



JESSICA SIMPSON. El plan de la megacantante para recuperar lo que fue un imperio de la moda

En Alianza con  
**Bloomberg**  
**Businessweek**

# Apertura

Edición 338 - Febrero 2022 - Argentina \$ 370



## ¿Regulación AntiGalperin?

La decisión del BCRA de encajar los saldos de billeteras virtuales podría hacerle perder a MercadoLibre unos US\$ 50 millones. ¿Sesgo antifintech o norma con nombre y apellido?





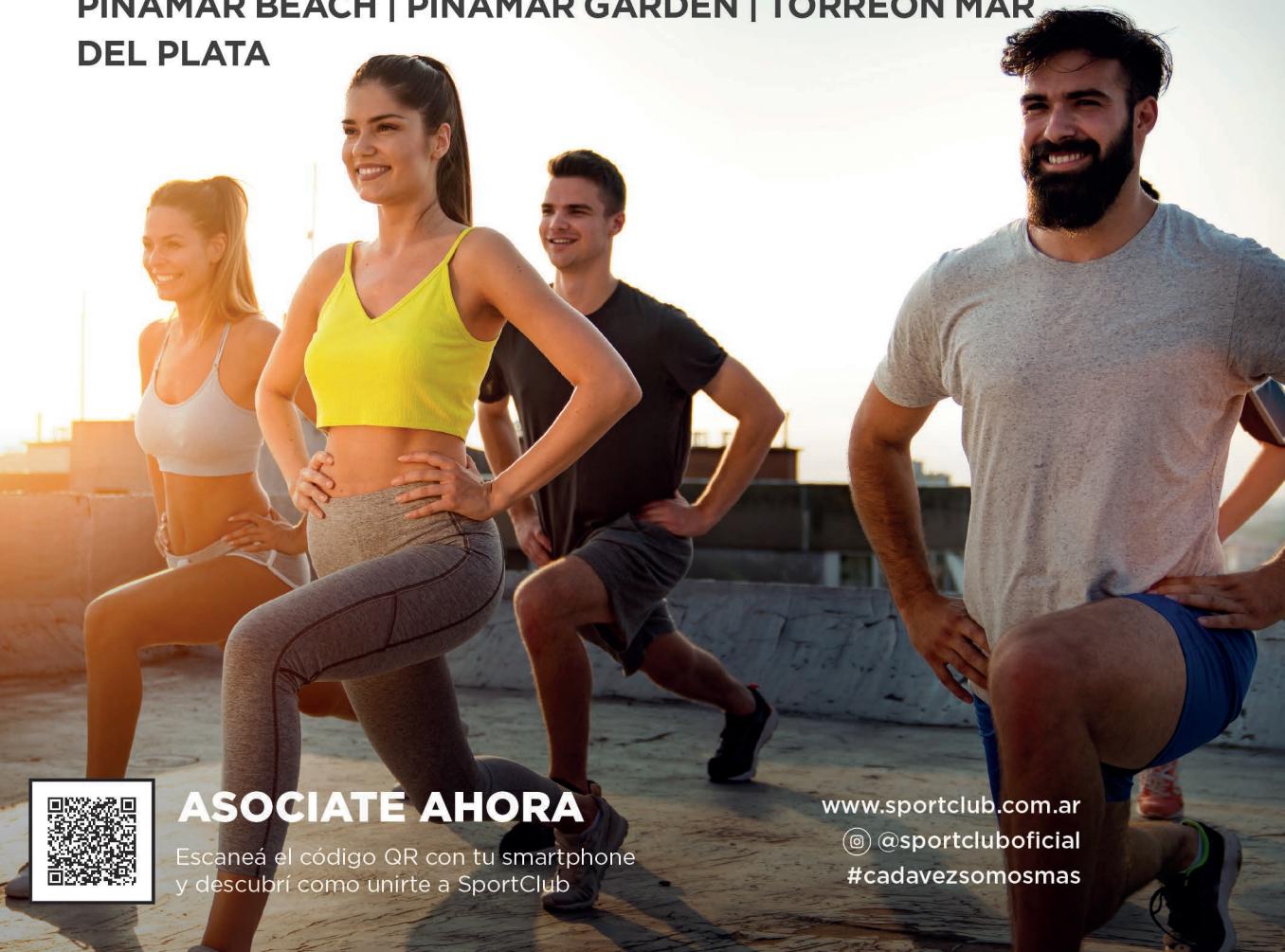
# +150 SEDES

## ¡SEGUIMOS CRECIENDO!

Sumamos más **Sedes, Espacios Outdoor y Piletas** para que vos y tu familia aprovechen los beneficios de realizar actividad física durante todo el año.

**Encontranos en las nuevas sedes:**

**LELOIR | LOS BERROS (BELLA VISTA) | MENDOZA PLAZA  
PINAMAR BEACH | PINAMAR GARDEN | TORREÓN MAR  
DEL PLATA**



**ASOCIASTE AHORA**

Escaneá el código QR con tu smartphone  
y descubrí como unirte a SportClub

[www.sportclub.com.ar](http://www.sportclub.com.ar)

@ @sportcluboficial

#cadavezsomosmas

**DONDE ESTÁ SPORTCLUB, ESTÁ TU BIENESTAR**

Nota del Editor

# Las reglas de la magia

Parte del atractivo de la literatura fantástica está en la capacidad del autor de crear mundos enteros con buen ojo para el detalle. *Harry Potter, El señor de los anillos, Los juegos del hambre...* todos son éxitos entre el público porque cumplieron con esa norma a la perfección: "Construí un mundo y después contá tu historia".

Parte del atractivo está, entonces, en esas reglas que hacen a la verosimilitud de un relato. A nadie se le ocurriría ir contra ellas porque ese mundo creado se derrumbaría en pedazos; nadie creería en él. Reglas claras conservan la magia, lo sabemos todos los lectores. Y aunque la realidad argentina no es un cuento para niños la analogía sirve tam-

bien para explicar algunas de las últimas noticias del mundo económico: el entendimiento con el FMI, las relaciones y potenciales inversiones con China en infraestructura clave, las reglas de los organismos crediticios para calcular un riesgo país récord y calificarnos como un lugar riesgoso para la inversión son todos movimientos dentro de un juego mucho más grande que, como en aquellos cuentos fantásticos, también tiene reglas. Esa serie de delimitaciones que pone el mundo son las que a la Argentina le faltan para atraer inversiones del sector privado, crear empleo genuino y convertirse en un buen deudor; de esos sobre los que se tiene certeza de pago mucho más que 24 horas antes de que

venza un acuerdo y el país caiga en *default*. Las empresas son también protagonistas de este relato. Para poder crecer no puede haber cambios precipitados de reglas; inexplicables giros en la trama. Un poco eso fue lo que pasó en el baile entre MercadoLibre y el Banco Central en el último mes y que contamos en nuestra nota de tapa: un volantazo con pocos ganadores pone en peligro 10.000 puestos de trabajo que este año iban a impulsar las fintech en la Argentina. No es poca cosa: durante la pandemia, las billeteras virtuales se convirtieron en protagonistas ineludibles de la vida cotidiana frente al papel y esos saldos que dejaban los usuarios, que hasta el 1 de enero se depositaban en

bancos y daban unos puntos de interés a los ahorristas, ahora sirven para poco más que pagar las cuentas. En un país con 50,9 puntos de inflación anuales se pierde otra batalla a favor del bolsillo.

La analogía con la Argentina no es muy rebuscada: en el mundo —en las finanzas, la economía, los negocios— tienen que existir reglas claras para tener la capacidad de poder contar nuestra historia al mundo. Y que ese relato lleno de principes, doncellas, magos y monstruos finalmente tenga un final feliz.



Florencia Pulla

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora General de Revistas, Suplementos, One Shots y Audiencias: Florencia Pulla. Editor Apertura: Pablo Ortega. Redactores: Eugenia Iglesias, Javier Ledesma Cascio y Ricardo Quesada. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Merigli. Departamento de compras: Celia Aballay.

**EL CRONISTA COMERCIAL** Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Producto Digital: Katherine Contreras. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Recursos Humanos: 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 pertenecen a *BusinessWeek* son copyright 2017 de Bloomberg L.P. Todos los derechos reservados. Publicados con permiso de Bloomberg L.P., 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA. La reproducción en cualquier forma, en cualquier idioma, parcial o total, sin previo permiso por escrito de Bloomberg L.P., queda expresamente prohibida.

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

## Sumario

Edición 338

**Primer plano**

▶ Seca para la cosecha	6
▶ Perfil Pablo Carretino	8
▶ La agenda del Dircom Andrea Gualde	16
<b>Ecosistema</b>	
▶ Emprendedor Karvi	12
▶ Pitch El Bocado	14

En Alianza con  
**Bloomberg Businessweek**

▶ Vendiendo a Jessica Simpson	90
Una crisis energética que lleva años gestándose	98
Estos pueden ser los robots que estás buscando	102
Fortnite golpea el muro	105

**Nota de tapa**

▶ Una regulación con nombre y apellido	18
-------------------------------------------	----

**El BCRA terminó el 2021  
con los tapones de punta:  
una regulación que afecta  
a las billeteras virtuales.  
El mayor afectado,  
MercadoLibre, ya está  
en modo pelea.**

**Negocios**

▶ Brújula legislativa	26
-----------------------	----

**Cuáles son los proyectos  
que el empresariado verá  
con atención durante 2022**

Cómo conseguir dólares	30
La rentabilidad no está asegurada	36
Mano a mano. Diego Chevallier Boutell	40
La revolución de los pesos	46

La encuesta de clima da  
mal... ¿y ahora?

50

**Green Companies**

El cambio avanza

54

**El tema ambiental está  
en el tope de la agenda  
mundial. Las empresas,  
clave para lograrlo.**

Encender las  
oportunidades  
Guía Green  
Companies

64

**FT**

Apple en US\$ 3 billones:  
el enigma de Tim Cook

108

**Style**

Las 5 joyas del Caribe  
mexicano

112





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

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



[www.bdoargentina.com](http://www.bdoargentina.com)

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Marzo, 2021. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

**BDO**

Las elevadas temperaturas y las bajas precipitaciones obligan a los analistas agropecuarios a dividir la campaña 2021/2022 en dos partes. “La primera fase duró hasta mediados de enero, cuando tuvimos esa ola de calor tan grande, junto con las escasas lluvias. Esa situación impactó en los cuadros tempranos de maíz y en la soja de primera en el centro de la Argentina, e hizo que bajaran los rendimientos potenciales”, advierte Martín López, analista de cultivos del Departamento de Estimaciones Agrícolas de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires (BCBA). “Pero después, en la última parte de enero, empezamos a recuperar paulatinamente las reservas hídricas, por eso ya en la primera semana de febrero el panorama era mejor para los cultivos que el que había 15 o 20 días antes”, añade. La BCBA estimó una producción de 42 millones de toneladas para la soja, bastante por debajo del promedio de 47,1 millones del periodo 2015-2021 y muy inferior al récord de 60 millones de toneladas de la campaña 2014/2015. En contrapartida, se proyectaba una producción de 57 millones de toneladas de maíz, una cifra superior a los 46,2 millones de toneladas de promedio del lapso 2015-2021 y de los 52,5 millones de toneladas de la campaña 2020/2021. “Pero, en cuanto al maíz, ese número aún no contempla el efecto de la seca de enero. Y respecto de la soja, la estimación de 44 millones de toneladas seguramente se verá afectada

## Actualidad

# Seca para la cosecha

▷ Las altas temperaturas y las escasas precipitaciones modificaron las estimaciones de la cosecha gruesa con consecuencias fiscales.



porque hubo un poco menos de área sembrada debido al estrés hídrico. Probablemente, estas proyecciones terminen bajando”, continúa López. Y concluye: “En febrero, habrá una buena cantidad de cuadros de soja y de maíz en periodo crítico, y serán necesarias temperaturas moderadas en comparación con enero y, por lo menos, entre 50 y 80 milímetros, según la zona, de lluvia para poder asegurar un buen rendimiento potencial”. Por su parte, Juan Pablo Ioele, del INTA Marcos Juárez, considera que el panorama es diverso según el distrito, lo que dificulta las proyecciones. “Cuando se

analiza el mapa de la principal región productora de granos, la situación es muy heterogénea, en función de lo que hizo la lluvia”, resume. Y amplía: “Si uno se desplaza desde los mejores ambientes hacia los que están más quebrados, sin napas, con suelos salinos sódicos, tenemos un impacto en los rendimientos muy grande, porque cuando falta el agua no tienen de dónde sacarla”. El especialista considera que en la región núcleo habrá una caída mínima de rendimiento del maíz del 20 por ciento, al tiempo que el correspondiente a la soja de primera oscilará entre un 15 y un 20 por

ciento. “A la soja de segunda le resta todavía recorrido, lo mismo que al maíz tardío y al maíz de segunda, por eso la pérdida de rendimiento podría ser del 10 por ciento” estímó. Para medir el impacto, la Gerencia de Estudios Económicos de la BCBA proyectó dos escenarios posibles. A partir de una estimación base de 57,6 millones de toneladas de maíz y 48,5 millones de toneladas de soja, calculó que, con una sequía moderada, la producción caería 14 y 13 por ciento, respectivamente. En el caso de que fuera severa, las pérdidas serían del 24 por ciento para el maíz y del 23 por ciento para la soja.

“Estos shocks de producción en soja y maíz producirían una caída del Producto Bruto Agroindustrial (PBA) de 6,1 por ciento (US\$ 2726 millones 0,6 por ciento del PBI) en el caso de una sequía moderada, y del 9 por ciento en una severa (US\$ 4049 millones o 0,8 por ciento del PBI)”, arroja el informe. Sugiere que las cotizaciones serán tan claves como las lluvias: “La situación sería peor de no existir una compensación vía precios, con una caída de US\$ 5923 millones (1,2 por ciento del PBI, sin incluirse efectos indirectos)”.

El trabajo concluye que los recursos fiscales “disminuirían entre US\$ 769 millones y US\$ 1131 millones y el valor exportado por las cadenas de cultivos extensivos podría disminuir entre US\$ 1998 y US\$ 3101 millones”. <AP> Alejandra Beresovsky



# estamos

**para darte el seguro más completo.**  
Junto a vos, en todo momento, acompañándote.



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

0800 444 2850





#### Perfil

# Pablo Carretino

CEO de Interbanking

▷ Apasionado de la tecnología, el ejecutivo desarrolló una larga trayectoria en Banelco y Prisma, en el área de Seguridad. Desde 2020 lidera la transformación digital de Interbanking, con el objetivo de “poner al cliente en el centro”.

“Soy un apasionado que busca todo el tiempo consenso para aplicar los avances tecnológicos”. Pablo Carretino, CEO de Interbanking, no duda en pronunciar esa frase cuando se le pide que se auto-defina. Y justamente pasión y tecnología van de la mano en la existencia de este hombre de 49 años feliz en medio de una familia ensamblada conformada por sus dos hijas, y una esposa y sus dos hijos.

A los 13 años, gracias a un primo ingeniero que metía mano en las primitivas computadoras que llegaban al país, Carretino se enamoró de esos artefactos que le permitieron incursionar en el mundo de la programación.

Esa temprana unión con la tecnología definió su vocación profesional. Así como unos sueñan con ser médicos, arquitectos o abogados, él puso la mira en las computadoras y en las posibilidades que estas le brindaban. “Si me hago un doble clic a mí mismo, en realidad lo que me gusta es utilizar los avances tecnológicos para llegar a la gente, para mejorar la realidad de la gente, para mejorar la calidad de vida de la gente”, explica.

Desde hace 28 años su pasión es, al mismo tiempo, su profesión. Todo empezó en 1994 en Banelco, adonde llegó como “cintotecario: llevaba las cintas colgando de los brazos de acá para allá”, mientras estudiaba Ingeniería en Sistemas en la Universidad CAECE. Eran tiempos en los que casi no existía Internet, al menos no con la



# Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable

familiaridad actual. Fue recorriendo los inexplorados caminos de la seguridad informática, una ciencia en pleno desarrollo. "Ahí hice toda mi formación profesional, desde el puesto de analista y 20 años después como director de Seguridad Informática, lo que hoy sería un CISO", recuerda. Combinaba su actividad laboral con posgrados de gestión de tecnología en la UCA y el IAE "porque a mí me

manifestó en la utilización de códigos QR, la creación de billeteras virtuales, la irrupción de las *fintech* y la aparición de nuevos jugadores en el mercado. "Esos seis años fueron muy vertiginosos. Aprendí todo sobre el mundo de las tarjetas de crédito y de débito. Yo era gerente de Operación y tenía a cargo 500 personas y buena parte de la operación de la compañía, desde el *call center* hasta la operación de

**"Poner al cliente en el centro no es una frase hecha; es una estrategia. No eramos nativos digitales y tuvimos que cambiar la forma de mirar al cliente".**

apasionaba la tecnología y quería gestionarla. Fui consolidando todos mis conocimientos hasta el 2014, cuando ya era director de la compañía".

Banelco vivió una etapa de gran protagonismo en el universo de las finanzas. Consolidada su red de cajeros automáticos, aparecieron servicios como Pago Mis Cuentas, las transferencias entre cuentas bancarias, los primeros *home banking* y *mobile banking*. "Fue muy interesante ver toda esa evolución y ser parte de ella, porque tenía un rol que era dar toda la seguridad". Corría 2014 cuando la empresa se fusionó con Visa Argentina para darle origen a Prisma Medios de Pago. En poco tiempo, se produjo un aluvión de innovaciones en el ecosistema de los medios de pago que permitió el *boom* que hoy se

las tarjetas, la creación de las tarjetas. Para mí fue un posgrado más", acota orgulloso de su predisposición para actualizarse permanentemente y así acompañar el progreso tecnológico.

A mediados de 2020, cuando la pandemia azotaba las puertas del mundo, le llegó una propuesta para sumarse a Interbanking, la empresa detrás del procesamiento de pagos y transferencias para bancos y empresas. Con el cargo de COO, lo convocaron para encabezar un proceso similar al que había liderado en Prisma: la transformación digital de la compañía.

El destino le hizo un guiño inesperado a fines de ese año. El CEO de la empresa fue tentado por una firma del exterior y el puesto quedó vacante. Durante unos meses lo ocupó en

forma temporal mientras colaboraba con Interbanking en la selección del futuro director ejecutivo. Era su oportunidad y la tomó. Planteó y recibió el apoyo para establecer un programa de tres puntos. El primero fue estratégico y tenía que ver con la operación: atesoraba una valiosa experiencia en entornos tecnológicos complejos. El segundo, iba de la mano con la continuidad operativa: todo debía funcionar bien en todo momento. Y el último era, quizás, el más ambicioso, pues instalaba la transformación digital como un mecanismo de transformación cultural de una empresa que cuenta con 200.000 clientes y mueve \$ 94.000 millones por año.

"Teníamos que cambiar nosotros. Es una empresa de 30 años, que no es nativa digital y tiene el desafío de cambiar la forma en que mira al cliente". La visión del CEO hace foco en el cliente. Si bien su cartera está conformada por empresas, en esas empresas confluyen personas reales. "Poner al cliente en el centro no es una frase, es una estrategia", postula.

Mira el futuro y señala las metas para 2022: "Nos han acompañado con un presupuesto ampliado para acelerar esta transformación. Ya empezamos un proceso de mejora de nuestra solución. Tenemos un paquete de servicios muy ambicioso y nuestra idea es poder lanzar todo este año. El cliente va a ver grandes cambios". <AP>

Carlos Viacava

## ► La cifra

# 96

Es el puesto en el que quedó Argentina en el índice anticorrupción de la ONG Transparencia Internacional. El país obtuvo 38 de los 100 puntos posibles y no superó la media mundial.



**"Estamos rompiendo cadenas y tradiciones. No les voy a fallar".**

**Xiomara Castro,** en su acto de asunción en el que se convirtió en la primera mujer presidenta de Honduras, a las mujeres del país con el mayor índice de femicidios de la región.



De cambios significativos a  
resultados medibles.  
ESG. De la teoría a la acción.

It all adds up to The New Equation.

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

Cuando se tiene el espíritu emprendedor a flor de piel, una pésima experiencia personal puede transformarse en el punto de partida para crear una compañía. Precisamente eso sucedió con Karvi, una plataforma local nacida en 2017 que en poco tiempo logró un importante posicionamiento en la Argentina y en Brasil con la simple pretensión de mejorar la experiencia de compra de un auto.

Matías Fernández Barrio decidió comprar un cero kilómetro en 2015. Lo que debió haber representado un momento de alegría resultó una desilusión inesperada. Era un tiempo en el que, al igual que hoy, faltaban unidades nuevas en el mercado, y lo que estaba pautado como la adquisición de un Volkswagen Vento gris o negro derivó en la recepción de un auto de esa marca y modelo, pero de una versión diferente, color champagne, a un precio mayor y con un plazo de entrega más desfavorable.

"Para todas las personas comprar un auto es una operación financiera relevante y fue una frustración tan grande que decidí empezar a hablar con amigos y familiares y nos dimos cuenta de que casi todos los que habían comprado un auto en los últimos años habían tenido una experiencia superfrustrante", dice Fernández Barrio. Junto con su socio Matías Rossetto le dio vida a Kar-

# Ruedas certificadas

Matías Fernández Barrio y Matías Rossetto fundaron Karvi, plataforma que intermedia entre clientes y concesionarias. Proyecta facturar US\$ 40 M este año.



vi, un *marketplace* para la compra de vehículos nuevos y usados. "La gran diferenciación es que a los autos usados les hacemos una revisión mecánica de más de 280 ítems y también damos una garantía extendida para que el cliente pueda llevarse ese auto usado tranquilo". La plataforma actúa de mediadora entre los clientes y las concesionarias, al ofrecer en línea el *stock* re-

al de unidades disponibles. Hoy tiene presencia en 150 comercios de la Argentina y más de 1000 en Brasil. La inversión inicial para poner en marcha Karvi en 2017 (conjunción fonética de las primeras sílabas de las palabras "carros" y "virtuales") fue de US\$ 900.000, aportados por inversores atraídos por un mecanismo que funcionaba entonces en otros países, pero que en América

latina no existía. "Así fue cómo surgió la idea de emprender enamorados de resolver un problema al que le fuimos encontrando la mejor solución posible. Desde 2018 estamos en la Argentina y desde fines del 2019 y principios de 2020 nos lanzamos en Brasil", dice Fernández Barrio.

Desde su lanzamiento en el país vecino, el crecimiento fue exponencial, destaca el emprendedor: Fernández Barrio llegó con su socio a San Pablo sin hablar una palabra de portugués y sentó las bases para un negocio que crece a un ritmo del 40-50 por ciento mensual y actualmente le proporciona a la empresa el 90 por ciento de sus ganancias. Karvi pasó de funcionar con cuatro empleados a contar con una dotación de 290 que a fin de este año se incrementará a 700. En 2021, recibió US\$ 10 millones de inversión en una ronda de la que participaron fondos como Pelham Capital Investments, Launchpad, Inti Ventures y Luxor Capital. Desde su nacimiento, el capital recibido suma US\$ 21 millones.

Mensualmente recibe tres millones de usuarios únicos que le permitieron vender 21.000 autos el año último. Para 2022 tiene proyectado aumentar ese número a 90.000, con una facturación proyectada de US\$ 40 millones, señala Fernández Barrio. <AP> C.V.

**En cifras** Fundación: 2017. Inversión inicial: US\$ 900.000. Empleados: 700. Fact. 2022 (p) : US\$ 40 millones.

**Galicia  
Seguros**

**Más de 25 años  
cuidando tus historias**



Compañía Aseguradora: Galicia Seguros S.A.U. Maipú 241 CABA, CUIT 30-68714552-2. N° de Inscripción en SSN 0589. N° de Inscripción en IGJ 12.571. Contratación de la cobertura sujeto a verificación y análisis de Galicia Seguros S.A.U. Consultá requisitos de asegurabilidad, riesgos no cubiertos y cobertura del seguro en [www.galiciaseguros.com.ar](http://www.galiciaseguros.com.ar). Superintendencia de Seguros de la Nación: 0800-666-8400. [www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn). El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. LA AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA, en su carácter de Órgano de Control de la Ley 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales. Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: <https://www.galiciaseguros.com.ar/legales/politicaprivacidadproteccióndatospersonales>.

En los últimos años, la vida de Facundo Milanessi tuvo dos grandes vuelcos. El primero, en 2014, cuando quebró la consultora especializada en implementación de Normas ISO en la que trabajaba. Ahí tomó la primera decisión que cambiaría su vida. Se mudó a Villa La Angostura y comenzó a trabajar en una heladería.

Un año y medio después, por la necesidad de mayores ingresos, dejó de lado el proyecto gastronómico y volvió a un mundo que le resultaba más conocido. Comenzó a trabajar en la casa de cambios de la villa y, a la par, había empezado a dar clases de economía en el colegio. A fines de 2019 llegó el segundo gran cambio, cuando decidió volver al rubro gastronómico, esta vez con un proyecto propio en el que invirtió menos de US\$ 3000. Ese fue el nacimiento de El Bocado, una marca de garrapiñadas gourmet, que va más allá del tradicional maní. Poco tiempo después se sumaría al proyecto su compañero de trabajo en la casa de cambios, Leonardo Calcatera, que ya había tenido un paso por Procesos del restaurante Kansas.

“Soy licenciado en Comercio Internacional, pero, además, estudié cocina. Por eso me acerqué a la sala de elaboración comunitaria que tiene el pueblo, donde se pueden hacer confituras y conser-

# Made in La Angostura

▷ El Bocado nació en 2019. Elabora garrapiñadas de distintos frutos secos y las vende online a todo el país.



Facundo Milanessi dejó su vida en la ciudad para vender garrapiñadas.

vas. Y, ahí nomás, empecé a preparar garrapiñadas de maní, de almendras y de nueces”, cuenta Milanessi y agrega que con ayuda de la municipalidad, obtuvo todas las habilitaciones bromatológicas necesarias.

En el medio, sumaron una nueva confitura surgida a pedido de los clientes: garrapiñada de pistacho. Hoy ese es uno de los productos más vendidos,

pese a que es el más caro de todos.

Con el crecimiento, notaron que la sala comunitaria ya empezaba a quedarse chica. Por eso empezaron a buscar un nuevo lugar donde ubicar su planta de producción. Lo encontraron en una vieja escribanía abandonada, que tras dos meses y medio de obra, ya elabora entre 400 y 500 paquetes de garrapiñada por día.

Uno de los principales problemas con los que lidián en la actualidad es el manejo del stock. El producto tiene vencimiento en seis a nueve meses, pero en la práctica, lo que se elabora se vende en menos de 72 horas.

“Es increíble lo que está pasando. Estamos corriendo de atrás a la demanda. Y eso antes del período de fiestas, que incrementó aún más el número de pedidos”, señala.

Por el momento, la marca no tiene puntos de expendio fijo. Sus productos se pueden comprar en Villa La Angostura o en forma online en el resto del país. Un acuerdo con una pequeña empresa de logística que tienen sus hermanos les permite hacer envíos dentro de las 24 horas para los clientes de la ciudad de Buenos Aires y también alrededores.

Mientras tanto, Milanessi ya empezó a pensar cómo expandirse. En poco tiempo más tiene planeado lanzar cuatro snacks salados: almendras con merkén, nueces con jengibre, maní con mostaza y miel y girasol con ajo y romero. En el futuro, añade, le gustaría explorar el mundo de las leches vegetales.

“Nuestro objetivo para este año es llegar a facturar \$ 1 millón al mes. Por ahí no parece tanto, pero estamos hablando de garrapiñadas. Hay que vender esa cantidad”, cierra. <AP>  
Ricardo Quesada

**En cifras**

Fundación: fines de 2019. Inversión inicial:

US\$ 3000 Fact. 2022 (p): \$ 1 millón al mes



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

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



**TOYOTA**

**YPF**  
LUZ

La agenda del Dircom

Andrea Gualde

Directora de Asuntos Jurídicos  
e Institucionales de Farmacity

Abogada con orientación en Derecho Público Administrativo egresada de la UBA, con un máster en Derecho Administrativo en la Universidad Austral, *Visiting Scholar* en Yale Law School (EE.UU.) y trayectoria en Derechos Humanos y manejo de litigios complejos internacionales, Andrea Gualde es directora de Asuntos Jurídicos e Institucionales de Farmacity. “En más de dos décadas de función pública en distintos cargos del Ministerio de Justicia de la Nación tuve el honor de representar a la Argentina en foros internacionales diversos (OEA, ONU, Comisión y Corte Interamericana de Derechos Humanos, Mercosur, CIADI, ICC, entre otros)”, cuenta sobre su trayectoria.

Además de su cargo en Farmacity, Gualde es miembro de Women Corporate Directors, y del Comité Ejecutivo de Red de Empresas por la Diversidad, y mentora de Voces Vitales. A su vez, es vocal titular del Grupo de Fundaciones y Empresas y miembro de la Comisión Directiva del Círculo Dircoms, entre otros cargos.

#### **¿Cuáles son los temas más importantes hoy en la agenda de comunicación de Farmacity?**

En Farmacity nos comprometimos a acompañar, cuidar y fortalecer la salud de las personas, en especial de poblaciones vulnerables; desarrollar y poner en marcha acciones vincu-

# “Nuestra agenda es a largo plazo”

▷ Para la ejecutiva, el director de Comunicación hoy es un intérprete de la realidad y consejero del CEO.



ladas a la promoción de los derechos humanos; sensibilizar, prevenir, sancionar y erradicar la discriminación y la violencia contra las mujeres en cualquiera de sus manifestaciones y ámbitos. Por ello, nuestra agenda de comunicación es a largo plazo y está vinculada tanto a la salud y el bienestar comunitario, como a nuestros pilares de diversidad (Género, Vulnerabilidad, Discapacidad y LGBTQ+).

Todas nuestras acciones de comunicación están centradas en cuidar y promover la calidad de vida de las personas, su bienestar integral. En el marco de la crisis sanitaria, y en línea con nuestro propósi-

to –cuidamos que la gente se cuide–, brindamos información confiable, profesional y científica que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas, de la mano de nuestros profesionales farmacéuticos y utilizando nuestra red de farmacias como canales masivos de comunicación para sensibilizar a la población.

Asumirnos como un agente clave en el vínculo que existe entre la comunidad y la salud nos llevó a crear un concepto innovador de farmacia que aplica un modelo de desarrollo sustentable. En 2022 comenzaremos a recorrer el camino del triple impacto para maximizar la creación de

valor de modo que la rentabilidad se obtenga asociada al impacto social y ambiental.

**¿Cómo ve el rol del Dircom? ¿Qué aporte hace en su interacción con otras áreas y en su vínculo con el CEO?**

La pandemia trajo consigo incertidumbre e intoxificación. En este sentido el Dircom juega un rol fundamental en la manera de interpretar la realidad y esclarecer dudas para acompañar el desarrollo del negocio, potenciando de esta forma su rol de consejero y asesor del CEO y del resto de los líderes de la organización.

El Dircom es parte del negocio, por lo tanto, la lectura que realice del contexto y del clima de época es clave para detectar oportunidades y mitigar eventuales riesgos. En este sentido, es condición indispensable que comprenda, entienda y asuma la esencia del negocio, no solo para comunicar sino para aportar herramientas y soluciones concretas que permitan crear valor real a la organización, más allá de la reputación. Para eso se debe contar con un plan estratégico, alineado al negocio, establecer objetivos concretos, plantear indicadores cuáli y cuantitativos, y articular con los *stakeholders* (la prensa, el público interior, los clientes, la comunidad, el ente regulador) para entender y tener una mirada integral de las necesidades de los públicos. <AP>

## Casos

# Una agencia de turismo argentina apuesta por Latinoamérica

Turismo Felgueres ya invirtió más de \$100 millones y planea sumar otros u\$s 5 millones en nuevos proyectos. Las metas del CEO, Gerardo Berra.



El equipo de Turismo Felgueres liderado por Gerardo Berra, CEO de la empresa

Encarar grandes inversiones y hacerlo en el sector turístico y además desde Argentina es hoy un desafío importante. Turismo Felgueres decidió encararlo con una apuesta fuerte al crecimiento del intercambio en América Latina... Y lo hizo con unos resultados que sorprenden: en el último año, la empresa superó todas las metas que se había planteado.

"Cuando vine a la Argentina, decidí abrir una agencia de turismo. El primer año fue difícil, pero afortunadamente hoy ya tengo 6 años de experiencia y logramos un crecimiento bastante grande", celebra hoy Gerardo Berra, el CEO de la compañía.

Con una inversión de más de \$ 100 mi-

llones en sponsorships y medios de comunicación, Turismo Felgueres se posicionó como un player importante del sector. Entre otras acciones, la empresa es sponsor oficial de la "Triple Corona" de polo y el "Visa Open" de golf en Argentina.

Con una larga trayectoria, Berra tuvo sus primeras experiencias laborales en China y después en Abu Dhabi, en marketing en la Fórmula 1. Actualmente cuenta con dos agencias de turismo por las que pasan más de 5000 pasajeros anuales que viajan a destinos de lujo. Y su objetivo es triplicar las cifras este año.

Durante los picos de la pandemia por coronavirus, que golpearon especialmente al turismo, la firma tomó distintas medidas conciliatorias y realizó más de 50

reintegros acordes al seguro de cancelación por Covid de personas que no pudieron cumplir con sus viajes. Gracias a ese acompañamiento desde Turismo Felgueres, los clientes regresaron a la agencia al finalizar el periodo en el que el Covid forzó los cierres más estrictos.

Berra, mientras tanto, aprovechó el confinamiento obligatorio para encarar otro tipo de inversiones. Y así, mientras no podía desplegar su know how en turismo invirtió parte del capital inmovilizado incursionando primero en el mercado de bienes raíces y luego en el sector de gastronomía. "Cuento con bastantes tierras en México, donde hacemos cultivo hidropónico de morrón para su venta en Estados Unidos; también tengo inversiones en gastronomía", desliza el CEO.

Haciendo propia la idea de que "crisis son oportunidades", Berra también dio sus primeros pasos como productor de cine. "Estoy por producir una película en Argentina con un gran elenco de gente preparada y con mucha trayectoria en el país, por lo cual puedo decir que estoy incursionando en el rubro", añadió.

Uno de los motivos por los que el empresario decidió invertir en Argentina fue la calidez de las personas. "Todo mi círculo y mi equipo de trabajo está conformado por gente admirable, todos forman parte de mi vida más allá de lo profesional. He logrado tener una gran familia", celebra. Y agregó que, aunque cuenta con la posibilidad de vivir en otro país, elige quedarse en Argentina. "Es un país único".

Berra, que en total invirtió el año pasado más de \$ 150 millones en turismo y en nuevos negocios, planea redoblar la apuesta en 2022. "Para este año -cuenta- tengo proyectado un crecimiento del 150% y una inversión aproximada de u\$s 5 millones para entrar al mercado brasileño de turismo y para seguir con bienes raíces".

Algunos de los proyectos que tiene en la mira son de construcción y otro de turismo receptivo para difundir el destino Argentina y atraer turistas. Y la mira está puesta en el largo plazo. "Son proyectos muy grandes de los que en un futuro contará más", anticipa y concluye: "Es una inversión a 15 años aproximadamente".

El Banco Central de la República Argentina terminó el año 2021 con los tapones de punta: una regulación que afecta de lleno a las billeteras virtuales pone en debate el rol de las fintech, qué pueden ofrecer y bajo qué condiciones. El mayor perjudicado, **MercadoLibre**, ya está en modo pelea pero un centenar de otras PyMEs ven peligrar su modelo de negocios.

Por Florencia Pulla



**Una regulación con  
nombre y apellido**

Los eventos que ocurrieron en diciembre de 2001 tuvieron un impacto duradero sobre el sistema financiero local. Tanto es así que los coletazos de aquella explosión siguen sintiéndose 20 años después, un aniversario cargado de realidad.

La crisis que le dio punto final a la convertibilidad se llevó con ella, además de buena parte de la confianza de los ahorristas, cualquier indicador positivo de la economía local. A picos altísimos de Riesgo País se le sumaron otros, internos, que sirvieron para dimensionar el tamaño de nuestro mercado: pequeño y conservador.

**Hoy, 50 por ciento** de los argentinos todavía **no tiene una cuenta bancaria** y el nivel de informalidad de la actividad económica en el país es alto. Dos décadas después del estallido, **la relación préstamos-PBI es de 14 por ciento**, igual que en 1960. Las fintech no nacieron en 2001 —en la era del estallido de las puntocom faltaba la tecnología y la adopción generalizada de un *killer device*, como después fue el celular— pero sí el germe de algo más grande: la necesidad de ampliar el sistema financiero y favorecer la inclusión.

Durante buena parte de una década empezaron a nacer incipientes plataformas financieras que fueron *in crescendo* hasta que tomaron protagonismo central en **2016**. Al mismo tiempo, se empezaban a dar dentro del Banco Central de la República Argentina (**BCRA**), algunas muestras de diálogo con la creación de la **Mesa de Innovación**. Ya habían pasado por allí Federico Sturzenegger y Lucas Llach que empezaron la política de promoción de las fintech bajo una teoría novedosa. El mismo Llach la explicó en Buenos Aires, en un encuentro fomentado por The Economist al que asistió APERTURA:

“Tenemos algunos principios fundamentales para encarar el tema fintech. La verdad es que hoy todas las instituciones financieras son, de alguna forma, fintech, porque necesitan la tecnología para sobrevivir. Y nosotros, cuando asumimos, encontramos que el sector tenía muchas trabas. Entonces aplicamos la teoría de los tomates”, explicó en 2018, justo antes de su salida de la entidad reguladora.

**¿De qué se trata?** “Cuando sembrás cualquier cosa, lo primero que ves es una cosita verde, un brote. Lo que hay que hacer es esperar a que crezcan, ver si de eso sale un tomate o una manzana. Si ves que vienen bien, hay que dejarlo crecer, dejarlo hacer. Y si necesitan una guía, hay que enderezarlos con regulación. Nuestra teoría es que hay que dejar que las cosas crezcan y después ver cuál es nuestro rol ahí”.

**Dejar hacer, dejar pasar**, la vieja consigna del liberalismo tradicional aplicado, ahora, a las empresas financieras que empezaban a asomarse. La filosofía proempresa de la administración de Mauricio Macri **encontró en las fintech al sujeto ideal**, la misma representación de su sueño político: las *startups*, con un guiño del regulador, podían traer innovación a sectores subdesarrollados y estimular la competencia, ampliando beneficios, bajando costos y mejorando la bancarización en un país con 50 por ciento de informalidad, baja tasa de préstamos y un fetiche especial por el dinero en efectivo.

**MercadoPago tenía US\$ 325 millones en Mercado antes en los bancos, ya está encajado en el con cero tasa de interés a cambio, en un país**

Cuatro años después, ya con Alberto Fernández en la Casa Rosada, y Miguel Pesce a la cabeza del BCRA, la filosofía parece ser otra. **En enero de 2020, empezó el fin del "veranito fintech"** para pasar a un otoño regulatorio: los tomates no estaban podridos pero era hora de podar la planta.

Las primeras medidas apuntaron a las soluciones de pago: luego de varias presiones cruzadas entre los bancos, el BCRA avanzó con una serie de normas que apuntaron a cuidar la transparencia de las operaciones y evitar que las fintech realicen lo que se conoce como intermediación financiera, es decir que usen los depósitos de sus clientes para prestarles a otros usuarios.

La regulación incluyó, entre otras cosas, la obligación de depositar el 100 por ciento de los fondos de los clientes en cuentas a la vista en pesos en entidades financieras del país y de mantener separados los saldos de las billeteras de los montos que el cliente invierta en cualquiera de los productos que estas ofrezcan.

Algunos pusieron el grito en el cielo, pero pasados los meses, fueron pocos los que mantuvieron esta visión aguerrida del asunto. Sin saberlo, la regulación había llegado para separar a la paja del trigo en el momento de mayor explosión de los pagos digitales y la irrupción de nuevos jugadores en el mercado de billeteras virtuales: la pandemia.

