga la batería durante la conducción. “Esta tecnología llegará al país hacia mitad de año”, señaló Pablo Roca, director de Marketing de la empresa.

Para Volkswagen será el momento de mostrar en sociedad al eléctrico ID. Buzz, la kombi de la escudería alemana. Su *stand* también contará con otras no-

vedades, como Vento GLI, Tiguan Allspace y Taos MY23. Según Martín Massimino, director Comercial de VW Group Argentina, la sustentabilidad será uno de los pilares de su campaña y esto se cristalizará en el mismo espacio. “Para su construcción se usó únicamente madera de reforestación, ladrillos y placas de plástico reciclados que se obtienen de tapas de gaseosa, vasos de plástico y piezas de automóviles, además de hierros modulares ya utilizados en otros espacios”, pormenorizó.



Santander ofrecerá descuentos de entre el 20 y 25 por ciento en paradores costeros

Conquistando spots

La gastronomía y la música son dos infaltables de las campañas de verano y esta no será la excepción. Descuentos, propuestas *premium* y eventos gratuitos son algunas de las herramientas más utilizadas por las empresas.

“Con un dólar elevado, creemos que los argentinos van a elegir descansar en el país. Cada vez es más común el turismo de pocos días, por lo que existe mucho recambio durante enero y febrero”, comentan desde Galicia. El banco tendrá presencia principalmente en Pinamar, Costa Esmeralda y Mar del Plata con descuentos de hasta un 25 por ciento con acciones junto a las tarjetas de crédito. Este año como novedad sumaron experiencias *premium* con *after beach* y *sundsets* en paradores de Pinamar y Costa Esmeralda. “El objetivo es aumentar la cantidad de transacciones”.

Las bebidas también juegan su partido. Si bien el fernet es su producto insignia, Fratelli Branca tendrá los reflectores puestos sobre su marca de vodka Sernova con actividades en discos y

after beach en Mar del Plata, Pinamar y Villa Carlos Paz. “Con Branca hasta hace poco se le dio mucho protagonismo con la edición limitada que sacamos del Mundial”, explican.

Desde Grupo Campari esperan que alrededor de 30.000 personas acudan a Aperol Spritz Live, el festival de música itinerante que tendrá cuatro fechas en distintos puntos turísticos (Mar del Plata, Mendoza, Bariloche y Buenos Aires) con artistas de la talla de Nicki Nicole y Conociendo Rusia.

“La estrategia se mantiene constante respecto a otros años pero nos expandimos a mayor cantidad de ciudades veraniegas porque los argentinos en estos últimos años comenzaron a viajar más dentro del país”, apunta María Carolina Gentile, directora de Marketing de la compañía en la Argentina. Por caso, con Cynar sumaron actividades en

Mendoza; Campari se extendió a Córdoba, Rosario y Punta del

Este con sus fiestas secretas Red Passion Nights; mientras que SKYY tendrá actividades en Mendoza y Córdoba en *partnership* con la fiesta Bresh.

La costa local será la *vedette* de la temporada de marketing y algunos incluso privilegiaron esta plaza por sobre otras con gran movimiento de turistas argentinos. Este es el caso de Santander que optó para el verano 2023 optó por no estar en Punta del Este y enfocarse en las playas nacionales. “Nuestra idea este año es apuntar a un público joven y estar cerca de ellos”, menciona Balestrieri. Por eso, asegura, el chef Damián Betular continuó como la cara visible de la campaña en medios de su programa de beneficios SuperClub+. El foco estará en la Ruta Gastronómica, una serie de descuentos de entre el 20 y 25 por ciento en paradores costeros.

“El año pasado fue un boom de consumo porque después de la pandemia muchos salieron a disfrutar. No gastan, sino que invierten”, afirma la ejecutiva. Y concluye: “Imagino que habrá un segmento que empezará a irse afuera, aunque todavía sigue siendo caro. Pero va a ser un buen verano”. <AP>

**Si ya leés
al medio económico
en español más leído
del mundo, no podés
perderte estas
3 nuevas secciones.**



**“NPNS
No podés
no saber”**



**“EN UN
MINUTO”**



**“Historias
de Marcas”**

Seguinos para
mantenerte al día:

@cronistacom

El Cronista

El búho verde habla



En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Fluido

Duolingo tiene seguidores de culto y una misión grandiosa. ¿Podrá esta app para el aprendizaje de idiomas educar al mundo y satisfacer a Wall Street?

Por Bill Gifford ❤ Ilustración de Inji Seo



Después de cenar el 23 de agosto —una fecha que nunca olvidará— Tobi Fondse sacó su teléfono para hacer su Duolingo diario. Estaba estudiando francés en la *app* de aprendizaje de idiomas para poder pedir *croissants au jambon y bière à la pression* en sus visitas habituales a Francia, “en vez de estar señalando las cosas”, comenta este consultor holandés en IT de 50 años.

Había probado Babbel, Busuu y otras aplicaciones de idiomas pero prefería Duolingo porque sus lecciones eran divertidas. No las sentía como una tarea. Junto con su esposa Marisa habían completado al menos una clase durante 400 días consecutivos, lo que los colocaba entre los usuarios pagos más aplicados de Duolingo. “Me tomo muy en serio aprender francés”, asegura.

Pero cuando aquella noche abrió la aplicación, los módulos que había estado usando de repente se borraron. La mascota de Duolingo, un búho verde divertido y algo pasivo-agresivo llamado “Duo”, aleteaba por la pantalla anunciando un cambio importante: en vez de elegir las lecciones que harían —enlazar palabras, escuchar breves relatos, aprender cómo pedir comida o comprar ropa— Fondse y otros usuarios ahora tendrían que seguir un camino fijo entre clase y clase. Se parecía a un juego de mesa infantil y, lo peor de todo, sonaba a tarea escolar.

Fondse estaba desconcertado. Ahora, afirma, “siempre tenemos que hacer lo que nos dice la *app*”. Por eso decidió contratar a un consultor para que la compañía revierta la actualización.

Eso no ha ocurrido a pesar de la reacción vasta y ruidosa que atravesó Twitter e Instagram hasta llegar al muy activo *subreddit* de Duolingo. Los críticos de la mejora inundaron la sección de comentarios en “DuoCon”, la conferencia *online* de Duolingo celebrada en agosto pasado, y la compañía cerró abruptamente el foro de usuarios de su página, que había mantenido durante años. Las cosas se calentaron incluso más cuando Luis von Ahn, cofundador y director ejecutivo de Duolingo, consideró en una entrevista televisiva que los que se quejaban eran “reacios al cambio”.

La furia llegó hasta la cuenta de Duolingo en TikTok, donde 5 millones de seguidores acuden para ver las travesuras del búho en la oficina y sus burlas de los directivos de la compañía. Uno de los gerentes de redes sociales de la compañía resumió el ánimo imperante con una publicación que mostraba a Duo gritando: “AYUDA!”

Antes de la odiada actualización de 2022 habría sido difícil encontrar a alguien que dijera algo malo de Duolingo, aparte de algún profesor quisquilloso de lingüística. Fue la App del Año de iPhone en 2013, el año de su lanzamiento, y desde entonces ha sido descargada unas 600 millones de veces. Cuando llegó la pandemia las poblaciones encerradas acudieron a Duolingo para aprender italiano o coreano o alguno de los otros 41 idiomas que ofrece. Al reabrirse la economía la gente volvió a abrir la *app*, esta vez para preparar planes de viajes reales al exterior. Es uno de esos raros productos cuyos admiradores incluyen a Bill Gates y Khloé Kardashian.

Al extenderse la popularidad de Duolingo también se difundieron los memes de Duo, el búho que les recuerda a los usuarios las tareas del día. Un clásico lo muestra sosteniendo un arma y la leyenda “Ruega por tu vida en español”. Fanáticos en Twitter juntan frases sueltas creadas por el algoritmo como “¿Por qué estás comiendo nieve amarilla?” en checo, o “¿Amas la mayonesa o me amas a mí?”, en alemán. En la *app* los insobornables de *Game of Thrones* pueden aprender “alto valirio” básico y los *trekkies* practicar su “klingon”.

Pero entre los usuarios de Duolingo no solo hay viajeros de luna de miel en Puerto Vallarta o aspirantes a *targaryens*, sino también inmigrantes y refugiados. Más de la mitad de sus usuarios viven fuera de Estados Unidos y el idioma más popular en la *app* es, por lejos, el inglés. Refugiados sirios estudian sueco en Estocolmo, mientras que la invasión rusa aumentó la cantidad de personas que aprenden ucraniano para ayudar a los desplazados por la guerra. Hasta los idiomas que parecían muertos recibieron un impulso: son más las personas que estudian gaélico en ella que los hablantes nativos de esa lengua. Biz Stone, cofundador de Twitter y usuario aplicado, resumió la rara dualidad de Duolingo en un *tuit* de abril: “La gamificación de @duolingo sería maligna si no fuera por una buena causa”.

La onda de la *app* se parece más a Candy Crush que a una clase de francés en el secundario. Al abrirlo para comenzar con una lección nos reciben una sucesión de personajes de historieta que proponen un puñado de ejercicios breves y relativamente fáciles en el idioma que estamos estudiando: enlazar palabras, traducir frases simples, escuchar y repetir oraciones usando avanzadas tecnologías de generación y reconocimiento de discursos para imitar a hablantes nativos. Al terminar el búho nos felicita, se extiende nuestra “racha” y ganamos puntos para determinar nuestra posición en un tablero dentro de alguna de las varias ligas de clasificación. A más puntos más selecta será la liga, y más nos empujará la *app* a estudiar. A medida que avancemos también iremos ganando “gemas”, una forma de moneda de la aplicación que se puede usar para comprar una lección más difícil, o un “congelador de racha” que nos guarda el lugar en caso de que —Dios no lo permita— faltemos un día. Todo tarda unos cuatro minutos, el tiempo adecuado para quien espera un tren o un ómnibus, o trata de no conversar mientras lo llevan en auto a un partido de fútbol.