Pero no sería la última regulación que pondría a las fintech contra las cuerdas. Y llegaría, como regalo de fin de año, en los últimos días de diciembre.

## Un invierno regulatorio

En su última reunión del 2021, el directorio del BCRA dispuso que todos los fondos que las billeteras virtuales tenían depositados en los bancos deberían estar **"encajados" al 100 por ciento**, es decir, depositados en el Banco Central. Por tal motivo, no rendirían interés alguno para las fintech, quitándoles una fuente esencial de ingresos.

La norma impactó de lleno en unas 25 millones de cuentas virtuales en todo el país y en el negocio de MercadoLibre, Ualá y más de un centenar de billeteras virtuales.

El impacto en éstas últimas —las startups— es especialmente demoledor. Según datos del sector, los saldos representan unos \$ 40.000 millones; hoy, por depositar ese dinero, las fintech ya no están recibiendo rendimiento alguno.

Consultado por APERTURA, el BCRA remitió a su comunicado del 30 de diciembre donde explicaba la normativa y aclaró: "El BCRA actúa en resguardo fundamentalmente de la población que utiliza los medios de pago, depósito de dinero, crédito y ahorro.

**Los medios modernos de pago carecen de los resguardos legales del sistema financiero.**

Por ello, el BCRA en su normativa debe velar por la diferenciación de ese dinero transaccional del activo de las prestadoras de servicios de pago. Los únicos que pueden recibir depósitos, y obtener una renta por ellos, son las entidades financieras autorizadas en ese

Fondos y US\$ 270 millones en bancos. Ese dinero, BCRA, invalidado hasta que el cliente lo necesite, con una inflación de más de 50 puntos.





sentido, que cuentan con resguardos y regulaciones costosas en beneficio de los depositantes y la estabilidad del sistema. Ello no obstante que se permite el desarrollo de sistemas transaccionales modernos que han demostrado su capacidad de extensión e inclusión. **En ningún caso hablamos de pelea. El BCRA es un ente regulador y actúa según sus facultades".**

**Toda acción tiene una reacción.** La Cámara Argentina Fintech que preside Ignacio Plaza — un ingeniero con más de 25 años de experiencia en el mercado de capitales y el sector de capital de riesgo, cofundador de Draper Cygnus VCM— dijo a APERTURA que la medida era, en principio, precipitada. “Tiene un impacto de lleno en las empresas. Lamentablemente, no tuvimos la posibilidad de aportar una visión alternativa, que hubiese permitido alcanzar un resultado superador. Nos parece llamativo que, aun cuando existen ejemplos claros de cómo hemos podido trabajar juntos, no hayamos sido convocados”.

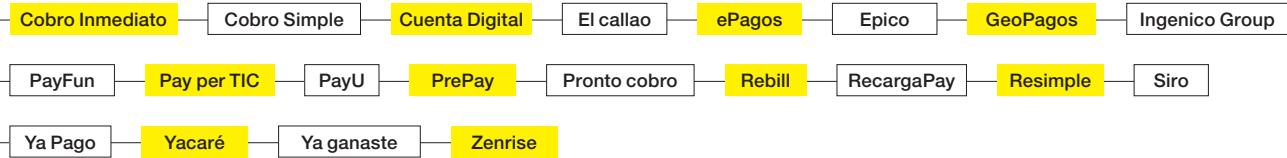
Plaza no lo dice, pero deja entrever la sorpresa del mercado que se enteró un día antes de que la medida se votaría el 30 de diciembre. Los rumores circularon cuando era poco lo que se podía hacer para negociar.

Las razones del BCRA no convencieron a Plaza, que repite que los PSP —*Payment Service Providers*, por sus siglas en inglés— ya tenían depositados sus fondos en cuentas a la vista en bancos locales. “Eso implica que contaron y cuentan con toda la seguridad y transparencia que ofrece el sistema financiero argentino. A su vez, este volumen de dinero depositado le ha permitido a los bancos otorgar créditos, con un impacto en la dinamización de la economía. Esta medida no hace a estos fondos ni más seguros ni más transparentes e implica romper con una dinámica que ha funcionado perfectamente hasta hoy”. En la práctica, si alguien depositaba \$ 1000 en una billetera virtual antes del 1 de enero de este año, esos fondos debían estar depositados en un banco. Y con ello contar con todas las seguridades que implica un depósito bancario, dicen desde las fintech.

“Nadie le encuentra sentido todavía —dice Ignacio E. Carballo, director del Ecosistema de Programas Fintech de la UCA— porque dice que quiere proteger los fondos de los clientes, pero, ¿qué peligro corrían si ya estaban dentro de los bancos?”.

**Los grandes afectados serán las billeteras de pago líderes**, de las cuales MercadoPago encabeza la lista. Otras, como Ualá y Naranja X también hicieron sentir sus voces dentro de una cámara que teme por la gratuidad de los servicios que dan, ahora que no cuentan con ese dinero adicional de intereses que recibían de los bancos. Pero lo cierto es que la medida también tomó por sorpresa a las pequeñas billeteras — algunas regionales; otras con nichos de mercado muy específicos— que ven en riesgo su continuidad sin esos fondos. Lo dice más claro Juan Pablo Bruzzo, fundador de Moni y expresidente de la Cámara Fintech: “La medida es tremadamente discriminatoria. Para





las PyMEs se pierde una línea de ingresos que va a obligar a muchos a tener que dejar de ofrecer sus servicios gratuitamente”.

Agrega Carballo: “Le genera un agujero enorme a las billeteras más chiquitas que pensaron que iban a llegar a un *break even* en cuatro años y esta medida cambia todos los planes”. Y remata Plaza: “Lamentablemente, la decisión impactará sobre las MiPyymes, un sector que se ha consolidado como un claro generador de empleo”. De hecho, las proyecciones para 2022 incluían la creación de 10.000 nuevos puestos de trabajo.

“No gana nadie”, dicen, con énfasis, desde MercadoLibre. “La medida va en contra de lo que justamente el BCRA viene queriendo impulsar, que es la inclusión financiera de millones de personas. La medida pone claramente en peligro la cuenta digital gratuita. Es una medida en la que no gana nadie. Además de los PSP, hay otros jugadores afectados de manera secundaria, como bancos que prestan servicios a las fintech”, reclaman.

No es para menos. Según se desprende de los resultados del tercer trimestre de 2021, MercadoPago tenía US\$ 325 millones en Mercado Fondos y US\$ 270 millones en bancos. Ese dinero, el de los bancos, ya está encajado en el Banco Central, invalidado hasta que el cliente lo necesite, con cero tasa de interés a cambio en un país con una inflación de más de 50 puntos, según el Indec.

*Sottovoce, el Central da algunas razones y apunta a la intermediación financiera.* Los ahorristas cargan las billeteras para usarlas como medio de pago y sobre esos fondos no se puede obtener rentabilidad, dicen. Las empresas cuentan otra historia.

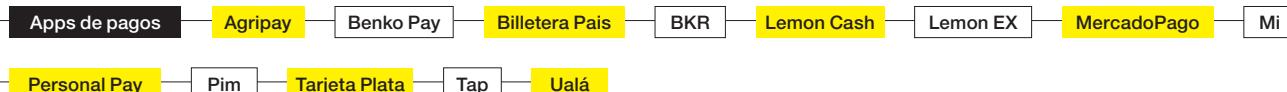
## Un último recurso

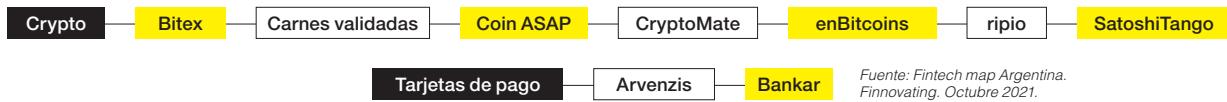
De hecho, no se quedaron de brazos cruzados. El líder indiscutido del segmento, MercadoLibre, presentó un recurso administrativo ante el BCRA como resultado de lo que, a todas luces, fue considerada una sorpresiva normativa.

Aunque desde la empresa de Marcos Galperin permanecen en silencio respecto de una posible demanda legal como recurso último de no cambiarse la normativa, sí mantienen que el recurso administrativo está allí para abrir canales de diálogo.

No es poco lo que está en juego: según la consultora inglesa Nau Securities, la nueva normativa le costará entre US\$ 40 y US\$ 50 millones a MercadoLibre. “Si ahora se requiere que los bancos coloquen estos depósitos en reserva en el BCRA y, por lo tanto, pierdan su propio margen, MercadoLibre podría enfrentar un mayor costo de financiamiento en estas otras actividades, lo que podría reducir la rentabilidad de su operación en la Argentina”, agrega el informe. La división a la que afecta, MercadoPago, ya representa un grueso del negocio, superando incluso al de *e-commerce* que explota en la región y que dio nacimiento a la empresa.

“La normativa no cumple con el objetivo que dice tener, que es hacer más seguros los de-





pósitos. El sistema financiero argentino, conforme la información difundida por el propio BCRA, es uno de los más seguros y robustos en términos de liquidez”, dicen desde la empresa fundada por Marcos Galperín. En otras palabras: no debería existir diferencia entre el riesgo que corre el dinero de una billetera digital depositado en un banco que el de cualquier otro depósito tradicional.

En términos duros, la presentación administrativa de MercadoLibre sostiene que

los argumentos del BCRA no se ajustan a la realidad y que la medida no cumple con los objetivos que anuncia. También dice que si la pérdida sus ingresos redundaría en una eliminación de los servicios *free* que ofrecen se perdería la inclusión financiera que tanto buscan, redundando también en la recaudación fiscal que se logra mediante la digitalización de ese dinero en billeteras virtuales.

Quizás haya otra razón por la cual el BCRA de Miguel Pesce quiera cortar con este ciclo que involucra a fintech, bancos y clientes. “La normativa puede entenderse también como una medida integral del BCRA para lograr un desarme de las Leliqs y todo el dinero que el BCRA paga por éstas”, sostiene Carballo. “Toda esta decisión ayuda a concentrar aún más al mercado porque perjudica a las pequeñas billeteras que no están asociadas a FCI”. Los depósitos que hacen las billeteras digitales en bancos le costaron a la autoridad mo-

netaria millones en pagos de intereses de Leliq y pasos, los instrumentos con los que trata de mantener lejos de la calle a la oferta de pesos.

En la primera semana de enero, además, el Central decidió una suba de tasas de referencia que hace a ese costo por intereses más importante. Privar a las fintech de parte de ese rendimiento reduce el costo.

Aunque MercadoLibre puede absorber el costo de esos US\$ 50 millones que pierde —al igual que otras grandes fintech— es, sin dudas, un golpe a un modelo de negocios que ayudaba a expandir la marca: su gratuidad. Aunque todavía no hay planes de cambios de cara al usuario, la empresa tiene dos opciones: absorberlo o pasarlo a sus clientes. Confirman, sin embargo, que todavía no están en carpeta cambios.

Desde el sector dicen que la medida fue pensada desde lo más alto de la entidad regulatoria y que ni una carta de la Cámara Fintech pidiendo abrir una mesa de diálogo pudo disuadirlos. “El sesgo no es antifintech; es anti-MercadoLibre”, dicen varias fuentes consultadas a APERTURA. La empresa de Marcos Galperin transacciona millones de pesos por mes y, como el gigante que es, sería la más perjudicada con la medida. ¿La respuesta del Central ante el recurso administrativo? “Se recepcionó la presentación y se le dará curso a los departamentos que corresponde para su análisis”.

**Para las fintech este año nuevo no llega con buenas noticias. <AP>**

# Los grandes afectados serán las billeteras de pago líderes, de las cuales MercadoPago encabeza la lista.



## 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.



# BRÚJULA LEGI

Cuáles son los proyectos que el empresariado verá con atención durante el año.

Negocios

1

## Ley de Promoción de la Movilidad Sustentable

**Quién lo impulsa** El ministerio de Desarrollo Productivo, a cargo de Matías Kulfas.

**Estado** En octubre del año pasado se anunció tras una recorrida del presidente Alberto Fernández por la planta de Toyota, en Zárate. Se presentó en Diputados en diciembre y fue incluido en el temario de sesiones extraordinarias, por lo que queda habilitado para tratarse antes del 1 de marzo.

**Qué propone** El objetivo de la ley es promover la utilización creciente y sostenida de vehículos propulsados con fuentes de potencia no convencionales, de producción nacional. Crea un régimen que promoverá diseño, investigación, innovación, desarrollo, producción, comercialización, re-

conversión y/o utilización de vehículos propulsados por fuentes de energía sustentables y equipos auxiliares en el país. El punto clave dice que desde el 2041 no podrán comercializarse vehículos nuevos con motor de combustión interna en el territorio nacional. El proyecto establece un régimen de beneficios tanto para la demanda como para la oferta (terminales, e-autopartistas, fabricantes de baterías y cargadores). Se prevén cuotas de adquisición de vehículos de flota por parte de la Administración Pública Nacional y de recambio en la flota del autotransporte público de pasajeros (AMBA), que serán incentivos significativos para los inversores.

**Voces a favor** Desde el oficialismo dan razones ambientales, económicas y estratégicas para fomentarlo. Desde lo ambiental, la eficiencia energética de la movilidad sustentable (en particular eléctrica) supera ampliamente a la de

Por Eugenia Iglesias

Colaboró: Déborah de Urieta

Con un 2022 que arrancó movido puertas adentro del palacio del Congreso —con la renuncia Máximo Kirchner a la presidencia del bloque de diputados del Frente de Todos tras el anuncio de acuerdo con el FMI— y a un paso del inicio de las sesiones extraordinarias, las empresas ven con atención la agenda legislativa para el año que empieza.

El ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, detalló que el esquema planteado para este año apunta a nuevos sectores, como la Economía del Conocimiento, el proyecto de ley del desarrollo de la industria del cannabis para uso medicinal, la Ley agroindustrial, la Ley de Hidrocarburos, la Ley Automotriz y la de Electromovilidad, y la Ley de Compre Argentino para priorizar a las PyMEs en las compras del Estado.

Pero en la agenda política, también hay otros temas de orden institucional que colaboran a crear un marco propicio para las inversiones, más allá de las leyes de corte económico o regulatorio, que influyen en la imagen que da Argentina al mundo. En ese sentido, la nueva Ley del Consejo de la Magistratura se tratará en extraordinarias.

A continuación, tres proyectos que generan interés en el mundo de los negocios y se espera que se traten este año <AP>

# SLATIVA 2022

Los detalles de los textos, voces a favor y en contra.

combustión interna. Esto se traduce en menor consumo y emisiones para igual cantidad de carga por kilómetro transportado. Desde lo económico, implica una oportunidad de reversión de una industria automotriz, con chances de apertura de exportaciones en un mercado novedoso y de producir externalidades y difundir nuevas tecnologías. Desde lo estratégico, el mundo busca en América latina una plata-



forma para la nueva movilidad sustentable y la Argentina presenta condiciones óptimas por la abundancia de materias primas que necesita esta industria (como litio, cobre y energías renovables), la calidad de sus productos y sus recursos humanos y sus capacidades en I+D+i. Para el país implicaría una ampliación de su plataforma automotriz, no solo con la aparición de vehículos eléctricos, sino también por la aparición de nuevas categorías; impulsaría la inserción de sectores científicos, tecnológicos e innovadores en este nuevo sector; dinamizaria al actual tejido autopartista; y crearía fuentes de trabajo novedosas. Se espera obtener un ahorro acumulado de 10,7 millones de toneladas de

CO2 equivalente; un escenario de inversiones de US\$ 8300 millones, y exportaciones por US\$ 5000 millones y más de 20.000 puestos de trabajo para 2030.

**Voces en contra** Las petroleras, productores de biocombustibles y las terminales automotrices, reclaman un tratamiento más de fondo sobre el tema y piden que la

2

Ley de Presupuestos Mínimos de Gestión Ambiental de Envases y Promoción del Reciclaje Inclusivo

**Quién lo impulsa** Fue presentado por el diputado Máximo Kirchner y el ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Juan Cabandié. Lo impulsan la Federación Argentina de Cartoneros, Carreros y Recicladore (FACCyR), junto con organizaciones ambientales como Jóvenes por el Clima.

**Estado** Fue enviado por el Poder Ejecutivo al Congreso a fin de octubre de 2021, obtuvo dictamen, pero se cayó con el recambio de la cámara. La gran duda está en si este año se va a volver a impulsar con el mismo texto, o si se trabajará en un proyecto que genere más consenso.

**Qué propone** Que la gestión racional de los envases vaya acompañada por la promoción del reciclaje inclusivo, esto es, reconoce el trabajo de los recuperadores urbanos. La iniciativa plantea la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Envases para que coordine y centralice la reintroducción de los materiales reciclables en el sistema productivo. A su vez, propone la creación de una "tasa ambiental" de bajo costo sobre los productos alcanzados por esta ley y también incorpora el criterio de la "responsabilidad extendida del productor" (REP).

**Voces a favor** De acuerdo con un informe del Círculo de Políticas Ambientales, los envases representan aproximadamente un 30 por

ciento de los residuos sólidos urbanos (RSU) y son la causa principal del crecimiento de la basura domiciliaria en las últimas décadas. La ausencia de una gestión de envases se traduce en la obstrucción de los desagües pluviales, mayores volúmenes de residuos para transportar, mayores costos para su disposición final y a su vez, graves impactos sobre los ecosistemas marinos. El concepto de REP surgió en Suecia a principios de los 90, y luego fue impulsado por la OCDE. En otros países de la región, como Chile, ya se adoptó y en países como Brasil, Uruguay, Bolivia, Colombia o México se está evaluando. Según la OCDE, hay evidencia de que los niveles de eliminación de residuos han disminuido y las tasas de reciclaje han aumentado donde se han adoptado esquemas de REP.

**Voces en contra** En general, hay consenso sobre la necesidad de establecer presupuestos mínimos a nivel nacional, o fomentar esquemas inclusivos, pero el conflicto está en la creación de una tasa sobre los envases. Desde la UIA sostienen que el actual proyecto no le da participación al sector privado en los procesos centrales de toma de decisiones del sistema; queda expuesto a interpretaciones y reglamentaciones de la autoridad de aplicación y las metas no se detallan con claridad; y no incluye el concepto de "Economía Circular" en toda su dimensión. "El sistema de gestión integral que establezca la ley tiene que ser claro y preciso en metas y financiamiento, con participación activa de todos los sectores involucrados. Solo así ha funcionado en otros



La UIA reclama participación privada en el proyecto de reciclaje inclusivo.

países y tenemos el desafío de hacerlo aquí en el nuestro", remarcó Claudio Terrés, presidente del Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la UIA. Respecto a la creación de una tasa, asegura que resulta contraproducente cuando se quiere controlar la inflación, ya que grava productos envasados e impacta directamente en el valor de ventas y genera sobrecostos improductivos. Además, menciona que ya existen otras tasas municipales que se pagan a los efectos de la gestión de residuos. "Estamos de acuerdo con una ley de envases a nivel nacional, con un esquema inclusivo y con la responsabilidad extendida del productor. Pero no estamos de acuerdo con crear una tasa que es un impuesto porque no tiene una contraprestación asociada, ni con la administración de fondos exclusivamente por parte del Estado. Proponemos que, como productores, tengamos la posibilidad de organizar-

nos en sistemas propios para lograr aumentar los niveles de recupero y reciclado de los envases", opina Florencia Canzonieri, directora Ejecutiva de la Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol (Cadibsa).

### 3

#### Ley de Promoción de Inversiones Hidrocarburíferas

**Quién lo impulsa** La Secretaría de Energía de la Nación de Darío Martínez, que depende de la cartera de Economía, con el aval del Ejecutivo Nacional.

**Estado** Se presentó en comisión en el Senado en septiembre del año pasado, de forma informativa y luego no se volvió a tratar. El mes pasado Kulfas la mencionó como dentro del esquema planteado para este año.

**Qué propone** Tiene como objetivo incrementar la producción e industrialización de hidrocarburos y escalar las exportaciones de petróleo y gas natural. Establece incentivos generales para la producción de petróleo (20 al 50 por ciento de la producción incremental de cada empresa para garantizar exportaciones, libre disponibilidad de divisas y eximición del Impuesto a las Ganancias por la cesión parcial de la participación en un área concesionada) y para la producción de gas (se institucionalizará el Plan Gas.Ar por 20 años).

Además, prevé otros proyectos especiales y puntos dedicados a la sustentabilidad y la diversidad de género en la industria: los proyectos que cuenten con un plan de sustentabilidad energética aprobado podrán incrementar en hasta un 10 por ciento los incentivos o reducción de aportes patronales para las empresas que incorporen la perspectiva de género en la composición de sus planes directivos, técnicos y profesionales.

También busca la modificación de la Ley 17.319 para que las provincias puedan realizar concesiones de almacenamiento subterráneo, y de la Ley 23.966 para establecer el impuesto como alícuotas porcentuales del precio de los combustibles líquidos.

**Voces a favor** Desde el gobierno lo ven como una forma de aumentar el ingreso de divisas, fortalecer las reservas del BCRA e incorporar valor agregado nacional y regional a través de la creación de más empleo de calidad, más trabajo para PyMEs y empresas regionales proveedoras de servicios y más bienes de industria y tecnología nacional. Además, se busca garantizar el autoabastecimiento, promover el desarrollo regional y fortalecer las finanzas provinciales con mayores regalías e ingresos tributarios.

**Voces en contra** Desde el sector opinan que el proyecto no cumple con las expectativas, y las provincias involucradas, especialmente Mendoza, se mostraron muy disconformes con el hecho de que el proyecto es muy complejo y se los mostraron apenas 24 horas antes de la presentación.

"Creo que el proyecto fue preparado con buenas intenciones, pero desafortunadamente tiene gusto a poco", opina José Martínez de Hoz, socio de MHR Abogados. En primer lugar, explica, porque los beneficios que ofrece son escasos. "Por ejemplo, en materia de exportación de petróleo crudo, la posibilidad de exportar el 20 por ciento de una producción incremental definido a través de ciertas curvas de crecimiento termina perjudicando a quienes más invirtieron en los últimos años, y realmente no entusiasma demasiado para atraer una inversión masiva".

"Otro ejemplo: hay un capítulo dedicado a inversiones más grandes, de US\$ 200 millones en adelante, y en definitiva en materia de libre disponibilidad de divisas también garantiza básicamente el 20 por ciento de las divisas generadas en la exportación, cosa que no alcanza ni siquiera para repagar la financiación que requeriría un proyecto de estas características", agrega el abogado sobre los incentivos que prevé el proyecto, a los que define como escasos. A eso se suma un proyecto de ley muy reglamentarista y detallista, con muchas excepciones a principios generales que requieren mucha intervención gubernamental que, con la experiencia que existe en la Argentina, analiza, suelen generar muchas demoras en la implementación de la obtención de los beneficios previstos. <AP>



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud

**La mejor Cobertura Médica  
para tu Empresa**

- Planes corporativos a medida
- Medicina preventiva

conocenos



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

R.E.N.O.S. N° 4-0200-4, R.N.E.M.P N° 1013, SSSALUD 0800 222 SALUD (72583)- [www.sssalud.gob.ar](http://www.sssalud.gob.ar)

**MAÍZ**

El crecimiento del producto le saca espacio de siembra a la soja. Y no es una cosa mala

**PETRÓLEO**

Muy dependiente de ciclos de precios

**TRIGO**

Uno de los cultivos, aunque golpeado, que viene a diversificar la matriz agraria argentina

**Actualidad**

# Cómo conseguir dólares

Una mirada a la discusión sobre el modelo de desarrollo, el potencial de sectores como la minería y la energía. ¿Qué puede producir la Argentina?

Por Gustavo García

En la economía argentina lo urgente converge con lo importante. La necesidad de generar un mayor ingreso de dólares a través de la exportación se ha transformado en un Norte insoslayable y es, a partir de allí, que resulta imperioso explorar nuevas vías de crecimiento y comercialización.

El país requiere de dólares para sostener el crecimiento de la actividad económica que, de manera inevitable, demanda siempre insumos importados para mantener en movimiento la cadena productiva. Y, por si esto fuera poco, la agenda marca en rojo la obligación de enfrentar el cronograma de pagos de la deuda externa.

Si hay algo en lo que coinciden los economistas es que no habrá en 2022 un *boom* exportador. No lo habrá por precios, ya que el veranito sojero ocurrió en 2021 y difícilmente se repita, y mucho menos ocurrirá por un salto en las cantidades. Todo indica que generar un mayor ingreso de divisas vendrá de la mano de un rediseño de la estrategia comercial.

Los expertos que analizan el comercio exterior repiten una y otra vez que para ganar en competitividad también hay que corregir políticas internas. Léase reducir la presión impositiva y talar de manera significativa o eliminar los derechos de exportación.



**GANADO BOVINO**  
Hay oportunidad para crecer



**MINERÍA**  
En 2020, la Argentina exportó un total de US\$ 2760 millones



**SOJA**  
China ampliará 40% la producción hacia 2025



**GANADO VACUNO**  
El principal comprador de carne vacuna es China; se lleva 75% de lo exportado

Ese sería el sendero a transitar, aseguran, para que las cantidades terminen por dar los beneficios que por ahora otorgan los precios.

La lógica del siglo 21 impone, sin embargo, nuevos desafíos. El crecimiento, la búsqueda del desarrollo y la multiplicación de las exportaciones deben contemplar ahora, de manera inexorable, el impacto sobre el medioambiente. Las visiones de los actores se cruzan como dos aceros que se sacan chispas.

“La Argentina tiene que diversificar su matriz productiva. Cualquier país desarrollado tiene más de un polo de desarrollo internacional competitivo. Al principio pueden ser actividades de

extracción, pero luego se van dando otros eslabonamientos. Nuestro país necesita de una economía federal en serio”, enfatiza Eduardo Crespo, economista especializado en Desarrollo Económico y docente de la Universidad de Río de Janeiro.

Diversificar es un verbo que se escuchará mucho en cada una de las argumentaciones. Abrir el abanico a nuevas posibilidades. Pero ese mismo avance es el que ha encendido la alarma de los ambientalistas. La reacción no se hizo esperar ante el proyecto de las mega granjas porcinas, la megaminería en la estepa chubutense o la explotación del petróleo *offshore* a la altura de Mar del Plata.

Armonizar los conceptos de crecimiento y desarrollo, traducido en mayores exportaciones, con el cuidado del medio ambiente es una tarea ardua. El abogado ambientalista Enrique Viale destaca: “Nosotros cuestionamos desde el punto de vista ambiental pero también desde el económico. Es el rol de la división internacional del trabajo que nos puso en ese lugar. No hay que aceptar pasivamente eso, hay que rediscutirlo. Nosotros queremos discutir este modelo de mal desarrollo”.

Y agrega: “El problema es que en la Argentina no existe ningún equilibrio, el país está totalmente liberalizado en materia ambiental. No hay límites am-

bientales, y ni siquiera es que pedimos límites. No es que no se alcanzó el desarrollo porque tiene demasiados ambientalistas que detienen el progreso".

### China y la soja

En medio de la ola de coronavirus y las negociaciones con el Fondo Monetario Internacional, la noticia casi que pasó inadvertida: China informó que incrementará en un 40 por ciento su producción de soja para alcanzar la autosuficiencia en 2025. ¿Acelera eso la necesidad de que la Argentina diversifique su matriz productiva exportadora, hoy asentada básicamente en la venta de la oleaginosa? ¿Es un riesgo?

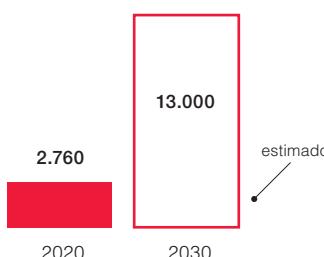
"No es una amenaza para la Argentina. La capacidad de producción de soja de China está muy limitada por la escasez de tierra de buena condición agrícola. Ellos tienen una dotación de superficie baja en términos relativos a la población", asegura Juan Manuel Garzón, economista del Ieral de la Fundación Mediterránea. "De hecho, actualmente asignan poca tierra a la soja. En caso de que decidan asignar más tierra, para eso necesitan sacarles a otros cultivos. Es la figura de la sábana corta".

Especializado en el análisis del sector agropecuario, Garzón sostiene que China podrá "mejorar algo la productividad, los rindes, que son bajos para ellos, pero así y todo van a seguir altamente dependientes de las importaciones de granos y alimentos".

En cuanto a la urgencia por diversificar la oferta agraria, señala que "hay un avance interesante del maíz y una menor asignación de tierras a soja. Es interesante en términos de sustentabilidad del recurso más escaso ypreciado que es la tierra. Estábamos muy sesgados hacia la soja y está bueno que haya más rotación con otros cereales".

A la soja y el maíz se le suma el trigo, la trilogía granaria por excelencia. En 2021, de acuerdo a los datos difundidos por el Indec, la exportación de productos primarios redondeó los US\$ 21.828 millones, mientras que las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA) alcanzaron los US\$ 30.961 millones. Sumados o por separado, ambas acti-

### Exportación de productos mineros En millones de US\$



Fuente: Dirección Nacional de Promoción Minera

vidades superaron a las manufacturas industriales. A todas luces, es indiscutible el rol del campo como locomotora de este tren algo maltrecho.

Pero el trigo, otrora símbolo del campo argentino, viene golpeado. "Fue bastante castigado en los últimos años por el gobierno kirchnerista con retenciones y restricciones a la exportación"; explica Garzón. "Eso generó ciertos resquemores en los productores. La intervención ahora no es tan explícita pero en el mercado está. Eso no le hace bien al mercado ni a la producción".

El otro vector a explorar es el mercado de las carnes. El año pasado, de acuerdo con las cifras del último informe de la Cámara de la Industria Frigorífica, la producción vacuna totalizó 2977 millones de toneladas de carne con hueso. El volumen fue un 6,1 por ciento menor al de 2020.

El documento señala también que en 2021 se exportaron 797.600 toneladas de carne vacuna, lo que arrojaría una caída de 11,7 por ciento anual. El principal comprador, una vez más, fue China, que adquirió el 75 por ciento del total. En la lista de clientes siguen Chile (5,9 por ciento), Israel (5,4 por ciento) y Alemania (2,2 por ciento).

"La Argentina exporta hoy con relativo buen volumen carne bovina. Luego tiene una exportación importante de carne aviar y la tercera, que no termina de despegar, es el cerdo. En las tres carnes hay oportunidades para seguir creciendo", señala Garzón y agrega: "Tenemos condiciones de producción e insumos para desarrollar más la carne de pollo. En cerdo venimos más retrai-

sados por una cuestión: la producción viene creciendo bien, pero también viene creciendo bien el consumo interno".

Y concluye: "También hace falta bajar costos en algunos rubros: industriales y otros como transporte, distribución, portuarios, para terminar de ser competitivos a nivel internacional. Uno compite con toda la cadena cuando exporta, todo lo que forma el precio de exportación de la carne. Falta pulir los costos. Tenemos derechos de exportación y costos impositivos que otros países no tienen".

### Ventanas

La explotación de recursos naturales, que la Argentina tiene en cantidad y calidad, y su venta en el mercado internacional es otra de las formas que la economía tiene para generar divisas. Aquí están los proyectos a mediano y largo plazo vinculados a la minería y el petróleo, y las ventanas de oportunidades como es el caso del litio.

El economista Andrés López, director del Instituto Interdisciplinario de Economía Política UBA-Conicet, deja su punto de vista: "Depender de los recursos naturales es un problema. Cuando eso se convierte en la base de tu economía, puede haber dificultades. Ahora hay sequía y la mayor parte de las exportaciones totales vienen del agro. Bueno, entonces estamos en un problema".

El experto sugiere que "hay que diversificar las fuentes de ingresos. La minería y el petróleo también están sujetos a variables, no climáticas sino a los ciclos de precios. También están sujetos a un agotamiento. En el caso del litio, todo el mundo que estudia el tema sabe que es una fase temporaria en el desarrollo de la electro movilidad. Son ventanas de oportunidad".

Coincide Crespo en que "la minería tendría un impacto importante en la economía. Necesitamos exportar y desarrollar actividades competitivas internacionales alternativas a la pampa húmeda. Hay una única región fuertemente exportadora desde la independencia, y es la región pampeana. Antes de la independencia éramos la periferia de Potosí. Se han desarrollado otras co-



# Nos une el compromiso con tu tranquilidad.

Tu vida es única y para disfrutar.

Por eso, en Grupo San Cristóbal nos une el propósito de generar soluciones para cuidarte a vos, a tu familia, brindarte bienestar y proteger tu patrimonio.

Te ofrecemos la más amplia y completa línea de productos para que puedas elegir los que mejor se adaptan a tus necesidades, y empieces a disfrutar de lo que más te importa.

**Nos une el compromiso.**

[www.gruposancristobal.com.ar](http://www.gruposancristobal.com.ar)

GRUPO  
**SAN**  
**CRISTÓBAL**

sas pero con poca competitividad internacional. Hoy dependemos de los dólares que genera el agro pampeano".

Y añade: "Por eso considero que la minería vendría a dar un aporte en términos de divisas y crearía polos de desarrollo en las provincias. Tenemos una gran capital muy rica comparativamente con el resto país y un conurbano gigantesco. Ahí está toda la industria con el agro pampeano a su alrededor. Esa es la economía argentina. Algunas provincias están en esa dirección. Santa Cruz, Neuquén y San Juan son mineras. Catamarca también. La Rioja está en veremos. Mendoza prohibió la minería, aunque algo tiene, igual que Córdoba".

De acuerdo a datos oficiales de la Dirección Nacional de Promoción Minera, existen en la actualidad 64 proyectos de minería en sus diversas fases, desde la exploración a la explotación. En 2020, la Argentina exportó productos mineros por valor de US\$ 2760 millones, pero en la cartera proyectan que, de prosperar estos planes, en una década se podrían alcanzar ventas por US\$ 13.000 millones anuales.

El desarrollo de la minería es, sin embargo, un tema urticante. Los puentes del diálogo se quiebran porque como sostiene Viale, "no hay un punto intermedio entre el ambientalismo y el extractivismo. El ambientalismo quiere desarrollo, quiere que le vaya bien al país, quiere producción y buena distribución del ingreso. Eso no se puede dar sacrificando una parte de nuestro territorio". Y apunta sobre la megaminería: "Incluso las regiones más pobres dentro de los propios países están donde hay megaminería. Los mapas de la pobreza coinciden con los mapas del saqueo y la degradación ambiental. Por eso no nos podemos comparar con otros países que tienen otra lógica y otro rol en esta división internacional del trabajo".

Que las poblaciones de las zonas potencialmente mineras tienen la piel sensible quedó claro en diciembre, cuando Chubut aprobó la explotación en la zona central y eso disparó protestas y disturbios.

## "Hoy tenemos minería no, petróleo no, agroquímicos no. ¿De qué vamos a vivir? ¿Qué hacemos?"

Andrés López, director de Instituto de Economía Política UBA Conicet.

Crespo tiene una explicación para lo ocurrido: "Lo que creo que pasa es que Chubut refleja la debilidad, la falta de claridad de la clase política para enfrentar esto. Básicamente lo que hay en la Argentina es un movimiento anti exportador con argumentos variados. Todos convergen en que las exportaciones son malas. Lo que suelen hacer es la campaña del miedo. El argumento es parecido: cáncer y agua. Todo genera cáncer y se acaba el agua".

La puja también se traslada al terreno del petróleo. Viale recalca que la Argentina es uno de los pocos países del mundo que tiene permitida la técnica del *fracking* en Vaca Muerta, contra lo que ocurre en Alemania, Francia, Inglaterra y varios estados de los Estados Unidos. Y que, pese a esto, los resultados en materia económica son magros.

Otra es la mirada de López: "Hay que desempaquetar proyectos. Toda actividad productiva, humana, genera impacto en el medioambiente. El medioambiente original ya lo modificamos. Tal vez lo del petróleo *offshore* esté mal, pero discutámoslo con ideas. Hoy tenemos que la minería no, el petróleo no, los agroquímicos no, la forestación no. ¿Qué hacemos entonces? ¿De qué vamos a vivir? Si el mundo quiere petróleo y nosotros lo tenemos, bueno, hay que venderles el petróleo. No nos vamos a inmolar para que otros países no utilicen esa energía que puede contaminar".

Lejos de soslayar el criterio ambientalista, el economista advierte: "La Unión Europea está discutiendo un ajuste en frontera por uso de carbono. Es probable que eso nos pueda costar. Es decir que en poco tiempo si exportamos una silla fabricada con energía fósil, tengamos que pagar un arancel. El financiamiento de los bancos privados también va por ahí. No van a prestar si no se les presentan los proyectos respaldados por energía limpia".

## La salida

Economistas con orientación al desarrollo y ambientalistas, sin embargo, coinciden en un punto: la necesidad de que la Argentina diseñe un plan productivo a mediano y largo plazo. Evitar la bala de plata o, como suelen llamarlo también, el doradismo. Esa idea de que, sea la megaminería, la pesca, el litio, Vaca Muerta o la soja, vamos a descubrir algo que nos salvará.

Una puerta alternativa a todo esto es la tecnología. "Hoy en día somos excepcionalmente valorados a nivel internacional en talentos vinculados al mundo tecnológico. Si analizamos las compañías que son la punta de lanza muchas son argentinas", destaca el divulgador tecnológico Joan Cwaik, MBA de la Universidad Austral.

El sector representa hoy el ocho por ciento de las exportaciones totales de la Argentina, y tienen una participación del 22 por ciento en el PBI. Para 2025, asegura Cwaik, ese porcentaje podría escalar al 25 por ciento. "En el país hay aproximadamente 6000 empresas que forman parte de este universo y que emplean a miles de personas".

La educación juega un rol clave. "Hoy en día el paradigma de estudiar una carrera, graduarse y trabajar está totalmente obsoleto. Hay que capacitarse constantemente", enfatiza Cwaik y agrega: "La Argentina tiene una oportunidad única si puede reconocer el talento vinculado a las criptomonedas, y apoyarlo y ayudarlo a florecer".

López completa la idea: "Las empresas que crean un *software* para un tractor o que le permiten al productor planificar las dosis de insumos a utilizar... ese mismo *software* puede utilizarse luego en otra actividad. Tiene una capacidad genérica. Los australianos tienen el desarrollo más grande en, por ejemplo, *software* minero, pero luego esas empresas se lo venden tal vez a la industria automotriz. Creo que el camino a transitar es este, no buscar la nueva bala de plata como el hidrógeno verde o Vaca Muerta. Son balas de plata que duran un rato y después el lobizón revive. Hay que construir capacidades". <AP>

Somos la 6 ta. firma de Auditoría en el mundo,

con presencia en más de 120 países

y más de 60 años de experiencia en Argentina

**CONOCEMOS EL CAMINO**

**AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA |  
PAYROLL & OUTSOURCING**

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



**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING**

**RSM**

## Seguros

# La rentabilidad no está asegurada

Tras dos años de descuentos para sostener las carteras en el marco de la pandemia, con siniestros en niveles pre-Covid-19, en el 2022 la industria buscará equiparar la inflación del año pasado.

Por Florencia Lippo

El sector asegurador se ve atravesado por distintas tendencias que se observan a nivel global, que conviven con los aspectos de la macro local. Por caso, la digitalización avanza en la industria, al mismo tiempo que las compañías se debaten cuáles son las mejores estrategias para retener a sus clientes en un escenario de pandemia y caída del poder adquisitivo.

Ahora, en este 2022 de “nueva normalidad”, los siniestros retomaron los niveles precoronavirus, pero las primas de las pólizas se mantuvieron ca-

si congeladas desde el comienzo del 2020. Además, la inflación y la volatilidad de las inversiones, complica la rentabilidad de las empresas.

Según los jugadores consultados por APERTURA, algunos rubros se recuperaron tras los fuertes derrumbes que generaron el aislamiento obligatorio y la cuarentena intermitente. Es el caso, por ejemplo, de los automóviles, a pesar de que los patentamientos continúan en niveles bajos para la Argentina.

## Cómo cerró el 2021

Diego Guaita, CEO del grupo San Cristóbal, afirma que el 2021 fue un

año positivo en ventas, aunque la siniestralidad tuvo un comportamiento dispar, ya que en la primera mitad se sostuvieron los niveles bajos, y de julio en adelante se recuperaron –e incluso se superaron– los números del 2019. Sobre las ventas de la compañía, dos tercios de la facturación se concentra en seguros generales, con 850.000 asegurados, principalmente en autos.

Para el 2022 la compañía tiene el foco puesto en distintos rubros. Uno de ellos es, por caso, el seguro de retiro, una unidad que por el comportamiento del mercado local es más chica. “Apuntamos a crecer entre 5 y 10 por ciento por encima de la inflación”, detalló Guaita en este sentido.

En lo que respecta a los rubros, en San Cristóbal se observa un rebote en las coberturas de ART, después de un derrumbe durante el aislamiento. “En general se ve más empleo, y en el agro también notamos una recuperación”, enumera Guaita. En contrapartida, los integrales de comercio todavía avanzan a paso lento.

En Galicia Seguros, la estrategia está concentrada en su propuesta de banca seguros, apalancada por el volumen de clientes que posee el Banco Galicia y

**Flavio Dogliolo,**  
gerente General de  
Galicia Seguros



**Alejandro Simón,**  
CEO de Sancor  
Seguros



**Diego Guaita,**  
CEO del grupo  
San Cristóbal



**Diego Gentile,**  
CEO de Qualia

Naranja X. En el 2021, la compañía vendió 906.419 pólizas, mientras que en el 2020 la cifra había alcanzado los 904.549. Ahora, para este año se estiman llegar a las 922.959. En facturación, esto representa \$379 millones para el año pasado, y \$620 millones para la proyección del 2022.

Flavio Dogliolo, al frente de la empresa, coincide en que los niveles de siniestralidad aumentaron en casi todos los rubros. Dentro del *core* de la firma, por su perfil asociado directamente al banco, el ramo de Hogar fue el único que registró una merma en los siniestros respecto del 2020. En este segmento en el 2020 la cifra había trepado un 28,3 por ciento, mientras que en el 2021 fue del 27,9 por ciento. En contrapartida, otros riesgos, como el de robo de celulares, pasó de ser de un 27,8 al 35,6 por ciento el año pasado.

“Hace más de cinco años nos debatimos entre lanzar una *insurtech* separada del banco o enfocarnos en propuestas a los clientes del Galicia y Naranja X, que son más de 6 millones de usuarios”, recordó el representante de la compañía. Desde entonces, la firma encaró sus planes con la mira puesta en esos clientes. Sin embargo, Dogliolo reconoce que esa decisión está en tela de juicio constantemente, y no se descarta que, eventualmente, la compañía salga como una *insurtech* o aseguradora independiente. “El grupo financiero tiene una cantidad grande de clientes y tenemos espacio de crecimiento para aumentar nuestro *cross selling* ahí, pero no descarto que en al-

gún momento hagamos una alianza con un tercero y avancemos. Nada está escrito en piedra, hay que adaptarse a las expectativas del cliente”.

“El 2021 fue un año de recuperación en términos de ventas porque se empezó a dinamizar la actividad, aunque no todo lo que quisiéramos”, interpretó el gerente General de Galicia Seguros. Para el 2022 la firma buscará robustecer su propuesta digital, modernizando su plataforma digital para contar con una oferta más amplia.

Con eso en mente, tiene la mira puesta en tres tendencias que se observan en la industria: los microse-

mientos en lo que respecta a la recuperación fueron heterogéneos. Según Simón, las actividades que tuvieron una reacción más rápida fueron la construcción, las industrias vinculadas al agro y los laboratorios farmacéuticos.

En cambio, sectores como el turismo, el gastronómico, de indumentaria, cultura y entretenimiento son, por el contrario, todavía los más rezagados, producto de las diferentes restricciones impuestas por la pandemia. “Sin embargo, comenzaron a normalizarse sobre el último trimestre del año y muestran una gran recuperación en el inicio del 2022, impulsada por el turismo interno”, considera.

En este 2022 en Sancor Seguros observan que se registra un menor impacto de la pandemia en materia de restricciones. “Pero no por ello será menos complejo, sobre todo desde lo económico”, avisa el CEO. En ese marco, la compañía busca generar sinergias entre las diferentes empresas, de seguros, prepaga y banco, para brindar soluciones integrales.

Diego Gentile, CEO de Qualia, describe que el año pasado la firma creció un 22 por ciento en pólizas, apalancado por la variedad de seguros ofrecidos, muy usados durante la pandemia, como los seguros para bicicletas, notebooks, mochilas y hogar, por mencionar algunos. Así, la compañía exhibió una “muy buena performance” en las coberturas de hogar, ante la resignificación que esto tuvo durante el confinamiento. “Creemos que se va a afianzar el cre-

### **“El mercado de los seguros siempre fue muy tradicional y estanco. Queremos dar vuelta eso”**

Diego Gentile, Qualia

guros, los seguros contra robo, con nuevos *features*, y las coberturas de vida adaptadas a los hábitos de cada asegurado. Asimismo, también quiere sumar la cobertura para motos, de la mano de las asociaciones con otras compañías.

En Sancor Seguros, el 2021 cerró con una cifra cercana a las 3 millones de pólizas. “A pesar del contexto complejo que atravesamos como país, hemos logrado mantener la tendencia creciente en materia de pólizas vigentes”, sintetizó Alejandro Simón, CEO del grupo. Sin embargo, los comporta-

<b>Las 5 tendencias del 2022</b>	tanto en la venta y en la posventa, algo que todavía se encuentra en pleno desarrollo a nivel local. De hecho, las compañías consultadas siguen poniendo el foco en los desembolsos productivos para mejorar su experiencia omnicanal de cara a los asegurados.	<b>Sustentabilidad e inclusión como nuevos drivers de la innovación</b>  “Parece ser un concepto anticuado ya que hace muchos años que las empresas tienen acciones de RSE pero ahora, el concepto de purpose-driven company y Empresa	B como Betterfly, Wakam, Lemonade tienen relevancia para llevar adelante un impacto social”, considera.  <b>Se profundiza la inversión en tech</b>  y el 5G podría generar un impacto importante en la aceleración del desarrollo de	soluciones con IoT, que muchas compañías ya están implementando.  <b>El open insurance seguirá marcando el eje regulatorio</b>  ya que permite dar el poder de los datos a los clientes.	<b>Crecerá el ritmo de M&amp;A</b>  en las insurtech.  <b>Se podrá alcanzar el primer unicornio insurtech en América latina</b>  predicción que va muy de la mano del punto anterior.
----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

cimiento que venimos viendo, porque sabemos que la gente busca seguros relevantes y fáciles de contratar, mediante una experiencia simple, rápida y transparente”, opina el número uno de la compañía.

Para este año, la aseguradora tiene como hito completar la llegada a todo el país. “Queremos seguir haciendo hincapié en nuestro diferencial, que es que somos 100 por ciento una empresa digital”, agrega el CEO de la firma que ofrece seguros no obligatorios. “El mercado de los seguros siempre fue muy tradicional y estanco. Queremos dar vuelta eso”, afirma en esa línea.

Con respecto a la digitalización del sector, Gentile explica que se trata de un aspecto central para la industria. “La digitalización y el foco en el cliente están en el centro de nuestra propuesta y en todo caso el 2022 será una profundización de ambas”, dice sobre esta tendencia que se observa en todas las compañías, con un fuerte foco en la omnicanalidad.

#### La rentabilidad y los siniestros

“En los últimos seis meses la suma asegurada creció un 43 por ciento y las pólizas no fueron a ese ritmo”, analizó Guaita sobre el atraso que se observa en la industria en general. Por eso, el ejecutivo de San Cristóbal asegura que para el 2022, después de más de un año de no hacerlo, tienen previsto hacer ajustes del 30 por

ciento en promedio en las pólizas. “En cuanto a la rentabilidad técnica el grupo tiene buena solvencia producto de que no repartimos ganancias, todos los excedentes los guardamos para afrontar situaciones difíciles y tenemos un patrimonio superior a lo exigido por la superintendencia”, expresa Guaita para graficar la solvencia y liquidez de la compañía.

Según él, para 2022 las perspectivas son desafiantes, ya que no se espera una inflación menor a la del 2021, por lo que volvería a estar por encima del

**“El 2021 fue un año de recuperación en términos de ventas porque se empezó a dinamizar la actividad, aunque no todo lo que quisiéramos”**

Flavio Doglioli, Galicia Seguros

50 por ciento. “En la economía no vemos signos de que repunte. Además, las aseguradoras dependemos mucho del ingreso financiero y no tenemos un rendimiento real por encima de la inflación, con una siniestralidad que está muy por arriba. Esto deriva en una pérdida en los seguros generales para todas las compañías”, proyecta.

“Más allá de la promoción puntual o incentivos nuestra estrategia no está centrada en los descuentos, vamos por la ecuación de valor, y nos estamos exigiendo salir de la diná-

mica de la industria en la que se dan tantos descuentos”, opina sobre esta tendencia el gerente general de Galicia Seguros.

Simón, de Sancor Seguros, reconoce que este año se trabajará en los ajustes “que resulten necesarios para contrarrestar los efectos que la inflación provoca en los costos”. Por otra parte, se realizarán, junto con los productores asesores las campañas de actualización de sumas aseguradas, para evitar situaciones de infraseguro, algo que tiene en alerta a casi todas las empresas del sector, después de un 2021 de devaluación y escalada inflacionaria. “La inflación continúa siendo uno de los temas más preocupantes en materia económica, ya que provoca un aumento de costos que tiene un impacto cada vez mayor en los resultados de cualquier actividad y termina afectando la competitividad”.

En ese sentido, el ejecutivo afirma que la estrategia de descuentos –que reinó en la industria durante el 2020– no es susceptible de ser mantenida en el tiempo, porque si bien en lo inmediato se traduce como un beneficio para el bolsillo del asegurado, tras bamboletas termina atentando contra la buena salud de todo el mercado asegurador. “En otras palabras, se trata una medida nociva para el sector porque lo descapitaliza y desfinancia. Por fortuna, las empresas en general se están dando cuenta del grave error que ello significó”, concluyó. <AP>



## TRANSFORME SU EMPRESA DE SEGUROS EN UN NEGOCIO INTELIGENTE

Mejore la experiencia de sus clientes, amplíe su ecosistema, optimice operaciones centrales de seguros y simplifique los procesos financieros para todas las líneas de negocio integrando soluciones horizontales con herramientas específicas para el sector. Todo esto sin dejar de cumplir con las normas y regulaciones exigidas en el mercado.

Descubra cómo encaminar  
la adopción digital de su compañía aquí:



**En Hexagon lideramos y acompañamos proyectos de transformación digital e innovación junto a tecnologías SAP, con foco en la industria financiera.**



+54 11 21502653 | [hola@hexagonconsulting.net](mailto:hola@hexagonconsulting.net)  
[www.hexagonconsulting.net](http://www.hexagonconsulting.net)



Mano a mano

Real Estate

## Diego Chevallier Boutell

**CEO de ARG Realty Group y socio de Rukan Real Estate  
(grupo Pegasus)**

# “El feeling de los inversores es la cautela”

En proceso de fortalecer la recuperación de sus negocios de retail y oficinas, este ejecutivo analiza el mercado del real estate, los proyectos por delante y marca las condiciones necesarias para el desarrollo.

Por María Eugenia Usatinsky

Pandemia, incertidumbre económica y financiera, inflación, brecha y restricciones cambiarias, así como nuevos hábitos laborales y de consumo, le marcan la cancha al real estate local. Si bien el costo de construcción medido en dólares continúa favoreciendo al sector, no es una época fácil para hacer

negocios en esta industria en general. Pero, menos aún lo es para los desarrolladores focalizados en la actividad del *retail* y de las oficinas, dos de los mercados que quedaron más golpeados tras la crisis sanitaria del Covid-19.

Diego Chevallier Boutell es el CEO de ARG Realty Group, empresa fundada en 2018 para aspirar a crecer —precisamente— en la adquisición y desa-

rrollo de inmuebles comerciales con fines de renta en el país. El centro comercial Tortugas Open Mall (TOM), el complejo Urbana Centro Empresarial de oficinas A+, ubicado en Vicente López, y un banco de tierras, conforman los 100.000 m<sup>2</sup> de activos de su portfolio.

Aunque está claro que el tsunami que generó el coronavirus alteró sus planes iniciales, la compañía (conformada por los fondos internacionales Equity International, Goldman Sachs Merchant Banking Division, Centaurus Capital y, como referente local, el grupo Pegasus) sigue en carrera. Pero, por lógica, con precaución.

La estrategia corporativa actual apunta a “proteger los activos y seguir invirtiendo” para promover “un crecimiento orgánico”. Mientras evalúan las tendencias, la evolución de la pandemia y las condiciones del contexto que permitan determinar los pasos a seguir.

Pero, más allá de la complejidad de la coyuntura y del impacto en los negocios, Chevallier Boutell transmite un cauto optimismo sobre las posibilidades de recuperación de la actividad. Este ejecutivo, que a su vez es socio de Rukan Realty Group (desarrolladora inmobiliaria de Pegasus que construyó el citado shopping del Corredor Norte y cuenta con varios proyectos de usos mixtos y residenciales), reflexiona cada frase con tranquilidad. Tal vez porque dio la entrevista desde sus vacaciones, que gentilmente interrumpió. O tal vez porque confía en que “la ‘Argentina sigue presentando oportunidades’ y ‘espacios para crecer’”.

## ¿Cómo afectan la actividad y los planes de inversión las condiciones de la macro y microeconomía local?

Quizás es la pregunta más difícil de responder. La pandemia ya provocó muchísimos imprevistos entonces, idealmente, la macro debería empezar a mostrar un plan económico que ataque los problemas que la Argentina arrastra desde hace 20 años. No logramos desarrollar un modelo de crecimiento y tanto el *retail* como las oficinas dependen de que el PBI del país

crezca, dado que esto generaría mayor demanda, más empleo y beneficios.

En este momento se necesita darles a los inversores un horizonte con mayores certezas. En este marco, el acuerdo con el FMI resulta elemental para empezar a generar esas condiciones. Si bien esto no es suficiente, obviamente es un primer paso.

La Argentina sigue presentando oportunidades. Pero, para poder convencer al inversor de que apueste nuevamente, hacen falta más señales de confianza.

#### **¿Cómo nos ven sus socios del exterior? ¿Qué plantean?**

El *feeling* de los inversores es la cautela. Ellos están conformes con nuestra gestión de los dos últimos años que fueron extremadamente difíciles, no solamente para la Argentina sino para el mundo en general. Existen varios planteos sobre si la situación actual llevará a un cambio de paradigma o no así que nadie va a arriesgar demasiado hasta no tener más certezas sobre cómo será la vuelta a la normalidad.

Todo lo que hacemos hoy es para proteger nuestros activos. No tenemos

una estrategia agresiva de compra, aunque obviamente estamos atentos a las oportunidades que se puedan presentar.

Pero esto no se circunscribe solo a la Argentina. Hay una enorme cautela general ante el escenario de incertidumbre actual porque aún no se sabe cómo será la vuelta a la normalidad. Si bien hay determinadas actividades o industrias en las que quizás el *home office* funciona, creemos que el regreso a las oficinas es necesario en la mayoría de los rubros, dado el intercambio que genera la presencialidad. Esto lo venimos escuchando de nuestros locatarios.

#### **Inversiones**

#### **¿Es buen momento para impulsar la construcción de nuevos proyectos dado el bajo costo en dólares?**

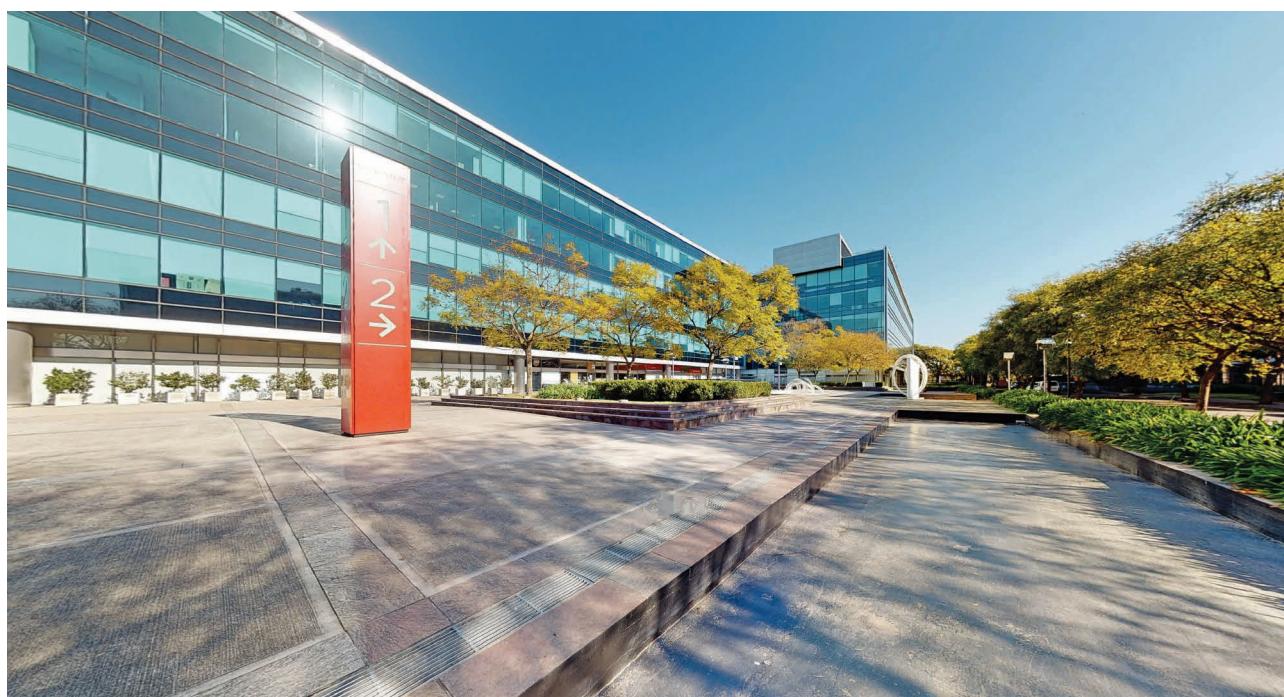
Es bueno, pero hay riesgos porque con la alta inflación y la incertidumbre cambiaria actual es muy difícil definir realmente cuál sería el costo final. Hoy por hoy los costos son buenos, pero mejor aún son los precios de venta porque —entre la pandemia

y la crisis económica— los valores se ajustaron mucho y son muy atractivos. En este escenario de cepo cambiario y pocas alternativas de inversión, la vivienda sigue siendo muy buen resguardo de valor a lo largo del tiempo, sobre todo cuando están en ubicaciones estratégicas.

**Prepandemia se hablaba del gran potencial de crecimiento que había en el país para el desarrollo de shopping centers, ¿avanzarán con alguna nueva inversión en retail?**

Aún creo que la cantidad de propuestas de centros comerciales es escasa y que hay un montón de espacio para crecer. Pero, hoy es muy difícil convencer a un inversor de construir un edificio de oficinas o un nuevo centro comercial. Hay mucho dando vueltas para reciclar.

Antes de salir a construir nuevo, se debe ser mucho más creativo y buscar repositionar activos que tal vez son atractivos, pero que no tienen los retornos esperados por falta de un buen *manager* o de una estrategia adecuada. Creo que habrá mucho *retail* que necesitará adaptarse a la nueva realidad.



**Urbana Centro Empresarial.** Es un complejo de oficinas A+, ubicado en Vicente López, y un banco de tierras conforman —junto al Centro Comercial Tortugas Open Mall (TOM)— los 100.000 m<sup>2</sup> de activos de su portfolio.



**Urbana Las Lomas.** Ubicado en San Isidro, el complejo comprende tres edificios residenciales de 24 unidades cada uno y cuatro terrenos para vivienda unifamiliar, por un total de 13.000 m<sup>2</sup> vendibles. La inversión total será de US\$ 35 millones.

### ¿Piensan invertir en el exterior?

No, el *management* de ARG Realty es argentino y para nosotros lo importante es tener localía. Es decir, conocer a los equipos, al constructor y a los clientes.

Rukan tiene más de 10 años en la Argentina. Hemos vivido todo tipo de crisis y situaciones así que estamos acostumbrados. Pero queremos continuar apostando a la Argentina. Nos parece que más allá del contexto actual, el país sigue presentando oportunidades.

La realidad es que —con cautela— queremos seguir creciendo en el país. Más allá de que nuestros inversores son del exterior, deseamos construir aquí. Nuestro foco continuará estando en los sectores que se nos presenten como los más atractivos para plataforma de renta en el país.

### ¿Cuáles son las principales certezas que necesitan para crecer?

Es importante fortalecer las instituciones y resolver el problema de la inflación para dar mayor previsibilidad porque esto a cualquier inversión de largo plazo le da mucha inseguridad. Querer reinventar teorías económicas no tiene demasiado sentido. Estos niveles de inflación y de incertidumbre cambiaria no ayudan a nadie.

Para el real estate, lo mejor es la previsibilidad y el crecimiento a largo plazo porque este es el espíritu del negocio. Entonces, estabilizar la macro es una de las cuestiones fundamentales para que nuestro sector crezca, ya sea

para renta como para venta.

### ¿Pudieron obtener la rentabilidad esperada cuando fundaron ARG Realty?

No, fueron tiempos difíciles, de manejo de crisis y de buscar formas para que las pérdidas fuesen las menores posibles. No se trató tanto de conservar la rentabilidad sino de cuidar los activos para que el daño fuese el mínimo.

### Efecto pandemia

### ¿Cómo fue la magnitud del impacto que tuvo la pandemia sobre sus activos de oficinas? ¿Qué nivel de recuperación lograron?

El complejo Urbana Centro Empresarial, de ARG en Vicente López, consta de 50.000 m<sup>2</sup> rentables de oficinas. Si bien allí no hubo grandes vacancias, tuvimos empresas que redujeron espacios y estamos intentando completarlos. Hubo algunas compañías que iniciada la pandemia habían decidido irse pero se arrepintieron y volvieron. Además, en octubre del último año logramos firmar un contrato bastante importante. Antes de la pandemia teníamos ocupado el 95 por ciento aproximadamente y se redujo un 10 por ciento, no es una merma tan significativa. Allí el actual *asking price* es de US\$ 24/m<sup>2</sup>.

### ¿Y en TOM?

En el centro comercial fue un poco más complejo porque estuvimos ocho meses cerrados y eso a los *retailers* les pegó muy fuerte. Hay muchos que son Py-

MEs y, obviamente, se les hizo cuesta arriba aguantar la estructura durante tanto tiempo. Además, estaba la incertidumbre de no tener una fecha clara de apertura. Se les complicó el capital de trabajo y la renovación de stocks; también afecta mucho las restricciones a las importaciones.

Estuvimos cerca del 70 por ciento de ocupación, cuando históricamente era superior al 90 por ciento. Pero, hoy la demanda está, el público regresó. Actualmente nos quedan muy pocos locales vacíos dentro del shopping, serán dos o tres. Estamos en tratativas con algunos locatarios para reemplazar nuestra principal baja, que fue la partida de Falabella, que ocupaba alrededor del 20 por ciento del shopping. Parte de esta superficie ya la cubrimos con Estudio Nube —la primera tienda omnicanal de América latina— que abrió en diciembre. La plaza exterior también pudimos completarla con muy buenos resultados. Trajimos nuevas propuestas gastronómicas.

### Tendencias

### ¿Cómo visualiza el futuro del retail?

ARG Realty continúa con el foco puesto en ser una plataforma de renta para activos en la Argentina, inicialmente de oficinas y *retail*. Despues de la pandemia veremos qué otras alternativas u oportunidades se presentan.

No es que crea que estas actividades

# Multicloud

Te ayudamos a dar el paso hacia la nube.



Trabajamos con los principales servicios cloud del mercado y un equipo de profesionales altamente capacitados.



#### Multicloud

Alianzas con los principales proveedores de servicios cloud, para ofrecerte la mejor alternativa para tu empresa.



#### Servicios Profesionales

Equipo altamente capacitado.



#### Amplia Experiencia

Asesoramiento, implementación, migración y gestión de servicios cloud.



#### Soporte Local

Soporte en castellano, 7x24, los 365 días del año.



#### Servicios tecnológicos

Soluciones de conectividad y seguridad.



#### Enfoque personalizado

Ajustamos el servicio a tu empresa.

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

no van a sobrevivir. Si bien probablemente los hábitos cambien, el activo de oficinas AAA continuará. En cuanto al *retail*, está volviendo fuerte, aunque con ciertas transformaciones que ya se ven y por eso es que impulsamos la propuesta de Estudio Nube, un local de 1500 m<sup>2</sup> omnicanal donde está Shipnow para ofrecer la operación logística.

Estamos confiados en que estas actividades vuelven aunque obviamente hay que abrir un poquito la cabeza y pensar en cómo cambian los hábitos. En todo el mundo se ve que la gente quiere retomar la venta presencial pero que esté de alguna manera vinculada al mundo online. Por eso hacemos hincapié en la omnicanalidad, nos enfocamos en fortalecer los activos con

novedades y estamos trabajando especialmente en propuestas comerciales que de alguna forma complementen al shopping. Todo esto trae aparejado inversiones de flujo de fondos.

En particular, destaco mucho Estudio Nube porque es algo único: se trata de un local que concentra a 30 emprendedores (clientes del sitio Tiendanube) donde las personas pueden ir y comprar online. Es una solución totalmente omnicanal. Los emprendedores exponen sus productos, los compradores escanean el código QR y pueden optar por retirar ahí mismo o enviarlo a su casa por Shipnow. Creo que esta tendencia es hacia donde realmente va el retail. Nosotros no buscamos competir con el comercio online sino comple-

mentarlo a partir de la estructura que ya tenemos. De alguna forma es una vía para facilitarle la venta a los *retailers*.

A su vez, la idea es traer al shopping propuestas que antes no había. Justo antes de la pandemia hicimos una obra de expansión del TOM a partir de la cual se inauguró una nueva sala de cine, canchas de fútbol techadas en la azotea —que son las primeras en su tipo en la Argentina— y un parque aéreo. Apuntamos a seguir en esa línea, con propuestas novedosas para el *retail*.

**¿Esto se alinea con la tendencia de transformar los centros comerciales en espacios de encuentro y experienciales?**

Sí. Si bien los shoppings siempre estuvieron enfocados en la experiencia, creo en la idea de generar lugares que resuelvan todas las necesidades.

**¿Qué acciones planean para reforzar sus propuestas de oficina?**

Hoy el desafío más grande para las empresas es convencer a sus equipos de que vuelvan a la oficina pero si estas no cuentan con un activo AAA es muy difícil que puedan hacerlo. Si tienen una oficina clase B donde no se ofrecen condiciones de climatización ni *amenities*, resulta más complicado. Para persuadir a los equipos tienen que disponer de un lugar que realmente sea atrayente y es en ese sentido que nosotros seguiremos invirtiendo en tecnología y *amenities*.

**¿Piensan incursionar en otros posibles negocios como, por ejemplo, el de centros logísticos y depósitos de última milla?**

Estamos abiertos, tenemos cierto espíritu oportunista. Desde ARG, si hay algún otro sector que nos parece que puede llegar a tener potencial —siempre vinculado al real estate— estamos para evaluarlo. En algún momento hemos mirado el negocio logístico pero, si bien no lo descarto, actualmente estamos enfocados en proteger nuestros activos y seguir invirtiendo en ellos para su crecimiento orgánico, sin abrirnos a otros sectores... Por lo menos hasta que vayamos dejando atrás toda esta crisis y nos sintamos un poco más cómodos. <AP>

## Obras y proyectos

Más allá de los negocios de renta que gerencia ARG, desde Rukan Real Estate tienen varias obras de usos mixtos en desarrollo con fines de venta.

**Urbana Las Lomas**, ubicado en San Isidro, comprende tres edificios residenciales de 24 unidades cada uno y cuatro terrenos para vivienda unifamiliar, por un total de 13.000 m<sup>2</sup> vendibles. El primero de los edificios se entregará a mediados de este año y el segundo está en proceso de inicio de obra. Las unidades en pozo se venden a US\$ 2500/m<sup>2</sup>. El complejo incluye también dos edificios de oficinas con locales comerciales (5600 m<sup>2</sup>) ya finalizados. En total, implica una inversión total de US\$ 35 millones.

Además, Rukan se asoció al estudio Lacroze Miguens Prati para desarrollar **Aberg Cobo**, que implicó el reciclado de una emblemática casona antigua en Recoleta conectada a una nueva construcción. Son viviendas apto profesional que funcionan como oficinas y unidades modernas ti-

po loft. Aún quedan unidades en venta. En conjunto con el mismo estudio de arquitectos, actualmente construyen un proyecto similar al de Barrio Norte pero de uso exclusivamente residencial con basamento comercial. Lo bautizaron **Pasaje Calas** y queda en Agüero y Güemes, Palermo. La inversión es de US\$ 7 millones, con terreno incluido. El valor de comercialización actual del metro cuadrado de las viviendas ronda los US\$ 3000. En total comprende 60 unidades, de las cuales la mitad ya fueron vendidas. A su vez, en estado más incipiente, esta desarrolladora trabaja en la construcción de un complejo de mediana y baja densidad, sobre 10 hectáreas de tierras que poseen en el barrio **Santa Rita de Boulogne**, también partido de San Isidro. Será un proyecto de usos mixtos, residencial

y comercial, donde habrá edificios y casas con jardines. Está aún en etapa de proyecto y análisis del master plan. En tanto, **en retail**, este año planean iniciar la construcción de una nueva propuesta comercial estilo strip mall a edificar sobre un terreno de 20.000 m<sup>2</sup> lindero al TOM, que la empresa posee desde la pre-pandemia. La obra implicará entre nueve y 12 meses de construcción y demandará entre US\$ 1,5 y 2 millones de obra. También Rukan tiene pendiente evaluar el desarrollo de 33.000 m<sup>2</sup> de tierras que poseen frente al TOM, sobre la avenida Olivos, donde actualmente está instalado el showroom de Kavak, la concesionaria de automóviles. Al respecto, Chevallier Boutell explica que están “esperando tener más claridad de cuáles son los potenciales usos para ese predio”.



Ingresá al sitio a través de este **QR**  
y conocé más sobre esta exposición.

# Marta Minujín

## Implosión

Reservá tu visita:

**fundacion@santander.com.ar**

Av. Paseo Colón 1380, CABA



@fundacion\_santander\_ar

 **Santander**  
Fundación



Mano a mano

**Tomás Bercovich**

Cofundador y  
CEO de Global66

# La revolución de los pesos

La empresa chilena Global66 comenzó modernizando el mercado de envío de remesas y ahora apuesta a conquistar a los argentinos gracias a su billetera multimonedera. Sus planes para la región.

Global66 es una *startup* de servicios financieros nacida en Chile, pero con una visión sin fronteras, que comenzó ofreciendo envíos internacionales de dinero de bajo costo que hoy se pueden realizar de forma 100 por ciento digital a más de 55 destinos.

Incluso sin saberlo, sus fundadores Tomás Bercovich y Cristóbal Forno tenían alma de emprendedores. Desde chico, Bercovich (actual CEO) trabajó rebuscándose como vendedor o hasta DJ, mientras que su socio trabajaba en el campo con su padre. Su destino cambió cuando pudieron poner un pie nada más y nada menos que en la escuela de negocios de la Universidad de Columbia, donde fueron parte del programa de emprendimientos latinoamericanos de la prestigiosa casa de estudios estadounidense.

Tras un viaje a Londres, uno de los *hubs fintech* más importantes del mundo, Forno volvió asombrado de cómo el poder de la tecnología estaba cambiando la vida de la gente y convenció a Bercovich de mudarse junto con su familia a Londres para meterse de lleno en la industria.

Allí intentaron asociarse a grandes jugadores locales, pero ninguno les abrió las puertas. Por ello, decidieron lanzarse por su cuenta. Pusieron foco en el tema de remesas, que solo en América latina movió US\$ 103.000 millones en 2020, según el Banco Mundial, y montaron una ruta de Chile a Perú a modo de MVP. Desde ese momento, su infraestructura comenzó a escalar hasta lo que es hoy: un equipo de casi 300 personas que brinda servicios a Chile, Colombia, Perú, Argentina, Brasil, México, Ecuador y España. A mediados del 2021 cerraron su serie A de US\$ 12 millones liderada por Quona Capital, con la participación de Magma Partners, Clocktower Tech-



**Conocimiento  
Confianza  
Eficacia**

Cuento con nosotros

Auditoría  
Asesoramiento Impositivo  
Consultoría  
Sustentabilidad



**Red SMS Latinoamérica**  
Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

[www.smslatam.com](http://www.smslatam.com)

nology Ventures y Venrex Investment Management.

Su lanzamiento más reciente es uno que esperan que tenga especial éxito en el mercado argentino. Se trata de una billetera multimoneda, que permite realizar envíos en diferentes divisas desde una misma plataforma y, a la vez, tener capacidad de convertir estas monedas. Así, desde la *app*, sus usuarios pueden acceder a transformar sus ahorros a distintas divisas: dólares estadounidenses, euros, pesos argentinos, pesos chilenos, pesos colombianos, pesos mexicanos, reales o soles peruanos, con la particularidad de que, en la Argentina, se puede incluso traspasar el límite de US\$ 200 mensuales.

Las conversiones dentro de Global66 operarán bajo la misma lógica del cotizador que viene utilizando la herramienta. El cotizador le muestra al usuario el desglose completo de su conversión como si fuera a realizar un envío de dinero, para que pueda identificar el costo del tipo de cambio, la cantidad que se desea convertir y el tipo de cambio que ha seleccionado.

En un viaje de prensa en el que estuve presente APERTURA, Bercovich se tomó unos minutos para discutir sobre la actualidad del sector y los planes de la compañía.

#### **¿Qué problema buscan solucionar desde Global66?**

Estados Unidos tiene 300 millones de habitantes y más de 5000 bancos. En América latina somos 600 millones de habitantes y tenemos 150 bancos y de estos 600 millones, más de la mitad no está bancarizada o está subbancarizada. Hay mucha falta de acceso y las *fintech* vienen a simplificar procesos, bajar costos, transparentar y hacerles la vida más fácil a las personas. Nosotros estamos desarrollando productos financieros que de alguna manera van a solucionar gran parte de las necesidades, tanto para personas como empresas. Y vamos a tener operaciones locales, lo que nos va a permitir tener operaciones conectadas a los servicios financieros, es decir, vas a poder hacer una transferencia a un banco y operar en el sistema. Pero,

además, nuestra diferencia es que tenemos una capa sobre todos los países que le permite a la persona tener una billetera multimoneda para tener su dinero en su moneda local o en dólares o euros.

**¿Cómo encaran el desafío regulatorio?** Para fundar la empresa nos fuimos a Londres, vivimos dos años ahí porque Londres es la cuna del mundo *fintech*. En Europa una empresa puede sacar una regulación en un país y tiene un pasaporte que le permite operar en toda la comunidad europea. Por eso creció tan rápido la industria allí. Lo que ocurre en América latina es que, por supuesto, eso no existe y tenemos que ir país por país, regulación por regulación y eso es un dolor de cabeza. Cada regulador es un mundo y es bien diferente el *approach*. Ya sacamos más de seis regulaciones en América latina y una en el Reino Unido: tenemos Colombia, España, Chile, estamos muy avanzados en Argentina (esperamos tenerla este semestre) y partiendo en Brasil. En Estados Unidos, por su parte, estamos entrando a través de un *partnership* con un banco local. Nos tocó diseñar nuestro producto de tal manera que cumpliera con todas las regulaciones de América latina, estamos a merced de los tiempos del regulador.

#### **¿Cuál cree que es el país pionero tecnológico de América latina?**

Siendo sincero el pionero tecnológico es la Argentina. Efectivamente MercadoLibre generó un ecosistema que motivó a otros a emprender, a invertir en otras compañías y se creó un semillero de gente que también emprende. Nosotros queremos construir una compañía global, y siendo consecuente con eso no tenía sentido que estuviéramos todos en Chile. La diversidad del equipo que tenemos hoy es parte de lo que le da valor y tenemos personas de más de 10 nacionalidades distintas que viven muchas de las casuísticas de los productos que estamos desarrollando. Sin ir más lejos, nuestro CIO es argentino y se mudó a Chile, y su llegada fue un desastre porque no puede abrir una cuenta bancaria sin un DNI chileno.

**Estamos viendo cada vez más empresas fintech, ¿cómo cree que va a**

#### **evolucionar el mercado? ¿Va a haber un winner takes it all?**

Creemos que todavía hay una falta de oferta muy potente, hay espacio para muchas empresas que agreguen valor en ciertos mercados y productos y somos totalmente procompetencia. De hecho, estamos terminando de construir una *API* para que otras empresas puedan ocupar nuestra infraestructura para ofrecerle nuestros productos a sus clientes. Por ejemplo, un banco se puede conectar a nuestra tecnología y ofrecerles transferencias a sus clientes a más de 50 países. Somos totalmente proapertura porque termina ganando el cliente final. Tenemos que competir por quién lo hace mejor en el conjunto. Que haya más *players* nos ayuda a mejorar y a desafiarnos. Como toda industria, cuando entran muchos competidores se va ajustando. Unos se compran a otros, algunos mueren y empieza a haber una consolidación. Eso va a ocurrir sin duda. Pero igualmente, como decíamos que en América latina hay pocos bancos, cada empresa puede ir encontrando su nicho, su producto y yo no creo que sea un *winner takes it all*, pero tampoco va a haber cientos de billeteras en cada país.

#### **¿Cómo seguirá el camino para ustedes? ¿Están pensando en comprar otras empresas?**

Sí, totalmente. Dentro del *roadmap* hay una estrategia de M&A, de comprar empresas que puedan apalancar nuestro producto, que agreguen valor a nuestra infraestructura. Por otro lado, acabamos de lanzar nuestra billetera multimoneda y en las dos primeras semanas sumamos un millón de dólares. Hoy en día con la devaluación de las monedas latinoamericanas (prácticamente todas las monedas de América latina se han devaluado al menos un 10 por ciento en los últimos 18 meses) las personas necesitan algún resguardo. Además, pronto vamos a lanzar una tarjeta MasterCard. Vamos a permitirles a las personas moverse de país y operar, viajar, pagar, pedir crédito, independientemente de dónde nació y de dónde quiera vivir. <AP> Eugenia Iglesias (Desde México)



**#1**  
**EN RENOVABLES**

Durante 2021 lideramos nuevamente la generación de energías renovables en el país y mantenemos nuestra posición dentro del Top Ten de generadoras de energías limpias de Sudamérica.

**Estamos en constante generación.**

**Genelá**





## La encuesta de clima da mal...



Todos están de acuerdo: correr la encuesta de clima una vez por año ya no es suficiente. Sin embargo, crear y mantener un buen clima de trabajo en contextos laborales tan disruptivos y cambiantes nunca fue tan crítico para captar y retener talento. La experiencia de los colaboradores durante la pandemia mostró el revés de la trama del mundo del trabajo, cuestionó prácticas y estilos de liderazgos y muchas modalidades ya no son fácilmente aceptadas por la gente. Entonces, si hay descontento, se refleja en la encuesta. Las empresas, atentas a estas señales, buscan mejorar la experiencia de los empleados (EX) dentro de su organización.