El objetivo es que se parezca lo menos posible al estudio, explica Cindy Blanco, científica de aprendizaje en Duolingo que cuenta con un doctorado en lingüística por la Universidad de Texas en Austin. “La idea es que puedas aprender haciendo, vinculándote con el idioma”, insiste al definir el método de “aprendizaje implícito”. Entre bambalinas hay un vasto sistema de máquinas que compila y analiza datos de las miles de millones de interacciones diarias de los usuarios, y ayuda a refinarn y adaptar el curso de cada uno. Esto implica que a medida que avanza en mi curso principiante de español el sistema reconoce que suelo confundir el género de los sustantivos, y educadamente me ejercita al respecto. También sabe que prefiere que me insten a terminar mis lecciones a las 6 pm, no a las 6 am. “Vemos que nuestra competencia son las cosas que

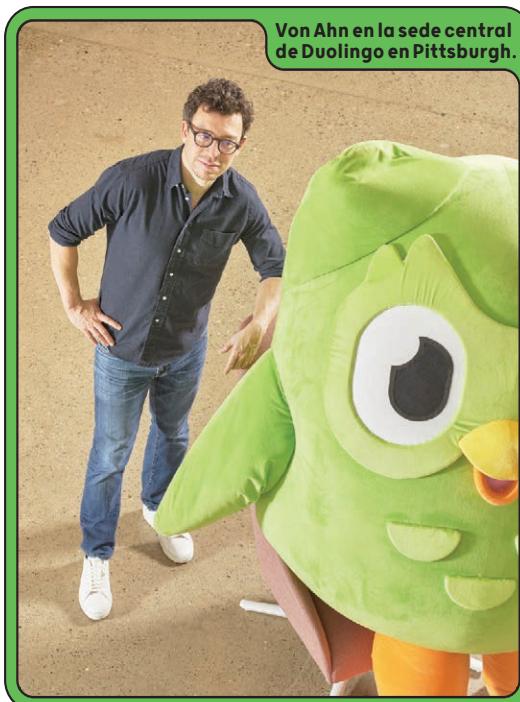
compiten por tu atención y tu tiempo en el teléfono, como Instagram y TikTok", afirma Sam Dalsimer, director mundial de comunicaciones en Duolingo. "No queremos que nos elijan los distritos escolares, queremos que nos elija tu familia, y que no jueguen videojuegos".

En gran medida la fórmula ha funcionado, al transformar lo que comenzó como un proyecto de tesis universitaria en una empresa con 500 empleados y una valuación de US\$ 2700 millones. Von Ahn llevó la compañía a la Bolsa en julio de 2021 a US\$ 102 la acción, justo cuando el mercado tocaba el máximo en la pandemia. A los pocos meses el papel casi se había duplicado, pero desde entonces cayó un 60 por ciento desde el pico. Duolingo consiguió evadir la suerte de Peloton, Shopify y otros ganadores de la pandemia que terminaron perdiendo, y ahora trata de dar el salto desde *app* gratuita querida a negocio rentable.

La aplicación tiene unos 15 millones de usuarios activos diarios, una suba del 51 por ciento desde hace un año, indican las comunicaciones de ganancias más recientes de la firma. Muchos de esos entusiastas no pagan nada: se decantaron por una versión gratuita y con avisos en vez de pagar la suscripción Duolingo Plus de US\$ 12,99 (en Estados Unidos). Al concentrarse en el crecimiento antes que en la facturación, Duolingo dominó la categoría de aplicaciones de idiomas, y cuenta con casi dos tercios de todas las descargas o utilizaciones, señala la firma de inteligencia de mercado Sensor Tower Inc.. "Resulta que nuestro producto gratuito es mejor que la mayoría de las otras *apps* pagas de aprendizaje de idiomas", afirma Von Ahn en la sede central de la compañía en Pittsburgh. Su estrategia es expandir el conjunto de usuarios de Duolingo hasta que sea tan grande que solo deba convertir a una fracción en suscriptores pagos que ayuden a pagar los costos del resto. La misión de la compañía, insiste en cada oportunidad, es "desarrollar la mejor educación del mundo, y hacerla disponible para todos".

Esa clase de discurso sin fines de lucro puede sonar exageradamente idealista, en especial viniendo de un académico veterano que ahora dirige una compañía tecnológica que cotiza en Bolsa. Von Ahn presentó otras dos *apps* en 2022 —DuolingoABC para aprender a leer y escribir, y Duolingo Math, que ensaya aptitudes básicas como multiplicación— y dice no tener planes de ganar dinero con ninguna en lo inmediato. "No es que me oponga a ganar dinero, pero nunca fue la prioridad máxima. Si haces costas que tienen impacto el dinero llegará".

Sin duda eso es más fácil cuando se dispone de más de US\$ 500 millones en el banco y poca deuda. Los suscriptores de la



compañía se triplicaron desde el comienzo de la pandemia para llegar a 3,7 millones. En 2022 la facturación debía superar los US\$ 365 millones, un alza del 45 por ciento frente a 2021.

Encontrar nuevas formas de sacar dinero de los fanáticos podría tener un costo. Hacia noviembre la actualización había llegado a casi todos los usuarios, con más protestas. "Pensosa, repetitiva y sin inspiración", tuiteó el novelista policial Ian Rankin. "Merci et auf Wiedersehen". Como el nuevo diseño ofrece pocas opciones, tiene el efecto de empujar a las personas a gastar dinero en compras internas de la *app*. Match Madness, por caso, es una prueba por tiempo que le pide a los usuarios que ubique con rapidez palabras del vocabulario, luego los impulsa a comprar un "refuerzo de tiempo" cuando el reloj avanza inevitablemente.

La compañía explicó en una publicación en su *blog* que su nueva presentación es "más efectiva desde un punto de vista docente". Pero en su más reciente comunicación de ganancias, Von Ahn y el director de finanzas, Matthew Skaruppa, señalaron que también hay otros motivos. "Los ingresos por compras internas son una prioridad para nosotros", dijo Von Ahn, y agregó: "Vamos a tratar de que no mermen los resultados en el aprendizaje".

Cuando era niño en Guatemala, Von Ahn visitaba a menudo la fábrica de caramelos de sus abuelos. Mientras crecía más se fascinaba por cómo se producían las golosinas. "Me escapaba ahí los fines de semana a jugar con las máquinas —recuerda—. Después empecé a desarmarlas".

Un día no pudo rearmarlas y llegado el tiempo le prohibieron la entrada en la fábrica. Pero ya había aprendido lecciones valiosas, no solo sobre cómo hacer golosinas sino también acerca de cómo una compañía que fabrica un producto barato y querido también puede fracasar. "Aprendí mucho de negocios familiares disfuncionales, y vi todo lo que hacían para encallar esa compañía", agrega.

Von Ahn nunca quiso ser un emprendedor, pero su madre siempre tuvo ambiciones para él. Entre las primeras mujeres de Guatemala que terminó la facultad de medicina, descubrió a los 42 años y soltera que quería un hijo. Convenció a uno de sus profesores de que la embarazara, sin presiones de hacerse cargo. "Ella le dijo que solo quería el tipo más inteligente que conociera", cuenta Von Ahn, quien lleva el apellido de su padre. "Mientras más pasa el tiempo más me doy cuenta de que mi madre estaba loca".

Von Ahn puso todo en la educación de su hijo, y lo anotó en la Escuela Americana de Guatemala, junto con los hijos de diplomáticos y guatemaltecos acaudalados. Terminó asistiendo a la Universidad de Duke y luego a la de Carnegie Mellon para estudiar ciencia informática; obtuvo su doctorado por inventar el Captcha —la herramienta de verificación que se usa en millones de páginas web—, que cedió gratis a Yahoo! Luego mejoró la tecnología con reCaptcha, que entonces sí vendió a Google en 2009 por “decenas de millones de dólares”. (Desde entonces sus mayores derroches fueron los siguientes: un Lamborghini, una casa de US\$ 22,5 millones en Manhattan y haber llevado en avión privado a su madre desde Guatemala hasta Pittsburgh, donde ahora vive con él, al comienzo de la pandemia).

En vez de retirarse como multimillonario de 30 años, Von Ahn empezó a pensar en el papel que había tenido en su éxito el aprendizaje del inglés. “Vengo de un país muy pobre pero recibí la formación de una persona rica”, señala. Quería encontrar la manera de ofrecer lecciones gratuitas de idiomas a todo el que tuviera un teléfono, y comenzó a trabajar con un suizo llamado Severin Hacker. Juntos con un equipo de egresados e investigadores en Carnegie Mellon, donde Von Ahn era ya profesor de informática, desarrollaron el programa que se convertiría en Duolingo. Para estudiar los métodos de enseñanza que podrían funcionar “literalmente salimos y compramos libros como *Spanish for Dummies*”, recuerda Von Ahn.

En principio Von Ahn y Hacker pensaron que podrían establecer un modelo de negocios basado en reCaptcha, por el cual la gente traduciría fragmentos de un artículo noticioso y los editores les pagarían. La idea demostró ser complicada de ejecutar, así que siguieron adelante sin prever ingresos. Von Ahn había contemplado postularse a un subsidio académico pero no tenía ganas de hacer el papeleo; en cambio, para desarrollar la app, recibió financiamiento de Union Square Ventures, del actor Ashton Kutcher y del inversor Tim Ferriss. “Este tipo es un ingeniero entre ingenieros”, resume Ferriss.

Cuando Duolingo lanzó su sitio web en junio de 2012 el jugador dominante en la enseñanza de idiomas con base informática era Rosetta Stone, famosa por los CD-ROM que se vendían en centros comerciales a US\$ 700. Tras una década de pérdidas constantes, la compañía dejó de cotizar en 2020 y se enfocó en vender a escuelas y empresas. Duolingo siguió un camino diferente. “Sin avisos, sin costos ocultos, sin suscripciones, solo gratis”, prometía una promoción. Las lecciones se parecerían más a un juego que a un ejercicio académico.

Más tarde ese año Duolingo debutó como app gratuita y consiguió 10 millones de descargas en sus primeros 12 meses hasta convertirse en la primera app educativa en ganar el elogio de Apple. A pesar de contar con millones de usuarios, la startup no tenía ingresos y ningún plan real de conseguirlos. Aun así, Brad Burnham, de Union Square, estaba impresionado por la fidelidad de la gente, lo que le daba confianza de que “tarde o temprano habría una manera de obtener dinero con esa audiencia”.

A comienzos de 2016, Duolingo había finalizado cuatro rondas de financiamiento y tenía una valuación de US\$ 500 millones, pero los inversores se estaban poniendo nerviosos. Los

intentos el año previo de generar ingresos solo habían reunido US\$ 400.000. “Mis socios en Kleiner me decían que hacía falta un CEO auténtico porque el que está es creador, es un inventor pero no sabe de negocios y tampoco le interesa”, recuerda William “Bing” Gordon, de Kleiner Perkins, cuya firma había hecho inversiones en 2015. Von Ahn retuvo el cargo pero accedió a despedir a Bob Meese, exdirector mundial de juegos en Google Play, la tienda de apps de Google, de su puesto como director de finanzas en Duolingo.

La compañía ya se veía y podía sentirse como un videojuego; Meese se preguntaba si también podría ganar dinero del mismo modo. Duolingo tenía una relación estrecha con Google; uno de sus fondos de riesgo, CapitalG, fue un inversor temprano, y Von Ahn había trabajado allí antes de vender reCaptcha. Por eso Meese despachó ingenieros de Duolingo al gigante tecnológico para que se capacitaran en aprendizaje con máquinas y estudiaran el uso que hacía YouTube de los avisos para generar ingresos.

En 2017 Duolingo presentó una versión de la app con suscripción, que era casi idéntica a la versión gratuita más un par de nuevas funciones y sin publicidades. La facturación empezó a subir hasta llegar a US\$ 70 millones en 2019, y luego se duplicó en 2020 cuando millones de usuarios descubrieron de pronto una forma productiva de pasar el tiempo durante los confinamientos. La compañía gastó más en R&D que en marketing, y en el transcurso de un año la facturación volvió a duplicarse.

“Me decían que hacía falta un CEO auténtico porque él es un inventor, pero no sabe de negocios y tampoco le interesa.”

En vez de seguir como firma privada Von Ahn decidió que estaban listos para una oferta pública inicial. “Las compañías que duran mucho tiempo suelen ser compañías de Bolsa”, explica.

Cuando en 2020 Duolingo relanzó su cuenta de TikTok, por lo general presentaba a influencers que enseñaban palabras en sus idiomas natales. Los videos promediaban cientos de miles de visitas hasta el 21 de septiembre de 2021, cuando Zaria Parvez, la directora de marketing en redes sociales de la compañía de 24 años, descubrió un traje de búho cerca de su escritorio. Luego subió un video en el que Duo se posaba sobre ella con la frase: “Cuando tratas de hacer tu trabajo sin que te asuste un búho”. Pasadas las 3,5 millones de vistas la empresa se percató de que había descubierto una nueva forma de mantener enganchados a sus seguidores.

Desde entonces el animal se lanzó a una racha que le ha-

bría merecido el despido a cualquier empleado de una compañía normal: acosó a la cantante Dua Lipa (rima con Duolingo) en horario laboral; subió un video del consejero general Stephen Chen, una némesis habitual, con el comentario "Hago la limpieza en Whole Foods", y exhibió hashtags picantes sobre marcas como #fgoogletranslate.

Duolingo se volcó a su lado bromista pero también ve oportunidades de abordar temas que tocan a Von Ahn. Aunque dice que su estilo de conducción "evita los conflictos", no es inusual que intervenga —en español— en disputas en Twitter con presidentes actuales o pasados de Guatemala. "Los odio", afirma tajante. "Son sumamente corruptos". Cuando en junio pasado la Corte Suprema revocó el fallo Roe v. Wade advirtió por Twitter a políticos de Pennsylvania que Duolingo podría abandonar el estado si aprobaran restricciones al aborto. Su fundación personal donó recientemente unos US\$ 3 millones a organizaciones que promueven protecciones ambientales, a la prensa independiente y la educación para niñas y mujeres en Guatemala. "Si realmente quieras mejorar un país tienes que darle educación a las chicas —afirma—. Es mejor que las madres sean inteligentes porque los padres se escapan".

Dos espinas en el costado de Von Ahn desde que era adolescente son la Prueba de Inglés como Idioma Extranjero (Toefl) y el Sistema de Examen Internacional de Idioma Inglés (Ielts), las pruebas habituales de idioma inglés que se piden a los postulantes a universidades en el mundo de habla inglesa, así como a quienes solicitan visas para ciertos países. Cuando Ahn se postuló a Duke tuvo que volar al vecino El Salvador para dar la Toefl y gastó unos US\$ 1200, una suma enorme en América central. "Son negocios que existen hace 50 años, y son extractivos —protestó—".

Von Ahn imaginaba que Duolingo estaba en una situación ideal para competir con las grandes organizaciones examinadoras del inglés, así que en 2016 empezó a trabajar en una versión *online* que costaría la cuarta parte. "Todos nos decían que no iba a funcionar". Y por un largo tiempo no funcionó.

El cambio ocurrió con la pandemia, cuando estuvieron cerrados los centros examinadores que se utilizan para el Toefl y el Ielts. De repente el examen *online* de Duolingo de US\$ 49 era la única opción viable para muchos alumnos. El volumen de pruebas se decuplicó en dos meses, y las universidades empezaron a sumarse. Hoy el Duolingo English Test está aceptado por unas 4000 instituciones, de la Universidad de Stanford al Colegio de Parteras de Utah. El año pasado el producto generó unos US\$ 25 millones de ingresos para la compañía.

ETS, la entidad sin fines de lucro detrás de Toefl, menosprecia la prueba de Duolingo por depender de máquinas, "lo que pone en riesgo la validez y la ecuanimidad de las calificaciones usadas para decidir admisiones en las que hay mucho en juego", afirma Srikant Gopal, director ejecutivo de ETS a cargo del Toefl.

Se trata de una crítica que suele dirigirse en general a Duolingo: que es demasiado automatizada, que no es seria ni efectiva y, en general, demasiado típica como *app*. En una publicación de blog de 2015 que fue muy leída, la instructora de idiomas Kers-

tin Cable preguntó con ironía: "¿Pierdes el tiempo con Duolingo?" Entre otros pecados criticaba a la *app* por la brevedad de sus lecciones y la falta de orientación y explicación de conceptos gramaticales clave. Desde entonces la app ha mejorado de modo considerable, admite Cable, pero la pregunta persiste: ¿qué tan bien se puede aprender un idioma en el teléfono?

Eso depende de a quién se pregunte y cuáles sean sus objetivos. Duolingo divulga un estudio no revisado por pares y financiado por la firma que indica que sus alumnos alcanzan el dominio equivalente a cuatro semestres de estudios universitarios en la mitad de ese tiempo.

Shawn Loewen, profesor de lingüística en la Universidad del Estado de Michigan, hizo que diez estudiantes pasaran un semestre aprendiendo turco básico en Duolingo. Solo uno de ellos consiguió superar más tarde un examen de primer semestre en una universidad turca. "Muchos de nosotros habríamos sido reprobados en función de esa prueba", dice Loewen. "Pero todos sabíamos más que cuando empezamos".

Loewen terminó recientemente un estudio de seguimiento que comparaba la efectividad de Duolingo y Babbel, la *app* de aprendizaje de idiomas con sede en Berlín que existe desde 2007 y que ha vendido 10 millones de suscripciones por US\$ 80 al año. Babbel es más formal, más didáctica y también funciona enteramente por suscripción. "No hay juegos ni frases hechas por máquinas", asegura la CEO y directora de ingresos de Babbel en EE.UU., Julie Hansen. Las diferencias entre los dos son obvias: Duolingo habla el idioma visual de juegos como Angry Birds, mientras que Babbel se parece más a un manual.

Aun así, es claro que Babbel —que debía cotizar en Bolsa en septiembre de 2021, y luego retiró la OPI a último momento— quiere copiar algo del efecto adictivo de Duolingo. Hace poco amplió sus ofertas de cursos en vivo con instructores pagos y dedicados. "Queremos ser como Peloton", admite Hansen. Mientras tanto, Duolingo aspira a más suscripciones. El año pasado introdujo el "Plan Familiar" por US\$ 120, que permite que seis personas usen la versión *premium*. "Seguirás pagando en tanto haya gente en la familia que lo use", señala Von Ahn. (Fondse, el disconforme fan de Duolingo, descubrió un escape que le permitió a él y su esposa seguir usando la antigua versión de Duolingo hasta fin de año).