En Supervielle consideran que para captar talento o retenerlo y fortalecer la marca empleadora, la encuesta de clima y todas las herramientas que ayudan a su interpretación y seguimiento, son claves. “El mercado de talento es muy volátil y las compañías medimos la experiencia y satisfacción de los equipos permanentemente para adecuar beneficios y entregar propuestas que se ajusten a sus requerimientos y bienestar. Nosotros buscamos hacerles el día a día más fácil”, define Soledad García, gerente de Talento y Cultura. Pusieron en marcha iniciativas para generar un

## ¿Y ahora?

Qué pueden hacer las empresas cuando el sondeo anual arroja malos resultados. Los pasos a seguir para buscar soluciones y mejorar la experiencia del empleado, según los expertos.

Por Rosa Londra

buen clima, enfocados en compartir miradas, escuchar al CEO de primera mano y proponer espacios de reflexión e interacción para los equipos. Trabajando en modo híbrido, generaron espacios virtuales como #HolaCEO donde se comparten temas de interés común y entrevistas con personalidades según diversos temas para generar reconocimiento.

La comunicación interna es fundamental, especialmente en el contexto de transformación

digital: más de 300 colaboradores son “influencers de comunicación” a lo largo de toda la organización y comparten buenas prácticas con sus equipos. La firma tiene, además, canales sistemáticos de escucha más allá de la encuesta. Por ejemplo, una encuesta pulso que mide Liderazgo y Bienestar trimestralmente permite a los líderes ajustar o corregir rápidamente y volver a medir *y focus group*, el complemento para profundizar los elementos que surjan; encuestas de satisfacción al cliente interno y encaran un *research* sobre People Experience.

### Creando el clima

¿Y cuándo la encuesta de clima da mal? “Cuando los empleados advierten que no hay una línea de sentido en términos de resolución de encuestas anteriores. Cuando no hay escucha, empiezan los problemas. El gran secreto es generar compromisos que se puedan cumplir y con mucha claridad en cuanto a tiempos, involucrando fuertemente a los líderes y a las personas”, dice Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions, People & Culture de ManpowerGroup. “Es importante capitalizar lo que se recoge en las sucesivas encuestas, que se hacen por lo menos una vez por año porque permite trackear los compromisos

que se toman, que deben traducirse en planes concretos con un seguimiento”, explica. “Luego, se trata de empoderar y desarrollar *ownership* en los líderes de los planes que se tienen que llevar adelante en cada una de las áreas, para que el clima laboral mejore”, agrega. Las soluciones deben salir del mismo equipo y de su líder.

Según Florencia Bettinotti, People Manager de Bimo, billetera virtual que impulsa la digitalización de las finanzas personales, “la encuesta es una herramienta poderosa; es importante concebirla como una herramienta de toda la organización y no como un proceso solo de recursos humanos. El gran valor radica en que cada líder pueda interpretar los resultados de su estructura, desafiarlos, repreguntarse, profundizar sobre ellos con su equipo y crear un plan de acción para trabajar sobre los puntos de dolor que hayan identificado en conjunto”.

La cultura de trabajo, el clima, el espíritu con el que un equipo trabaja depende en gran medida del rol de los líderes, de cómo ellos se vinculan con sus equipos, el estilo que adoptan, sus patrones de pensamiento vinculados a los de su red de trabajo, cuán cercano o formal sea, la transparencia en sus conversaciones, señala.

### **EX, la experiencia del empleado**

“La pandemia trajo la relativización de la encuesta de clima como la única gran herramienta para interpretar lo que quieren los colaboradores. Hoy las compañías buscan un menú a la carta para saber cómo están: suman a la encuesta enlatada preguntas propias, abiertas, que les permiten descubrir particularidades, mientras que las preguntas generales les sirven para comparar con otras compañías similares”, opina Verónica Carabajal, directora de Ocho Trazos, consultora en Desarrollo Humano, Talento, Cultura y Marca Empleadora.

“El contexto pandémico estresó muchos factores en el ambiente de las organizaciones. El contrato sociolaboral está en discusión”, afirma Carabajal quien reconoce que se está ante un

verdadero cambio de época: “Hay que recoger el guante de demandas muy distintas de la gente y de un pedido de formas de trabajo sobre lo que no hay antecedente. La información que se extrae de entrevistas de selección es complementaria a la encuesta de clima. Surge una nueva ponderación de valores sociolaborales. Por ejemplo, hoy ser remoto para los programadores es un *given*. Es una condición de trabajo que no se discute. También eligen y demandan trabajar sin cámara y participar en reuniones de la misma manera”, cuenta.

La búsqueda de confort y de comodidad es un valor supremo para los colaboradores. “El contrato laboral se despoja a ultranza y se descubre el corazón del trabajo: lo único que importa es la tarea hecha en tiempo y forma; el ‘cómo exigido’ por el empleador está cuestionado. Y el primero que lucha

por este núcleo del trabajo es el sector digital”, dice la experta. “El colaborador se compromete con los objetivos de su tarea. Con lo demás, no. Ni con qué ropa va a trabajar, ni en qué horario. Esto que es la visión más exacerbada de lo que está pasando, con diferentes gradientes en todo el mercado”, opina. En este contexto hay compañías e industrias que están siendo hackeadas por las demandas, sobre todo por profesionales que tienen alto reconocimiento del mercado.

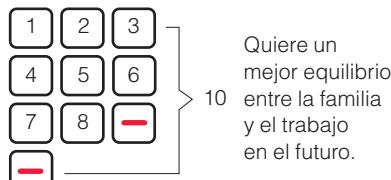
Aguilera concuerda. La flexibilidad laboral es un tema que en las últimas encuestas de clima jugó muy en contra, con bajas de 10 y 15 puntos en satisfacción laboral. “Es un indicador que hay que atender muchísimo; hay empresas que quieren volver hacia atrás”, dice. Las consecuencias negativas se verán en la consideración de la marca empleadora, según el experto. “En algunos casos, las encuestas están dando mal en organizaciones que quieren volver a esquemas anteriores de trabajo. Y la gente está pidiendo mayor flexibilidad y que puedan acompañar situaciones familiares de cuidado”, dice. “Hay mucha volatilidad y rotación porque el talento elige donde trabajar”, dice.

### **Medir el compromiso**

Para Ivana Thornton, directora de Career de Mercer, los motivos por los cuales una encuesta de clima da mal pueden ser diversos. Para medirlo, dice, hay cuatro criterios importantes: qué tan satisfechos están los colaboradores; qué tan orgullosos se sienten de trabajar en esa compañía; en qué medida estarían dispuestos a dar “la milla extra”; y si elegirían permanecer en la compañía, aun si otra empresa le ofreciera condiciones similares. En general, si el compromiso tiene un nivel de favorabilidad menor al 75 por ciento hay oportunidad de mejora.

“Las encuestas sirven para hacer un diagnóstico; las compañías deben hacerlas con el compromiso de articular e implementar un plan de acción posterior”, dice Thornton. “Si el líder decide de ser agente de cambio acepta los resultados si son negativos y se compro-

#### **Lo que los empleados quieren**



La mayoría prefiere ir de 2 a 3 días a la semana al lugar de trabajo.



La salud de los hombres podría verse más afectada por la crisis. Las mujeres se verán afectadas económica y socialmente a largo plazo. **El teletrabajo no siempre funciona para las mujeres.**

Fuente: ManpowerGroup.

mete con un plan de acción de mejora. Tiene un papel muy importante en la experiencia que vive un colaborador en la organización. En organizaciones ágiles, los colaboradores tienen múltiples líderes o referentes. Por tanto, tiene que haber un trabajo muy fuerte por parte de las organizaciones a la hora de fortalecer a esos líderes y empoderarlos. Generar referentes siempre es útil para mejorar la experiencia del colaborador”, dice. La EX es la intersección entre las expectativas de los colaboradores, el ambiente de trabajo y los eventos que ocurren en el devenir del camino de un colaborador en la organización. “Las organizaciones están buscando mejorar la experiencia, en donde el clima es un factor, pero no es el único”, dice.

### El papel del liderazgo

Los expertos concuerdan: cuando la encuesta trae mucha sorpresa hay una falla en el liderazgo, que está alejado de su equipo. Pero también es la oportunidad de revisar dinámicas de relación y de funcionamiento del grupo.

Para Lorena Marino, CEO de Crear Valor Juntos, consultora de *mentoring* y liderazgo colaborativo enfocada en la formación de líderes, el enojo y la frustración del líder ante los malos resultados se manifiesta en típicas frases como “A mi equipo le doy todo y, ¿así responden?” o “los siento desagradecidos”. “Cuestionan la herramienta, piensan que se trata de un enlatado o algo que no refiere a su área. Pero no sirve romper el termómetro. Hay que entender que hubo señales e indicios que no se supieron ver y la encuesta cristalizó. “Conviene verlo como un excelente mapa para la acción, una oportunidad para crear un vínculo más cercano”, explica.

El diálogo, la escucha en un ámbito de seguridad psicológica y el diseño de un plan de acción que apunte a resolver y mejorar las cuestiones identificadas es lo que aconseja. Y que el líder tome la iniciativa, aunque sean todos responsables, porque se trata de dinámicas y relaciones de doble vía.

Carabajal destaca el rol de los mandos medios: “Hay distintos actores que no están en el organigrama pero que

### Cocrear nuevas experiencias, el camino para cuidar a los empleados

#### Estrategias recomendadas

- Crear una hoja de ruta crítica para mejorar la experiencia de los empleados.
- Armar workshops con empleados para repensar la experiencia.
- Implementar plataformas de escucha y feedback permanentes.
- Capacitar a los managers para que se sientan dueños de la experiencia.

Fuente: Mercer.

son fundamentales como catalizadores del cambio y para ayudar a reconvertir la cultura. Ellos saben dónde se puede ceder sin problema”.

Emanuel Barattucci, Business Manager de BW Comunicación Interna, también hace hincapié en el rol del mando medio como referente del equipo. “Este liderazgo surge más del conocimiento que de la portación de un cargo. Son capaces de generar vínculos más sinceros basados en la confianza y eso impacta en el clima de la compañía. La influencia positiva de este rol fomenta y potencia la comunicación y los vínculos, rompe con la formalidad e impulsa un modelo de comunicación más horizontal”, explica.

García, de Supervielle, concuerda: “Todos los roles de liderazgo son claves en la compañía, la velocidad en la que suceden los negocios, la transformación digital, las nuevas generaciones, la necesidad de formas de trabajar más ágiles han dado lugar a un estilo de liderazgo diferente: más humano, más horizontal, al servicio de las personas, del negocio”, explica. “El talento se mueve y escucha nuevas propuestas todo el tiempo. Por eso, escuchar a todos los perfiles y generar propuestas alineadas a sus demandas es fundamental”, subraya.

#### Comunicar, la clave

Para Maximiliano Blanc, CEO de BW, la clave en los equipos es la confian-

za, especialmente que la gente se sienta parte de las decisiones que hay que tomar. “Se deben establecer espacios de diálogo para poder construir esos vínculos que ayudarán a mejorar el clima, aun cuando el contexto cambia constantemente”, dice. La calidad de la escucha es lo que genera y promociona un buen clima. “Los líderes que hacen eso, una vez por día, marcan la diferencia”, acuerda Bárbara Barreiro, a cargo de Capacitación y Diagnóstico en la consultora.

Según Blanc, en las encuestas de clima, la gente “aprovecha la oportunidad para descargarse”, sobre todo en los casos donde los colaboradores no tuvieron instancias de diálogo durante el año. En la opinión de Barreiro, las encuestas no “dan mal”, sino que reflejan lo que está pasando y la escucha, como primer paso para encontrar la solución, es fundamental. Los especialistas remarcan que generar expectativas que no se puedan cumplir es lo peor. En cuanto a los líderes, cuando el problema es por ese lado, el *coaching* parece ser una solución. “Las actitudes de flexibilidad, el cambio de postura, son las más positivas. También la capacidad de reconocer al equipo y de agradecer marcan la diferencia y estimulan un buen clima de trabajo”, dice Barreiro.

Para Mercer, las organizaciones que se destacan en EX buscan crear experiencias que sean empáticas, enriquecedoras, eficientes y acogedoras para los empleados, los cuatro atributos que debe tener una buena experiencia. Y trabajan sobre tres ejes en su propuesta de valor: el propósito, lo relacional —desarrollo, carrera, bienestar, clima— y lo contractual —compensaciones y beneficios—.

Aguilera recomienda no correr la encuesta más de una vez al año. “Luego hay que ir trackeando y visibilizar el avance que se va haciendo de los compromisos asumidos. Enriquecer la conversación a partir de la demanda o insatisfacción, mostrar cómo se trabaja, apalancarse en redes, formalizar planes de acción y tener KPIs muy concretos: esto redundará en mejoría de la marca empleadora”, concluye. <AP>



**HAY JUGADAS  
QUE REPRODUCEN VIOLENCIAS.  
EMPECemos UN PARTIDO NUEVO.**

**SI OTRO VARÓN TE INCOMODA  
O INCOMODA A ALGUIEN,  
PARÁ LA PELOTA.**

**INFORMATE Y REFLEXIONÁ.**



**Más información en  
[WWW.PAREMOSLAPELOTA.ORG](http://WWW.PAREMOSLAPELOTA.ORG)**



# El cambio



La COP26 celebrada en Glasgow a fines de 2021 llevó el tema ambiental al tope de la agenda pública mundial. El momento de la transformación es ahora y las empresas son un factor clave para lograrlo.

Por Gabriela Arias

Durante 2021 se realizó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) que reunió a representantes de unos 200 gobiernos con el objetivo de acelerar la acción climática y limitar el calentamiento global en 1,5 grados centígrados sobre los niveles preindustriales. Si bien fue un paso importante –y fue la primera vez que los combustibles fósiles y el carbón fueron incluidos en el texto final- algunos analistas creen que es insuficiente.

Sin embargo, la concientización y la acción sobre el tema tanto a nivel sociedad como a nivel empresario – ya sea en PyMEs

o en grandes compañías- creció a pasos agigantados. Si bien hay muchísimas compañías que trabajan con gran compromiso en el tema sustentabilidad, hay otras que todavía están rezagadas.

“Es cierto que los compromisos y acciones actuales de los gobiernos del mundo aún son insuficientes para lograr los objetivos del Acuerdo de París. Pero también es cierto que la transición hacia una economía resiliente y descarbonizada ya está en marcha y se está acelerando a escala mundial. Actualmente 59 países, cuyas emisiones agregadas equivalen al 54 por ciento de las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero (GEI), han oficializado su objetivo de lograr emisiones netas cero hacia el año 2050. Y Argentina se encuentra entre ellos”, analiza Sebastián Bigorito, director Ejecutivo de Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (Ceads).

Florencia Salvi, colaboradora del Premio de Ciudadanía Empresaria (PCE) que otorga todos los años la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham) coincide: “La pandemia y la agenda ambiental han ocupado en



# avanza

Manifestantes en las afueras de la COP26, realizada en noviembre de 2021 en la ciudad de Glasgow.



estos últimos dos años el tope de la agenda pública mundial. Siendo muy optimistas podemos decir que estamos frente a una oportunidad única. Si bien la COP26 no introdujo grandes cambios, ha tenido gran difusión y vemos mayor concientización de la sociedad en la manera de consumir y producir así como también en los esfuerzos de la industria por adaptarse a esta nueva conciencia. Por supuesto se necesita mayor velocidad y escala para que el cambio tenga el impacto que necesitamos, pero vamos por buen camino”.

La preocupación por el cambio climático está instalada y son muchas las acciones corporativas que se están llevando a cabo para sumar un granito de arena y dejar un mundo mejor a las generaciones futuras. Un ejemplo de ello es el Programa “Conectando empresas con los ODS”, que impulsan desde Ceads junto a EY Argentina. Actualmente unas 40 compañías líderes en el país reportan sus emisiones de gases de efecto invernadero, sus metas climáticas y los riesgos que el cambio climático podría representar para sus negocios, bajo los programas de reporte del *Carbon Disclosure Project*.

“Los resultados mixtos de la COP26 contrastan con los compromisos y acuerdos que desde el sector privado se han presentado, mostrando un liderazgo empresarial notable, tanto por peso propio como también por el deslucido liderazgo de los Estados. Por eso esperamos una nueva ronda de nivelación entre empresas durante el 2022, para tratar desde los básicos de la agenda climática (protocolo GHG, Huella de Carbono) hasta más sofisticadas plataformas como por ejemplo el CDP (con fuerte presión de socios comerciales), sin olvidar iniciativas sectoriales como la gestión del carbono en suelos agrícolas, por citar un reciente ejemplo” sostiene Bigorito.



A la hora de pensar en los desafíos de las compañías para el año que recién comienza, Salvi enumera: "Justamente entendemos que 2022 será un año donde las dimensiones ambiental y social serán protagonistas. Una prueba de esta afirmación es el documento *The Global Risk Report* elaborado por el World Economic Forum (WEF) y la agenda del Foro de Davos que se desarrolló en el mes de enero. Las inequidades que se han puesto al descubierto, como por ejemplo en el acceso a las vacunas, tensiones sociales, la pérdida de biodiversidad, la necesidad de acción por el clima y la salud mental de la población, son solo algunos de los temas que preocupan al mundo y que se reflejan como indicadores que hacen a la sustentabilidad".

Por su parte, Rodolfo Tarraubella, presidente de la Fundación Eco Conciencia y director ejecutivo de CIFAL Argentina -entidad del sistema de Naciones Unidas-, remarca que el foco en sostenibilidad tiene que estar puesto en la economía circular, el cambio climático, la eficiencia energética y la restauración de los ecosistemas. Y reflexiona: "Desde 1992 a la fecha, las empresas han tenido un avance enorme en los temas ambientales, debido a cuatro vectores principales: la propia exigencia de la conciencia ambiental de la compañía, las exigencias del gobierno, las nuevas exigencias del mercado y las exigencias de los inversores o financieras de proyectos. El desafío inmediato en un contexto de pandemia extendida será el de rearmar sus equipos con énfasis en valores, para generar propósito en el sentido del trabajo. Que el miedo no paralice sino que permita aprender a vivir más plenamente cada día, donde la productividad no sea un yugo sino una experiencia disfrutable".

Para acompañar este cambio, desde CIFAL Argentina ofrecen un programa de certificación que valida el compromiso empresario en la Integración de los ODS a la Estrategia Corporativa. Explica Tarraubella: "Nuestro lema en la Certificación de los ODS es: 'Blindar la sostenibilidad con rentabilidad' para que el cuidado del medioambiente no sea una acción filantrópica, sino parte del negocio".

Una de las empresas que trabaja para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible es Pan American Energy (PAE). "En el marco de nuestra estrategia de sustentabilidad, contribuimos con los ODS y adoptamos los principios universales del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre prevención, concientización de la responsabilidad ambiental y promoción

del desarrollo de tecnología respetuosa con los ecosistemas. En las áreas donde operamos, aplicamos planes de reducción de consumo de agua, tratamiento de residuos y efectuamos estudios de biodiversidad", comenta Agustina Zenarruza, gerente de Sustentabilidad de la compañía.

### Acciones medibles y concretas

Entre las distintas acciones posibles, la compensación de la Huella de Carbono es un proceso que resulta cada vez más necesario y urgente en el camino hacia una economía verde. A través de la medición de sus emisiones, las organizaciones pueden reducir los niveles de contaminación y contribuir a mitigar el calentamiento global.

"De acuerdo con nuestra última Encuesta Anual Global de CEOs, muchas organizaciones comenzaron a trabajar sobre los riesgos asociados al cambio climático, para dar respuesta a la descarbonización de sus actividades con acciones concretas. En el caso de las compañías argentinas, la tercera parte ya adoptó un compromiso de neutralidad de carbono, superando en alrededor de 10 puntos las medias regional y global, lo que implica compensar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), por ejemplo, a través de la compra de créditos de carbono", explica Diego López, socio de PwC Argentina a cargo de ESG & Sustainability.

Para gestionar exitosamente los objetivos de emisiones de GEI (*Net Zero*), más de la tercera parte de las compañías argentinas incorpora el tema dentro de su estrategia corporativa, superando en 12 puntos la media de la región. Aquellas empresas que no han asumido aún compromisos de este tipo lo vinculan principalmente a que la organización no genera una cantidad significativa de emisiones de GEI (57%), o no tiene la capacidad de medirlas (55%), o pertenece a un sector donde todavía no existe un enfoque establecido para la descarbonización (52%).

Una de las compañías que logró ser *Net Zero* recientemente es Banco Galicia: "El cuidado del medioambiente es prioritario para el banco, por eso realizamos una ardua tarea para medir la huella de carbono operacional y trabajamos para mitigar y compensar un porcentaje de las emisiones restantes. En el 2021, Galicia pasó a ser una empresa neutra en carbono. Estos hitos nos impulsan a promover una agenda climática transversal en toda la industria", explica Constanza Gorleri, Gerente de Sustentabilidad de la entidad.

Otra empresa que alcanzó la neutralidad de carbono fue Globant. "Después de un año de mucho trabajo, en donde nos comprometimos con *Science Based Targets* y donde realizamos nuestro primer *Carbon Disclosure Project*, llegamos a noviembre 2021 con la certeza de que habíamos logrado la carbono neutralidad a través de la compensación de todas nuestras emisiones. Y tuvimos la suerte de poder hacer dicho anuncio en Glasgow, en el marco de la COP26", destaca Francisco Michref, director de Asuntos Públicos y Sostenibilidad de la compañía.



### Motivos de las empresas que no incorporan la descarbonización de sus actividades dentro de su estrategia empresarial



Fuente: PwC Argentina

“Durante el año pasado generamos un Núcleo de Inteligencia, con subnúcleos de Economía Circular y Descarbonización, Bioeconomía y Derechos Humanos, que dan soporte a las unidades de negocio globales. Por otro lado, seguimos trabajando en reducciones de emisiones de carbono y también compensamos con la compra de 100.000 bonos de carbono al Parque Solar Ullum de Gennelia del período 2018-2020, porque somos Carbono Neutro en toda la cadena de valor. Además, participamos de la COP26 y lanzamos Plena Mata, junto con Mapbiomas, InfoAmazonia y Hacklab, una plataforma que monitorea la deforestación en la Amazonía en tiempo real”, detalla Sabina Zaffora, Gerenta de Sustentabilidad Hispana de Natura, compañía que entiende a la sustentabilidad como innovación y como un eje que atraviesa todos sus proyectos.

El cambio de paradigma está en marcha. Y la gran mayoría de las empresas se está subiendo a ese tren.

### Empresas rentables con foco verde

Como se ve, el respeto por el medioambiente y la conciencia social se vuelven cada vez más parte de lo cotidiano. Pero fuera de toda filantropía, las empresas que llevan adelante estas iniciativas no pierden de vista la necesidad de generar negocios rentables que les permitan extender su alcance.

Un gigante como Grupo Arcor, por ejemplo, impulsa desde 2010 diversas iniciativas enmarcadas en su política de Sustentabilidad, como el cuidado del agua y el uso racional de los materiales de empaque, entre muchas otras. Y el año pasado sumaron nuevos desafíos. “En 2021, con el Comité de Género de la compañía ya conformado, se lanzó un nuevo Compromiso con la Diversidad focalizado en incrementar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo en la empresa. Para ello, impulsamos un programa de *Mentoring* para apoyar su desarrollo y acompañarlas. En materia ambiental, se lanzó la Estrategia de Cambio Climático de la compañía, con metas de reducción de emisiones al 2025 y 2030”, detalla Bárbara Bradford, Gerente Corporativa de Sustentabilidad del Grupo.

“Con la estrategia *Way to Zero* nos comprometimos a ser neutros en emisiones de CO2 en 2050 con acciones como la producción de autos eléctricos e híbridos, utilización de energía limpia en procesos de producción y la optimización de la cadena de valor”, dice Silvina Echevarría, Gerente de Sustentabilidad de VW Group Argentina, compañía distinguida con el Premio Ciudadanía Empresaria de AmCham en la categoría Uso de Agua.

Y agrega: “Como novedad, realizamos dos murales ecológicos en las plantas de Pacheco y Córdoba. Dichos murales utilizan pintura photocatalítica que absorbe el CO2 del aire y a través de ellos se neutralizarán 150 kg de CO2 por mes. VW es la primera automotriz en implementar en su planta murales de este tipo y la primera compañía en Córdoba en hacerlo”.

A nivel servicios financieros, una línea interesante que se comienza a trabajar es la de las finanzas verdes o sostenibles. “En Santander creemos que generar valor, no solo económico sino social y ambiental, es un objetivo central de cara a cómo nos vinculamos con la comunidad. Por eso acompañamos a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en carbono, en ese sentido fuimos colocadores del primer Bono Sostenible para Plaza Logística, el primer Bono linkeado a la Sostenibilidad con San Miguel, y el primer Bono Social para una ONG (Techo)”, explica Guillermo Tempesta, vicepresidente primero y gerente de Asesoría Jurídica y Banca Responsable/ESG. Y agrega: “Este año trabajaremos en las oportunidades que detectamos en materia de bonos de carbono, financiación verde para nuestros clientes, asesoramiento en materia de huella de carbono, productos de inversión verdes o que compensen esa huella, entre otros. Todo esto sin dejar de lado las iniciativas de inclusión financiera y buen gobierno que venimos impulsando desde hace varios años”.

Por otro lado, uno de los temas que preocupa y mucho es la utilización de plásticos de un solo uso por ser altamente contaminantes. Coca-Cola, multinacional que emplea este material para sus envases, lleva adelante una política global para reciclarlos. Así lo explica Mariale Álvarez, directora de Asuntos Públicos, Comunicaciones y Sustentabilidad para Argentina y Uruguay de la compañía: “Seguimos avanzando para cumplir con los objetivos de ‘Un Mundo Sin Residuos’, el plan holístico y global enfocado en reducir nuestro impacto a lo largo de todo el ciclo de vida de los envases, desde su diseño hasta su recolección, reutilización y reciclado. Nuestras metas son claras: buscamos recuperar y reciclar el equivalente al 100 por ciento de los envases que ponemos en el mercado para el 2030”. Y aclara: “A la fecha, en la Argentina hemos logrado recuperar y reciclar alrededor del 54 por ciento de dichos envases en un esfuerzo conjunto con organismos públicos y privados, consumidores y entidades civiles. Sin embargo, sabemos que todavía falta un largo camino por recorrer. En eso estamos”. <AP>



# Encender las oportunidades

Las energías renovables en el país están en un momento crucial, donde pueden concretar un crecimiento exponencial y convertirse en un sector pujante, o empantanarse sin nuevos parques de generación. Los planes de los protagonistas.

Por Roberto Bellato

El pasado 26 de septiembre a las nueve y media de la mañana la Argentina alcanzó el récord histórico de abastecimiento a partir de energías renovables cuando llegó al 28,84 por ciento del total nacional de la generación eléctrica. Esa mañana, el 67,65 por ciento de las renovables fue abastecido por parques eólicos, el 21,75 por ciento por plantas solares, el 5,55

por ciento por pequeños aprovechamientos hidroeléctricos (PAH) y 5,05 por ciento por centrales de bioenergías (biogás y biomasa), según información de la Secretaría de Energía. El anterior hito en generación renovable había sido el 12 de septiembre de 2021 con 26,47 por ciento, que, a su vez, había superado al anterior récord de 23,3 por ciento del 8 de diciembre de 2020.

Además, la Argentina tuvo el año de mayor generación de energías limpias de su historia, ya que el 13 por ciento en promedio del abastecimiento total del país en 2021 fue cubierto por renovables. Es un dato relevante, más allá de que la Ley 27.191, que da un marco normativo al sector, fijaba que al finalizar el año el país debía superar el 16 por ciento de renovables y para el 2025 debe alcanzar el 20 por ciento como promedio anual.

En todo el año pasado se habilitaron 26 proyectos renovables por casi 1004 MW de potencia y se concretaron inversiones y avances en proyectos vinculados al Mater (Mercado a Término), el régimen de acuerdos entre actores privados de abastecimiento de energías renovables.

APERTURA entrevistó a los ejecutivos de las principales compañías eólicas y solares (ambas fuentes concentran casi



el 90 por ciento de la generación de energía limpia del país), para que expliquen su visión sobre el escenario actual y las perspectivas que tiene el sector para este 2022. Todos los directivos coincidieron en que esperan un año de crecimiento, aunque remarcaron que es central superar el obstáculo determinante para instalar nuevas centrales: la falta de capacidad que tienen las líneas de transmisión eléctrica. Sin inversiones en transporte de electricidad para poder evacuar la generación, las energías renovables pueden empantanarse fácilmente. También compartieron su preocupación sobre la situación macroeconómica del país y cómo avanzará la reestructuración de la deuda con el FMI anunciada recientemente por el gobierno, temas que, desde luego, impactan en los planes de inversión.

#### **Problemas para la inversión**

Las compañías esperaban una medida para agilizar al sector y liberar capacidad de despacho retenida por proyectos truncos que imposibilitan nuevos desarrollos. Después de varios anuncios y meses de demora, a fines de diciembre el gobierno publicó la resolución 1260/2021 para liberar la prioridad de despacho en proyectos de energías renovables

que no se construyeron del programa RenovAr, un plan que fue impulsado durante la gestión de Mauricio Macri y que permitió el despegue de los parques solares, eólicos y de bioenergías con contratos en dólares a 20 años para abastecer a Cammesa (que administra el mercado mayorista eléctrico) de energía limpia. Pero la crisis financiera y económica desatada en el país a partir de 2018 perjudicó a varios de estos proyectos que no alcanzaron a conseguir financiamiento, entre otros inconvenientes. El resultado de este proceso es que en la actualidad podría haber entre 50 y 60 proyectos (alrededor de 1500 MW de los 5044,6 MW otorgados en el programa RenovAr) que fueron adjudicados en las licitaciones, se les asignó prioridad para despachar energía renovable, pero nunca se construyeron. La resolución les da una opción de salida a estos proyectos mediante el pago de una multa (US\$ 17.500 por cada MW de potencia contratada) o, si definen avanzar en la construcción de las plantas, pueden pedir una prórroga bajo nuevas condiciones.

La Cámara Eólica Argentina (CEA) reúne a generadores, tecnólogos y fabricantes de componentes que representan el 70 por ciento de la potencia instalada nacional proyec-



tada en el país. En diálogo con APERTURA, el presidente de la entidad, René Vaca Guzmán, señala que “esta resolución de la Secretaría de Energía permite liberar esta capacidad de despacho. Esperamos que los proyectos que están reteniendo esta prioridad de despacho puedan ir liberándola. A pesar de la situación económica y financiera del país, vemos para 2022 un crecimiento de las inversiones en proyectos del Mater a través de la liberación de la capacidad de transporte (eléctrico) que puede ocurrir con esta medida. Es decir, se van a hacer inversiones en la medida que haya prioridad de despacho”. Y añade que “las empresas que fueron adjudicatarias en las licitaciones del Mater el año pasado están invirtiendo, pero para que siga creciendo el sector se necesitan inversiones en transmisión y esto le corresponde más al sector público que al privado”.

Martín Mandarano es el CEO de YPF Luz, una compañía que genera el 8 por ciento de la energía eléctrica del país con una capacidad instalada de 2483 MW y que cuenta con tres parques eólicos con tecnología de alta calidad: Manantiales Behr (99 MW) en la provincia de Chubut —el tercer parque más eficiente del país en 2021 que alcanzó el 58,7 por ciento de capacidad—; Los

**“El principal desafío para las inversiones es desarrollar un sistema de transporte que permita potenciar los recursos naturales”.**

Martín Mandarano,  
CEO YPF Luz

Teros (175 MW), en Buenos Aires; y Cañadón León (123 MW), en Santa Cruz. Mandarano indica que “el principal desafío para las inversiones a futuro es desarrollar un sistema de transporte que permita capturar y potenciar los recursos naturales del país. Hoy necesitamos trabajar en las oportunidades que esos recursos nos brindan en función de las capacidades de transporte”.

Por su parte, Bernardo Andrews, CEO de Genneia, la empresa que con sus siete parques eólicos y un parque solar lideró la generación de energía renovable en 2021 con un 18 por ciento total del mercado del país, remarca que vienen mencionando hace tiempo la importancia de resolver las limitaciones en las redes y trabajar juntamente con las autoridades en los cuellos de botella: “La resolución de la Secretaría de Energía permitirá desbloquear la capacidad de transporte eléctrico de aquellos proyectos paralizados. Esto permitirá incrementar progresivamente la participación de las fuentes renovables y nos dará un impulso importante para lograr la meta de llegar al 20 por ciento de renovables para el 2025. Sin duda es una respuesta positiva al reclamo extendido por el sector”. Genneia también lideró en 2021 la generación eólica con el 24 por ciento.

En tanto, Martín Brandi, CEO de PCR, una de las principales generadoras eólicas del país que cuenta con los parques Bicentenario I y II y San Jorge Mataco que suman 86 aerogeneradores, destaca el trabajo de depuración de proyectos truncos que la Secretaría de Energía viene llevando adelante y, según explica, permitirá que se lancen nuevos: “En gran medida, que existan nuevos desarrollos en el corto plazo dependerá de la efectividad que tenga este trabajo de depuración. Por otra parte, las inversiones productivas dependen de la estabilidad financiera, con lo cual, las negociaciones con el FMI son relevantes para el crecimiento del sector”.

Sobre este punto también se refiere Rubén Turienzo, director de Comercialización de Electricidad de Pampa Energía, que cuenta con tres parques eólicos (203 MW): “El sector está en un buen momento. Se incorporaron una oferta de unos 5000 MW, que, aunque no alcance a lo que exige la ley, es un buen número en la complejidad del sector energético en su conjunto. Esperamos que se vuelva a ofrecer capacidad de transporte para nuevos desarrollos”.

Carlos Bastos, director de Integra Capital, la firma inversora que tiene proyectos en los sectores de generación y distribución de energía, minería y petróleo y gas, entre otros rubros, indica que “a pesar del extraordinario recurso natural del país, el objetivo de alcanzar una participación del 20 por ciento en 2025 está lejos de alcanzarse”. Y agrega: “Además del contexto macroeconómico que debe mejorar, la inseguridad jurídica y la falta de acceso al financiamiento, la infraestructura de transmisión, que tiene cuellos de botella en todas las regiones del país, sobre todo para la energía eólica en el sur, es la principal limitante para el crecimiento, que ya alcanzó niveles de competitividad frente a otras tecnologías”.



187  
proyectos hay hoy en operación en la Argentina

Suman 5.181,7 MW de potencia instalada

Fuente: Secretaría de Energía.

El Parque Solar Cauchari está ubicado en Jujuy y es una de las plantas fotovoltaicas más grandes de la región. Opera 300 MW y tiene previsto una ampliación de 200 MW. Felipe Albornoz, presidente de Jemse, la empresa provincial que opera el parque, subraya: “Las compañías necesitan políticas estables y seguridad jurídica que les permita hundir recursos por un tiempo considerable dado que el esquema de energía solar tiene esas características. También se necesita inversión en infraestructura por parte de los gobiernos. El sector solar está, como en todo el mundo, ávido de proyectos y oportunidades. Apenas estén las condiciones dadas llegarán inversiones del exterior”.

### Escenario y desafíos

Al hablar de las perspectivas que tiene el sector para este 2022, Mandanaro, de YPF Luz, sostiene que hoy el sector se encuentra en un escenario muy favorable y con gran potencial de crecimiento. “Demostró en poco tiempo las ventajas económicas y medioambientales que puede generar. Los recursos naturales de la Argentina nos ofrecen oportunidades únicas a nivel mundial para seguir desarrollando las energías renovables, contamos con excelentes condiciones naturales y recursos como el viento en la Patagonia y el sol en el norte, oeste y centro del país que se complementan perfectamente con el gas natural y, en un futuro, creemos se sumará el H2 verde (hidrógeno verde)”. YPF Luz fue en 2021 el generador con mayor participación de mercado en el Mater, suministrando energía renovable a la industria con una capacidad instalada de 397 MW. En particular, provee de energía renovable para las principales empresas como YPF, Toyota, Profertil, Accenture, Coca Cola FEMSA, y Holcim, entre otros.

Por su parte, Andrews, de Gennelia, remarca que el sector renovable, además de necesitar inversiones en infraestructura, precisa acceso al financiamiento para poder avanzar con los proyectos, que son de capital intensivo. “El sector eólico

“Es importante tener un plan energético nacional que incluya renovables y tarifas y subsidios; Vaca Muerta y otras cuestiones”.

Carlos Bastos,  
Integra Capital

requiere de grandes inversiones iniciales que se recuperan una vez que el proyecto entra en operación. Se necesita un financiamiento competitivo que permita proyectar a largo plazo. Es necesario que la promoción de energías renovables sea una política pública de las próximas tres décadas para que la Argentina pueda cumplir con sus metas de descarbonización y reducción de gases de efecto invernadero”.

Sobre este punto, Brandi, de PCR, agrega que “la energía renovable está consolidado como un sector de peso en el mercado eléctrico. Durante el 2022 se iniciará la construcción de nuevos proyectos con el objetivo de abastecer demanda de empresas privadas. Seguramente la enorme mayoría de los nuevos proyectos serán ejecutados por empresas que ya están presentes en el mercado argentino”.

Turienzo, de Pampa Energía, sintetiza el escenario del sector: “En este momento se invierte para construir unos 500 MW que son los disponibles en el sistema de transmisión. Están destinados a abastecer la demanda de los grandes usuarios con acuerdos entre privados bajo el esquema del Mater. Además, son necesarias algunas condiciones de estabilidad macroeconómicas que permitan, por ejemplo, obtener las divisas para importar los equipos y financiar los proyectos. A mediano plazo, para crecer en volumen, es necesario contar con inversiones en el sistema de transmisión”.

En tanto, Bastos, de Integra Capital, destaca que hoy el foco se encuentra en el Mater: “El mandato que tienen algunos grandes usuarios, empujados por sus casas matrices, en aumentar la participación de la energía renovable en su consumo energético es lo que probablemente impulse las inversiones de desarrolladores de proyectos. Es necesario un plan energético nacional, una estrategia integradora que incluya no solo a las renovables sino también la cuestión tarifaria y subsidios, Vaca Muerta y el gas natural entre otras cuestiones enmarcadas en la transición energética y los compromisos internacionales asumidos”.

En el caso del sector solar, Albornoz, de Jemse, destaca: “Sin dudas el escenario actual es favorable, más allá de algunos desequilibrios macroeconómicos que afectan a todos los sectores económicos y algunos problemas logísticos mundiales debidos al Covid, la fabricación de paneles e insumos que tienen que ver con energía solar, son factores para considerar y eso nos permite mejorar el precio de venta, hacerlos más competitivos y atraer inversiones”.



## **Los planes de las compañías**

Mandarano cuenta que el primer proyecto en desarrollo de YPF Luz para este año es Zonda, el primer parque solar de la compañía que estará ubicado en San Juan. En una primera etapa, tendrá 100 MW y un factor de capacidad del 35 por ciento “con la ambición de alcanzar 300 MW”. Además, YPF Luz está evaluando el desarrollo del segundo parque eólico en Buenos Aires. Y señala que están estudiando la posibilidad y el potencial de H2 (hidrógeno verde) y de captura de CO2: “Estamos en instancias iniciales, pero, definitivamente, es otro gran desafío. Tenemos la visión de ser una de las principales compañías del sector de generación eléctrica y producir energía que sea accesible para todos”.

**“El sector eólico requiere de grandes inversiones iniciales que se recuperan una vez en marcha el proyecto”.**

Bernardo Andrews,  
CEO de Genneia

Genneia se enfocará este año al Mater. Acaba de lanzar al mercado local nuevos bonos verdes por un total de US\$ 132 millones a 10 años. Así, se convirtió en 2021 en el principal emisor de bonos verdes de Argentina, con operaciones locales e internacionales por casi US\$ 500 millones, según describe el CEO de la compañía, que -además- anunció una inversión de US\$ 60 millones en el nuevo proyecto Solar Fotovoltaico Sierras de Ullum en San Juan de 80 MW y 150.000 paneles bifaciales que aumentan un 6 por ciento la generación.