El verdadero secreto de Duolingo, dice Arieh Smith, el popular políglota de YouTube y TikTok que tiene el nombre de usuario @xiaomanyc, es haber hecho que el aprendizaje de idiomas parezca más fácil de lo que es en verdad. Smith dedica semanas a estudiar nuevos idiomas usando a hablantes nativos como instructores, y luego sube videos en los que se lo ve haciendo las compras en chino o pidiendo el desayuno en "igbo", un lenguaje tribal de Nigeria. Sostiene que el proceso de aprendizaje es "demoleedor". "Si ves lo difícil que siempre fue aprender...es más difícil que la m....".

Pero si un fanático de *El juego del calamar* quiere aprender un poco de coreano, que es uno de los idiomas que más ha crecido en Duolingo, la *app* facilita el comienzo. "No llegarás a dominarlo —advierte Smith—, pero será una buena droga para escaparte". <BW>

Hombres atentos

- Más varones dejan de trabajar para cuidar a niños o ancianos

A Ryan Burdick las preguntas incessantes sobre cuándo piensa volver a trabajar ya le resultan viejas. Por eso le pusieron el apodo de "Señor mamá".

Aun así, este padre de 38 años dice que no se arrepiente de la decisión, tomada diez años atrás, de hacer a un lado su carrera ascendente como piloto comercial para quedarse en casa, donde ahora se ocupa a tiempo completo de sus hijos Walter, de 10, y George, de 7. "Siempre hago el mismo chiste: estoy retirado", cuenta Burdick, cuya esposa, Stephanie, de 36, es médica en un hospital en Grand Rapids, Michigan.

La esposa de Burdick era residente cuando el matrimonio se dio cuenta de que la niñera a la que acababan de contratar no iba a poder lidiar con las exigencias de sus empleos. Tras revisar otras opciones de cuidado de niños, la pareja decidió que sería más sensato que Ryan se ocupara de su atención y

de las responsabilidades del hogar. Esa disposición permitió que Stephanie avanzara más rápido en su profesión, lo que alivió las tensiones financieras de mantener una casa con un solo ingreso. "Mi potencial laboral es mucho más alto debido a que él se queda en casa", afirma ella.

La lenta caída en la tasa de participación en la fuerza laboral estadounidense de hombres en el apogeo de su edad activa —que la Oficina de Estadísticas Laborales (OEL) ubica entre los 25 y los 54 años— deja perplejos a economistas y gobernantes, que la atribuyen a cantidad de factores, como la reducción de las plantillas en el sector industrial y otros por tradición dominados por los hombres, junto con el retraso en la capacitación de los varones.

En octubre pasado el 88,5 por ciento de los hombres de edad activa trabajaban o buscaban trabajo de manera activa. Es una caída de 9 por ciento desde el momento en que la OEL empezó a registrar los datos en la década de 1950. El fenómeno ha sido relatado ampliamente en libros con títulos fatalistas como *El fin de los hombres* o *La crisis de los muchachos*.

Los hombres que abandonan la fuerza laboral para asumir responsabilidades de cuidado han desempeñado un papel comparativamente pequeño en la tendencia general, pero las cifras vienen subiendo y, al menos según una medición, podrían haber marcado un récord el año pasado.

Las cifras oficiales que suelen citarse pueed que subestimen el tamaño del grupo: el censo define a la categoría como esposos de matrimonios heterosexuales con hijos menores de 15



● Burdick en casa con sus hijos Walter y George.

años que dicen específicamente que no trabajan para ocuparse de la familia, y cuyas esposas trabajan o buscan trabajo. Según esos términos, los hombres representan el 5 por ciento del quinto de familias que este año registraron un progenitor que se queda en casa, una suba desde el 1 por ciento de mediados de los años '90, que representa a 239.000 padres.

Según un análisis más amplio del Centro de Investigaciones Pew —que expande el sector a los padres de un hijo menor de 18 años que no trabaja, al margen del motivo o de la situación marital, y que también incorpora a hombres en relaciones homosexuales— la cifra de padres hogareños llegó en 2021 a 2,1 millones, lo que equivale al 18 por ciento de todos los progenitores que se quedan en casa, una suba desde el 10 por ciento en 1989.

En el estudio de Pew, el 23 por ciento dijo que las razones por las que dejaron la fuerza laboral fueron el cuidado de los niños, frente a la pérdida de empleo (13 por ciento), la discapacidad (34 por ciento) o estudiar o haberse jubilado (20 por ciento). Un aumento frente al 4 por ciento que en 1989 había mencionado el cuidado, señala Pew.

Arielle Kuperberg, profesora adjunta de sociología y estudios de género en la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro que efectuó su propia revisión de las estadísticas oficiales, dio con un récord de 15,2 por ciento de padres de hijos menores de 18 años que no trabajaron el año pasado, contra el 14 por ciento de 2019 y menos del 8 por ciento en 1980. Muchos hombres pueden que sean "padres operativos en casa, aunque ese no fue el motivo que dijeron en el estudio" debido a un perdurable estigma social, aclara Kuperberg.

Las normas culturales sobre la masculinidad, el trabajo y la familia han tardado en evolucionar, opina Richard Reeves, autor del nuevo libro *Of Boys and Men: Why the Modern Male is Struggling, Why It Matters, and What to Do About It*. "Hemos reformulado a tal punto la maternidad y lo que significa ser madre que también hoy las madres pueden llevar el pan a sus casas —indica Reeves—. Pero no reformulamos la paternidad para que a los hombres les resulte más fácil, cultural, práctica y económicamente, convertirse en padres presentes".

Burdick coincide. "El mundo no está hecho para padres que se quedan en casa", observa, mencionando, entre otros impedimentos, la falta de puestos para cambiar pañales en los baños de hombres. Los administrativos de las escuelas por lo general llaman a su esposa en caso de consultas o emergencias, aunque él figura como el contacto principal.

Un factor importante en el cambio en las funciones de los sexos ha sido la divergencia en la evolución salarial de hombres y mujeres. Casi un tercio de las mujeres que estaban casadas o convivían aportaban al menos la mitad de los ingresos totales de la pareja en 2017, frente al 25 por ciento en 2000 y al 13 por ciento en 1980, agrega el informe de Pew.

"Todos estos años de mayor inscripción femenina en la educación superior empiezan a dar sus frutos ahora", observa Jennifer Glass, profesora de sociología en la Universidad de Texas en Austin, quien el año pasado publicó un estudio sobre el aumento de las mujeres proveedoras. "Tienen trabajos más estables, que pagan la atención médica y difícilmente se evaporen durante una recesión".

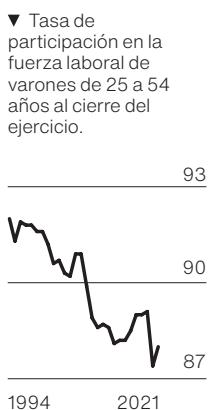
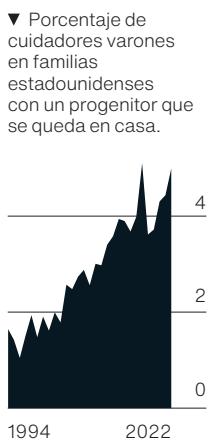
▼ Mario Matthews con su madre.



Agrega que, históricamente, las mujeres que eran la fuente principal de ingresos de un hogar eran solteras, divorciadas o viudas. En decenios más recientes, el aumento de las madres proveedoras se ha dado entre mujeres en pareja. Sus aptitudes demandadas en sectores como cuidado de la salud o educación mejoraron su poder remunerativo, que contrasta con la "caída en los ingresos ajustados por inflación" de sus equivalentes masculinos, una tendencia imputable en parte al achicamiento debido a las fusiones empresariales y al crecimiento del trabajo contratado.

La disparidad en potencial remunerativo es lo que en 2014 empujó a Jason Mitchell a ocupar el papel de padre de tiempo completo. En esa época Mitchell era profesor adjunto de composición inglesa en la Universidad Estatal de los Apalaches, en Boone, Carolina del Norte, mientras que su esposa tenía un doctorado y mejores perspectivas en la escuela de negocios de la universidad.

"Vemos más hombres que se identifican como cuidadores que antes".



El matrimonio organizó lo mejor que pudo sus horarios luego del nacimiento de su primer hijo, algo que no les funcionó cuando nació el segundo. "Eramos como dos barcos que se cruzaban de noche", recuerda Mitchell, de 40 años, que ahora se ocupa de una tribu de cuatro hijos, de 4 a 11 años. "Con sinceridad, mi trabajo en literatura no iba a cubrir los costos de la atención médica de más de un hijo".

La pandemia aumentó más los costos ya elevados del cuidado infantil, lo que llevó al cierre de muchos centros de día y disparó el éxodo de su personal a trabajos mejor remunerados. En un trabajo reciente, el 58 por ciento de las familias señaló que en 2022 había gastado más de US\$ 10.000 en guarderías, frente al 45 por ciento que dijo haber gastado esa cifra en 2019.

Ni siquiera cuando su hijo menor empieza a ir a la escuela con doble turno cree Mitchell que volverá a trabajar, "solo porque hay tantas cosas para hacer", llevando el hogar y coordinando los horarios de cuatro niños. Aun así se considera afortunado. "Pensé que iba a extrañar la docencia —comenta—. Pero no hay comparación con poder ver crecer a los chicos y pasar tanto tiempo con ellos".