Por su parte, Brandi explica que en PCR están iniciando la construcción de dos nuevos parques eólicos en Buenos Aires y planean iniciar la construcción de un tercer proyecto durante el primer trimestre del año. “El objetivo es abastecer empresas privadas, contribuyendo a reducir la huella de carbono de nuestros clientes y a reducir su costo energético”, dice.

Algo similar adelantó Turienzo, de Pampa Energía: “Iniciamos la ampliación de 81 MW en nuestro Parque Eólico Pampa Energía III en el partido de Coronel Rosales. Para esto, invertiremos US\$ 120 millones y sumaremos 18 nuevos aerogeneradores que llevarán la potencia del parque a 134,2 MW. Esperamos tenerlo operativo en el primer cuatrimestre del 2023 para comercializarlo bajo el esquema Mater y seguimos atentos a la evolución del mercado buscando las oportunidades”.

Bastos, por su parte, adelanta que los planes de Integra Capital tienen que ver con una participación a largo plazo en las energías renovables en varios frentes. La compañía tiene una fuerte participación en distribución eléctrica en Mendoza y AMBA, donde hay normativa que propicia la instalación en las redes de distribución de energía distribuida. En Mendoza también se lleva adelante un proyecto sobre el cambio de generadores que consumen gasoil en la región de alta montaña y está en desarrollo un proyecto de energía fotovoltaica que, si bien es de pequeña potencia, reemplazará parte de la energía producida térmicamente.

“Otros proyectos de mayor escala están en la etapa de estudios de factibilidad. Podemos mencionar entre ellos nuestro interés en San Juan, la que está embarcada en la producción nacional de paneles solares y el abastecimiento con energía renovable en explotaciones mineras”, destaca Bastos, que también menciona el interés de la compañía en la participación en proyectos renovables destinados a la producción de hidrógeno verde.

Albornoz indicó que para Jemse el objetivo de 2022 es, por un lado, continuar gestionando la expansión del Parque Solar Cauchari, ampliando unos 200 MW de potencia en el corto plazo —ya se están ultimando detalles con China— y, por otro, comenzar con la construcción de la fase 1 del sistema de generación solar distribuida que consta de doce plantas que generarán 96 MW de potencia destinados al consumo interno de Jujuy. <AP>



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



**Think  
outside  
the box.**



HANG KUCHEN  
SPORLEDER &  
RODRIGUEZ MORALES  
ABOGADOS



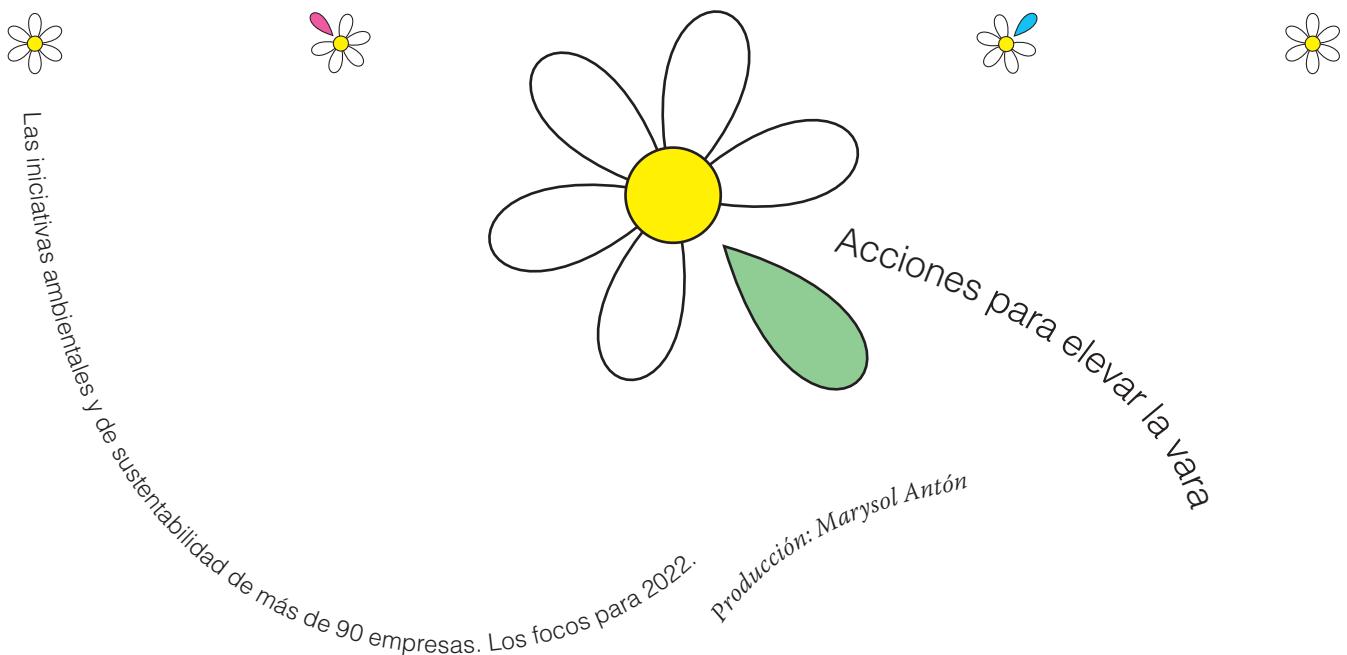
Libertad 567, Piso 5, C1012AAK, CABA.



(011) 6346 2790



[www.hsrabogados.com](http://www.hsrabogados.com)



## **Accor**

El 2021 estuvo marcado por la recuperación del turismo y, en consecuencia, Accor reforzó aún más su política de sostenibilidad, que culminó con los compromisos de reducción de emisiones atmosféricas asumidos durante la COP26, la participación en la iniciativa mundial de hospitalidad positiva y la emisión de 700 millones de euros en bonos indexados a los objetivos de desarrollo sostenible de la empresa. “Además, reforzamos el programa de reducción de desperdicios de alimentos en nuestros restaurantes y bares, y avanzamos en la eliminación del plástico de un solo uso de la experiencia del cliente, algo en lo que también nos enfocaremos en 2022”, agrega João Dias, Corporate Social Responsibility Manager para la región. “La emergencia climática global nos desafía a mantenernos firmes en nuestros compromisos de reducción de emisiones a la atmósfera, lo que en nuestro sector está íntimamente relacionado con

la eficiencia energética de nuestras operaciones. Por eso iniciamos un proceso de inventario energético que nos brindará datos aún más asertivos sobre el potencial de reducción de nuestra huella”, resume Dias.

## **Adecoagro**

“Entendemos que la sustentabilidad debe ser transversal a todas las operaciones de la compañía. Es una forma de pensar y de actuar que asumimos desde el comienzo”, inicia Alejandro López Moriena, director de Sustentabilidad.

Así, 2021 fue una oportunidad para consolidar los esfuerzos que comenzaron a raíz de la pandemia por Covid-19. “Continuamos desarrollando nuestro modelo sustentable de producción sobre la base de la salud de nuestra gente, la eficiencia operativa, la innovación y la implementación de buenas prácticas orientadas a la preservación del suelo, el consumo eficiente del agua, el manejo responsable de residuos, el bienestar ani-

mal, la generación de energía renovable, la protección de la biodiversidad y la gestión para reducir emisiones”, detalla López Moriena.

En cuanto a los desafíos para este año, empezarán a comercializar los créditos de carbono del Biodigestor 1 y también la construcción de un segundo Biodigestor. “En paralelo, seguimos trabajando para mejorar la eficiencia operativa con foco en la mejora de la performance ambiental, como la eficiencia energética, la reducción de emisiones, la gestión de residuos y la reutilización de subproductos”, resume el directivo.

## **Aeropuertos Argentina 2000**

La estrategia de la compañía está enfocada en la reducción de la huella de carbono y la gestión responsable de recursos naturales. Esto incluye cuatro grandes líneas de acción. “La primera son nuestros empleados, nuestro activo más importante. Trabajamos para su bienestar, desarrollo

personal y profesional. La segunda, los pasajeros, y para ellos innovamos y buscamos mejores maneras de hacer las cosas para brindarles una experiencia segura y placentera. La tercera, las comunidades donde estamos presentes y con las cuales estamos comprometidos en generar valor económico. Por último, nuestro planeta, por el que trabajamos en proyectos que apuntan a una economía baja en carbono, la optimización y uso responsable de los recursos naturales y la protección de la biodiversidad”, dicen desde AA2000.

Como ejemplo de esto, resaltan su programa Pasajero Sustentable, que se constituye a partir del pasajero que adopta y promueve buenas prácticas alineadas al desarrollo sostenible en sus viajes, es responsable y consciente acerca de la importancia del impacto que genera cada una de sus acciones. “Así, desde nuestro negocio, conectamos a millones de personas, asumiendo nuestro rol como



actor clave en nuestro país y comprometidos con el desarrollo sostenible", cuentan en la firma.

### Acindar Grupo ArcelorMittal

Teniendo en cuenta el impacto de la industria en el ambiente, en las personas que son parte de la empresa y las necesidades particulares de las comunidades donde tienen presencia y en el país en general, durante el 2021 continuaron con acciones ya iniciadas y tomaron nuevos desafíos.

"Asumimos el compromiso de reducir un 20% las emisiones de CO<sub>2</sub> para 2030, trabajando en ejes fundamentales como la utilización de chatarra en nuestro proceso productivo y el uso de energía", cuenta Andrea Dala, gerenta de Asuntos Públicos y Fundación Acindar. Justamente, desde la última comenzaron un espacio educativo, abierto para toda la comunidad, que estimula a los jóvenes a perseguir carreras vocacionales de STEM, haciendo hincapié en ingenierías y matemática.

"Para 2022 se proyecta continuar y ahondar en las líneas de trabajo mencionadas, y buscaremos trabajar un programa de compras inclusivas que nos permita incorporar a nuestra cadena de abastecimiento a actores sociales, poniendo foco en la perspectiva de género", agrega Dala.

### Arcos Dorados

Para dar respuestas innovadoras nació Receta del Futuro, la estrategia social y ambiental impulsada con el objetivo de impactar positivamente en los sectores en donde están las mayores



1. Banco Itaú seguirá acompañando el programa de bicicletas de CABA.
2. Basf restaura árboles nativos dentro de programa de beneficios.
3. Bimbo opera en todo el país con energía renovable.
4. Coca-Cola impulsó Ruta Verde, una iniciativa de reciclaje.

oportunidades de lograr un cambio significativo. Se desarrolla bajo 6 pilares fundamentales: Empleo Joven, Economía Circular, Familia y Bienestar, Cambio Climático, Diversidad e Inclusión y

Abastecimiento Sustentable. En 2021 trabajaron de forma proactiva en reducir el uso de plásticos en sus productos y fomentaron el reciclado y la reutilización de diversos recursos en sus locales.

"Nuestro hito de 2021 fue la inauguración del primer local, con un modelo 2.0 de construcción, que cuenta con varias iniciativas sustentables. La planificación implica que todos los nuevos restaurantes de la región deberán cumplir con 25 elementos sustentables,

como gases refrigerantes no contaminantes de aires acondicionados, reutilización de agua de condensación y lluvia para riego y mantenimiento, techos aislantes y refractantes, entre otros. Además, firmamos un acuerdo con Pampa Energía para comprar 400MW/h de energía renovable mensualmente", cuentan.

A partir de este acuerdo, Arcos se compromete a inyectar un 25% de energías limpias en 40 de sus ubicaciones de la Argentina, lo que permite trabajar en línea con los objetivos corporativos de gestión y reducción del 36% la huella de carbono de la operación directa para 2030.

Además, acaban de inaugurar las primeras estaciones de carga para automóviles eléctricos en alianza con Chargebox Net.

### Autopista del Oeste

Su balance forestal se destaca por la diversidad de sus especies, con más de

2100 ejemplares añosos de



entre 15 y 30 metros de altura. Todos los años, se identifican los árboles chocados, enfermos o vandalizados para su tratamiento o reemplazo y se suman más de 1500 nuevos ejemplares jóvenes, que requieren tutores y riego sostenido.

Además, más de 8000 ejemplares son intervenidos con raleo en su parte inferior y podas en altura cada año, para permitir la visibilidad de señales y evitar el desprendimiento de ramas.

En 2021, se recogieron 136.000 kg de envases de papel o cartón, 203.000 kg de vidrio, 170.000 kg de plástico, 170.000 kg de neumáticos, 1.060.000 kg de restos de jardinería y 870.000 kg de otros residuos, todos ellos se dispusieron para ser reciclados.

~~~~~

### **Autopistas del Sol**

En su concesión de 120 km, cuenta con 890 ha de áreas verdes, con más de 33.000 ejemplares, entre árboles y arbustos. Hay más de 1300 árboles añosos y de valor forestal (en su mayoría superan los 25 metros de altura) tratados con podas de seguridad. En los últimos 3 años, se sumaron más de 1500 nuevas plantas, tutoradas y con riego sostenido hasta garantizar su supervivencia. Además, más de 3000 ejemplares son raleados en su parte inferior y podados en altura para garantizar la visibilidad del camino y de señales viales.

Por las obras de repavimentación realizadas, se obtuvieron 24.450 tn de material asfáltico, que se reutilizan para la mejora de calles de tierra, en un volumen equivalente a 72 km. En 2022, continuarán estos programas ya iniciados.

### **AVON**

En 2021 se creó la Gerencia Regional de Sustentabilidad para toda Hispanoamérica, liderada por Claudia Restrepo, con el objetivo de impulsar la agenda de sustentabilidad, coordinando los avances del Compromiso con la Vida 2030 de Natura &Co (grupo al cual pertenece Avon, junto a Natura, The Body Shop y Aesop), abarcando los tres pilares de trabajo: sustentabilidad ambiental, sustentabilidad social y circularidad de la economía. El rol de la Gerencia es revisar el progreso de los indicadores claves de desempeño, discutir problemas emergentes, acordar la asignación de recursos y priorización, y garantizar que la responsabilidad esté integrada en todo el negocio.

En términos de sustentabilidad ambiental, una de las iniciativas más ambiciosas anunciadas fue la meta de certificar como B-corp para el 2025. En los primeros meses de 2022, se realizarán lanzamientos de envases reutilizables y recargables con hasta un 74% de reducción de plástico utilizado.

### **AySA**

Para alcanzar el desafío de la universalización de los servicios, AySA lleva adelante un Plan de Obras destinado prioritariamente a la expansión y a la mejora de la calidad de los servicios y del ambiente. En línea con eso, asume un compromiso con el cuidado del entorno, la prevención de la contaminación y la conservación de los recursos hídricos, considerando el impacto actual y futuro de su actividad. Durante 2021 presentaron EcoAySA, programa de beneficios y descuentos que

busca alentar la adhesión a la factura digital y lograr un impacto positivo a través de la plantación de árboles y el ahorro de agua. EcoAySA tiene como objetivo plantar 10.000 árboles por año en el área de concesión, cada 100.000 adhesiones a la factura digital.

También se hicieron el hackatón Desafíos del Agua 2021, concurso que reúne al ecosistema científico, tecnológico, emprendedor e innovador, con el objetivo de construir soluciones para los principales desafíos para el sector de agua y saneamiento.

### **Ball**

Como compañía líder de envases sostenibles de aluminio lanzaron el movimiento "Quierolata", una iniciativa que potencia en América latina el consumo de forma consciente y el reciclaje posterior del envase a partir de la educación y la innovación. Además, presentaron en Brasil un Laboratorio de Economía Circular, con el que buscan trabajar la sustentabilidad de la industria, apuntando al triple impacto e impulsando el abordaje integral en el reciclaje y el correcto procesamiento de residuos.

En línea con estos proyectos, recibieron las certificaciones Iniciativa para la Gestión Responsable del Aluminio (ASI, por sus siglas en inglés), en la categoría de Estándares de Desempeño y Cadena de Custodia, para las 15 plantas de envases para bebidas en América del Sur (BPSA) y la oficina regional, convirtiéndose en pioneros al recibir los certificados y en ser los primeros del sector de Sudamérica en obtener ambas certificaciones.

Sus objetivos de sostenibilidad para 2030 son: reducir en un 55% nuestras emisiones de gases de efecto invernadero y en un 16% la cadena de suministro.

### **Banco Provincia**

Durante 2021 publicó el primer Reporte anual de sostenibilidad. Además, durante el primer semestre del año, el Directorio aprobó sucesivamente las políticas de: Sostenibilidad, Inclusión, Ambiental y de Financiación e Inversiones responsables. En conjunto, estas cuatro normas constituyen un marco de trabajo para el desarrollo de procesos, productos y servicios desde un enfoque que integre los factores económico, social y ambiental.