Desde luego que la mayoría de las familias estadounidenses no pueden darse el lujo de vivir con un solo ingreso. Kristopher Park, de 34 años, renunció a su trabajo como procesador de beneficios alimentarios y otros programas de ayuda estatal en el estado de Delaware. Lo hizo al comprobar que, comparadas las opciones, sus dos cheques quincenales de US\$ 1000 no cubrían los US\$ 2.500 mensuales que cuesta la guardería de sus hijos de 5 y 2 años.

Parecía más sensato que su esposa Nicole, de 32 años, aceptara un puesto de US\$ 50.000 anuales como contadora en la Dirección de Vivienda de Wilmington y ellos cuidaran a los niños (en octubre nació una tercera hija) que desviar todos los ingresos de él a niñeras o guarderías.

Aunque de momento está empeñado en ocuparse de los chicos a tiempo completo, Park emplea sus horas libres para mejorar sus aptitudes en programación informática y diseño en 3D, con la esperanza de que le abra las puertas a puestos mejor remunerados que hagan que valga la pena salir a trabajar. "La realidad es que solo con el ingreso de ella no tenemos protección ante una emergencia", admite.

El aumento en el costo de criar hijos va parejo con el de los adultos mayores. Los gastos extras destinados a los ancianos subieron 41 por ciento entre 2009 y 2019. La cifra de cuidadores de mayores, igual que la de proveedores de cuidado in-

fantil, se mantiene levemente por debajo de los niveles anteriores a la pandemia.

La falta de opciones económicas es lo que en 2020 impulsó a Mario Matthews a mudarse de Los Angeles a su natal Oklahoma City para cuidar a su madre de 60 años, Kathy Grant, a quien dos años antes le habían diagnosticado principio de demencia.

"Algunos días recuerda su nombre, otros no", cuenta Matthews, de 42 años, que dejó su trabajo como camarero en lugares de famosos como Beauty & Essex o Soho House una vez que la menor independencia y sus pocos ahorros desataron a la madre de la institución donde vivía pagando US\$ 5000 mensuales.

La mujer ya no puede comer ni vestirse sin ayuda. Habla en estructuras en vez de en frases, aclara Matthews, y está poseída por el miedo a caerse, incluso cuando camina por su casa. "Lo veo en sus ojos", dice acerca de esa ansiedad. Ahora la madre tiene que ser sedada para ir a sus visitas de rutina a odontólogos u oftalmólogos.

Los hombres representaron el 39 por ciento de los proveedores de cuidado familiar en 2020, un alza frente al 27 por ciento de 1997, señalan la AARP (Asociación Estadounidense de Jubilados) y la Alianza Nacional de Cuidado (NAC en inglés). "Vemos más hombres que se identifican como cuidadores que antes, tal vez poniendo de manifiesto el cambio cultural que está ocurriendo en torno al cuidado, quién lo aporta y quién se siente cómodo hablando al respecto", señala Fawn Cothran, director de investigaciones de la NAC.

Alrededor del 9 por ciento de los cuidadores de personas con Alzheimer u otras formas de demencia dejaron de trabajar por completo el año pasado, muestran cifras de la Asociación del Alzheimer y la NAC. El 18 por ciento pasaron de jornadas completas a trabajo temporario o redujeron sus horas laborales.

Matthews barajó buscar un trabajo de 9 a 17 tras mudarse a Oklahoma City pero pronto decidió que lo que ganara iba a ir directo a pagar una enfermera. Dice que por muchos motivos prefiere encargarse él de su madre que tener que vigilar a los posibles cuidadores. Aunque la mujer perdió muchas de sus habilidades reacciona positivamente a la música y se alegra cuando Matthews baila alrededor suyo o hace caras raras. "Es muy divertido verla reír", confiesa. **<BW> Jordan Yadoo**

THE BOTTOM LINE: Estadísticas oficiales subestiman la cantidad de hombres que desempeñan responsabilidades de cuidado de tiempo completo. Según una medición, el porcentaje de padres que no trabajan tocó un récord el año pasado.



ESCUCHAR ESTÁ BUENO

*Aprovechá los mejores contenidos de
Economía al día y armate tu playlist de la semana*



**Un nuevo capítulo de lunes
a viernes**

Los mejores contenidos del medio
de finanzas, economía y negocios
más influyente de Argentina.

► **SEGUINOS**



Apple Podcasts



Google Podcasts

© El Cronista

Management

La semana de cuatro días, ¿funciona de verdad?

Una prueba para evaluar si es posible hacer el mismo trabajo en menos horas finalmente está llegando a su fin. Esto es lo que descubrieron cuatro empresas.

Por Emma Jacobs
en Wells-next-the-Sea

Cinco años atrás, Wyatt Watts llegó a su primer día de trabajo en Platten, en Wells-next-the-Sea, en Norfolk, en el este de Inglaterra. "Parecía un desafío", reflexiona aludiendo al "ritmo veloz" de un local de *fish and chips* que atiende a viajeros hambrientos.

Una mañana soleada de este verano boreal, Watts, que ahora es jefe de equipo, se aprestaba para otra prueba. A este joven de 26 años le preocupaba que su trabajo se volviera más intenso y desgastante. Y estaba decidido a salir airoso.

Porque si podría acomodar la semana laboral de 40 horas en solo 32 —limpiar la cocina de acero inoxidable y preparar guisantes y rebozados sin dejar de cumplir con sus responsabilidades administrativas— recibiría un salario pleno y tendría más tiempo libre.

Platten es una de las 70 empresas, que en conjunto cuentan con 3300 empleados, que se anotaron para probar la semana de cuatro días, entre junio y diciembre. La punta de lanza fue 4 Day Week Global, una organización sin fines de lucro fundada por Andrew Barnes, un emprendedor neozelandés que la adoptó en su propia compañía de servicios financieros, Perpetual Guardian, luego de un ensayo en 2018.

Investigadores de las universidades de Cambridge y Oxford y del Boston College medirán el impacto que pueda



Charmaine St. John,
directora de Capital
Humano de Hutch

tener la semana más corta sobre la productividad y el bienestar. Pruebas paralelas en Irlanda y Estados Unidos con 33 firmas y 903 empleados muestran indicios prometedores. Un estudio de 4 Day Week Global detectó que "aumentaron la salud física y mental, la satisfacción y el equilibrio entre la vida y el trabajo". Mientras la facturación subió un 8 por ciento durante las pruebas, "el ausentismo se redujo y las renuncias disminuyeron marcadamente".

El interés por la semana de cuatro días viene ganando impulso. El año pasado las actividades en Nueva Zelanda de Unilever se pasaron a los cuatro días, algo que recientemente se extendió a Australia. El año pasado Atom Bank introdujo en el Reino Unido una semana de 34 horas, mientras que en Bélgica los trabajadores se ganaron el derecho de comprimir la semana en cuatro días.

La prueba se forjó después de la pandemia que obligó a los trabajadores de oficina a replegarse en sus hogares y destruyó la rutina de 9 a 17. Otros experimentos incluyen semanas flexibles de siete días en Arup, firma de ingeniería, y la norma de "trabajar desde cualquier lugar" de Airbnb.

Joe O'Connor, director ejecutivo de 4 Day Week Global, afirma. "Antes de la pandemia esto era un nicho en crecimiento, aunque muy marginal...El impac-

to de la pandemia impulsó a fondo el movimiento de la semana de cuatro días".

Pero la economía se deterioró desde el comienzo de los ensayos. Muchos se preguntan si los empleadores harán retroceder las normas laborales flexibles impuestas durante la pandemia. Snap, la empresa tecnológica que a comienzos de año anunció despidos, hace poco pidió a los empleados que fueran a la oficina cuatro días por semana.

Los partidarios de la semana de cuatro días señalan que, a diferencia de una estación o del día, no hay nada natural en la semana laboral. El fin de semana de dos días —que corta el trabajo en la mañana del sábado— no se afianzó en el Reino Unido sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial, acallando los argumentos de que un exceso de tiempo libre podría fomentar el activismo político entre la clase trabajadora.

Quienes la proponen afirman que si las pruebas fomentan la adopción generalizada de la semana de cuatro días, los beneficios para la sociedad podrían ser una mayor igualdad de género, la mejora en el bienestar así como la reducción de la huella de carbono de los empleados.

Los detractores temen pérdidas productivas, junto con otros riesgos como agotamiento, erosión de la cultura del lugar del trabajo o un repunte en los empleos complementarios.



Entrevistas de FT con empleadores y empleados en cuatro compañías de distintos sectores, desde comidas rápidas a servicios financieros, al comienzo y hacia el final de las pruebas ofrecen una visión desde adentro de las complejidades de conseguir un significativo cambio en una organización.

Preparados para el éxito

En una gran sala de reuniones con paredes de ladrillo a la vista, Shaun Rutland, director ejecutivo del diseñador de juegos Hutch, en Londres, habla de sus motivos.

“En la salida de la pandemia la gente estaba quemada —señala—. Muchos se fueron”. Algunos reexaminaron sus metas en la vida y cambiaron de sector, por ejemplo para dedicarse a la docencia.

Hutch debía pensar cómo retener y reclutar personal cuando los competidores ofrecían cada vez más trabajo a distancia. La semana de cuatro días se presentó como una epifanía para Rutland cuando un amigo le comentó que en diez años podría convertirse en la norma.