~~~~~

Ball

Como compañía líder de envases sostenibles de aluminio lanzaron el movimiento "Quierolata", una iniciativa que potencia en América latina el consumo de forma consciente y el reciclaje posterior del envase a partir de la educación y la innovación. Además, presentaron en Brasil un Laboratorio de Economía Circular, con el que buscan trabajar la sustentabilidad de la industria, apuntando al triple impacto e impulsando el abordaje integral en el reciclaje y el correcto procesamiento de residuos.

~~~~~

Barbieri

Durante 2021, el Triple Impacto fue parte de sus "Sueños Globales", iniciativa que actúa como guía para la gestión de todas las áreas de la organización para el corto y mediano plazo. Así llegaron al primer Reporte de Sustentabilidad bajo estándares GRI y las Declaraciones



ciones Ambientales de Producto (EPD) para el portfolio de productos de Drywall y Steelframe.

También crearon un Comité de Economía Circular que busca una transición en las formas de consumo y fabricación y conformaron el Área de Inversión Social Estratégica, desde la que desarrollan programas de educación integral, empleabilidad y proyectos de infraestructura comunitaria a través de 2 ejes: Hábitat y Conocimiento.

### **BASF Argentina**

Durante 2021 obtuvo la neutralidad de carbono a partir de la adquisición de bonos de carbono de YPF Luz, que buscan promover el desarrollo de energías renovables en el país. Además, con el objetivo de restablecer ecosistemas y mitigar los impactos del cambio climático, la compañía reforestó más de 1300 árboles en bosques nativos en Tucumán y Corrientes.

Por otra parte, la división de Soluciones para la Agricultura incorporó a su programa de beneficios para clientes y productores Multiplica, la posibilidad de compensar su huella de carbono mediante la restauración de árboles nativos. De esta manera, la compañía colabora con los agricultores para lograr una reducción del 30% de sus emisiones de CO<sub>2</sub>. Asimismo, se incorporó la plataforma Woocar sobre la flota vehicular, que permitió el registro de las emisiones de CO<sub>2</sub> y la implementación de un sistema de incentivos a la eficiencia en la conducción. Con esta iniciativa se logró una reducción del 6% de la huella de carbono en 2021.

En el 2022 lanzarán sus pro-

gramas GO2Neutral y TripleE, que buscan establecer estrategias formales para la reducción de emisiones y promover proyectos de eficiencia energética.

### **BDO**

Durante el año realizaron una alianza con Cascos Verdes, una asociación civil sin fines de lucro que trabaja desde el año 2007 por la inclusión de personas con discapacidad intelectual a través de la educación ambiental. Con su colaboración, realizaron una serie de cápsulas audiovisuales concientizando a la comunidad sobre mejores prácticas en materia de reciclaje, huerta urbana y movilidad sustentable.

Durante 2022, su enfoque de sostenibilidad tiene como objetivo crear y fomentar beneficios a largo plazo teniendo en cuenta cómo operan dentro de este entorno cada vez más complejo, reconociendo las amenazas, mitigando los riesgos y capitalizando las oportunidades de desarrollo, dicen desde la firma.

### **Boehringer Ingelheim**

Cuenta con el programa global SustainableDevelopment – For Generations, que abarca los pilares: más salud, más potencial y más verde, todo alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En la Argentina se está trabajando en el proyecto BE GREEN, que busca minimizar el consumo de agua potable y de gas natural en el laboratorio. Con este propósito, comenzaron a reemplazar los artefactos de la instalación sanitaria, se implementó un sistema de captación, tratamiento y dis-

tribución de agua de lluvia y de rechazo del sistema de ósmosis inversa para uso sanitario, y un termostanque solar. Con esto esperan reducir hasta un 66% el consumo de agua potable para uso sanitario y hasta un 70% el consumo de gas para calefamiento de agua.

Además, continúan trabajando en la eliminación de plásticos de un solo uso, apoyando la segregación selectiva de residuos para incrementar su reutilización y reciclado, impulsando Green Meetings e incorporando a la flota vehículos más eficientes en términos de emisiones.

### **Camuzzi**

Durante 2021 buscaron formas de reutilizar los sobrantes de cañería de polietileno que se generan en la operación y que no tenían un segundo uso. En paralelo y producto del diálogo constante con distintos actores de la sociedad, detectaron que el desecho de colillas en la vía pública es una problemática muy frecuente.

Así nació el proyecto Ecoencieros: colectores producidos con material de rezago que permiten minimizar los impactos ambientales al reciclar, pero también el de las colillas de cigarrillo, que poseen componentes muy contaminantes, y que representan un tercio de todos los residuos recogidos cada año en la limpieza urbana. Al momento, ya produjeron casi mil Ecoencieros, que son donados a distintos municipios para su posterior colocación.

A su vez, durante el año plantaron más de 850 árboles nativos en 25 localidades de su área de licencia como parte de la campaña Hagamos un

buen papel, con la que se comprometieron a forestar, al tiempo que incentivan a los usuarios a adherirse a la factura digital.

### **Carrefour**

A comienzos de 2021, dejaron de vender vajilla plástica de un solo uso y ampliaron su surtido ecoamigable con alternativas reutilizables, recicladas, compostables y de inclusión social que hoy superan las 350 referencias dentro de la categoría de Bazar.

En la misma dirección, presentaron TEX Reciclado, una nueva línea de ropa que reutiliza materias primas en la producción de cada prenda.

Este lanzamiento, que incluyó camperas y ropa interior hechos con poliéster y poliamida 100% reciclada, los convirtió en la primera cadena de supermercados de la Argentina en ofrecer una opción de indumentaria ecoamigable garantizando precio y calidad.

Como parte del compromiso con el cuidado del medioambiente, ampliaron la oferta de productos frescos Huella Natural. "Como valor agregado, por primera vez incorporamos *block-chain* a nuestros cortes de carne vacuna Huella Natural para acercar la trazabilidad completa de nuestros productos a nuestros clientes y clientas a través del escaneo de un código QR en las etiquetas", dicen desde la firma.

En 2022, seguirán disminuyendo el consumo de energía, incorporarán energía proveniente de fuentes renovables y reducirán las emisiones resultantes del uso de refrigerantes para alcanzar, en 2040 (a escala global), la neutralidad del carbono.



## CCU Argentina

Como pilar estratégico, la sustentabilidad la gestionan a través de 3 ejes: Personas que nos mueven, Planeta por el que vamos y Marcas que nos inspiran. "Este Modelo de Gestión de Sustentabilidad integra 30 iniciativas hacia 2030, asegurándonos una visión a largo plazo para cumplir nuestro propósito: crear experiencias que nos permitan compartir juntos un mejor vivir", dice Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de la compañía especializada en bebidas.

Bajo el eje planeta, la compañía se había propuesto reducir los consumos de energía eléctrica y térmica en un 20%, valorizar los residuos en un 100% y reducir los consumos de agua en un 30%. Esas metas se superaron en 2020: redujeron el consumo de energía eléctrica en un 24%, la energía térmica en un 46%, la valorización de los residuos sólidos industriales en un 99,4%, y el consumo de agua bajó un 49%.

"Para el 2030, las metas son aún más ambiciosas: la reducción de gases de efecto invernadero tendrá que estar en un 42%, utilizar un 20% de energía renovable, ahorrar un 67% de agua, valorizar el 100% de los residuos, usar un 100% envases y embalajes reutilizables, y utilizar el 50% de material reciclado en los envases y embalajes", añade Barrale.

A su vez, en 2022 continuarán trabajando en iniciativas de innovación, tanto en formatos como en productos, además de inversiones en tecnologías para mejorar los servicios.

## Celsur

Durante 2021, Celsur participó de los programas Eco-

vadis y CDP que brindan el servicio de calificación de sostenibilidad de empresas. Como resultado, la organización se posicionó entre las 25 empresas mejor evaluadas, demostrando así la capacidad para controlar el riesgo social y ambiental. "Sabemos que los mayores impactos de la actividad logística vienen asociados al transporte. Por eso, hemos realizado un curso de manejo eficiente para choferes, que inculca el respeto por los límites de velocidad, la anticipación a maniobras de frenado, mantenimiento preventivo, verificación del nivel de fluidos y la presión de las ruedas, entre otras recomendaciones que contribuyen al ahorro de combustible y a la seguridad vial", dice Maribel Alvarado, gerente de Calidad Seguridad y Ambiente. También se incorporó telemetría en unidades tractoras y se estableció un convenio con Axion para la utilización del combustible X10. Este diésel contiene 10 partes por millón de azufre y cumple con la norma Euro V en especificación de azufre.

## Cencosud

A través de tres de sus marcas, Jumbo, Disco y Vea, implementaron diferentes acciones basadas en dichas áreas estratégicas de impacto. En Jumbo y Vea, trabajaron programas que promocionan la Cultura Saludable a través de Viví Saludable y Nutriditos, respectivamente. En Disco, organizaron Mujeres Transformadoras, que junto a Voces Vitales Argentina, permitió capacitar y brindar herramientas para fortalecer emprendimientos liderados por mujeres de Buenos Aires y Córdoba. También, desde hace 11 años, gestionan

Rescate de Alimentos, con las tres marcas y en alianza con la Red del Banco de Alimentos y Ejército de Salvación, para rescatar y donar alimentos aptos para el consumo y otros artículos de primera necesidad. Para 2022, el objetivo es mantener estas acciones y seguir aumentando su alcance.

## Cervecería y Maltería Quilmes

Inauguró el Parque Eólico Budweiser, siendo la primera compañía de consumo masivo en utilizar 100% energía eléctrica renovable en toda su producción y lanzó la 2º etapa de Sumá Nativas, proyecto de revegetación de las hectáreas degradadas por los incendios de 2019 en Mendoza.

También consolidó su proyecto de agricultura sustentable en el que más de 1100 productores adoptaron buenas prácticas agropecuarias, e incorporó a su portfolio Patagonia Sendero Sur, la primera cerveza orgánica certificada de la Argentina.

Valor, la plataforma de impacto social de la compañía, escaló a todo el país, trabajando con 365 organizaciones de la sociedad civil e incubando 48 proyectos. Se donó un centro de vacunación en el Municipio de Quilmes que aplicó más de 151.000 dosis y se fortaleció al centro de Zárate. El 2022 comenzó con un Plan de Consumo Responsable para la temporada de verano buscando impulsar el cero alcohol en menores, al volante y en exceso. De cara al año busca involucrar cada área de la compañía en iniciativas sólidas y colaborativas en línea con sus 7 objetivos de sustentabilidad a 2025.

## Citi

La entidad financiera tiene un compromiso global para reducir su huella ambiental y acelerar soluciones a la problemática del cambio climático en todo el mundo.

Para eso, establecieron a nivel global una Estrategia de Progreso Sustentable basada en la transición hacia una economía baja en carbono, el cambio climático y la operadora sustentable. Los objetivos planteados para 2025 incluyen reducción del:

45% en las emisiones de gases de efecto invernadero de edificios, 40% en el consumo de energía, tomada en un 100% de fuentes renovables, 30% en el consumo total de agua, proveniente en un 25% de reciclado y 50% de desperdicios. También tener edificios sustentables (8 de los 10 edificios de Citi Argentina ya cuentan con la Certificación LEED).

Asimismo, al asumir el cargo de CEO, Jane Fraser anunció en marzo de 2021 el compromiso global de ser Net Zero o Cero Emisiones Netas para el año 2030.

## Coca-Cola

"Durante 2021 establecimos metas claras: primero atender las urgencias, luego acompañar la recuperación y, en tercera instancia, guiar hacia el nuevo escenario.

En este sentido, advertimos que entre los sectores más perjudicados por la pandemia estaban los pequeños comercios de barrio, kioscos y almacenes que representan el 90% de nuestros clientes. Para ellos lanzamos Sigamos Abiertos, un ciclo de capacitación gratuita, que les brindó conocimientos y estrategias necesarias para potenciar sus negocios", afirma Mariale

Álvarez, directora de Asun-



tos Pùblicos, Comunicaciones y Sustentabilidad para la Argentina y Uruguay. También realizaron ProgramON Primer Envió y ProgramON Emprendidos, dos capacitaciones virtuales y gratuitas que desarrollaron junto a la asociación civil Chicos.net, y llegaron a más de 4000 jóvenes de entre 17 y 24 años de todo el país. "Impulsamos Ruta Verde, una iniciativa de reciclaje colaborativo que une a ocho ciudades del interior de Buenos Aires en un circuito eficiente de recolección y reciclado del plástico PET y otros materiales reciclables. Un modelo que replicamos también en Tucumán. En Misiones sumamos Puntos Verdes en ciudades turísticas para acercar opciones de reciclaje a las personas", añade la directiva.

Este año Coca-Cola cumple 80 años en la Argentina, "lo que nos abre un nuevo escenario de oportunidades para continuar trabajando en gestión sustentable de envases, cuidado del agua, y el desarrollo y empoderamiento económico", resume.

### **Coca-Cola FEMSA**

A escala global, Coca-Cola FEMSA es la única compañía mexicana de bebidas en el Anuario de Sostenibilidad Global 2021 de S&P. En 2021, la compañía emitió un Bono Ligado a la Sostenibilidad, el primero en el mercado mexicano.

En la Argentina, implementó políticas de ahorro en agua y energía, impulsando programas y proyectos de reciclado, compostaje, reducción de residuos y también programas sociales para apoyar a las comunidades donde opera. Junto a Fundación FEMSA desarrollaron Agua es Poder con el

objetivo de concientizar a familias y vecinos del sector San Blas, Barrio 21-24 sobre el cuidado del agua, conocimiento de su infraestructura, salud comunitaria y ambiente. Como Sistema Coca-Cola apoyan a Cruz Roja Argentina con la donación de insumos de protección personal a hospitales cercanos y continúan realizando acciones puntuales en cada localidad donde tienen presencia.

Para 2022, el foco se mantendrá en las comunidades cercanas a sus plantas; y también en la optimización del uso de los recursos,

### **Colgate**

Durante 2021, todas las innovaciones del segmento premium en la categoría de cremas dentales incluyeron el tubo reciclable. "Esto nos permitió seguir desarrollando el camino para nuestro objetivo de tener todos los empaques reciclables para 2025. En 2022 vamos por más, incluiremos el tubo reciclable en nuestras líneas del segmento base de cremas dentales, lo que representa más del 70% de nuestro portfolio, permitiéndole a todos los consumidores tener acceso a un producto más sustentable y amigable con el medioambiente", cuentan desde la firma.

El tubo reciclable está hecho con el mismo plástico que se utiliza para fabricar botellas, por lo que se recicla como tal y permite que sea reutilizado como plástico reciclado a modo de materia prima en la confección de nuevos productos.

### **Danone**

A la empresa la rige un doble propósito: cuidar la salud de las personas y el pla-

neta, brindando productos de calidad a través de sus tres negocios (lácteos, aguas y nutrición) y asumiendo compromisos sociales y ambientales en articulación con actores públicos, privados y tercer sector.

Recientemente, presentó el primer envase hecho 100% de otras botellas (plástico reciclado) convirtiéndose en la primera empresa en la Argentina en desarrollar para la categoría de aguas un packaging con estas características. Esto fue posible al trabajar con la Fundación AVINA desde 2011 a través del programa de Reciclaje Inclusivo para incrementar las tasas de reciclado en el país, reconocer el trabajo de los recuperadores urbanos, fortalecer el ecosistema de reciclaje, profesionalizarlo y reconocer el rol de las cooperativas. Como parte de este lanzamiento, Danone se compromete a 2023 a recuperar el 100% del plástico RPET equivalente a todo el portafolio de Villavicencio. La compañía gestiona su estrategia de sostenibilidad basada en el triple impacto y cuenta con dos de sus tres negocios certificados B (Aguas Danone y Nutricia Bagó) esperando al 2025 alcanzar también al negocio de lácteos.

### **Dell**

Los esfuerzos de sustentabilidad de Dell Technologies giran en torno a tres áreas de enfoque clave: acelerar la economía circular, proteger el planeta y respaldar a las personas que fabrican sus productos.

Para acelerar la economía circular establecieron recuperar todo lo que producen, por cada producto que compre un cliente reutilizan o reciclan un producto equi-

valente. "El 100% de nuestros envases se fabricará con material reciclado o renovable y la mitad del contenido del producto será reciclado y renovable", aseguran desde la firma.

"Nuestra meta es alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050. Para respaldar a quienes fabrican nuestros productos, en las cadenas de suministro impulsamos los más altos estándares, insistimos en las prácticas éticas, el respeto y la dignidad. Nos asociamos con nuestros proveedores para ayudarles a desarrollar los conocimientos y capacidades necesarios, reforzados por un programa de auditoría integral que acelera y mantiene las mejoras", resumen.

### **Deloitte**

"En el año fiscal 2021, Deloitte lanzó WorldClimate, una estrategia que impulsa decisiones climáticas responsables dentro de nuestra organización y más allá, a fin de abordar la urgente crisis climática del mundo con acciones alcanzables, medibles y basadas en el método científico", señala Alfredo Pagano, socio de Deloitte S-LATAM y Líder Sostenibilidad Cono Sur.

Y agrega: "Estamos comprometidos con lograr que nuestras operaciones generen cero emisiones netas de Gases de Efecto Invernadero (GEI) para 2030 y, a fin de conseguirlo, estamos incorporando la sostenibilidad en las políticas y prácticas de toda la organización". Desde el punto de vista social, "nuestro programa denominado WorldClass, establece los objetivos de contribuir a la educación, empleabilidad y emprendimiento en nuestra geografía al igual



que lo hacemos en todas aquellas donde tenemos operación. La Argentina es parte de Deloitte S-LATAM, donde tenemos el objetivo de impactar en 5 millones de personas para el año 2030". De cara a 2022, apuntan a fortalecer estos programas.

### Despegar

"En el 2021 presentamos nuestro primer Informe de Sustentabilidad Corporativa, lo que significa para toda la industria, dado que es el primero presentado por una compañía de viajes en toda la región. En Despegar nos enfocamos en crear un entorno de trabajo propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional y en alinear el crecimiento económico de la empresa con el progreso social a través de la inserción laboral. Por eso llevamos adelante programas propios de formación y capacitación como la Capacitación Tecnológica en Barrio 31", describe Josefina Schaer, Corporate Affairs Senior Manager.

Además, en 2021 se unieron al Pacto Global de las Naciones Unidas. Así, la firma se comprometió a apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para contribuir a disminuir las principales problemáticas globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

### DiDi

A lo largo del 2021, en el transcurso del primer año de la firma operando en el país, la compañía impulsó dos campañas fundamentales centradas en la gran problemática del año: Covid-19.

Por un lado, con el Fondo de Ayuda Covid-19, ofreció a conductores y taxistas que manejaban con la app la po-



**1.** Metrogas promueve el gas natural, una fuente de energía limpia y segura. **2.** Naranja X se convirtió en la primera fintech del país en ser carbono neutro. **3.** Pedidos Ya seguirá avanzando en iniciativas de embalajes sustentables. **4.** PepsiCo lanzó el programa pep+.

sibilidad de solicitar una ayuda económica equivalente a las ganancias que hubieran generado en los últimos 28 días, para casos Covid-19 positivo, o 14 días, para contactos estrechos.

Por otro lado, con DiDiVacunate, se donaron 25.000 viajes para que aquellos pasajeros que fueran a vacunarse contra el Covid-19 pudieran hacerlo de forma gratuita.

En materia medioambiental, trabaja hace años a nivel global para reducir las emisiones de CO2 en sus operaciones. De hecho, a raíz de la incorporación de servicios como el de coche compartido, bicicletas y Vehículos Eléctricos (VE), de 2018 a 2019 se ha logrado reducir la emisión de CO2 en 1,30 millones de toneladas.

### DirecTV

Con la premisa de que la educación es un componente indispensable para lograr la igualdad social, en 2021 la firma fortaleció ESCUELA Plus, su principal programa, que utiliza la tecnología satelital para llegar a cualquier institución educativa y complementar la currícula escolar de cada país.

El programa audiovisual busca impulsar un modelo escolar en América latina para instituciones de nivel primario y secundario. La señal se ubica en los canales 804 y 1804 HD de la grilla de programación y aporta innovadores recursos en el aprendizaje de los chicos. Actualmente funciona en más de 9800 escuelas, está presente en 9 países de la región y cuenta con más de 2 millones de alumnos beneficiados y más de 100 mil docentes de la región involucrados. Este año, el foco estará puesto en pro-

fundizar y fortalecer los



acuerdos estratégicos con los Ministerios de Educación de la Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico y Uruguay para que el programa continúe creciendo.

#### Dow

"Nuestro compromiso es a largo plazo y se traduce en las metas lanzadas en 2020: ser neutros en carbono para 2050, lograr para 2030 que un millón de toneladas de plástico sean recolectadas, reusadas y recicladas, y, para 2035, conseguir que el 100% de los productos comercializados para empaques sean reutilizables o reciclables. Trabajamos en soluciones innovadoras enfocadas en tres áreas: proteger el medio ambiente, entregar materiales más seguros e impulsar la economía circular", indican desde la empresa. Localmente, trabajan en múltiples iniciativas, entre las que se destacan el programa Latitud R, de Fundación Avina, para fomentar el reciclaje inclusivo y la economía circular, el acompañamiento a la plataforma educativa Movimiento Circular, el trabajo con la cadena de valor para el desarrollo de empaques reciclables, el uso de energía renovable, la reutilización de efluentes de producción para riego y el más reciente lanzamiento, una resina fabricada a partir de material plástico post consumo, entre otras.

#### Edenor

Edenor considera fundamental su compromiso con el desarrollo de la comunidad en la que está inmersa, siendo partes de su estrategia de sustentabilidad: la

inclusión eléctrica, el consumo inteligente y la educación equitativa y de calidad. El Programa de inclusión eléctrica y consumo inteligente, es una iniciativa que se encuentra alineada con el ODS N° 7 y que busca garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna. Este programa permite que los clientes estén incluidos efectivamente y puedan hacer un uso pleno de la energía eléctrica. Asimismo, es un avance en cuanto a la experiencia de los clientes con la empresa y sobre la administración del consumo eléctrico en los hogares. Edenor también selló una alianza estratégica con ONU Argentina, con el objetivo de concientizar a la sociedad en general sobre la importancia de realizar un consumo inteligente de energía eléctrica para el cuidado del medio ambiente. En este sentido, la compañía envió a las Naciones Unidas la Comunicación del Progreso del Pacto Global, reportando los avances en cada uno de los diez principios que promulga esta iniciativa y que abarcan temas como medioambiente, derechos humanos, normas laborales y anticorrupción, informándose las acciones, desafíos y objetivos que asume la empresa y las acciones realizadas. Alineado con el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) N° 4 "Educación de calidad", la compañía busca promover la igualdad de oportunidades de jóvenes y su inserción laboral mediante prácticas profesionalizantes y talleres de primer empleo, como parte del programa de becas y tutorías en escuelas técnicas. Mediante este mismo programa, en el ámbito universitario, se destaca la iniciativa "Mujeres con Energía", la cual co-

menzó en 2021 y que se encuentra alineada a la ODS N° 5 "Igualdad de género", con el objetivo promover la educación universitaria de mujeres en Argentina, lograr una mejor equidad de género y fomentar que estudien carreras técnicas. Además, durante el año se continuó con el Programa Educativo "edenorchícos" que está orientado a niños y niñas de escuelas primarias, que consta de un taller participativo enfocado a transmitir a los más pequeños el funcionamiento de la energía eléctrica, su uso inteligente y seguro, tanto en el hogar como en la vía pública.

#### Eidico

"Como empresa líder en el desarrollo inmobiliario, nos proponemos hacer foco en el desarrollo de comunidades sostenibles, que tengan puentes entre propietarios, vecinos de la zona, empresas y ONGs. A través de nuestro equipo de Desarrollo Comunitario, en 2021 generaremos nuevos vínculos entre propietarios y 26 organizaciones sociales y acompañaremos el crecimiento de múltiples instituciones sociales con aportes económicos para la construcción de infraestructura, donación de alimentos, capacitaciones, entre otras iniciativas", afirma Diego Lanusse, director de Sustentabilidad. Tanto la educación como el fomento al empleo local fueron líneas prioritarias de trabajo, por lo que junto a vecinos de barrios privados de Eidico en Escobar, participaron del armado y ejecución del programa de Apoyo Escolar en el comedor Granito de Arena. Además, colaboraron con una capacitación de la fundación Educar y Crecer.

#### Evoltis

Implementaron un programa de acciones tendientes a la gestión de los recursos energéticos, la reutilización y la minimización de los desperdicios. Una de las medidas de mayor impacto fue la erradicación de plásticos de un solo uso. Además, las luminarias fueron reemplazadas y/o adecuadas con tecnología LED. Esto se complementó en las estancias de paso (o de corta permanencia) con la instalación de sensores de presencia. En la firma destacan su muro vivo en Evoltis Plaza: 37m2, de 930 plantas hidropónicas de 12 especies, todo montado sobre una base de tetrapack y fieltros reciclados y aglomerados, riego por IP con nutrientes 100% orgánicos, que funciona como aislante térmico y acústico, filtra gases nocivos, generando el bienestar de estar en contacto con la naturaleza.

#### EXO

La empresa logró la Certificación Internacional ISO 14001:2015, con una política ambiental que promueve la disminución en la generación de residuos, la disminución en el consumo de energía y la toma de conciencia en el uso de recursos naturales. Sus procesos de fabricación son limpios: no generan residuos, emisiones o efluentes peligrosos y durante el proceso de producción se aprovecha el embalaje de la materia prima para reutilizarlo en el embalaje del producto final, sin la utilización de ningún material extra. De igual manera, mantiene un fuerte compromiso ético y social con la comunidad, por lo que cuenta con importantes programas y convenios



que fortalecen su vínculo. Además, es la primera empresa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en sumarse a la Ley 27.424 de Generación Distribuida de la red eléctrica, pues posee una instalación de 60 paneles solares de 250 watts cada uno, que abastece el funcionamiento del edificio y el excedente lo inyecta a la red eléctrica.

### Fabric Sushi

Trabajó en 2021 en un plan de desplastificación con el objetivo de llevar adelante un mensaje de conciencia y respeto hacia el medio ambiente. Esta campaña logró evitar la utilización de 2 millones bolsas de plástico de un solo uso, lo que representa una reducción en la emisión de la huella de carbono que genera la empresa.

En un primer momento se introdujeron bolsas biodegradables fabricadas por medio de procesos no contaminantes para reemplazar a las típicas de plástico de un solo uso. Además, junto a socios estratégicos crearon cajas de sushi elaboradas con cartulina triplex apta consumo alimenticio (nunca antes desarrolladas en el mercado local) y envases sustentables de biopolímero para pedidos puntuales según los alimentos de la carta.

En una segunda etapa, la compañía tiene previsto trabajar de manera interna en los puntos de venta analizando distintos factores que intervienen en el día a día como puede ser cambiar las herramientas de trabajo fabricadas en plástico.

### Fortinet

La firma mantiene el compromiso de respetar el me-

dio ambiente, por eso se enfoca en reducir la huella ambiental de sus clientes mediante la innovación en dispositivos integrados altamente eficientes, como los de seguridad FortiGate, que brindan a sus clientes un consumo de energía de 3 a 16 veces menor que otros. Con vista hacia el futuro, en consonancia con la metodología de la Iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia y los esfuerzos globales para reducir las emisiones de carbono, se convertirá en carbono neutral para 2030 mediante el uso de energías renovables, metodologías de eficiencia energética y de carbono, y programas de compensación de emisiones en sus operaciones propias a nivel mundial.

### Furukawa Electric

La empresa sigue la filosofía Mottainai, antiguo concepto japonés que engloba un profundo sentimiento de agradecimiento por todo lo que brinda la naturaleza e integra conceptos como: reducir, reutilizar, reciclar, reparar y repensar. Así, durante 2021, "seguimos desarrollando Green IT, presente en Brasil, Argentina y Colombia. Este programa consiste en acompañar a empresas e instituciones en la renovación del cableado estructurado a través del correcto descarte de los cables de cobre que ya han completado su ciclo de vida, ya sean cables de datos (LAN), de energía y/o de telefonía", detalla Ariel Levensohn, gerente Comercial para Cono Sur.

Las soluciones Green (Cables y Patch Cords en polietileno verde, derivado de la caña de azúcar) se caracterizan por: reducir el efec-

to invernadero, ser a prueba de fuego, libres de halógenos, tener baja emisión de humo y son 100% reciclables. A esto se suma Laserway (100% fibra óptica) que ofrece menor consumo de plástico y energía.

### Galicia

Frente al COVID-19, readecuaron la estrategia en salud y, a través del programa de Mejoras en Hospitales efectuando un desembolso de \$ 100 millones para la compra de insumos críticos para distintos centros sanitarios del país. En cuanto al desarrollo del ecosistema emprendedor, promovieron alianzas con diferentes organizaciones referentes, brindando capacitación y otorgando créditos a tasas especiales a emprendedores de triple impacto.

En el ámbito de la educación, impulsaron programas que promueven oportunidades de acceso y permanencia a jóvenes de bajos recursos en distintos niveles de enseñanza, mejorando la calidad educativa y fomentando su educación financiera. En torno al cuidado del medioambiente, midieron la huella de carbono operacional y trabajaron para mitigar y compensar un porcentaje de las emisiones restantes. Así, en 2021, Galicia pasó a ser una empresa neutra en carbono.

Además, con el objetivo de ser un banco inclusivo, trabajaron los ejes de la Inclusión y Diversidad, en torno a cinco dimensiones: Discapacidad, Género, Generaciones, Primer Empleo y Diversidad Sexual.

### General Electric

GE fijó diversos objetivos

para colaborar con el cuidado de la Tierra. Uno de ellos consiste en que sus más de 1000 instalaciones en todo el mundo logren ser carbono neutral para el año 2030. Esto significa que, de lograr esta meta, habrán reducido en 21% las emisiones de gases de efecto invernadero. Además, proponen la construcción de una matriz energética sustentable mixta que integre las energías renovables y de gas, junto con la implementación de tecnología de última generación para avanzar al ritmo necesario para acelerar la descarbonización.

A su vez, con GE Aviation la firma se comprometió en reducir en 50% sus emisiones de dióxido de carbono para 2050, mientras que con GE Healthcare está invirtiendo en desarrollar procesos más sostenibles de manufactura, suministro, distribución e instalación, así como en el servicio técnico de todos sus productos.

"Nos enfrentamos al desafío de actuar con velocidad para lograr la descarbonización en el mundo y nuestra organización cumple un rol fundamental" afirma Luis Felipe Carrillo, presidente de Central Area of Latin America de GE.

### General Motors

"La Estrategia Global de Responsabilidad Corporativa de GM busca promover el crecimiento económico en todo el mundo a través del trabajo bajo tres ejes: fomentar la seguridad vial y de vehículos, desarrollar comunidades sustentables e incentivar la educación STEM", cuenta Federico Ovejero, vicepresidente para la Argentina, Paraguay y Uruguay.

Durante 2021 "realizamos la entrega de motores destina-



dos a escuelas técnicas con el objetivo de colaborar en la formación técnica de futuros talentos, continuamos con la alianza estratégica que desde hace 18 años tenemos con UNICEF colaborando en su recaudación de fondos destinados a programas para la promoción de los derechos de los niños con el programa Sonrisas sobre ruedas, y sostuvimos el constante camino que con CESVI en pos de promover la Seguridad Vial en Argentina", agrega Ovejero.

### **GlobalLogic**

"La Huella de Carbono generada y medida entre abril de 2019 y marzo de 2020 fue compensada a través de la participación en un programa de recuperación de hectáreas de bosques nativos en la Argentina. En el período que fue de los mismos meses, pero de 2020 a 2021, gran parte del impacto ya se encuentra compensado a través de una acción que involucró la recuperación de equipamiento de IT mediante la alianza con una empresa dedicada a la compra, reacondicionamiento y/o reciclaje de equipos en desuso", detalla Paula Escobar, Head of Employee Services and Sustainability.

También crearon una evaluación de desempeño ambiental para proveedores que se implementará próximamente. "Este tipo de acciones nos permitirán reducir el impacto indirecto a lo largo de nuestra cadena de valor. Al momento, hemos incorporado un proveedor de traslados que compensa su huella de carbono; y reemplazamos los productos de limpieza químicos por ecológicos en nuestras oficinas de CABA y La Plata", cuenta la directiva.

En 2022 se alinearon a los objetivos que el partner Hitachi tiene planeados hasta 2030.

### **Globant**

A través de su estrategia Be kind to the Planet, Globant se compromete a hacer frente a la crisis climática global promoviendo el desarrollo sostenible y acompañando a sus clientes en su transición hacia una economía baja en carbono.

Su estrategia climática comenzó en 2020, migrando todas sus operaciones a energía 100% renovable y lanzando el Sustainable Business Studio, una oportunidad para brindar a sus clientes el conocimiento, la experiencia y las herramientas para la emergente economía verde.

Durante el 2021, se unió al movimiento global Business Ambition for 1.5°C de Science Based Targets, en el que compañías líderes se comprometen a alinear sus estrategias al objetivo del Acuerdo de París: evitar que la temperatura media global se incremente 1,5°C sobre los niveles preindustriales y alcanzar las cero emisiones al 2050. "Al mismo tiempo, nos unimos a la iniciativa European Climate Pact para construir una Europa más verde. También nos convertimos en una compañía carbono neutral, compensando todas las emisiones de carbono que no pudieron ser mitigadas en origen", indica Francisco Mischref, Gov. Affairs & Sustainability Director.

Para el 2022, está trabajando en un plan de descarbonización global que le permitirá alcanzar las metas de reducción de emisiones pautadas de manera ágil e innovadora.

### **Google Argentina**

En 2020 la compañía se comprometió a operar con energía libre de emisiones de carbono de forma permanente para 2030. "Para lograrlo, en 2021 priorizamos fuentes alternativas de energía e incorporamos en Silicon Valley una estructura de tejas solares, compuesto por 90.000 paneles que proporcionarán el 40% de las necesidades de electricidad de nuestros edificios. En Argentina rediseñamos las oficinas favoreciendo el uso inteligente de la energía. Así nuestros sistemas de refrigeración, iluminación y electricidad tienen temporizador evitando la pérdida de energía cuando están sin uso. Y contamos con certificación LEED Gold", detallan.

A su vez, en 2021 anunciaron la posibilidad de que sus clientes puedan seleccionar las regiones de Google Cloud en función de la energía libre de carbono que las suministra para avanzar en el cumplimiento de sus estrategias medioambientales.

### **Grupo Arcor**

Desde 2010 cuenta con una Política de Sustentabilidad que establece compromisos con el cuidado del agua, la eficiencia energética y mitigación de los impactos sobre el cambio climático, el respeto y la protección de los derechos humanos, el uso racional de los materiales de empaque, y la promoción de una vida activa y alimentación saludable.

Para avanzar implementaron iniciativas como la Estrategia de Abastecimiento Sustentable, el Programa Agro Sustentable, el Programa Corporativo de Donaciones, la Estrategia de Cambio Climático, el Programa

de Equidad de Género, la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable, entre otras.

En 2021 lanzaron un nuevo Compromiso con la Diversidad, con el propósito de incrementar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo. En esa misma línea, iniciaron un Programa de Mentoring. En materia ambiental, consolidaron la Estrategia de Cambio Climático de la compañía, con metas de reducción de emisiones al 2025 y 2030. Este año lanzarán la Estrategia de Sustentabilidad 2030, que orientará las acciones de sustentabilidad de todo el Grupo.

### **Grupo Bahía Energía**

En el marco de la Ley 27.621 de Educación Ambiental Integral de la República Argentina, Boagro, una de las empresas que forman parte de Grupo Bahía Energía (GBE), y en alianza con el Programa Entrelazos y la Secretaría de Educación de la Municipalidad de Ramallo empezó a promover capacidades en Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda 2030 de Naciones Unidas, para docentes y alumnos de las escuelas primarias y secundarias.

Entre las acciones, realizó el lanzamiento del Programa Más Aceite Mejor Agua 2022, que consiste en capacitar a los alumnos, docentes y padres de familia con el objetivo de concientizar en la importancia del reciclado del aceite usado para incorporarlo como materia prima al circuito de la economía circular.

### **Grupo Bimbo**

Su propósito de Alimentar



un Mundo Mejor se fundamenta en tres áreas prioritarias. Se trata de desarrollar productos de tal manera que, la salud y el estilo de vida de los consumidores mejoren. Así, buscando fortalecer la posición de sustentabilidad del Grupo y su desempeño para el año 2030, establecieron la década de la acción, conforme lo indica las Naciones Unidas.

En la Argentina se tomaron varias decisiones para contribuir a la reducción de las huellas de la operación: durante 2021, se redujo un 24% la huella de carbono y un 30% la huella hídrica, mientras que reciclaron un 90% de los residuos.

Para esto, Bimbo opera en todo el país con energía 100% renovable, se emplean metodologías de eficiencia energética, se utilizan sistemas de lavado eficientes y se gestionan los residuos a partir de acuerdos de economía circular. Además, el 100% de su packaging es reciclable y en panificados se utilizan empaques biodegradables.

### **Grupo San Cristóbal**

"Rediseñamos la estrategia de sustentabilidad, potenciando el compromiso como organización responsable, y culmina con la integración de la sostenibilidad del negocio. En este sentido, se consolidó el proceso de innovación e inclusión digital en todo el Grupo, poniendo al cliente en el centro, y atendiendo a sus expectativas. También se puso en marcha un Programa de Diversidad e Inclusión para potenciar una cultura organizacional basada en la igualdad, el respeto y las oportunidades para todas las personas, en especial, aquellas más vulnerables y

reforzando el compromiso con los Principios WEPs de ONU Mujeres", cuenta Exequiel Arangio, jefe de Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad.

### **Grupo Supervielle**

Sus principales hitos en 2021: con el objetivo de reducir el impacto de sus operaciones en el ambiente, 35 Sucursales de CABA y GBA se abastecen al 100% con energías renovables proveniente de fuente eólica. La energía renovable hoy representa un 18% sobre el total contratado, buscando aumentar este porcentaje a futuro.

A su vez, en el marco de nuestro proceso de desplastificación, llevaron adelante un programa de reciclado de 80.000 tarjetas inhabilitadas, convertidas en mobiliario urbano donado a los municipios de Mendoza, Godoy Cruz y la Universidad de La Matanza.

En el área de gestión social armaron el programa Hacelo Vos, desde el que brindaron 88.560 certificaciones de capacitación en educación financiera y alfabetización digital desde el comienzo de la iniciativa. Asimismo, están desarrollando la estrategia de diversidad.

### **Grupo Traslada**

Para ser CO2 neutral la empresa plantó 500 árboles nativos en las Yungas Tucumanas que devolverá al ecosistema el oxígeno equivalente al impacto generado. Se realizó con el apoyo de la empresa Seamos Bosques. Además, la asignación inteligente de viajes y la nueva Base Operativa en Pilar redujeron los kilómetros sin pasajero a bordo, brindando eficiencia de consumo y minimizando los

kilómetros ociosos, y se promovió el uso de bicicletas reintegrando el costo del estacionamiento.

La firma se planteó como objetivo tener para 2025, por lo menos el 30% de su flota con vehículos híbridos.

### **HP**

"Nuestro compromiso está basado en impulsar una economía neta de carbono cero y totalmente regenerativa, reducir nuestra huella y fortalecer nuestra cartera de productos y soluciones más sostenible del sector a largo plazo", dice Elaine Rivera, gerente de Sustentabilidad.

Cumpliendo con este objetivo, "este año lanzamos nuestro programa mundial HP Planet Partners en la Argentina por medio del cual aportaremos a la economía circular, realizando la recolección de insumos utilizados para luego separar y transformar sus componentes en un nuevo producto terminado. Nos encontramos en la primera etapa, en la que forman parte nuestros canales de servicios de impresión.

Durante el año entrante, estaremos ampliando el programa para usuarios finales para que juntos contribuyamos al medio ambiente", indica Rivera.

### **HSBC**

El banco se planteó convertir sus operaciones a cero emisiones netas de carbono hacia 2030, alinear sus emisiones financieras a las principales metas globales hacia 2050, y "brindar financiamiento sustentable apoyando a nuestros clientes en su transición".

"Hemos logrado ahorros superiores a 1.500.000kWh anuales sustituyendo equipamientos por energías limpias (LEDs en todos los edificios, nuevos equipos de climatización, termotanques solares), además de fomentar mayor racionalidad de consumo. También estamos trabajando en la gestión de residuos, y redujimos 4000 m<sup>3</sup> de agua a través de cambio de griferías, temporizadores en dispensers y más.

Contamos en nuestros edificios centrales con cargadores de baterías para vehículos híbridos, bicicletas y monopatines, y nuestro plan es que para los próximos 3 años el 100% de los autos corporativos sean híbridos", cuentan desde la entidad.

Además, están ofreciendo nuevas líneas de préstamos sostenibles para acompañar tanto a grandes como a pequeñas y medianas empresas en sus proyectos sostenibles como energía renovable, eficiencia energética, administración de recursos y transporte limpio, saneamiento y acceso al agua, entre otros.

Desarrollaron programas basados en cuatro ejes temáticos con impacto social: el fomento del comercio exterior y el apoyo a empresas nacionales a través de Fundación ICBC, la educación, la reducción de la pobreza y el hambre y el cuidado de la infancia.

Asimismo, realizan campañas de comunicación interna y concientización sobre temáticas medioambientales y diversidad e inclusión, haciendo pie en los objetivos del desarrollo sostenible.

Con el fin de paliar la crisis sanitaria y alimentaria derivada del Covid-19, en los últimos años concretaron donaciones destinadas a la compra de equipamiento médico para hospitales y personal de salud, kits sani-



tarios y alimentos. "Destacamos el programa en el que capacitamos en lengua de señas argentina (LSA) a más de 100 empleados de áreas centrales y sucursales de ICBC en AMBA y el interior del país, una cifra que superó en un 30% al cupo inicial previsto y por el cual fuimos reconocidos con el segundo puesto en los Premios Conciencia en rubro Bancos", resaltan.

### Intel

Ha puesto en marcha su nueva estrategia corporativa con objetivos para el 2030. "Se pueden destacar iniciativas asociadas al Guadalajara Design Center (GDC): tratamiento de aguas residuales ha permitido conservar más de 14,3 millones de litros en 2019, se recicla el 80% de sus productos no peligrosos y el 50% de los peligrosos, los paneles solares instalados permitieron en 2020 generar 1.000.000kw, se reutiliza el total del agua sanitaria generada, se trata en la planta de tratamiento y posteriormente se utiliza para riego. A la fecha se han conservado 3,8 millones de galones de agua", enumera Adrián De Grazia, Argentina Country Lead & Americas Inside Sales Director.

A escala global, durante la década pasada, "se ahorraron mil millones de galones de agua, se redujeron las emisiones de carbono en 39%, se alcanzó la meta de conservación de agua, y se superaron las metas de reciclaje de residuos peligrosos y no peligrosos para 2020", dice De Grazia.

### Inviu

La oficina cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental certificado bajo ISO



1



2



3



4

1. Renault presentó la nueva estrategia global de Sustentabilidad.
2. Tregar utiliza envases producidos con material de fuentes responsables.
3. VW se comprometió a ser neutros en emisiones de CO2 en 2050.
4. Zurich reconoce a los docentes cuya labor es inspiradora.

14001: 2015, que proporciona un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

También tienen una gestión del tratamiento de los residuos, propiciando que se transformen nuevamente en recursos. Aquellos que no pueden ser reciclados o reutilizados, son transportados y dispuestos de manera responsable.

En cuanto a diversidad comenzaron a utilizar los CV sin foto y a tener remuneraciones por rol y experiencia, y no por género.

Se les dio apoyo a los colaboradores con adicionales por hijo, limpieza del hogar o almuerzo. También se llevaron adelante acciones de voluntariado.

**Itaú Argentina**  
En 2021 el banco adhirió a los 10 Principios Universales de las Naciones Unidas por medio del Pacto Global. "Obtuvimos el sello verde

por la gestión sustentable de residuos, ser parte del proceso de Economía Circular nos permite afianzar el compromiso con la comunidad y como vecinos en la Ciudad de Buenos Aires", señala Mariana Coluccio, responsable de RRHH, Prensa y Sustentabilidad.

Itaú prevé un 2022 en el que se profundizarán los compromisos en iniciativas que permitan continuar reduciendo la huella de carbono.

"Desde nuestro pilar de movilidad sustentable seguiremos acompañando el programa de bicicletas compartidas de la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, la categoría Doná de nuestro programa lupp permite que



nuestros clientes colaboren con causas solidarias. En fechas especiales en las que Itaú dona un importe igual al que dona el cliente, a cada una de las fundaciones que forman parte del programa. Uno de los frenes clave en 2022 será la inclusión y la educación financiera", resume Coluccio.

### **JetSMART**

La firma tiene un modelo económico accesible. La estructura de bajo costo operacional con la que cuenta permite ofrecer precios accesibles para que más personas puedan viajar en avión. A la vez, la aerolínea apoya a diversas instituciones de bien público, como la Cruz Roja, e implementó programas de cuidados y concientización sobre la bioseguridad, como Compromiso SMART, centrado en una serie de estrictos protocolos de higiene y bioseguridad antes, durante y después del vuelo. Esto le permitió a la empresa obtener doble certificación para sus medidas de bioseguridad extendidas por Skytrax y APEX. Además, su flota de aviones nuevos que reduce 50% la huella acústica y ahorra un 20% de combustible. En la Argentina, JetSMART lanzó su programa de reciclaje a bordo, para realizar todas sus operaciones de manera amigable con el medio ambiente. La iniciativa se lleva adelante con el apoyo de la cooperativa El Ceibo y AA2000 e implica la identificación, separación y tratamiento de los residuos reciclables generados durante cada vuelo de las 17 rutas.

### **J.P. Morgan Argentina**

"Para encaminar al mundo hacia el cero neto, as-

piramos a facilitar US\$ 2,5 billones para el desarrollo sostenible durante 10 años, establecimos el objetivo de reducción de carbono para nuestros clientes en sectores críticos, logramos la neutralidad en nuestras operaciones y buscamos reducir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero por 40% y el consumo de agua en un 20% para el 2030", cuenta Clara Mendiberry, *managing director*. Mediante el programa Go Green, voluntarios enseñan internamente a hacer compost y realizan charlas para aprender a reducir el impacto climático y concientizar sobre los beneficios de una alimentación natural. Además, en asociación con distintas ONGs, también impulsan la reutilización y reciclaje de plástico. "Nuestras oficinas están certificadas por normas LEED, siguiendo estándares de ecoeficiencia y sostenibilidad. En línea con nuestro objetivo de reducir el uso del papel en un 90% para el 2025, contamos con un sistema de impresión inteligente. Además, reemplazamos los vasos plásticos en nuestras máquinas expendedoras por tazas reutilizables", suma Mendiberry.

### **Kimberly-Clark**

"Contamos con un Plan de Sustentabilidad 2030, en el que definimos nuestras metas para los próximos 10 años, reafirmando nuestro compromiso de mejorar la vida de 1000 millones de personas", afirma Roberto Bellatti, *general manager* para el Cono Sur. Los principales focos se centran en la utilización de ingredientes seguros y transparentes; la reducción del 50% de las huellas hí-

drica, forestal, plástica y de carbono, y en la generación de impacto social a través de programas de asistencia a comunidades vulnerables. También son aliados de ONG como Banco de Alimentos de Buenos Aires, "a través de la cual en 2021 donamos más de 1.082.400 unidades de productos esenciales, y la Posta Sanitaria Las Lilas, en Pilar, con la que colaboramos hace más de 15 años a través de la Universidad Austral", detalla Bellatti. Además, en alianza con Unicef, a través del programa "Un Abrazo para cada bebé", trabajan la importancia del contacto piel a piel para los recién nacidos y prematuros. "En nuestra planta de Pilar alcanzamos por segundo año consecutivo la reutilización o reciclado del 100% de los residuos generados. Y logramos amplificar mensajes para empoderar a las comunidades en temas relacionados a sustentabilidad. Y fuimos reconocidos por el Instituto Ethisphere como una de las empresas más éticas a nivel mundial", concluye el directivo.

**KPMG Argentina**  
"En 2021 llevamos adelante acciones relacionadas con los compromisos asumidos por KPMG a nivel mundial en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), temas principales de la agenda con nuestra gente y clientes. La firma tiene el objetivo global de cero emisiones de carbono para 2030 y hacemos foco en impulsar la confianza de nuestros grupos de interés a través de buenas prácticas corporativas que nos permitan contribuir y beneficiar a nuestras comu-

nidades y al medioambiente", explica Romina Bracco, socia líder de Sostenibilidad & ESG de la consultora. "Cumplimos con nuestros planes referidos al cuidado de nuestra gente, nuestra transformación digital, la difusión de temáticas referidas a ESG, cambio climático, transparencia y proyectos vinculados a educación, diversidad e inclusión tales como el auspicio a las acciones que lleva adelante Women Corporate Directors (WCD) en su trabajo con las mujeres que integran directorios de empresas, el apoyo al hogar de día Casa María de Guadalupe (Buenos Aires), a la Fundación CREA (Rosario) y al Hogar José Bainotti (Córdoba), y el programa Construyendo el Futuro", agrega Andrea Gaillard, socia Líder de RSE. Y agrega: "En este programa, junto con la Fundación Cimientos y voluntarios de nuestro staff, brindamos capacitación (ahora en modalidad virtual) a jóvenes en situación de vulnerabilidad con el objetivo de facilitarles su inserción laboral".

### **L'Oréal**

"A nivel mundial y local, hemos decidido renovar nuestro compromiso a través de la implementación del programa L'Oréal por el Futuro", indica Mariana Petrina, gerenta de Comunicación Corporativa, Sustentabilidad y Asuntos Públicos. El 2021 se consagró como el primer año de puesta en marcha de este plan, que materializa las dos dimensiones complementarias de "lo que significa la responsabilidad corporativa: transformar nuestra compañía hacia un modelo de negocio cada vez más sostenible y contribuir a resolver los re-



tos a los que se enfrenta el mundo", señala la gerenta. "Para llevarlo a cabo, trabajamos en tres ejes fundamentales con ambiciones para 2030: la transformación del negocio con el objetivo de respetar los límites planetarios, empoderar nuestro ecosistema de negocio y la contribución a la resolución de los desafíos mundiales, dando apoyo a las necesidades sociales y ambientales urgentes", describe Petrina.

En cuanto a las medidas que ya fueron adoptadas, resaltan sus espacios CO<sub>2</sub> neutro, "debido a que abastecemos los edificios en los que operamos con el 100% de energía renovable. A su vez, nuestro Centro de Distribución obtuvo recientemente la certificación LEED Platinum. En cuanto a nuestras materias primas, el 80% de aquellas que utilizamos son fácilmente biodegradables, el 59% son renovables y el 34% son naturales o de origen natural", cuenta.

El objetivo 2022 será continuar con la implementación de este plan, "trabajando en pos de reducir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero en un 50% por producto terminado, lograr para 2025 que el 95% de los ingredientes utilizados procedan de fuentes vegetales renovables y que el 100% de nuestros envases sean rellenable, reutilizables, reciclables o transformables en compost", resume Petrina.

### Lartirigoyen

En 2021, Lartirigoyen comenzó a medir la Huella de Carbono Corporativa con el fin de gestionar y reducir su impacto. Durante el año reutilizaron residuos plásticos de silobolsas, instalaron un

Centro de Almacenamiento Transitorio (CAT) para recupero de envases vacíos de fitosanitarios y también paneles solares en casa central. Se proyecta al 2022 la inauguración de un centro logístico 100% sustentable, abastecido por energía renovable con un CAT propio.

"Capacitamos a más de 2000 productores en Buenas Prácticas Agrícolas y a 500 empleados en Huella de Carbono y eficiencia energética. Nos comprometemos con las comunidades en las que estamos presentes apoyando a instituciones que luchan contra la desnutrición infantil; fomentamos entre nuestros colaboradores la participación y el voluntariado", aseguran.

Trabajan para mejorar el acceso a la educación mediante becas y el acondicionamiento edilicio de diferentes instituciones, y crearon un nuevo espacio educativo de calidad: Larti Innova que es de innovación, tecnología y sustentabilidad dedicada a jóvenes.

"En cuanto a inclusión, abrimos nuestras puertas a personas con discapacidad y a quienes han cumplido su pena y necesitan una segunda oportunidad", agregan desde la compañía.

### Ledesma

"En Ledesma tenemos un Plan de Sostenibilidad compuesto por 25 iniciativas, estructuradas en dos ejes transversales y cinco pilares de acción", definen desde la empresa.

Como parte de las iniciativas que realizan para preservar el ambiente, se destaca el Programa Paisaje Productivo Protegido, cuyo objetivo es generar un modelo de gestión que permita integrar la producción con

la conservación de la biodiversidad en un contexto de promoción social. Gracias a este programa, Ledesma fue la primera empresa argentina en realizar un Plan de Ordenamiento Territorial y, como resultado, protege como reserva natural 100.000 hectáreas en Jujuy; territorio que equivale a cinco veces la ciudad de Buenos Aires.

Otro punto es el objetivo de reducir anualmente un 1,6% las emisiones atmosféricas. "En el ejercicio 2020-21 nuestras emisiones totales disminuyeron un 1,8% respecto al ejercicio anterior. En los últimos 14 años, cayeron un 19%. Dicha mejora se debe a una reducción del consumo de gas natural, un mayor uso de fuentes renovables para el autoabastecimiento de energía eléctrica, un menor volumen de efluentes generados y una menor carga orgánica enviados para su tratamiento al Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes. El próximo ejercicio seguiremos trabajando en la misma línea, con la meta de llegar a una reducción de un 25% para 2030 respecto del año base en 2015", aseguran.

### Los Grobo

Durante el 2021 con su unidad de protección de cultivos Agrofina logró:

- Reducir en un 18,7% la cantidad de plástico entregado al mercado por litro de producto, a partir de la optimización en el diseño de los envases y del desarrollo de productos terminados de mayor concentración de activo.
- Recambio del 100% de las luminarias de su Planta Zárate hacia tecnología LED de bajo consumo.
- Reducción en un 10% la

generación de residuos asimilables a domiciliarios generados en su planta de Zárate aumentando el reciclado y el compostaje.

-Mantener la Certificación ISO 14.001 e ISO 45.001 de su Laboratorio de Investigación y Desarrollo. Para este 2022 tiene previsto ejecutar un proyecto de captación del agua generada durante la prueba semanal de la motobomba de incendio para su reutilización como recurso. Mediante este proyecto, se estima recuperar 280m<sup>3</sup> de agua, de forma anual.

Por otro lado, la Unidad Los Grobo Agropecuaria se destaca por seguir enfocando su producción bajo los lineamientos de Soja Responsable, para las 103.000 hectáreas sembradas con productores asociados.

### Lumen

"Como empresa de tecnología, tenemos una oportunidad única de fortalecer esfuerzos de sustentabilidad para clientes empresariales en industrias clave, algunas de ellas son la manufactura, transporte, energía, agricultura, entre otras, esto lo logramos a través de nuestra plataforma", dicen.

Así, en 2021 implementaron planes de reducción del uso de energía eléctrica y programas e iniciativas de gestión de residuos para mantener la certificación ISO 14001 del sistema de gestión ambiental, y están trabajando para lograr la utilización de energía de fuentes renovables. Adicionalmente, hubo esfuerzos por la Diversidad e Inclusión. También continuaron con el compromiso de la reducción de la huella de carbono, y finalmente con el apoyo en la Educación STEM



a través de laboratorios de aprendizajes en inteligencia artificial, *big data*, seguridad cibernetica y habilidades profesionales.

### **Macro**

Con la mirada puesta en la agenda 2030, y la realidad económica y social local, cuentan con una política y estrategia de sustentabilidad.

"En 2021 destacamos los procesos de autogestión desde la banca digital, las líneas de financiamiento para capital de trabajo e inversión productiva, el nuevo segmento de Negocios y Profesionales, y los préstamos a las MiPyMEs", aseguran.

En inclusión y educación financiera realizaron por sexto año el programa Cuentas Sanas, con 211 talleres y sumando este año 113 apariciones en medios de comunicación en todo el país. Además, financiaron el 100% del programa NAVES en su formato Federal, donde emprendedores de todo el país se capacitaron gratis en IAE Business School.

En relación al cuidado de las personas, continuaron focalizados en el bienestar de sus colaboradores. En materia ambiental, organizaron la emisión de dos bonos verdes para financiar un proyecto de energía solar en San Juan.

~~~~~

### **ManpowerGroup Argentina**

"Trabajando para cambiar el mundo es la evolución de nuestro plan a nivel mundial y de nuestros pilares de sustentabilidad Personas y Prosperidad, Planeta y Principios de Gobierno para abarcar prioridades ambientales y de gobernanza

mas amplias, en línea con los indicadores ESG, enfocándose en las áreas de mayor impacto para aquellos a quienes servimos", indica Valentina Rodríguez, gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos.

En este marco, "nos comprometimos a reducir 60% las emisiones de gases de efecto invernadero operativas (Alcance 1 y 2) y 30% las emisiones de la cadena de suministro (Alcance 3) para 2030. La iniciativa ScienceBased Targets (SBTi), principal autoridad que promueve la acción climática corporativa validó estos ambiciosos objetivos. Estos compromisos aprobados y basados en la ciencia son una parte clave de nuestro desafío asumido para alcanzar las metas cero neto en 2045 o antes. Somos la primera compañía de la industria con objetivos de acción climática validados por SBTi", suma Rodríguez.

La firma reporta al Carbon Disclosure Project durante una década y avanza hacia la alineación con las pautas del Grupo de Trabajo de Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima. "Participamos activamente en la Alianza de CEO ClimateLeaders del Foro Económico Mundial y co-firmamos una Carta Abierta que impulsa a los líderes mundiales en la COP26 a una colaboración público-privada para la acción climática", concluye.

~~~~~

**Marfrig Global Foods**

Esta empresa, especializada en producción de hamburguesas, consolidó en 2021 su compromiso con la sustentabilidad en el país siguiendo la referencia de su plan internacional de políticas sustentables

○ Marfrig Verde+. Trabajaron para reducir la huella hídrica en sus procesos productivos: en su sede de San Jorge, Santa Fe, lograron que el 98,6% de la huella sea verde: provenga de las lluvias y se pueda utilizar para cultivos. Además, en todas sus plantas se ocupó de convertir el 100% de los líquidos químicos para evitar la contaminación, así como transformar los residuos orgánicos en compost y reciclar casi la totalidad de los papeles y plásticos utilizados. A su vez, se enfocó en disminuir la utilización de electricidad y reemplazarla por energías renovables.

○ Para 2022 Marfrig desarrollará una plataforma sostenida en tecnología *blockchain* que permitirá dar transparencia a toda la cadena de producción, para garantizar que cada eslabón ajuste sus prácticas a los pilares de sustentabilidad de la compañía: el control del origen, el bienestar animal, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), el uso de los recursos naturales, la gestión, el tratamiento y la eliminación de effuentes y residuos, y la responsabilidad social", indica Ignacio Alegro, gerente de Medio Ambiente. Marfrig fue parte de la COP26: allí anunció su incorporación a una iniciativa, liderada por 10 empresas internacionales, para reducir las emisiones GEI hasta 2030.

~~~~~

**Massalin**

La estrategia de sustentabilidad de Philip Morris International se enfoca en cuatro pilares: innovar para mejorar los productos, vinculado con construir un futuro libre de humo y la transformación que la compañía

○ está atravesando; operar con excelencia, hace referencia a la forma de hacer negocios; cuidar de las personas con las que trabajan, referido a sus equipos y cadena de valor, y proteger el medioambiente.

Desde Massalin Particulares, afiliada local de PMI en la Argentina, buscan trabajar en diferentes ejes para implementar la estrategia local. "Nuestro principal programa, tanto en 2021 como en 2022, tiene más de 18 años de antigüedad y se llama PORVENIR. Está enfocado hacia nuestra cadena de valor en el NOA y NEA y su objetivo es prevenir y erradicar el trabajo infantil e impulsar un ambiente de trabajo seguro en los campos de cultivo", explican. Otro gran foco para 2022 es Operar con Excelencia, para mejorar los procesos productivos y continuar buscando reducir el consumo de agua y energía a través de inversiones en eficiencia de equipos y campañas de concientización (más de 40% de reducción de consumo de energía y agua en los últimos 10 años). Además, garantizan que su energía sea de fuentes renovables a través de certificados emitidos por generadores verdes (IREC), reduciendo significativamente las emisiones de CO2 de la Planta (más de 80% en los últimos 10 años).

~~~~~

**MercadoLibre**

En los últimos años profundizaron en los tres pilares que sostienen su estrategia de sustentabilidad: generar un impacto transformador en la comunidad a través de la educación y la tecnología, impulsar el ecosistema emprendedor y consumo de productos sustentables,



y crecer en armonía con el ambiente. "Es un compromiso que en 2021 reforzamos a largo plazo con la emisión de nuestro primer Bond Sustentable por US\$ 400 millones para financiar proyectos vinculados con esta agenda", aseguran desde la compañía.

Como parte de esta estrategia, el año pasado impulsaron Regenera América, un programa que busca contribuir con la regeneración y conservación de los ecosistemas naturales más icónicos de la región, en el que se alberga alrededor del 40% de la biodiversidad del planeta, y, de esa forma, combatir el cambio climático. Iniciaron con una inversión de US\$ 8 millones en proyectos ubicados en la Mata Atlántica (Brasil), uno de los ecosistemas más amenazados de América latina, centrados en la restauración de 3000 hectáreas y más de 6 millones de árboles.

Durante 2022 seguirán profundizando el trabajo en estas áreas de acción prioritarias para seguir ganando escala.

### **Metrogas**

Durante 2021 su desempeño estuvo altamente influenciado por un contexto complejo. Así, en materia ambiental, continuaron promoviendo el uso seguro y responsable del gas natural, ya que constituye una fuente de energía limpia y segura que brinda eficiencia y mejora la calidad de vida de las personas.

En lo social, consolidaron la reconfiguración virtual de todos sus canales de contacto y comunicación para sostener la cercanía con los clientes, los proveedores y los gasistas matriculados,

entre otros.

A nivel interno incorporaron modelos híbridos de trabajo y fortalecieron pautas de inclusión y diversidad. La agenda de sustentabilidad para 2022 plantea desafíos que se relacionan con la preservación del ambiente, la mayor eficiencia energética, la accesibilidad al gas natural, y las inversiones en capacidades e infraestructuras más eficientes en el uso de recursos que además aporten valor social.

### **Microsoft Argentina**

"Buscamos maneras para que nuestro negocio opere de forma más eficiente y sustentable, y cumpla con nuestros objetivos de reducción y de eliminación de la huella de carbono y en torno a la utilización de energías renovables, uso del agua, protección de la diversidad y tratamiento de residuos", sostiene Marina Bericua, directora de Asuntos Públicos.

En los últimos dos años "realizamos diversas charlas de concientización y colaboramos en hackatones organizados por AySA en los que se trabajaron soluciones con componentes de inteligencia artificial y tecnologías digitales para mejorar el tratamiento y la gestión de los recursos hídricos y del agua. También, firmamos un acuerdo de colaboración con ABSA, con el objetivo de atender las necesidades y problemáticas actuales de la empresa con respecto a la gestión del servicio de agua y cloacas en la Provincia de Buenos Aires", detalla Bericua.

A su vez, "continuamos con el programa AI for Earth que pone a la nube de Microsoft y las herramientas de inteligencia artificial a disposi-

ción de personas que trabajan por resolver los problemas ambientales en sus regiones", concluye la directiva.

### **Naranja X**

Respecto al impacto ambiental, en 2021 se convirtieron en la primera compañía fintech del país en ser carbono neutro. Además, sumaron criterios de sustentabilidad a distintos procesos y se amplió la conciencia a nivel interno: el rebranding de nuestras 177 sucursales se hizo con eco-diseño, y nuestras celebraciones culturales, como la fiesta Clap!, lograron reducir la huella de carbono significativamente.

En cuanto al impacto social, avanzaron en la estrategia de diversidad: más de 1000 colaboradores participaron de talleres sobre género, LGBTIQ+, y personas con discapacidad que brindaron junto a especialistas. También lograron las primeras incorporaciones de personas trans al equipo de tecnología y se ampliaron los beneficios para tener en cuenta la diversidad de familias.

En 2021, empezaron a sumar a las decisiones de inversión y financiamiento, el criterio de impacto social y ambiental: generaron acciones junto a Sumatoria, para que sus colaboradores puedan invertir en la plataforma de inversiones colectiva. Y participaron como inversores de una de las primeras Obligaciones Negociables del país destinadas a una Asociación Civil.

### **Natura**

En 2021 continuaron con el Programa Carbono Neutro nacido en 2007 para redu-

cir las emisiones relativas de CO2 generadas por la cadena de valor y compensar todas aquellas que la firma no logra reducir en el mercado voluntario de carbono. Además, durante el mismo año se realizó una compra histórica para Natura Argentina de 100.000 bonos verdes al Parque Solar Ullum de Gennéia compensando el período 2018-2020.

Natura anunció un posicionamiento para impulsar un acuerdo global para la descarbonización de la economía. Además, junto con Mabiomas, InfoAmazonia y Hacklab, la firma lanzó la plataforma PlenaMata, que monitorea la deforestación en la Amazonía en tiempo real. En 2022 continuarán con los programas de Logística Inversa aportando a la tasa de reciclaje del país y buscando generar impacto positivo.

### **Newsan**

"Nuestra gestión sustentable se traduce en el desarrollo de un modelo de negocio inclusivo basado en la economía circular: Newsan IN nos permite favorecer el consumo responsable, dar respuesta a la problemática de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos y promover la inclusión social con oportunidades genuinas de empleo para personas en situación de vulnerabilidad", detalla Marcela Cominelli, gerenta de Área de Legales, Asuntos Públicos y Sustentabilidad.

Asimismo, promueven la diversidad y la inclusión. "Generamos oportunidades de trabajo en donde las más de 7500 personas que formamos Newsan somos valoradas desde nuestra identi-



dad. Apostamos al desarrollo del talento, a la inclusión de personas del colectivo travesti-trans y a reducir los desequilibrios entre los géneros", detalla Cominelli. "También contribuimos al desarrollo de las economías regionales, apoyamos el trabajo de más de 1500 PyMEs argentinas y a través de nuestro programa de compras inclusivas, incentivamos la contratación de emprendedores de la economía social y pequeños emprendimientos liderados por mujeres", suma. Por último, protegen los recursos naturales en toda la cadena de valor, reciclan y recuperan más del 90% de los residuos industriales no peligrosos.

## Nissan

Durante 2021 en la Argentina profundizaron su compromiso social brindando asistencia a distintas entidades a través de acciones de voluntariado, donaciones de pickups a escuelas técnicas del interior y de bicicletas adaptadas junto a la Fundación Jean Maggi.

En 2022 la visión es profundizar el compromiso en tres ejes: cero emisiones, cero inequidad y cero fatalidades, en línea con la estrategia global. "El objetivo principal es reducir nuestro impacto ambiental a un nivel que pueda ser absorbido naturalmente por el planeta. Por esto, promovemos el uso efectivo de los recursos, diversificando nuestras fuentes y haciendo uso activo tanto de energías renovables como de materiales reciclados", indican.

"Nuestra visión de marca Nissan Intelligent Mobility recorre cada rincón de este plan, buscando crear un futuro cero emisiones, al-

canzando la neutralidad de carbono para 2050, y cero fatalidades a través de la eliminación de los accidentes de tránsito que involucren a nuestros vehículos", resumen.

## P&G

La empresa estableció metas llamadas Ambición 2030, en relación con la reducción del uso de agua, residuos y energía, que abordan dos desafíos ambientales apremiantes: los recursos finitos y el aumento del consumo. Estas metas incluyen sus marcas, la cadena de suministro, el rol en la sociedad y a sus empleados; y tienen un propósito que es permitir e inspirar un impacto positivo en el medio ambiente. En la Argentina, P&G fue pionera en contar con el 100% de las operaciones "Basura Cero". Todos sus sitios envían cero residuos a rellenos sanitarios. "Estamos trabajando arduamente para alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en nuestras operaciones y cadena de suministro en el 2040", indican desde la firma.

A nivel marcas, este año seguirán ofreciendo productos innovadores para el cuidado personal y del hogar que inspiren un consumo responsable (menor uso de agua, energía), con intervenciones en el packaging, como el lanzamiento de Venus verano, con empaque 100% reciclable y hecho con 50% de material reciclado.

También "continuaremos trabajando con expertos, ONGs y socios estratégicos para seguir avanzando y dejar nuestra huella positiva en esta materia", afirman.

## PAE

Durante la pandemia, readecuaron más del 90% de sus programas. En el área de salud, diseñaron un Plan de Acción Integral Covid-19, que capacitó a más de 14.000 profesionales de la salud e incluyó el suministro de equipamiento, insumos críticos, y asistencia a centros sanitarios de Chubut, Santa Cruz, Neuquén, Salta, CABA y Buenos Aires. En el área de educación, trabajaron en la transformación digital poniendo a disposición herramientas virtuales para 15.000 alumnos, 23.000 docentes y acompañando a más de 140 becarios. A través de su Programa PyMEs (que hace 17 años apoya al entramado productivo local), desarrollaron un Plan Integral de Acompañamiento por el que se capacitaron más de 1500 empresas.

Para 2022 tienen el desafío de detectar las situaciones que la pandemia dejó en evidencia para abordarlas de manera integral y realizar un trabajo articulado junto a todos los sectores de la sociedad. Asimismo, continuarán impulsando programas en cuatro ejes: educación y cultura, salud y deportes, ambiente; y desarrollo local.

## Paladini

"Hemos asumido el compromiso de brindar productos de excelente calidad, en armonía y respeto por el entorno y la comunidad. En este sentido, trabajamos constantemente en hacer un uso responsable de los recursos naturales para generar el menor impacto ambiental posible", afirma Mabel Vucko, gerente de Calidad y Medio Ambiente. "Hace casi 30 años que contamos con un sistema

de tratamiento biológico, el cual permite depurar los efluentes con un alto nivel de eficiencia en línea con las exigencias vigentes, minimizando el impacto de las operaciones en el entorno", indica.

"Gracias a nuestro eficaz Sistema de Gestión Ambiental, logramos en los últimos cinco años: reducir un 5% el consumo de agua, un 8% el consumo de electricidad y un 15% el consumo de gas. También logramos alcanzar una tasa de reciclaje del 44%. Y a finales del 2020 obtuvimos la recertificación de nuestro sistema de gestión ambiental bajo los lineamientos de la Norma ISO 14001 versión 2015", suma. Para 2022, seguirán implementando acciones y programas que permitan minimizar el impacto de las actividades en el ambiente.

## Pedidos Ya

Pedidos Ya tiene como propósito crear un ecosistema de negocios más sustentable. En 2020, se convirtió en una plataforma neutra en carbono en toda la región, compensando emisiones a través de la inversión en proyectos ambientales. Más del 45% de la operación logística (el 60% en algunos mercados) ocurre en vehículos que no usan combustibles fósiles.

En materia de Tech for Good, ofrece su ecosistema tecnológico para atender problemáticas ambientales y sociales. A través de Botón Comparte facilita la donación, con un clic, de platos de comidas a comedores sociales; ya se donaron más de 500.000 platos en la región.

En 2022, seguirá avanzando en iniciativas para reducir aún más la huella ambiental,



en reciclado, gestión de residuos y embalajes sustentable en base a residuos de la producción de caña de azúcar, libre de PFAS.

### PepsiCo Argentina

En 2021 la compañía lanzó su campaña más ambiciosa, llamada pep+ (pep Positive): una transformación estratégica con la sustentabilidad al centro, para impulsar el crecimiento y generar valor sostenible respetando los límites del planeta, e inspirando un cambio positivo para el medio ambiente y las personas.

Tiene tres pilares: agricultura positiva (abastecimiento con cultivos e ingredientes que promuevan la agricultura regenerativa y que fortalezcan a las comunidades agrícolas), cadena de valor positiva (fabricación, venta y distribución de los productos de una manera más sostenible, fomentando una economía circular e inclusiva) y opciones positivas (inspirar a las personas a través de las marcas de PepsiCo a tomar decisiones que generen más sonrisas en ellos y en el planeta). En este marco, en 2022, PepsiCo Argentina dará continuidad al programa que busca empoderar mujeres de América latina en el plano económico y profesional, especialmente de su cadena de valor, iniciando la sexta edición de Mujeres con Propósito, en alianza con FUNDES Latinoamérica.

### Pfizer Argentina

“Apoyamos y promovemos las prácticas sustentables, impulsando modelos de gestión que permitan preservar el medio ambiente y reducir nuestro impacto. En 2020, firmamos un acuerdo

de consumo de energías renovables, y por los próximos 8 años, el 30% de la energía consumida en nuestra planta local será eólica”, cuenta Santiago Veiga, director de Asuntos Públicos.

○ A su vez, en 2021 trabajaron en proyectos de optimización de energía, reducción en la huella de carbono, consumo responsable de agua y clasificación de desechos.

○ “En lo que respecta al impacto social, promovemos proyectos que generen difusión de información sobre salud de calidad a través de la realización de campañas educativas en conjunto con asociaciones de pacientes, fundaciones, ONG y organismos gubernamentales”, indica Veiga.

○ “Además, contamos con el programa de voluntariado local Pfizer en Acción, a través del cual promovemos que los colegas participen en proyectos de colaboración enmarcados en los enfoques de salud, educación, inclusión y cuidado del medioambiente”, concluye.

### Pointer

En 2021 profundizaron los acuerdos de colaboración con dos organizaciones. Por un lado, “junto a Fundación AVON para la mujer aseguramos la integridad del Mamógrafo Móvil AVON LALCEC,

○ a través de nuestra solución de geolocalización y sensorización que, por medio de la plataforma de gestión de activos, les permite gestionar la trazabilidad total del recorrido del camión y la temperatura de la sala. Además, acompañamos a Fundación Sagrada Familia –Vivienda Digna– en su iniciativa de apoyo a familias de escasos ingresos, a través de una solución que les permite optimizar y eficientizar el trazado

○ de las rutas y recorridos de sus camiones al momento de retirar las donaciones de materiales y mobiliario”.

○ También con sus soluciones de Manejo Seguro y Eco Conducción apuntan a reducir la huella de carbono y los incidentes viales, y dan capacitaciones gratuitas a toda la comunidad.

### PwC Argentina

○ “Continuamos trabajando en nuestra estrategia Net Zero 2030 para reducir la huella de carbono de nuestras operaciones hasta alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para la próxima década.

○ Durante este ejercicio validamos los objetivos de nuestro compromiso Net Zero 2030 para reducir al 50% el impacto de nuestras actividades durante la presente década, a través de la Science Based Targets initiative (SBTi). En este sentido ya estamos trabajando con las distintas áreas operativas de nuestra firma en la definición y planificación de las acciones establecidas para la reducción de emisión de gases de efecto invernadero”, describe Mariano Tomatis, socio de PwC Argentina líder de Desarrollo Sostenible.

○ En cuanto al compromiso comunitario, trabajan en la adaptación a la virtualidad de sus programas de voluntariado. “Gracias al compromiso de nuestros profesionales fue posible expandir el alcance de nuestro trabajo con la comunidad, acompañando el proyecto de la Red de Comunidades Rurales para la creación del Banco de Proyectos Comunitarios Rurales que fomenta el desarrollo local de las comunidades rurales más desfavorecidas de todo el país”, resume.

### Renault

○ En 2021 se presentó la nueva estrategia de Renault Group a escala mundial: Renault, que ubica a la sustentabilidad en el corazón del negocio bajo la premisa Carmaker-Caremaker. Se trata de un nuevo propósito que moviliza a la compañía a la fabricación de autos cuidando tanto a quienes los diseñan y producen, como a quienes los conducen, siempre tomando en consideración el planeta. Este propósito se traduce en tres campos de acción: la seguridad, el ambiente y la inclusión.

○ Desde la seguridad, el objetivo es repensar la industria incorporando la tecnología al servicio de los vehículos, así como también garantizar la salud y seguridad de todos los colaboradores. Por el eje ambiente, seguirán profundizando el compromiso para ser una compañía verde, reduciendo la huella de carbono, trabajando en la neutralización y la optimización de los recursos que se insumen. Y desde la inclusión, repensar la organización apoyando la transformación del negocio, promoviendo la igualdad de oportunidades en un entorno diverso e inclusivo.

○ Desde su fundación, Renault trabaja la inclusión para la empleabilidad, articulando con organizaciones de la sociedad civil que despliegan programas en el terreno empoderando poblaciones vulnerables con herramientas para la educación y formación en oficios.

○ Algunos objetivos para el 2022 son profundizar el trabajo en cada uno de estos ejes, mantener la articulación con la comunidad, lanzar la 3° edición del Premio Renault Mujeres Emprendedoras y continuar desarro-



llando modelos de negocios inclusivos que permitan la economía circular.

### **Renner**

Desde 2013, la sustentabilidad forma parte de los valores corporativos de Renner. Por eso la marca viene conectando el tema con su negocio y, en 2018, asumió compromisos públicos relacionados a productos, cadena de suministro, uso de energía renovable y cambio climático. También en ese año creó el sello Re-Moda Responsable, que simboliza la manera de pensar y practicar la sustentabilidad, e identifica todas las iniciativas de la marca relacionadas al tema como, por ejemplo, los productos menos impactantes. Estos productos ya representan la mayor parte de las piezas comercializadas por la marca, y a lo largo de 2021 se lanzaron colecciones especiales incluso en la Argentina y Uruguay. Renner también ha buscado incorporar aspectos de sostenibilidad a su patrón constructivo, inspirados en la certificación internacional LEED de construcciones sostenibles. En el último año, inauguró, en Río de Janeiro, la primera tienda circular del retail brasileño, proyectada con materiales más sostenibles. Además, ha ampliado el uso de energía de fuentes renovables de bajo impacto en sus operaciones. En 2021, formalizó un contrato con Enel Green Power para la compra de energía oriunda de parque eólico con el objetivo de abastecer el 100% de la demanda de 170 tiendas y del nuevo Centro de Distribución, en Cabreúva, São Paulo. Para 2022, pondrá en marcha sus iniciativas y formalizará nuevos compromisos

públicos, con el fin de aumentar el alcance positivo de sus acciones.

### **SanCor Salud**

En materia de salud, el grupo lanzó campañas de información, prevención y concientización. Una de ellas, desarrollada en el mes de sensibilización del Cáncer de Mama y sostenida anualmente. Desde su fundación, acompaña a más de 350 alumnos y alumnas de cuatro escuelas rurales del país, haciendo de su trayecto escolar un camino digno e inclusivo. Para garantizar oportunidades igualitarias y promover el aprendizaje continuo, otorgó becas a jóvenes estudiantes y generó alianzas con entidades de renombre como UNICEF, IARSE y Junior Achievement. A fin de fomentar la diversidad e igualdad de género, continúa vinculándose con el Pacto Global y ONU Mujeres mediante la implementación de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS). El cuidado del medio ambiente también es su prioridad por lo que fortalece su gestión de residuos y reciclado junto al Hospital Garrahan y entidades municipales, además de contribuir a la preservación de espacios verdes públicos.

### **Saint-Gobain**

En consonancia con el propósito Making the world a better home, asumieron el compromiso de una construcción sostenible, innovando en soluciones vinculadas a la construcción que mitiguen las emisiones de dióxido de carbono hasta ser CO2 neutros en 2050. Para esto, definieron una hoja de ruta para el 2030,

que comprende una reducción de las emisiones de CO2 en un 33% para los alcances 1 y 2, y del 16% para el alcance 3, ambos en términos absolutos en comparación a 2017. En esa línea, se destinarán 100 millones de euros cada año hasta 2030 en gastos de capital y de I+D.

En 2021, Saint-Gobain fue incluida en la Lista A del Cambio Climático establecida por CDP, una organización mundial sin fines de lucro referente en calificación ambiental y transparencia. Allí fueron reconocidos como una de las 200 empresas líderes de todo el mundo en términos de ambición medioambiental y transparencia, gracias a la demostrable acción climática.

Por último, hace dos años desarrollaron herramientas y productos que permiten certificar los edificios, y así, asegurar la sostenibilidad y eficiencia energética para la preservación del medio ambiente.

### **Santander**

Durante el 2021 el banco acompañó iniciativas sociales, ambientales y de gobernanza para generar triple impacto. "Contamos con 60 emprendimientos de impacto social y ambiental, impulsando el consumo responsable y el emprendedurismo, y generamos programas de voluntariado corporativo. Apoyamos a más de 260.000 personas, facilitando el acceso a servicios financieros básicos", dicen desde la entidad. Además, se volvieron neutros en carbono, llevando adelante programas de eficiencia energética y alianzas con organizaciones que trabajan en educación ambiental y reciclaje de resi-

duos. También lanzaron líneas de financiación para personas y PyMEs, destinadas a productos sustentables. En todo el año acompañaron a los clientes en la transición hacia una economía baja en carbono, como cuando fueron colocadores del primer Bono Sostenible, el primer Bono linkeado a la Sostenibilidad y el primer Bono Social para una ONG.

En 2022 continuarán trabajando en los desafíos ESG hacia 2030 y 2050: neutralidad de carbono incluyendo la huella de nuestros clientes, financiamiento verde y social, empoderamiento de la mujer, becas escolares y universitarias e inclusión financiera, entre otros.

### **San Miguel**

En 2021, junto a Santander Argentina, emitieron una Obligación Negociable vinculada a la sustentabilidad, la primera de su tipo en el país. La misma fue adjudicada por US\$ 50.006.468. A través de este instrumento, San Miguel se compromete a alcanzar un 66% de energía renovable sobre el total del consumo de energía eléctrica demandada en el Complejo Industrial Famaillá (Tucumán) en un plazo de 12 meses a partir del 30 de septiembre del 2021, generando un ahorro promedio de 6300 TN CO2 por año.

Este indicador forma parte de su plan de acción por el clima a 10 años, que busca reducir la huella de carbono de sus operaciones con acciones concretas. Así, integra la incorporación de energías renovables, la conservación de bosques nativos y la medición de gases de efecto invernadero. "A partir del último, identificamos e implementamos ini-



ciativas de eficiencia, especialmente durante el período entre cosechas. De este modo, logramos un ahorro de un 15% en el consumo de energía por tonelada producida y el reuso del 70% del biogas en nuestra planta de efluentes. Al cabo de 10 años, esperamos absorber más de 371.000 toneladas CO2 y ahorrar más de 74.000", describen.

#### **Sanofi**

En 2021 continuó el Programa Higiene Activa junto a la empresa social Proyecto Agua Segura, que impactó a más de 1200 personas con 1,9 millones de litros de agua segura en la Argentina,

Chile, Paraguay y Uruguay. La iniciativa contempla la instalación de filtros de agua, comunitarios o familiares, estaciones de lavado de manos en instituciones comunitarias, encuentros virtuales educativos para afianzar hábitos de higiene y prevenir enfermedades. El Programa KiDS, para la inclusión de niños y niñas con diabetes en las escuelas, creado conjuntamente por la Federación Internacional de Diabetes y Sanofi, e implementado en el país junto a la Sociedad Argentina de Diabetes (SAD). En 2021 KiDS llegó a cinco escuelas del Municipio de Tigre, una institución en Neuquén, una escuela de la lo-

calidad de Isidro Casanova, en La Matanza, y en Pilar y en San Lorenzo, Santa Fe. Sanofi es la primera empresa en la Argentina en certificar Fitwel, basada en el bienestar de las personas en las oficinas y la promoción de espacios de trabajo saludables. Además, obtuvo la precertificación True, encaminándose a cero residuos junto la reducción de la huella de carbono. Y cuenta con la certificación LEED, por el cuidado del medio ambiente con un edificio más sustentable.

#### **SAP**

A escala global, SAP anunció en simultáneo una ace-

leración de sus planes para alcanzar cero emisiones netas (cero desperdicio, cero emisiones y cero desigualdad) y un portafolio de soluciones para que los clientes de todo el mundo puedan gestionar y mejorar sus iniciativas sostenibles.

Así, adelantó veinte años sus previsiones originales de ser una empresa Net Zero, de 2050 a 2030, como respuesta a la reciente conferencia climática COP26 y al Pacto Climático de Glasgow, Escocia.

Además de perseguir los propios objetivos, la compañía busca ayudar a sus clientes a ser más sostenibles. Para eso cuenta con una cartera de soluciones

## ECONOMÍA Y POLÍTICA

CRONISTA • ECONOMÍA Y POLÍTICA • MARC STANLEY

INTERLOCUTOR CLAVE

**Marc Stanley, el nuevo embajador de Estados Unidos, llegó a**

# Estás a solo un clic de ver la noticia que no vas a poder leer en otro medio

 **El Cronista**

las restricciones de la pandemia juró en esa ciudad el 21 de diciembre pasado como embajador en la Argentina. Tres días antes había sido confirmado de forma unánime por el Senado de su

El verdadero análisis económico de lo que pasa en el mundo lo encontrás solo acá.

**Suscríbete**  
al medio líder en economía,  
finanzas y negocios.

Convertite en  
Cronista Member



 **El Cronista  
Member**

REAL 0.77% \$19.29 \$19.29



de sostenibilidad para puedan incorporar información y datos operativos y experiencias financieras para impulsarla a escala.

En la Argentina, la compañía continuará con la iniciativa de Single Use Plastic, que tiene como objetivo global la reducción del uso de plástico de un uso en todas las oficinas. A la fecha, SAP Argentina cumplió un 80% del proyecto y en 2021 se cumplió el 100%.

~~~~~

### **Scania**

“Durante 2021 tuvimos una gran actividad apoyada en los camiones, buses y motores de la Línea Green Efficiency, integrada por vehículos propulsados por combustibles alternativos al diésel, con especial foco en el gas y biogás, con el objetivo principal de continuar disminuyendo la huella de carbono y atendiendo a la matriz energética nacional”, indican desde la firma.

Por eso, uno de los puntos destacados, fue el lanzamiento del nuevo bus interurbano propulsado a GNC, adaptable a recorridos de corta, media y larga distancia. Además, una unidad también impulsada a GNC realizó pruebas en situaciones urbanas reales en Salta, Mendoza, Córdoba, La Pampa y la Ciudad de Buenos Aires, logrando excelentes resultados en la reducción de costos operativos y demostrando ser una solución amigable para el medioambiente.

Este año continuarán con su compromiso sustentable, que incluye tanto a la gama de productos como a los procesos de producción, los cuales ya operan en la Argentina con energía 100% limpia. También, introducirán una nueva genera-

ción de buses con altísima tecnología.

~~~~~

### **Schneider Electric**

“Nuestra economía circular está funcionando plenamente. En 2021 reciclamos o reutilizamos el 99% de nuestros desechos. Agradecemos a las fundaciones Reciduca y Renuevo de Vida por ayudarnos a lograr estos objetivos junto a nuestros colaboradores, con quienes desarrollamos actividades de compostaje a los efectos de eliminar los residuos comunes. Asimismo, dejamos de utilizar plásticos de un solo uso”, comenta Edgardo Cuk, director de Sostenibilidad y Proyectos Especiales.

También participaron activamente del Proyecto Actuar, de IDEA, capacitando a jóvenes para encontrar un trabajo formal. Junto al Municipio de Vicente López desarrollaron entrenamientos en seguridad eléctrica y capacitaron a los alumnos de las escuelas técnicas. Incluso, participaron en acciones de voluntariado con Techo y Hábitat.

“Además, calculamos nuestra huella de carbono, y desarrollamos acciones para reducirla, con un objetivo de ser neutrales en 2030 y positivos en 2050. La mayor parte de nuestros productos poseen información detallada de su perfil medioambiental, lo cual ayuda a nuestros clientes para su propia economía circular”, suma Cuk.

~~~~~

### **Securitas**

“La experiencia adquirida a través de nuestra larga historia en la industria de la seguridad privada nos permitió entender que la evolución no sucede por sí misma, sino que requiere de visión de liderazgo. La nueva

normalidad nos desafió a ser más rápidos, a pensar fuera de la caja y a profundizar los vínculos con todos nuestros públicos –colaboradores, clientes y comunidad– alineados con los valores de la compañía: integridad, eficacia y vocación de servicio”, comentan desde la organización.

A su vez, su agenda para 2022, igual que en años anteriores, atraviesa el ADN

del negocio: la promoción del trabajo de calidad, la formación y capacitación de sus casi 11.000 empleados, la excelencia operativa a la hora de brindar servicios a sus clientes e innovación permanente sobre la vasta cadena de servicios que prestamos y que forman parte de su portfolio. Seguirán profundizando su política de Diversidad global.

De esta manera, y como empresa firmante del Pacto Global, continuarán su contribución de manera directa a los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, 5, 8, 16 y 17.

~~~~~

### **Shell Argentina**

La firma de energía lleva adelante más de 15 programas de inversión social junto a 25 organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil para impulsar el bienestar de las comunidades cercanas a sus operaciones en Neuquén. Entre ellos, se destacan una serie de programas de educación en todas las etapas (primaria, secundaria, terciaria, universitaria y en oficios), enmarcados en un plan de inversión social dedicado a impulsar el emprendedorismo, la empleabilidad local, la educación, la movilidad sostenible y el desarrollo productivo de la región.

Recientemente, la compañía completó sus ediciones

anuales de Conciencia Vial y Ciencia en Acción. Del primer programa, que se realizó por segundo año consecutivo, participaron 330 alumnos de cuarto a sexto año de secundarias de Añelo, Centenario y San Patricio del Chañar, a través de 15 talleres y 15 cursos brindados por docentes de las comunidades. Este se propone generar aprendizaje y sensibilización en Movilidad Sustentable y prácticas de Ciudadano Responsable con herramientas lúdico-pedagógicas.

El programa Ciencia en Acción cumplió su primer año, con ocho cursos y 15 talleres de los que participaron 270 alumnos de primaria. Allí se abordaron los aportes que se pueden hacer desde casa a la sustentabilidad, con foco en la separación de residuos.

Este año, continuará con nuevas ediciones de sus programas y articulando con las comunidades.

~~~~~

### **Siemens Healthineers**

La estrategia de sustentabilidad de la compañía sigue una serie de objetivos que la guían: acceso e innovación (mejorar la calidad de vida mediante el acceso a la atención médica y la innovación, contribuir al medio ambiente, promover la diversidad e inclusión social y crear valores a través de los negocios responsables).

“A través de ellos nos pusimos combatir el cambio climático, reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub> para alcanzar la descarbonización de nuestras operaciones globales, buscando siempre la eficiencia energética tanto en la fabricación de nuestros equipos como de su operación. Buscamos una transformación total en la manera



que fabricamos y utilizamos materias primas mediante economía circular. Nuestros equipos contienen cada vez más componentes reutilizables y amigables con el medio ambiente. En la misma línea, en Latinoamérica contamos con el llamado LAM Green Team, que reúne más de 160 colaboradores que trabajan por el cuidado del medio ambiente, y proponen ideas constantemente para que la compañía desarrolle y fomente mejores prácticas medioambientales", detalla Enrique Molina, gerente de Medio Ambiente, Salud y Seguridad.

### Sintoplast

La firma construyó una planta de tratamiento para agua industrial, que le permite recuperar el 100% del agua de lavado utilizada en su planta de productos acuosos. También desarrolló un programa de tratamiento y recuperación de envases plásticos posconsumo que permite la comercialización de productos con envases que contienen hasta 25 % de material recuperado. En cuanto a energía, instalaron termos solares que abastecen de agua caliente cocina y vestuarios. Inauguraron un depósito y sistema logístico cuya tecnología permitió ahorrar más del 45% de la energía utilizada por litro. Instalaron varia-dores de frecuencia en los equipos de producción con motores de potencias mayores a 15CV(11KW).

En materia de educación, cuentan con un centro de capacitación destinado a la formación de clientes, personal y público en general de manera gratuita. Lanzaron un programa de formación de coloristas. Implementaron una política de

donaciones para mejorar la infraestructura de ONG cercanas a sus plantas.

### Syngenta

En 2020 renovaron su Good Growth Plan con nuevos compromisos para reducir la huella de carbono de la agricultura y ayudar a los productores a enfrentar los cambios climáticos. Se comprometieron hasta 2025 a: acelerar la innovación para los agricultores y la naturaleza, trabajar para una agricultura neutra en carbono, ayudar a las personas a mantenerse seguras y saludables, y a construir alianzas para generar impacto.

"Durante 2021 incrementamos la biodiversidad en 46.268 hectáreas a través del programa Paisajes Multifuncionales, mediante la alianza con más de 15 socios estratégicos y convenios con investigadores de: Conicet, FAUBA, UNLZ y UNRN. También presentamos nuestra plataforma Crowswise, que aportará soluciones digitales fomentando una agricultura más sustentable. Y lanzamos Virantra, que gracias a su tecnología única e innovadora, PLINAZOLIN, dará un nuevo nivel de protección para los cultivos, evitando la resistencia cruzada y respetando la biodiversidad", describen.

### Techint E&C

Durante el 2021, implementó un programa medido a través de indicadores de Gestión Ambiental Sostenible (IGAS), que se focalizó en cuatro ejes: protección de la biodiversidad, acciones sobre áreas sensibles (flora, fauna y patrimonio cultural); mejora en el desempeño energético (certificado Norma ISO

50.0001:2018), reducción de más de un 10% en consumos de combustible y electricidad; gestión de los residuos optimización de iniciativas de economía circular en interacción con los diferentes clientes; y mejora en la gestión del uso del agua, con un plan de reaprovechamiento sustentable (el 30% del agua consumida fue reutilizada).

Para 2022, profundizará su compromiso dándole continuidad a estas iniciativas y enfocándose en nuevas alianzas y estrategias para mejorar sus acciones en términos de: economía circular, desempeño energético y reducción de la huella de carbono.

### Tecpetrol

A través de su Reporte Global de Sustentabilidad, basado en un análisis de desempeño ambiental, de *compliance* y económico, presenta ante todos los públicos de interés cómo entiende los principios que orientan sus negocios y las contribuciones de su actividad en los países donde opera. Para su elaboración, se siguió, entre otras metodologías, el Global Reporting Initiative (GRI), tomando aspectos relevantes del suplemento sectorial de petróleo y gas. Además, se consideraron los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros indicadores: Salud y Bienestar, Educación de Calidad, Igualdad de Género, Agua Limpia y Saneamiento, Trabajo Decente y Crecimiento Económicos, Industria, Innovación e Infraestructura, y Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Para 2022, el desafío es continuar trabajando con los ODS.

### Telecom Argentina

En 2021, ampliaron su plan de sustentabilidad, con diversas iniciativas gratuitas para que las personas cuenten con las competencias digitales necesarias para un uso positivo, seguro y creativo de la tecnología. Uno de los programas más destacados es digit@lers, que busca promover la vocación y la formación en oficios digitales en jóvenes hombres y mujeres mayores de 18 años. Como complemento, y para contribuir a acortar la brecha de género en el sector, crearon Chicas digit@lers, que ofrece un primer acercamiento a la tecnología a mujeres de entre 13 y 17 años. Otro de los programas es Nuestro Lugar, con propuestas que fomentan la ciberciudadanía y el uso de herramientas digitales con fines pedagógicos.

### Telefónica Movistar

La estrategia actual se sostiene en base a una pirámide conformada por los siguientes temas: promover una conectividad inclusiva, ayudar a construir un futuro digital y más verde y liderar con el ejemplo, a través de un uso responsable de las Tecnologías de la Información y Comunicación y el respeto a los derechos humanos.

En cuanto al cuidado del medioambiente, Movistar se suma al desafío del acuerdo de París de reducción de emisiones, que limita las proyecciones respecto del calentamiento global en 1,5°C. En este marco, definieron como objetivos estratégicos: tener emisiones CO2 netas cero en 2040, utilizar 100% de energía renovable en 2030 y reducir un 90% el gas-



to de energía por Petabite transmitido en 2025. "La digitalización es un motor de la descarbonización por los servicios que brinda de conectividad y gestión remota, que permite reducir las emisiones tanto a nuestros clientes como a nuestra compañía, pero genera dos desafíos: mayor consumo de datos y por ende del consumo de energía y la renovación más veloz de equipamiento de redes y de clientes por el avance tecnológico", indican desde la firma.

## Tenaris

En 2021, gran parte del presupuesto del área se destinó a proyectos de educación; no solo a la Escuela Técnica Roberto Rocca (ETRR) sino también a la iniciativa de Aulas Tecnológicas, que incluyó la donación de 160 laptops, full equipamiento y conexión, y reformas edilicias en cuatro escuelas técnicas públicas de Zárate y Campana con impacto en más de 3000 estudiantes de la zona. Además, por segundo año consecutivo, la compañía continuó fortaleciendo los sistemas sanitarios de las comunidades en donde opera con obras edilicias y equipamiento.

En el plano ambiental, se consolidaron alianzas con Fundación Banco de Bosques y Fundación Reciduca para implementar proyectos de economía circular, de conservación de la biodiversidad con Fundación Rewilding o el #EcoVoluntariado en el Parque Nacional Cielo de los Pantanos, y el lanzamiento del plan de inversiones para cumplir con el plan de descarbonización, que apunta

↳ a la reducción de un 30% de la intensidad de las emisiones de CO<sub>2</sub> a nivel global para 2030. En 2022 se finalizarán obras en el Hospital Municipal de Campana para mejorar la calidad de atención y la capacidad de respuesta médica del principal establecimiento sanitario del lugar.

## Ternium

↳ En 2021, anunciaron la nueva estrategia de descarbonización: el objetivo a mediano plazo es reducir la intensidad de emisiones de CO<sub>2</sub> en un 20% para 2030. Las principales iniciativas para lograr esta meta son aumentar la participación de fuentes renovables en la mezcla de energía y de chatarra en la mezcla metálica, expandir su capacidad de captura de dióxido de carbono en las plantas, reemplazar parcialmente el carbón metalúrgico por biomasa, seguir desarrollando el programa de eficiencia energética y priorizar tecnologías de fabricación de acero de bajas emisiones específicas cuando se planean expansiones orgánicas. El año pasado también anunciaron un plan de inversiones ambientales por U\$S 460 millones, principalmente para proyectos plantas de México, Brasil y la Argentina. Y firmaron un memorando de entendimiento con la minera Vale con el que acordaron buscar oportunidades para desarrollar soluciones de fabricación de acero centradas en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. El desempeño y los esfuerzos de Ternium por el desarrollo sostenible fueron reconocidos en 2021 por la Asociación Mundial del Acero,

↳ que por tercer año consecutivo distinguió a la empresa como una de sus Sustainability Champions. Para este 2022, continuarán con el apoyo a la cadena de valor a través de su Programa ProPymes.

## Tetra Pak

↳ Durante 2021, comunicaron su camino para producir el envase de alimentos más sostenible del mundo: un envase fabricado únicamente con materiales renovables y reciclados, que sea totalmente reciclabl e y sin emisiones de carbono, y que cumpla con los requisitos de seguridad alimentaria que los caracterizan. En esa línea, a partir de noviembre, la planta que anualmente produce cerca de 3500 millones de envases para el consumo de alimentos y bebidas en la Argentina (y también exporta a países como Chile y Uruguay) aumentó su abastecimiento a más de un 50% de energía verde proveniente de parques eólicos construidos y operados por Genneia.

↳ En el 2022, continuarán trabajando en avanzar hacia una economía circular baja en carbono, donde el reciclaje, la educación y la asociatividad son claves para lograr el objetivo.

## The Walt Disney Company

↳ La compañía trabaja cada día para lograr un planeta en equilibrio. Para eso innova en sus operaciones para reducir su impacto ambiental, apoyando iniciativas de conservación alrededor del mundo y creando experiencias y contenidos dirigidos a inspirar a

↳ sus audiencias a conectarse con la naturaleza, adoptar hábitos sustentables y conservar los recursos naturales y la vida silvestre. En 2021, la campaña regional Lo que haces cuenta, de National Geographic, invitó a tomar conciencia sobre el impacto que los hábitos tienen sobre el planeta y a tomar acción para protegerlo a partir de decisiones cotidianas (reducción del consumo de energía y combustibles, mayor uso de opciones sustentables de movilidad, alimentación sustentable, consumo responsable y reciclado, y la difusión entre quienes nos rodean de la importancia de adoptar estos cambios).

↳ A su vez, la compañía anunció nuevas metas para 2030, centradas en cinco áreas principales: emisiones de gases de efecto invernadero, agua, residuos, materiales y diseño sustentable.

↳ Durante 2021 lanzaron la especialización en Asistencia en Diseño y Animación Gráfica dentro del programa Potrero Digital de Fundación Compromiso, con el objetivo de impulsar la integración social de jóvenes con barreras socioeconómicas y promover su inserción productiva en empleos de la economía creativa digital. Durante todo el año, se becaron a 60 alumnos. Además, trabajan en la incorporación de criterios sustentables a los eventos deportivos y para avanzar hacia la carbono neutralidad. En el Córdoba Open ATP 250 realizaron la medición y compensación de la huella de carbono, implementaron iniciativas para un uso eficiente de los recur-



sos naturales y el reciclaje de residuos plásticos. A su vez, la final de la Copa Argentina se convirtió en el primer partido de fútbol nacional que midió y neutralizó las emisiones de CO<sub>2</sub> asociadas al traslado y organización del encuentro. En ambos casos, la compensación se hizo con Certificados de Reducción de Emisiones de Genneia.

También firmaron un convenio de colaboración con la AFA, Futbolistas Argentinos Agremiados y Cruz Roja Argentina para la creación de bosques en las provincias donde se juega la Copa Argentina.

### **Toyota**

En 2020, fruto de una alianza estratégica con YPF Luz, comenzaron a producir sus vehículos con energía eléctrica 100% renovable. Avances como estos, así como la incorporación de híbridos y otros vehículos electrificados en su *line-up*, les permitirán avanzar hacia la neutralidad en carbono.

"El año pasado concentrámos el 88% de las ventas de este tipo de vehículos en Argentina. Esa apuesta por la tecnología es central en nuestra estrategia de sustentabilidad", aseguran desde la compañía.

En 2021 presentaron su Programa de Innovación en Economía Circular, con el que reutilizaron residuos para fabricar autopartes y productos de *merchandising*. "Por ejemplo, ya reciclamos más de 5 toneladas de plásticos para la fabricación de paragolpes de Hilux. Por iniciativas como esta y otras más, la tasa de reciclabilidad en Toyota supera el 90%", cuentan.

Además, se enfocan en la preservación de la Reserva

Natural ubicada en el predio de Zárate. Creada para la conservación de flora y fauna autóctonas, desde 2021 cuenta también con una laguna.