Los riesgos no solo estaban en la baja de productividad sino en que la intensidad del trabajo en menos días podría restar la ganancia de tener un día de descanso adicional.

El impulso en pos de la eficiencia también podría significar menos socia-

lización en el trabajo, baja en la moral, menos conocimientos compartidos y daños a la cultura de las organizaciones.

La etapa de planificación de la semana de cuatro días “determina el éxito o el fracaso”, señala O’Connor. Se precisan opiniones de los trabajadores en todos los niveles de la compañía porque “hasta el CEO más detallista del mundo desconoce las complejidades del día a día en las tareas de sus empleados”.

En Hutch los jefes compartieron en público sus respuestas a unas 140 preguntas anónimas y organizaron sesiones de preguntas y respuestas con cada equipo. En la conducción suelen bromear que se necesitaron seis meses de semanas de seis días para hacer la transición a la semana de cuatro.

Stellar Asset Management, una compañía de servicios financieros de Londres, cedió el desafío a su Programa de Desarrollo de Liderazgo, que integran un grupo de empleados de bajo nivel. Trabajaron por adelantado los aspectos prácticos y se propusieron medir los efectos mediante estudios cuantitativos y cualitativos de productividad.

Cada compañía planificó traspasos entre equipos, adoptaron datos de seguimiento de enfermedades y recapacitaron a gerentes, además de buscar formas de aumentar la eficiencia mediante la tecnología. Stellar introdujo una he-

rramienta de administración de bases de datos y un nuevo portal de clientes para agilizar la comunicación. David Stein, gerente de inversiones de Stellar, afirma que el proceso sirvió para fomentar “la interrogación de cómo estábamos trabajando”.

A los empleados se los alentó a planificar mejor sus jornadas y programar reuniones más cortas, o a solo participar parcialmente en ellas para ganar tiempo. Andy Bass, director de arte en Hutch, relata que redujo a diez horas sus reuniones semanales, a veces escuchando mensajes grabados mientras hacía tareas administrativas.

Durante dos horas cada miércoles los empleados de Hutch se concentraban en lo que denominaron “trabajo profundo”, que no podía ser interrumpido ni por reuniones ni por llamadas. La compañía también creó un sector en silencio.

Hubo además reasignaciones de tareas. En el estudio artístico de Hutch los trabajos fueron para los artistas mejor ubicados. Lo negativo fue que los artistas no se veían exigidos con proyectos que los sacaran de sus zonas de confort, un tema específico de los empleados jóvenes.

En Platten, el local de *fish and chips*, el personal recibía tarjetas al comienzo de sus turnos que fijaban las tareas prioritarias para ganar tiempo.

Hubo un “escepticismo” inicial cuando Platten pidió a su personal que llevaran un diario privado para evaluar la base productiva de una semana corriente y encontrar mejoras, recuerda el propietario, Luke Platten. Algunos empleados rechazaron esa vigilancia de la jornada laboral, y uno de ellos renunció.

Yo Telecoms, una pequeña telefónica radicada en Southampton, jugó al principio con la idea de incentivar semanas más cortas: quien no alcanzara la producción normal, al mes siguiente tendría que volver a la semana de cinco días.

Ese método fue rechazado por Rutland, en Hutch. “Los trabajadores del conocimiento tienen alzas y bajas en sus vidas —objetó—. Hay motivos para que algunos de tus empleados estrella estén tristes o sean lentos o lo que sea”.

Finalmente, Yo Telecoms no avanzó

con la prueba tras encontrar dificultades para medir el rendimiento de algunos departamentos, especialmente marketing. Además habría necesitado más ingenieros para cubrir los huecos en el personal.

Cuando se hizo evidente que una minoría considerable solo creía que le estaban dando un día de descanso adicional sin necesidad de aumentar la productividad en los otros cuatro días, "sonaron las alarmas", confiesa Nathan Hanslip, el director ejecutivo, quien agrega que harán una reevaluación cuando la economía mejore.

Dolores productivos

"La prueba del ácido", comenta Jon Boys, economista de temas laborales en el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), es si las compañías pueden "fomentar la productividad un 25 por ciento" los días en que trabajan. "Eso sería tremendo".

Algunos departamentos, como ventas, encontraron relativamente fácil medir la productividad pero a otros les resultó más difícil. También fue más complicado distinguir el impacto de la semana de cuatro días en un mundo que salía de las cuarentenas.

Charmaine Clavier-St John, director de personal en Hutch, dice que al principio midieron demasiado y recargaron las tareas, por lo que dieron un paso atrás. La "velocidad de pique", una forma de medir la productividad en su departamento de juegos, se mantuvo igual.

A Platten no le resultó práctico medir la velocidad del cocinado o el servicio, y se negó a usar la facturación como un indicador de éxito debido a los cambios en el sector. En contraste se concentró en una variedad de indicadores, como la satisfacción del cliente o las ausencias sin autorización, que indican desgaste. Eso último "se desplomó", afirma Platten, al notar un aumento del 74 por ciento en la retención de personal y en los empleados temporales deseosos de retornar. La participación en capacitaciones voluntarias subió del 76 al 94 por ciento.

Daryl Hine, director de operaciones en Stellar Asset Management, se concentró en los resultados, como la entre-

ga de proyectos o estudios en fechas clave, equipos de ventas que cumplían con sus metas, o equipos de inversiones abocados a convenios, y quedó satisfecho porque "estamos haciendo lo mismo en menos horas".

Platten encontró un método flexible que funcionó mejor. En el pico de la temporada turística, por ejemplo, suspendió la semana de 32 horas. Pero debido a la eficiencia ganada en la compañía, "las horas, afirma Watts, no se hacían tan largas como antes, así que igual parecía que tenía tiempo libre". En septiembre volvieron a las 32 horas, y en invierno pasaron a 24 en compensación, con salario pleno.

En Stellar dos empleados dijeron que preferían el ritmo de la semana de cinco días, y muchos tomaban llamadas o reuniones por Zoom en su día libre. Hutch detectó que el 43 por ciento trabajaba por encima de las horas de sus contratos, aunque el 71 solo agregó dos horas adicionales.

Una dificultad para todos los trabajadores del conocimiento es distinguir entre esparcimiento y trabajo. Jugar al golf con un cliente, ¿es diversión o trabajo? Algunos dijeron que vieron en el tiempo libre una oportunidad para estudiar, coordinar actividades o ir a clases de oratoria en público.

En el contexto de la crisis por el costo de la vida, otro riesgo es que los empleados se busquen un segundo empleo. A Platten le preocupa que eso interfiera con el bienestar, pero le pone nervioso entrometerse en las vidas privadas de sus trabajadores. "Es un equilibrio muy delicado", explica.

El futuro del trabajo

El ensayo de 4 Day Week no divulgará sus conclusiones hasta febrero. Pero tres de las cuatro compañías que hablaron con FT piensan mantenerlo.

Hine, de Stellar Management, dice que consiguió una "diferencia enorme" en cuanto a atraer y retener personal. Lo que en principio era un "día de regalo" se convertirá ahora en una "jornada laboral flexible", con lo que espera eliminar toda connotación paternalista que lo asimilaba a un premio.

Rutland sostiene que la experiencia fue "realmente vigorizante" y piensa organizar campamentos de productividad cada seis meses. "Sacudió el sector", asegura, y quedó convencido por la mayor efectividad del trabajo. "Sin dudas hay costos, pero los beneficios los compensan".

¿Convencerá el ensayo a más empleadores? Incluso entre los más entusiastas por los resultados hay preocupaciones de que cuando se convierta en la norma habitual se pierdan algunas de las ganancias.

En sentido más general, en tanto empleadores y empleados lidian con la inflación elevada y el costo de la energía, el énfasis se ubica en preservar el empleo antes que en otras ventajas.

Según el CIPD, solo el 1 por ciento de los empleadores anticipa que reducirá horas sin tocar los salarios en los próximos tres años. De los que ya redujeron la jornada, alrededor del 30 por ciento confesaron que no lograron "el mismo volumen de trabajo o productividad que antes".

Datos recientes de LinkedIn descubrieron que el 28 por ciento de los empleadores anticipan una reducción en la jornada flexibles y en las funciones laborales híbridas.

Para muchos trabajadores, acortar la semana laboral es menos prioritario que tener horas flexibles o previsibles. Algunos solo quieren trabajar las horas necesarias para ganarse el pan. Mientras que ciertos empleados de oficina están felices de reducir las jornadas incluso con rebajas salariales, "en contraste, el personal de cuidado y hospitalidad son de los que preferirían trabajar más tiempo", indica el centro de estudios Social Market Foundation.

Burchell, de Cambridge, no ve experimentos científicos en las pruebas sino un camino hacia formas de trabajo alternativas. "La gente habla a menudo de la semana de cinco días como si fuera algo que está en el libro del Génesis. Pero eso está muy lejos de la verdad — aclara—. Algunos de los argumentos contra la semana de cuatro días se demuestran espurios. Cuando haya voluntad de ir en esa dirección la gente lo hará posible". <AP>

Estás **Online**, las cotizaciones también

- ▷ Encontrá toda la información sobre dólar, monedas, criptomonedas, commodities, bonos, acciones, índices y tasas en tiempo real. Todo en un solo lugar.

Ingresá a [Mercados Online](#)



El Cronista

Autos 2023

TORMENTA ELÉCTRICA

Llega un diluvio de modelos de autos enchufables e híbridos en el primer semestre del año a la Argentina. La demanda, aseguran los concesionarios y las automotrices, es alta pero los precios en dólares y las complejidades para importar vehículos terminados seguirán siendo una barrera para su masividad.



La Blazer EV es la primera SUV totalmente eléctrica de Chevrolet.

Por Florencia Lendoiro

El año 2023 llega con un diluvio de modelos de autos eléctricos, de todos los segmentos y marcas. Las automotrices ya tienen pedidas las unidades que arribarán en el primer semestre y ajustan estrategias para lograr posicionarlos en un mercado pequeño, con trabas y dificultades. El año pasado, el patentamiento de vehículos 'verdes' creció más de 30 por ciento. Se vende todo lo que

llega, incluso, cuando los precios son altos. De hecho, para las nuevas unidades de modelos que están por llegar, los valores todavía son una incógnita y lo serán hasta último momento. Pero el futuro es eléctrico y las automotrices, aun en un contexto de grandes dificultades para ingresar modelos importados salieron con lanzamientos fuertes. Los últimos datos de Accara, la asociación de concesionarios de la Argentina, en el primer semestre de



El Mirai de Toyota, de celdas de combustible de hidrógeno.



En los Estados Unidos, GM iniciará la comercialización de la Equinox EV.



Ford anunció la llegada a la Argentina del Mustang Mach-E.

2022 se patentaron 3453 vehículos con motorización no tradicional, 82 fueron eléctricos puros y 3371 híbridos. Un salto de casi 29 por ciento con respecto al mismo período de 2021. Siete marcas patentaron modelos eléctricos e híbridos en el mercado doméstico. La nacional Coradir comenzó a vender su Tito S2-100 y la primera unidad de su S5-100, AUDI patentó su A4, Mercedes Benz hizo lo propio con el C300 y E450, Volvo patentó sus versiones

híbridas de XC60, XC40 y XC90, y le siguieron el Lexus LS y DS 4. Las ventas en el país están muy concentradas hasta ahora. Lidera Toyota con más del 85 por ciento de participación. Los dos modelos Corolla (sedán y SUV con su versión Cross) son ampliamente los más vendidos. En este segmento (híbridos y eléctricos), el podio lo completan Ford con su modelo Kuga y la nueva F-150; y el Tito de Coradir, con un precio mu-

cho más bajo y también menores prestaciones que la de los autos que circulan en el primer mundo. El líder del mercado, Toyota, empieza a alinear al país con sus planes globales. El desarrollo de tecnologías para la movilidad sustentable es una prioridad para la compañía japonesa.

En 2015 la automotriz estableció su desafío ambiental 2050 para alcanzar la neutralidad de carbono en todo el ciclo de vida de sus productos. De hecho, mucho antes, en 1997, ya habían presentado el primer híbrido de la historia, el Toyota Prius, que a su vez fue el primero en llegar a América latina. El Corolla Hybrid y el Corolla Cross, son los únicos dos híbridos que se producen en la región. Según explica Diego Prado, director de Asuntos Corporativos de Toyota Argentina, hoy “con estos modelos, además de las versiones híbridas de Rav4, C-HR, Prius y Camry, Toyota es líder en el mercado de vehículos electrificados en Argentina con casi el 90 por

ciento de las ventas”. Además de los híbridos (HEV), Toyota ofrece a nivel global otras tres tecnologías: híbridos enchufables (PHEV), eléctricos a batería (BEV) y de celdas de combustible de hidrógeno (FCEV). Pardo anticipó una decisión que moverá el mercado: “Es probable que el próximo año incorporemos una de estas tecnologías en nuestro *line-up*”. En el mercado argentino esperan escalar en tamaño. “Frente a un promedio de mercado de menos del 2 por ciento, ya cerca del 8 por ciento de las ventas en Argentina de Toyota corresponde a vehículos electrificados”, agrega Prado. El ranking por modelos vinculados a electromovilidad tiene como líder al Toyota Corolla Cross (55 por ciento del total de la primera mitad del año), seguido por el clásico Corolla (22 por ciento) y Toyota Rav4 (6 por ciento). Recién en el cuarto puesto aparece un modelo de otra marca: la Kuga (con el 5 por ciento de las ventas) y en el



El ID.4 fue uno de los modelos pioneros de Volkswagen.

El Renault Kwid E-Tech llegará en el primer semestre del año al país.

siguiente otra Ford, la nueva F-150 híbrida. Además de esos modelos, Ford anunció la llegada a la Argentina de otros tres vehículos electrificados: la Maverick Híbrida, la E-Transit y el Mustang Mach-E. Con estos, la marca suma cinco modelos, de cinco segmentos diferentes. La Maverick híbrida será el primero de los lanzamientos, durante el primer semestre de este año y ocupará un lugar importante al ser el vehículo de entrada en la oferta de modelos electrificados de Ford. En paralelo, llegará la E-Transit, una versión 100 por ciento eléctrica del vehículo comercial más vendido del mundo para la que implementará en Argentina un programa piloto con diferentes socios estratégicos. Luego llegará el Mustang Mach-E, un SUV deportivo que combina diseño y tecnología.

Estos lanzamientos son parte del compromiso de Ford a nivel internacional para alcanzar la carbono neutralidad en 2050. Los objetivos de emisión cero también son compartidos por el sector aunque con diferentes fechas de llegada, y están marcados por decisiones de los países en cuanto a un cambio rotundo en la producción y las ventas. En la Unión Europea, por caso, se espera que desde 2030 se prohíba la venta de todos los autos nuevos nafteros y diésel. Lo mismo empiezan a proyectar distintas ciudades de Estados Unidos.

Si bien en la Argentina la tendencia viene con demora, con algunos tímidos beneficios fiscales para los

usuarios de autos eléctricos como la bonificación del pago de patentes o estacionamientos libres, las terminales con presencia en todo el mundo tienen en vista fechas globales para hacer realidad un parque automotor completamente limpio. Así, deben incluir mercados -como el argentino- de muy baja escala.

El Grupo Volkswagen salió fuerte desde el año pasado en el país. Está viviendo el proceso de transformación más importante de su historia global, con la electrificación masiva de los vehículos y con el objetivo de alcanzar la movilidad neutra en carbono para 2050.

Volkswagen quiere ofrecer modelos eléctricos a precios competitivos, para lo que destinó una inversión de 73.000 millones de euros en movilidad eléctrica, digitalización e hibridación.

“Para 2025, el grupo tiene como objetivo fabricar y vender hasta 3 millones de automóviles totalmente eléctricos cada año y para 2030 se habrán lanzado casi 70 modelos eléctricos”, dice Marcellus Puig, presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina.

Con su estrategia Accelerate, a nivel mundial

Volkswagen lanzará al menos un nuevo modelo eléctrico cada año. El ID.3 y el ID.4 fueron los pioneros y los seguirán el ID.4 GTX y ID.5. De hecho, los dos primeros son los que llegarán a la Argentina en breve.

La automotriz se asoció con Siemens para desarrollar soluciones en movilidad eléctrica, con quien ofrecen puntos de recarga a través del 100 por ciento de

la Red de Concesionarios Audi. En 2021, realizaron la *avant première* del Audi RS E-tron, y se suma al Audi e-tron lanzado en 2020.

En la carrera por la electromovilidad, la americana General Motors invirtió en los últimos dos años, a nivel global, más de US\$ 35.000 millones para desarrollar 30 nuevos modelos 100 por ciento eléctricos, con su nueva tecnología Ultium, que permite reducir hasta un 60 por ciento los costos de las baterías y ampliar la autonomía de los vehículos hasta 500 kilómetros con una sola carga completa.

La llegada de esos vehículos eléctricos de Chevrolet al país, según explica Bernardo García, *Manager, Corporate & Brand Communications* de la compañía, ocurrirá antes de 2025. Para el ejecutivo, “en la medida en que logremos acercar el valor de un auto eléctrico al de un auto de combustión interna, la transición hacia los eléctricos por parte de los consumidores será inexorable por todas las ventajas que ofrecen, ya que no solo tienen un menor costo de mantenimiento sino que ofrecen una experiencia de manejo diferente, sin mencionar el menor costo de carga”.

En los Estados Unidos, GM iniciará la comercialización de la Equinox EV, un SUV mediano a US\$ 30.000, un precio que lo convierte en el vehículo eléctrico más económico del mercado y muy próximo al costo de un SUV de combustión interna del mismo segmento. En paralelo, Chevrolet tiene en la Argentina un lanzamiento importante este

año con la Montana, una *pick up* mediana y compacta, que debutará primero en Brasil, el próximo mes. Renault se sube a electromovilidad criolla con tres modelos con los que también quiere escalar. La compañía francesa es pionera con más de 10 años de experiencia en el desarrollo, fabricación y comercialización de vehículos eléctricos. En rigor, Renault es líder del mercado de vehículos eléctricos en América latina con más de 4800 unidades vendidas desde 2013.

Hay más de 400.000 vehículos Renault 100 por ciento eléctricos circulando por el mundo. En Europa, la gama de vehículos Renault E-Tech representó un 36 por ciento de las ventas de automóviles en el primer semestre de este año.

En la Argentina, Renault fue la primera marca en lanzar un vehículo 100 por ciento eléctrico: Kangoo ZE en 2018. “Llevamos más de 100 unidades vendidas desde su lanzamiento y continúa agregando valor a la oferta de productos de Renault Argentina y ha sumado clientes dentro de los que se destacan empresas de energía, logística, laboratorios, empresas públicas y municipios”, señala Pablo Sibilla, presidente y director general de Renault Argentina.

Ahora, con el nuevo Megane E-Tech como embajador de la *nouvelle vague*, Kwid E-Tech y Kangoo E-Tech, encaran una fuerte ofensiva. El Renault Kwid E-Tech llegará en el primer semestre del año al país, con motor eléctrico de 65 CV que alcanza una velocidad de 130 km/h y autonomía de 298

kilómetros en el uso urbano. El Renault Megane E-Tech 100 por ciento eléctrico arribará para el mismo momento, pero se trata de otro segmento de auto y está equipado con un motor que rinde 220 CV y cuenta con una autonomía de 450 km. Tiene un cargador DC rápido que permite la carga de 100 km en tan solo ocho minutos. Por último, llegará el Renault Kangoo E-Tech, con motor de 120 hp que brinda una autonomía de hasta 300 kilómetros.

"Los números muestran que entre 2020 y 2021, las ventas de vehículos eléctricos en los principales mercados de América latina se triplicaron. Además, vemos un aumento de interés por estos vehículos por parte de empresas que tienen políticas de reducciones de CO2", destaca Sibilla.

Las marcas de lujo también están interesadas en poner un pie en el mercado eléctrico para los clientes argentinos. "Tenemos una iniciativa junto a otras empresas alemanas y las autoridades argentinas para crear corredores públicos de cargadores para autos eléctricos. De esa forma nos aseguramos que el negocio se desarrolle", comentó Reiner Braun, el presidente de BMW Group para Latinoamérica, cuando estuvo en Buenos Aires para el lanzamiento del primer modelo electrificado de BMW que se venderá en la Argentina, la X3 híbrida. "En Latinoamérica ahora tenemos un *share* de casi 30 por ciento de autos híbridos, con el X3 y el X5. Este último no lo tenemos en Argentina por momento pero

en ese modelo el *share* ya es de 60 por ciento", comentó. Quienes se decidan por comprar la X3 híbrida de BMW que ya está disponible en Argentina, recibirán un cargador BMW Wallbox, que les permite efectuar cargas eléctricas en sus casas u oficinas en forma práctica y autónoma. El precio del vehículo con el cargador arranca en US\$ 125.900.

Volvo también espera que 2023 sea un año importante para los eléctricos en la Argentina. Federico

descartan que en breve pueda llegar una versión híbrida de la CR-V. En el caso de las chinas que tienen presencia en el país, todavía tienen dificultades para posicionarse. "En la Argentina, nuestras marcas observan la tendencia con la idea de expandir el mercado en esta dirección, pero lo vertiginoso que se ha vuelto el camino que transita la industria automotriz dilata las iniciativas para que esto sea un hecho", señala Ximena Castellani, Gerente de Marketing y Comunicaciones de

rica latina sino en Europa y los Estados Unidos, incluida su demanda. "Por eso, entendemos que hay un interés cada vez más grande por vehículos con menor consumo o más eficiente y menos contaminante, con autonomía. Por ello, Famly no descarta en un futuro próximo tener novedades al respecto", señala.

La japonesa Nissan es la que mayor foco -y con rapidez- puso en la Argentina. Tiene más de 70 años de trayectoria en la fabricación de vehículos eléctricos y entiende a la electromovilidad como una verdadera revolución en la forma de concebir a los vehículos. "Por eso, en 2019, lanzamos, de forma simultánea en cuatro países, el Nissan LEAF; el primer vehículo de pasajeros 100 por ciento eléctrico en llegar a Argentina. Esto fue una gran apuesta para que todas las personas estén al tanto y conozcan este tipo de motorización", dijo Gonzalo Ibarzábal, presidente de Nissan Argentina.

Si bien, como explica el ejecutivo, Nissan es una marca joven a nivel local, tiene un ambicioso plan de expansión. "Anunciamos la llegada del e-Power a la región, nuestra revolucionaria tecnología que combina un motor eléctrico para impulsar el vehículo y un motor a gasolina para alimentar la batería", agrega. Con más modelos y unidades disponibles, el desafío del sector es ahora la sinergia público privada para desarrollar una sólida infraestructura eléctrica que permita la carga de estos nuevos vehículos. <AP>



El nuevo Megane E-Tech, embajador de la nouvelle vague de Renault.

Pieruzzini, presidente y CEO de Eximar (importador de la marca) proyecta un "crecimiento notorio" y anticipó que pronto habrá novedades sobre modelos eléctricos disponibles en el país.

Las marcas asiáticas tienen también un rol central en la revolución eléctrica. Mientras la japonesa Honda, por caso, prevé entre sus lanzamientos del año la llegada del modelo ZR-V, un nuevo SUV mediano (C-SUV) que ampliar el *portfolio* de vehículo, en el mercado no

Chery, JAC Motors y DFSK en Argentina.

"Si bien en la Argentina se ha logrado avanzar en materia de incentivos, e incluso en desarrollo de infraestructura, aún nos queda bastante camino por recorrer. El no alcanzar los estándares necesarios dilata los plazos y limita la expansión de estas tecnologías", define.

En esa línea, explicaron desde Famly (Jetour, KyC, Lifan y Faw en Argentina) que están siempre pendientes de las tendencias de la industria, no solo en Amé-

El Mundial de 1978 empezó el 1º de junio: empate en cero entre Alemania y Polonia. Durante el mes previo, después de una suba del 11,1 por ciento en el costo de vida de abril, José Alfredo Martínez de Hoz anunció medidas para cambiar “la actitud colectiva inflacionaria”. Las principales: mitigación de aumentos de las tarifas de servicios públicos; cese de la intervención oficial en el mercado de cambios “excepto para evitar oscilaciones bruscas”; obligación de hacer depósitos en moneda nacional para quienes pidieran préstamos externos; y créditos del Banco Nación y el Banade. El 19 de mayo, Economía anunció subas de naftas (4 por ciento), electricidad (5) y transporte público (7). Ese día, César Menotti devolvió la lista de 22, de la que excluyó a Diego Maradona. La Selección debutó el 2 de junio, contra Hungría (2-1). El 4, le ganó a Francia por el mismo resultado. El 8, se divulgó el costo de vida de mayo: 8,7 por ciento. La derrota (0-1) contra Italia sorprendió el 10. En esas horas, se definía la estatización de la Italo-Argentina de Electricidad. Pasaron Polonia (2-0), Brasil (0-0) y Perú (6-0). El 25 de junio, 3-1 a Holanda y Argentina Campeón. El Gobierno militar analizaba opciones por el vencimiento de la Ley de Alquileres. El 2 de julio, se anunciaron medidas para el campo. El 6, otra suba de tarifas y combustibles. El 8 se supo el costo de vida de junio: 6,5 por ciento. La inflación, ese año, fue del 169,9. Mayo de 1986. El Gobierno

Detrás de los negocios

Elijo creer

Como en el '86 y el '78, la tercera estrella de la Selección la ganó una Argentina con su economía estrellada.



Lionel Messi y Sergio Agüero celebraron la tercera estrella en Qatar.

de Raúl Alfonsín fijó los lineamientos de su política de precios: listas de valores máximos; creación de un stock de intervención en el mercado de carnes; y una mini-canasta de indumentaria. Los precios máximos alcanzaron a 50 productos alimenticios, con aumentos del 4,3 por ciento (19 al 30 para carnes). Nuevas alzas, sólo con permiso oficial. El

costo de vida había subido 4,7 por ciento en abril y, en mayo, sin acuerdo en la “Conferencia Económica y Social”, la Casa Rosada ratificó una suba del 8,5 por ciento, a 110 australes (US\$ 97,9), del salario mínimo entre abril y junio. Tarifas y combustibles aumentaron entre 2,3 y 2,9 por ciento. Alfonsín, se sabe, confiaba más en su equipo económico

que en Carlos Bilardo. La realidad empezó a contradecirlo el 2 de junio: en México, la Selección superó 3 a 1 a Corea del Sur. El 5, la Argentina igualaba en 1 contra Italia, campeón reinante. Ese día, el Indec difundió la suba del costo de vida de mayo: 4 por ciento. Cuarenta y ocho horas después, se anunció suba de naftas (más del 9 por ciento) y tarifas (luz y gas: 2,8 por ciento). El 10, 2-0 sobre Bulgaria allá; acá, inactividad en los mercados por paro agropecuario. El Plan Austral cumplió un año entre un paro general de la CGT y un tenso conflicto gremial en Aerolíneas. La Argentina le ganaba el 16 a Uruguay (1-0). En la previa de la batalla con Inglaterra (22 de junio), hubo mano pero no de Dios: subas de colectivos (10 por ciento) y trenes (9). La semi con Bélgica (2-0, el 25 de junio) se jugó entre paro de la UOM y tensiones con la CGT por salarios. “A Alemania hay que jugarle ofensivamente”, declaraba Maradona; en Buenos Aires, Juan Sorrouille aseguraba que no habría “maxidevaluación”. El 29, 3-2 y gloria en el Azteca. El país volvió rápido a su normalidad: en julio, empezaron a regir aumentos promedio del 8,4 por ciento para precios máximos, los combustibles subieron casi 3 por ciento y se decretaron subas salariales del 7 al 11 por ciento para empleados públicos y privados. El Gobierno estaba preocupado por los precios de la carne. La inflación de 1986 superó el 120 por ciento. <AP> Juan Manuel Compte.

Te hacemos la economía más fácil



El Cronista

SERIE LIMITADA

RENAULT ALASKAN OUTSIDER

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Renault recomienda



lugaresinhashtag.com.ar