"Durante 2022 seguiremos trabajando en iniciativas que fortalezcan nuestro impacto social, económico y ambiental", adelantan desde la automotriz.

### **Tregar**

En 2021 destinaron inversiones y desarrollaron acciones para promover un uso eficiente del agua, adecuando instalaciones para su reutilización (enfriamiento de equipos, lavados secundarios y de equipos de transporte y recolección de materia prima), y reducir el consumo de energía eléctrica adecuando equipamientos y capacitando al personal.

También promueven la circularidad en el manejo de cartón y papel, aumentando la valorización del residuo a través de su reciclado. Además, realizan un correcto manejo de aguas residuales de procesos industriales.

Se enfocan en reducir el impacto ambiental utilizando envases primarios briks para leches y bebidas UAT, producidos con material procedente de fuentes renovables y bosques de origen responsable certificado (FSC). Utilizan cajas y contenedores de origen reciclado para reducir el material virgen.

Por último, buscan evitar el desperdicio de alimentos, así como en la incorporación de lácteos a la dieta, en colaboración con Banco de Alimentos y comunidades locales enfocadas en nutrición infantil.

### **Unilever**

"Recientemente, reafirma-

mos nuestro compromiso para hacer crecer nuestro negocio reduciendo el impacto ambiental y aumentando el impacto social positivo. Esta nueva estrategia contempla tres grandes objetivos: mejorar la salud del planeta; mejorar la salud, el bienestar y la autoestima de las personas, y contribuir con un mundo más justo y socialmente inclusivo", enumera Karen Vizental, VP de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad.

Con estos objetivos como norte, en 2021 "relanzamos nuestro programa Mujeres en acción, que busca capacitar, visibilizar y acompañar a quienes lideran comedores y merenderos de todo el país. El programa se inició con foco en los municipios donde tenemos operaciones y lo expandimos a todo el país junto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el apoyo de nuestros colaboradores que postularon organizaciones en las que asisten como voluntarios. En 2021 alcanzamos a más de 700 comedores en 24 municipios. Este año el programa tendrá continuidad", añade Vizental.

También continuarán sus planes de innovación para reducir y mejorar sus envases plásticos y formulaciones.

### **Unipar**

Desde 2020 la compañía puso fuerte foco en la incursión en el mercado de las energías sustentables, firmando joint-ventures para la construcción de parques eólicos y solares que permitirán abastecer de energía veredas plantas ubicadas en Brasil.

Unipar buscará durante este año continuar aumentando

su consumo de energía proveniente de fuentes renovables, además de implementar otras iniciativas con el objetivo de reducir la huella de carbono, como el ingreso en la producción de hidrógeno verde.

Proyectos de desarrollo de las comunidades e *in-company* se sumarán a las, ya en marcha, prácticas de reutilización de agua para reducir los consumos hídricos, separación de residuos no industriales con estimulación de la economía circular y utilización de nuevas tecnologías que permiten la reducción de consumos energéticos.

### **Vertiv**

"En las redes de telecomunicaciones y Centros de Datos se ha estado optimizando el uso de las energías renovables, incorporamos en nuestro portfolio de productos y soluciones tecnologías que permiten, por ejemplo, interactuar con paneles solares para generar soluciones híbridas que permitan bajar los costos operativos. Los sistemas de enfriamiento con tecnologías *free-cooling*, *liquid cooling*, así como los equipos de potencia (UPS, rectificadores, etc.) de alta eficiencia han ahorrado significativamente en agua y energía eléctrica, colaborando con la reducción en la liberación de dióxido de carbono", detalla Daniel de Vinatea, *Sales Operations, Delivery & Execution*.

A fines de 2021, Vertiv anunció la colaboración en el proyecto Eco Edge Prime Power (E2P2), una novedosa iniciativa de prueba de concepto para desarrollar y probar celdas de combustible con un bajo impacto am-



biental y ofrecer soluciones económicas y resilientes de suministros eléctricos primarios para el entorno de centros de datos.

### Vittera

Esta red agrícola, durante 2021, disminuyó 38% la tasa de lesiones en comparación con 2018 y están en camino de reducir el 50% para 2023. En materia de medioambiente obtuvo la primera línea de crédito vinculada a sostenibilidad. "Tenemos en marcha programas de ahorro de agua y aprovechamiento eficiente del uso de energía. Asimismo avanzamos en nuestro compromiso de no adquirir soja cuya trazabilidad de origen remita a proveedores que hayan incurrido en prácticas de deforestación o conversión de ecosistemas naturales. A su vez, seguimos aumentando el porcentaje de soja sustentable certificada", suman desde la entidad.

También cuentan con sistemas de gestión de seguridad de alimentos y más de cinco certificaciones internacionales que auditán anualmente los estándares y análisis de laboratorios internos y externos.

### Volkswagen Group Argentina

La sostenibilidad y el desarrollo de la movilidad eléctrica son fundamentales para el grupo. Con la estrategia Way to Zero se comprometieron a ser neutros en emisiones de CO2 en 2050, con acciones como la producción de autos eléctricos e híbridos, utilización de energía limpia en procesos de producción y la optimización de la cadena de valor. En 2021 celebraron la GoTozeroweeek con charlas de

expertos en temas ambientales, workshops virtuales, eventos de voluntariado y la realización de dos murales ecológicos en sus plantas de Pacheco y Córdoba. Dichos murales utilizan pintura fotocatalítica que absorbe el CO2 del aire; se neutralizarán 150 kg de CO2 por mes. Se inició el Proyecto PlantarSE para el cuidado de la biodiversidad a través de la reforestación y el cuidado de los bosques nativos en Argentina.

Además, 100 voluntarios de VW se sumaron a las iniciativas Guardianes del Delta, en Pacheco, organizado por Fundación Temaiken, y Defensores del Agua, en Córdoba, en la que cada colaborador recibió un árbol nativo para conservar hasta su plantación. Se donaron a ReforestARG 5000 árboles (uno por cada colaborador de VW Argentina), para la creación del Bosque Volkswagen, para la restauración de zonas devastadas por el fuego en Cholila, Chubut y en Yacanto, Córdoba.

### Whirlpool Argentina

La empresa "trabaja con el foco puesto en Operaciones, Productos y Prácticas sustentables. En varias plantas y centros de distribución de la región, por ejemplo, se gestiona la refabricación y renovación de productos y componentes: se llevan a cabo programas de reciclaje y se innova en enfoques de economía circular. Sus acciones se centran, fundamentalmente, en el ahorro de recursos naturales, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y la generación de residuos (programa Cero desechos a la tierra)", detalla Agustín del Castillo, gerente de Relaciones Institucionales,

Comunicaciones y Sustentabilidad.

Con el fin de aumentar la capacidad productiva nacional y desarrollar el perfil exportador de la filial argentina, en febrero de 2021 Whirlpool anunció un proyecto de inversión de US\$ 40 millones para la construcción de un nuevo centro productivo en el país. La nueva planta, que generará 1000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, fortalecerá la cadena de proveedores y socios industriales, y tendrá una capacidad de producción de 300.000 unidades al año.

En 2022, la compañía seguirá fortaleciendo su propósito de seguir cerrando brechas

en pos del ODS 5 sobre la inclusión y diversidad, y de compliance del ODS 16.

**YPF**  
La compañía, en su escenario, busca liderar la transición energética en el país y en la región.

Así, en YPF se trabaja para reducir la huella de carbono en su producción de petróleo, gas y combustibles con distintas líneas de acción que tienen que ver con la gestión de emisión, la captura de gases de efecto invernadero, el consumo de energías renovables para operaciones propias y la mejora en la calidad de los combustibles, entre otras.

También, impulsa la transición energética con la producción de energías renovables, a través de YPF LUZ, y la investigación aplicada en otras energías. Hoy YPF es líder en el consumo de energías renovables. El 25% del total de su demanda eléctrica proviene de fuentes renovables, generadas por YPF LUZ.

La compañía busca tener una participación en la producción de litio, un sector estratégico en el marco de las transiciones energéticas, acompañando el crecimiento de la movilidad eléctrica y de las energías renovables, en donde este metal es clave para asegurar el almacenamiento.

Por el lado del hidrógeno, Y.TEC lidera el Consorcio para el Desarrollo de la Economía del Hidrógeno (H2ar), una plataforma única en la región, creada para innovar y avanzar en el desarrollo integral de la cadena de valor del hidrógeno en la Argentina, desde la producción hasta la aplicación local y la exportación.

### Zurich Argentina

"Durante 2021 destacamos dos acciones con las que impulsamos nuestro compromiso: el premio Clarín-Zurich Docentes que inspiran, que busca contribuir a tener una mejor educación, reconociendo a los docentes cuya labor es inspiradora porque son maestros que dejan una huella en sus estudiantes, y también firmamos un acuerdo con Fundación Vida Silvestre, que busca conservar y proteger la Reserva Urugua-í, en Misiones, para combatir el cambio climático y aportar la preservación de la biodiversidad local", afirma Adriana Arias, Head of Communications de la compañía.

Durante 2022, "a través de nuestro compromiso con la sustentabilidad queremos crear valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y las comunidades en las que vivimos y trabajamos", concluye Arias. <AP>

**LA MEJOR  
INFORMACIÓN,  
EN TODOS  
LOS SENTIDOS.**

Toda la información de El Cronista,  
también en su **canal de podcast**  
de lunes a viernes a las 8hs, un  
nuevo capítulo.



Google Podcasts



Apple Podcasts



**El Cronista**  
Periodismo para lectores influyentes.

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**



# Vendiendo a Jessica Simpson

# Cómo la estrella del pop perdió su multimillonario imperio de la moda y pasó dos años recuperándolo.

**Por Stephanie Clifford y  
Eliza Ronalds-Hannon**

**D**e todas las formas en que Jessica Simpson había imaginado retomar el control de su imperio de la moda, acostada en una cama de hospital con bronquitis severa, con un respirador, mientras estaba embarazada de 34 semanas de su tercer hijo, una niña; esa no era una de ellas. "Sus niveles de oxígeno estaban cayendo. Yo no podía respirar", recuerda Simpson sobre el angustioso y poco práctico momento a principios de 2019 cuando ella y su madre, Tina, presidenta de la empresa, decidieron iniciar una oferta pública de adquisición. "Yo pesaba 117 kilos. Ella era una bebé muy grande. Dijimos, 'Solo sáquenla'".

Su hija Birdie no nació ese día (los médicos pudieron estabilizarla), pero ese momento marcó el comienzo de una batalla de dos años por el control de la marca homónima de Simpson, la rara línea de ropa de la celebridad que traspasó los US\$ 1000 millones en ventas. "Pediremos prestado contra nuestros hogares", dice Simpson sobre su determinación. "Incluso si tengo que irme a vivir a un lugar pequeño y diminuto en Irlanda, lo haré".

Cuando Simpson comenzó la línea en 2005, era una improbable magnate de la indumentaria. La hija de un pastor bautista que cantaba gospel, apareció por primera vez en la escena de la música pop en la década de 1990, en una nueva generación de adolescentes rubias sexys junto a Britney Spears y Christina Aguilera. Aunque tenía las dotes vocales, fue el exitoso programa de MTV Newlyweds de 2003, una aventura voyeurista a través del nuevo matrimonio de la entonces joven de 23 años con su esposo de la boy band, Nick Lachey, lo que la catapultó al firmamento de la cultura pop. Aquellos que la habían descartado como una mera animadora tonta se convirtieron. Sus despropósitos virales, su encanto franco y su estilo sexy de Texas atrajeron seguidores similares a los de Instagram años antes de que existiera la plataforma social.

Casi dos décadas después, Simpson había alcanzado la etapa de celebridad en la que era mayormente famosa por ser famosa. Después de divorciarse, se casó con el exjugador de la NFL Eric Johnson, pero con los años desarrolló una adic-

ción al alcohol. En 2017, la madre de dos niños pequeños llevaba un vaso reluciente de vodka y Perrier saborizado a todas partes, bebiendo de él por las mañanas antes de dejarlos en la escuela. Después de una aparición borracha en Ellen, seguida de un episodio alcohólico en una fiesta familiar de Halloween, finalmente consiguió ayuda profesional. En 2019 estaba sobria y tenía millones de seguidores reales en Instagram, pero no había grabado un álbum en casi una década.

A lo largo de todo esto, el negocio de Simpson había sido una de las pocas constantes. Ella no tenía el impulso imparable de incubar empresas y hacer inversiones de la forma en que Jay-Z eventualmente lo haría. Ella no iba a construir un imperio de bienestar como Gwyneth Paltrow con Goop Inc. ni cortejar a inversionistas de capital de riesgo como Jessica Alba con su línea de productos para bebés. No iba a presentar una marca de tequila como George Clooney, quien la vendió a Diageo Plc por unos US\$ 700 millones después de cuatro años. Y ciertamente no iba a recorrer los negocios como si fueran zapatos como Kim Kardashian, quien parecía presentar una nueva línea u oferta cada año más o menos hasta que finalmente construyó compañías de cosméticos y fajas que ahora valen un total de US\$ 2600 millones.

Simpson, sin embargo, se adelantó a todos ellos en 2005 dando un golpe a un negocio muy convencional con una estrategia muy convencional: presentaría una marca de ropa para la clase media americana. Los adolescentes y sus madres que querían comprar en Macy's o Dillard's para poder vestirse como Jessica Simpson de repente podían permitírselo: unos US\$ 80 por un suéter con estampado de leopardo o US\$ 110 por unas botas. En lugar de construir una empresa que realmente fabricara las cosas, licenciaría su nombre a los mejores fabricantes, que luego diseñarían y producirían los productos de la colección Jessica Simpson, que incluyen ropa, perfumes y bolsos. Tina, que en gran parte había sido madre en el escenario, dirigiría la empresa con la ayuda de un genio del negocio del calzado que supervisó la concesión de licencias y tomó una participación en el negocio en 2005.

Por extraño que parezca, la fórmula no solo funcionó, sino que sobrevivió a las líneas de moda iniciadas por muchas otras celebridades: Mandy Moore, David Hasselhoff, incluso la experta en estilo Sarah Jessica Parker. Eventualmente, la marca generó US\$ 1000 millones en ventas minoristas, y Simpson apareció en la portada de la revista New York como "La chica de mil millones", sorprendiendo a todos de que la cantante aparentemente no demasiado brillante era en realidad una mujer de negocios muy inteligente. "Para poner esa cifra en contexto", decía el artículo, "significa que Jessica Simpson está teniendo aproximadamente el mismo volumen de ventas que Michael Kors".

Pero poco después de que el ascenso de su marca fuera aclamado públicamente, comenzó un lento desmoronamiento en las salas de reuniones, en las llamadas de ganancias y en las hojas de pérdidas y ganancias. En 2015, después de que el socio comercial de los Simpson muriera de cáncer, hicieron un trato con un tipo diferente de compañía con un

# “Pediremos prestado contra nuestros hogares. Aun

director ejecutivo joven y carismático que tenía la intención de expandir la línea a una “operación de US\$ 2000 millones a US\$ 3000 millones”, como Women’s Wear Daily informó en ese momento. Pero la compañía, Sequential Brands Group Inc., más un intermediario financiero de licencias que un socio creativo, pronto se metió en su cabeza. Para 2019, los Simpson tenían claro que Sequential en realidad tenía graves problemas financieros y no tenía intención de expandir su negocio. Estaban viendo cómo su imperio moría lentamente.

En esa cama de hospital, Simpson finalmente tuvo suficiente. La forma en que se estructuró Sequential tenía el objetivo de tomar la marca hasta que no quedara nada. El negocio no era diferente al juego de las celebridades en muchos sentidos, una versión diferente de lo que ella había experimentado toda su vida, como cuando su padre la empujó a cambiar del gospel al pop o cuando un ejecutivo discográfico le dijo a una Simpson adolescente que perdiera 7 kilos, así que tomó pastillas para adelgazar. “Mi nombre estaba en él”, dice Simpson sobre su negocio. “Nunca me alejo de mi nombre”.

Entonces Simpson le dijo a Tina y a otro ejecutivo de Collection que se acercaran a Sequential para recomprar la marca. Requeriría dos años de negociación con la empresa, que eventualmente se declaró en bancarrota y se vio obligada a vender todo lo que poseía por partes. “Estamos listos para ir a las trincheras”, decía Simpson por Zoom este otoño, sentada en una silla con estampado de leopardo frente a su chimenea en Los Ángeles, esperando que el trato finalmente se concretara. “Pagarlo todo y obtenerlo nosotros mismos”.

**D**iez años antes de que Simpson lo despidiera como su *manager* en 2012, su padre, Joe, presentó a MTV una serie documental sobre su famosa hija. Mientras crecía, Simpson se había mudado 18 veces mientras sus padres procuraban tener trabajo. Joe, un predicador bautista, era vendedor de Pitney Bowes Inc., mientras que su madre impartía clases de aeróbicos en las iglesias Heavenly Bodies, hasta que Joe se dio cuenta de que era su pequeña niña rubia con una gran voz la que podía generar dinero. Tommy Mottola, el poderoso ejecutivo discográfico que más tarde contrató a Simpson, le dijo a Vanity Fair que ella era diferente a la nueva cosecha de estrellas del pop adolescente en el sentido de que realmente podía cantar. “Estaba a punto de convertirme en el negocio familiar”, escribió Simpson en 2020 en *Libro abierto*, sus memorias.

Cuando Newlyweds hizo su debut en 2003, se suponía que duraría solo seis episodios, pero terminó convirtiéndose en un fenómeno cultural de tres temporadas. En un momento en que lo más íntimo que podías tener con una celebridad estaba en las páginas de US Weekly, Simpson hizo algo radical.

En lugar de usar capas de maquillaje y atuendos que revelan el abdomen, deambulaba por su casa con un chándal Juicy Couture o se ponía una bufanda gigante con flecos sobre los hombros mientras intentaba cocinar. En un momento que se volvió viral antes de que lo viral fuera viral, Simpson se dejó caer en un sofá y hurgó en un tazón de algo con atún. “¿Es pollo lo que tengo, o es pescado?” le preguntó a su nuevo esposo, Lachey. “Decía ‘Pollo junto al mar’”.

Simpson obtuvo publicidad, mala, buena, todo lo demás, transformándola de una estrella del pop en decadencia a una comediante identificable. Su álbum debut años antes había llegado al puesto 25 y el siguiente fracasó; cuando sacó un álbum, Midlyweds, se convirtió en triple platino. Simpson se vio inundada con solicitudes de aparición y acuerdos de patrocinio. (Mientras tanto, la pareja se divorció en 2006). De repente, amas de casa, preadolescentes, todos, parecían identificarse con Simpson: “Yo soy vos”, le decían en sus apariciones.

Entonces Simpson notó algo: también comenzaron a vestirse como ella. “La gente vendría con un chal”, dice ella. “Y todos definitivamente estaban usando los pantalones de chándal Juicy”. Por primera vez, sus fanáticos respondían a ella, no a una imagen que los gerentes o ejecutivos habían diseñado. Simpson y su madre, que se encargaron del estilo y las sesiones de fotos de la estrella del pop, se preguntaron si podrían traducir esa popularidad en una marca de moda. “Le dije a Jessica: ‘¿Por qué no hacemos tu propia línea?’”, dice Tina. “Todo lo que llevas puesto se está agotando”.

Sabían lo suficiente como para no fabricar y vender productos ellos mismos: era demasiado caro y complejo. Los Simpson estaban familiarizados con las licencias a través de productos musicales, como remeras de las giras, donde prestaban el nombre de Jessica a cambio de una tarifa. Es un modelo más conocido en la industria del entretenimiento (hay que pensar en los personajes de Star Wars en todo, desde Legos hasta relojes), pero las licencias se convirtieron en un negocio mucho más grande en la década de 1990 cuando las marcas de moda querían entrar en categorías que aún no dominaban. Entonces, mientras que las casas de diseño como Calvin Klein o Ralph Lauren eran expertas en ropa, cuando querían expandirse a anteojos o artículos para el hogar, licenciaban su nombre a varios fabricantes que luego producían los artículos y los vendían a minoristas con la marca del diseñador.

Según el acuerdo, el propietario de la marca puede tener mucho control sobre los productos con licencia (sugerencias en el diseño, aprobación de todos los productos terminados) o muy poco, esencialmente entregando su nombre y recibiendo ingresos a cambio. No es raro que las marcas a lo largo del tiempo desarrollen un ecosistema completo de licenciatarios, pagando a uno para producir medias y a

# si tengo que ir a vivir a un lugar diminuto, lo haré"

otro para hacer fundas nórdicas. La concesión de licencias permite la expansión de productos de bajo riesgo, pero con un rendimiento menor, las ofertas generalmente enrutan solo entre el 7 y el 8 por ciento de las ventas al propietario del nombre o la marca.

Simpson, de 1,60 cm de estatura, era conocida por sus tacones altísimos. Después de su debut en el cine, como Daisy Duke en la película Dukes of Hazzard de 2005, "todos estaban hiperconcentrados en Daisy Duke [pantalones cortos de jean] y sus botas de vaquero", dice Simpson. Los Simpson sabían que su primera línea de productos tenía que ser zapatos.

En el mundo de las licencias de zapatos, había una figura destacada: Vince Camuto. Hijo de una costurera, Camuto había estado en el negocio del calzado durante más de 50 años, comenzando como empleado de reparación de zapatos. Fundador de Nine West en 1978, eventualmente incubó Camuto Group, una potencia que tenía sus líneas propias de zapatos, actuaba como licenciatario de otras marcas y, finalmente, con Simpson, otorgó la licencia de su nombre a los fabricantes que fabrican otros productos. Aunque muchos diseñadores seguían al cliente de alto nivel que pagaría US\$ 700 por unos Christian Louboutins, Camuto había dominado el calzado elegante y de precio medio. Conocido por convertir *looks* de pasarela en tendencias de moda del mercado masivo, había creado gigantes comerciales como las Tory Burch Reva, que se vendían por poco menos de US\$ 200.

Cuando los Simpson se acercaron por primera vez a Camuto, él no sabía mucho sobre Jessica. "Realmente, su hijo vio Newlyweds, y él fue el que dijo: 'Papá, tenés que mirar a Jessica Simpson, y creo que debería ser tu próxima licenciataria'", dice Simpson. Camuto terminó con una participación del 25 por ciento en la marca Simpson, junto con la licencia principal. Su primer zapato juntos fue una bota vaquera roja de tacón alto "Daisy", una réplica de la que usó en Dukes, y se convirtió en un éxito instantáneo. "Él podía elegir un éxito de ventas cada vez", dice Tina. "Y siguen siendo nuestros éxitos de ventas", añade Jessica.

Después de salpicar con los zapatos, quisieron ir por la ropa. La visión de Camuto para la colección Jessica Simpson era ropa accesible con un toque de moda que se vendiera en los grandes almacenes de gama media. La colección tenía destellos del estilo característico de Simpson: telas sin estampados de animales demasiado vistosos y tacones altos que a menudo rondaban los 10 centímetros, pero la estética general era ropa de centro comercial suburbano, como jeans con flecos y vestidos florales ajustados. Para 2014, Camuto todavía producía los zapatos internamente y otorgaba licencias de casi 20 líneas de productos más, incluidos perfumes y jeans, a otros fabricantes.

La marca salió de Los Ángeles bajo la dirección de Tina, y la participación de Jessica en el negocio variaba según lo

que sucediera en su vida. Simpson contrató a amigas cercanas, incluida una de sus futuras damas de honor y su maestra de baile de quinto grado, mientras cedía el día a día a Tina, quien se divorció de Joe en 2013. "Hay un jefe, y es mi mamá", decía Simpson. "Me pellizcará el brazo en una reunión si digo algo incorrecto".

Los ejecutivos de las caderas minoristas quedaron impresionados con el trabajo de Tina en las partes no glamorosas del negocio, como el análisis de las cifras de ventas. "No es como algunos licenciatarios donde básicamente se le da una marca a alguien y cobra un cheque", dice Jack Gross, director Ejecutivo de One Jeanswear Group Inc., un licenciatario de la línea de ropa de jeans de Simpson. Un diseñador de un licenciatario dice que Tina requería aprobaciones por escrito sobre cada detalle de estilo, por lo que un cambio minúsculo, como el acabado de una caña, el botón de metal en la bragueta de un jean, significaría semanas de retraso mientras esperaban su aprobación. "Por mucho que el proceso nos atascara", dice el diseñador, quien pidió hablar de forma anónima dados los términos de su acuerdo. El negocio tuvo éxito en comparación con otras marcas famosas "porque estaba Tina".

Simpson era la líder de la marca, siempre lista para promocionarla, ya sea en reuniones o apariciones en tiendas. Lo más inusual de ella era que prácticamente no había nada que pudiera hacer mal. Un riesgo importante para la marca de una celebridad es que la celebridad haga algo tonto o repugnante (hay una cláusula de moralidad en casi todos los contratos de licencia, dicen los abogados de la industria, para cosas como destrozar habitaciones de hotel o terminar en la cárcel), pero por el *reality* de Simpson la exposición significaba que difícilmente podría sorprender a su base de clientes. "Francamente, Jessica, sin importar lo que hiciera, incluso si decía algo que algunos dirían que sería subido de tono o diferente, el consumidor nunca respondió negativamente, lo cual fue una hazaña increíble", dice Gross.

En menos de cinco años, el equipo Simpson-Camuto logró construir una marca en auge que abarcó casi tres docenas de categorías. En 2010, la colección Jessica Simpson generó US\$ 750 millones en ventas, llegando a US\$ 1000 millones en 2014.

Pero los signos de problemas comenzaron a aparecer en ese momento. Cuando Tina visitó a Camuto ese otoño, su alta energía habitual parecía decaer, y Tina, quien describe a Camuto como "un hombre de negocios tipo padre-mentor para mí", le pidió que le diera consejos sobre el futuro de su negocio como si ella fuera su hija. "Él dijo: 'Si yo fuera tú'", recuerda Tina, "pondría un poco de dinero sobre la mesa para Jessica, porque el comercio minorista es impredecible". Los Simpson, que todavía poseen el 75 por ciento del negocio, comenzaron a reunirse con posibles interesados.

**F**uneral de Camuto, enero de 2015: un quién es quién de la moda llenó los bancos de madera de la iglesia St. Ignatius Loyola en Park Avenue en la ciudad de Nueva York. Prendas mezcladas con ejecutivos, diseñadores con financieros: los directores ejecutivos de Macy's y Theory; el presidente de Lord & Taylor; Tory Burch, Steve Madden y Tina y Jessica Simpson, con Jessica proporcionando una frase para el programa del funeral: "Siempre caminaré en tus zapatos... tú los hiciste".

Mientras Camuto era elogiado como un brillante comerciante, algunos en la multitud estudiaron a los Simpson, quienes se estaban recuperando de su muerte a los 78 años; un hombre reservado, nunca les había dicho que tenía cáncer. Camuto había convertido la Colección Jessica Simpson en uno de los imperios de licencias de celebridades más exitosos del mundo, tanto que otros famosos de Hollywood se habían acercado a él. "Todos quieren ser otra Jessica", dijo a una publicación de negocios un año antes de su muerte, pero "sería muy difícil replicarlo".

Los Simpson también se preguntaron qué harían a continuación. En el negocio de la música, el talento solo tuvo tanto éxito como su productor estrella; para Tina y Jessica, Camuto había sido el suyo. "A veces obtienes una canción exitosa y otras no, y Vince fue nuestro creador de éxitos", dice Tina.

Mientras Camuto llevaba la marca Simpson a nuevas alturas, otro modelo de gestión de marca ganaba popularidad, moldeado por un financista llamado Robert D'Loren. Históricamente, las marcas de ropa solo tenían unos pocos caminos para sobrevivir. Si era considerada valiosa, se planearía una oferta pública inicial o sería comprada por un conglomerado de ropa como Nike Inc. o VF Corp. que se comprometería a reducir los gastos y financiar el crecimiento, solo para enterrar a la empresa bajo el peso de su propia deuda, como sucedió con Limited Stores y Neiman Marcus Group LLC. En algunos casos, como con J.Crew Group LLC, una empresa se haría pública brevemente, solo para ser absorbida por una firma de capital privado.

D'Loren había trabajado en Wall Street, donde jugaba con modelos financieros alternativos. Estructuró los primeros bonos en los que los activos eran propiedad intelectual, como música o películas, y ayudó a David Bowie a recaudar US\$ 55 millones mediante la venta de bonos respaldados por futuras regalías de álbumes. Más tarde hizo lo mismo con las marcas comerciales de prendas de vestir y los futuros ingresos por licencias. Luego, alrededor del 2000, tuvo una idea para un nuevo tipo de negocio minorista, modelado en

regalías de entretenimiento, y la implementó con la expectativa de que el flujo de caja de estas marcas disminuiría sin más inversión, y eso estuvo bien, siempre y cuando Iconix siguiera adquiriendo nuevas marcas. "No invierta nada en cadena de suministro, diseño, etc., y minimice el marketing; simplemente deje que los flujos de ingresos se desvanezcan naturalmente con el tiempo", decía D'Loren. "La clave para que el modelo sea sostenible es seguir comprando nuevas marcas para reemplazar esos flujos de ingresos en declive".

Eso es exactamente lo que hizo Iconix, con Bongo, Ram-page, London Fog y otras marcas. Las acciones de Iconix se dispararon y los competidores, incluido un advenedizo llamado Sequential Brands, dirigido por el desertor de Iconix William Sweedler, entraron en grupo. Esta nueva forma de gestión de marca fue una colisión del viejo mundo de Garment District y Wall Street: empresas a menudo fundadas generaciones atrás por sastres inmigrantes judíos o italianos que hacían tratos con banqueros astutos que buscaban sacar dinero de una marca.

Mientras trabajaba en Iconix, Sweedler se había encontrado con un joven operador llamado Yehuda Shmidman, que se unió a la empresa apenas egresado de la Universidad Yeshiva, después de un período empresarial vendiendo iPods cargados con enseñanzas talmúdicas orales a los viajeros ortodoxos de Nueva York. Cuando Shmidman tenía 23 años, era el director de licencias de Iconix; y en cinco años, su director de Operaciones. Sweedler, presidente de Sequential, lo contrató como director General. Como casi todas las parejas de licenciatarios, Sweedler y Shmidman eran una pareja extraña. Sweedler, hijo del piloto de carreras fundador de Joe Boxer (que Iconix había adquirido años antes), vivía en Connecticut y veraneaba en Nantucket, mientras que Shmidman vivía en el Bronx y trabajaba 24 horas al día, 6 días a la semana; podía llegar a él a cualquier hora de cualquier día, excepto el sábado. Durante un tiempo su asociación funcionó.

Cuando Shmidman se incorporó a Sequential, la compañía solo había realizado una adquisición reciente, una empresa de calzado poco conocida. En sus primeros tres años como director Ejecutivo, cerró al menos ocho acuerdos por un valor de casi US\$ 1000 millones. Aun así, el modelo de Sequential seguía siendo oportunista y similar al de Iconix. Después de que Simpson se acercó a él, Shmidman vio la oportunidad de transformar su empresa en algo más sexy: en lugar de aprovechar lo que quedaba de una marca en dificultades, Shmidman podía comprar una marca en la cima de su juego y convertirla en una megamarca.

# "El mensaje de Jessica fue muy, Quiero mi nombre. Quiero



JAMIE MCCARTHY/WIREIMAGE PARA JESSICA SIMPSON COLLECTION

En sus viajes a Los Ángeles, habló sobre los Simpson (crecimiento internacional, excelentes asociaciones con licenciatarios, un sitio web brillante, cosméticos, productos para el hogar) durante los almuerzos en Ivy at the Shore de Santa Mónica, un lugar popular para celebridades conocido por las ensaladas Cobb de langosta de US\$ 44 y los *paparazzi*. "Tenía muchas ideas realmente sorprendentes", dice Simpson. "No conocí a nadie más que creyera en mí como Vince hasta Yehuda".

En abril de 2015 cerraron el trato: Sequential adquiriría una participación del 62,5 por ciento de Jessica Simpson Collection, por US\$ 117 millones.

Si la compra de Simpson fue un golpe para la nueva estrategia de Shmidman, su siguiente negocio, para Martha Stewart Living Omnimedia Inc., dos meses después, fue una revolución total. Con US\$ 353 millones, la adquisición fue por lejos la más grande de Sequential. A Wall Street le encantaron los acuerdos consecutivos de Simpson y Stewart, que llevaron a Sequential de un jugador de tercer nivel a las grandes ligas junto con Iconix y Authentic Brands Group LLC, un competidor en crecimiento. La gente llamaba a Shmidman el flautista de Hamelín de la gestión de marcas.

Pero no pasó mucho tiempo para darse cuenta de que Sequential se había adelantado. "Observé los precios que estaban pagando y pensé: '¿Cómo demonios van a ganar suficiente dinero a través de licencias para cubrir los costos?'", dice Michael Stone, presidente y cofundador de la agencia de licencias de marca Beanstalk Group LLC. "No podía hacer los cálculos".

Tampoco D'Loren, quien en ese momento había dejado Iconix. "Cuando todo esto comenzó, la gente no se dio cuenta de qué se trataba el modelo real", dice D'Loren, quien ahora dirige Xcel Brands Inc., la compañía operativa y de transmisión en vivo detrás de Isaac Mizrahi, Halston y otros. El modelo de licencia de marca, explica, nunca fue una estrategia minorista o mayorista, sino un "modelo financiero".

Para digerir las adquisiciones, Sequential se había cargado con cientos de millones de dólares en deuda, y el exitoso acuerdo con Stewart estaba lastrando la rentabilidad. Stewart, a quien Sequential le pagó US\$ 6,6 millones en 2017, tenía un puesto en la junta y el título de directora Creativa. Ella insistió en mantener su sede en Nueva York y su equipo (Stewart, que poseía el 10,9 por ciento de las acciones de Sequential en agosto, se negó a comentar).

Los Simpson eran una versión a pequeña escala del problema de Stewart, manteniendo su equipo de marca de varias personas y la oficina de California.

A pesar de haber respaldado los generosos términos y promesas del acuerdo meses antes, Sweedler y la junta, bajo la presión de cumplir con los ambiciosos objetivos de ganancias trimestrales, presionaron a Shmidman para que redujera los gastos de la empresa. En ese momento, el comercio minorista físico, diezmado por el comercio electrónico, to-

# muy claro desde que me involucré: el control de mi empresa".

# “Al principio del negocio, había mucho de complacer a la

davía representaba el 92 por ciento de las ventas de Sequential. Pero los compromisos que Shmidman había hecho con los Simpson, como una presencia significativa en línea, nunca se cumplirían. “Es difícil en esta industria invertir en las marcas”, reconoce Rick Platt, quien fue presidente de división en Sequential de 2013 a 2016 y ahora dirige la empresa de licencias y desarrollo Brand Matter. “Si es una empresa que cotiza en bolsa, tiene como objetivo márgenes operativos del 75 u 80 por ciento, y ese es el enfoque principal de la junta”.

**E**n un viaje de compras a París a principios de 2017, Tina Simpson recibió una llamada de Shmidman: lo habían despedido de Sequential. “Fue un verdadero shock”, dice ella. “Yo estaba como, ‘Oh, qué, espera, ¿qué pasó? Apenas estamos comenzando’”. Nadie más de Sequential se molestó en decírselo, dicen los Simpson, o les dio mucha orientación sobre hacia dónde se dirigía su marca.

Dentro de Sequential, Shmidman había perdido un juego de poder. Wall Street estaba asustado por la sobrecargada deuda de la compañía y sus objetivos de ganancias incumplidos, y el precio de las acciones cayó. Shmidman había querido más dinero para apoyar la expansión, pero Sneedler se opuso; además, dicen las fuentes, es posible que no le haya gustado la autopromoción percibida de su CEO, en particular un titular del Wall Street Journal que llama a Shmidman “El nuevo jefe de Martha Stewart”. En cualquier caso, el flautista de Hamelin de la gestión de marca estaba fuera (después de Sequential, Shmidman fundó su propia empresa de gestión de marca, WHP Global, que ahora es propietaria de Anne Klein y Toys ‘R’ Us. Se negó a comentar sobre su tiempo en Sequential).

Sin Shmidman, los Simpson se sintieron “desprotegidos”, dice Jessica, describiéndose a sí mismos como “pequeñas damas que gritan, saltan y tratan de llamar la atención en un mundo corporativo”. Ni siquiera podían obtener recursos para cosas básicas como un sitio web y las ventas se estancaron. “Estoy como, ‘Bueno, ¿dónde está ese porcentaje de dinero que estás recibiendo? ¿Por qué no va hacia el crecimiento de mi marca?’”, dice Simpson.

Simpson conocía a sus clientes, pero dice que los ejecutivos de Sequential no la escuchaban, ignoraron sus sugerencias y la llamaron “irrelevante”, lo que llegó al núcleo de sus inseguridades. “Creo que querían culparme”, dice ella. “Estaban poniendo muchas excusas, y yo era la excusa porque no tenía una película”.

A estas alturas, Simpson también estaba luchando contra problemas de sustancias, que alcanzó su punto máximo en

2017, incluida la entrevista con Ellen ampliamente satirizada (más tarde admitió que había estado bebiendo antes). Al recibir tratamiento después de su posterior desmayo de Halloween, se concentró en su salud, pensando que de todos modos no le importaba a Sequential. “Cuando estás con una empresa a la que no le importas ni crees en ti, realmente no quieras ganarles dinero”, dice.

Tina se estaba cansando de esperar. En 2017, el reemplazo de Shmidman como CEO había promocionado que Sequential estaba construyendo un sitio de comercio electrónico de Jessica Simpson; casi dos años después todavía no había uno. “Yo estaba como, ‘¿Cómo podemos ser una marca tan grande y no tenemos un sitio web? Esto es una locura’”. Así que dije: ‘Solo dámelo’, dice Tina. Contrató a un diseñador que puso un sitio web a través de Shopify. El movimiento despertó algo en Simpson, quien comenzó a poner productos en línea que los minoristas no recogían y estaban vendiendo. Tina se quedó preguntándose qué, exactamente, trajo Sequential a la mesa. “Ver lo que podíamos hacer con el sitio web, que lo hicimos por nuestra cuenta, nos hizo darnos cuenta, más que nunca, de que ‘tenemos que volver a comprar esta marca’”.

A principios de 2019, con Simpson dando su aprobación desde el hospital, Tina se acercó a Sneedler para una adquisición. Jessica dice que Sneedler “nos dio un número” y los Simpson elaboraron un modelo financiero y propusieron un acuerdo, pero Tina dice que el precio siguió aumentando (Sneedler se negó a comentar).

Sneedler tenía el ojo puesto en una venta más grande. Desesperado por dinero en efectivo, Sequential llegó a un acuerdo en abril de 2019 para vender el negocio de Stewart por menos de la mitad de lo que había pagado, recibiendo el precio de ganga en parte debido al hedor de la desesperación. Su deuda de US\$ 450.000 millones estaba en gran parte en manos de un brazo de préstamos de KKR & Co., una firma de capital privado. Todo el mercado conocía el dilema de Sequential: si no podía pagar su deuda, KKR no dudaría en declararla

en quiebra. “La escritura estaba en la pared, sinceramente”, dice Tina.

Entonces golpeó el Covid-19. Aunque Sequential podría continuar tratando de vender activos para mantenerse a flote, nadie iba a ofertar hoy por lo que podría obtener mañana la bancarrota por mucho menos dinero. Recortaron secuencialmente presupuestos mientras luchaban por encontrar un prestamista que no fuera KKR para financiarlos, pero nadie picó.

Esta vez los Simpson iban a esperar el colapso de Sequential.



Tina (izquierda) pasó de dar clases de aeróbicos en la iglesia a dirigir el negocio de Simpson

# gente. Luego nos dimos cuenta de que éramos los líderes”

**H**ace unos años, Simpson firmó un lucrativo contrato para un libro acerca de ser la jefa de US\$ 1000 millones. Pero ella no lo escribió (además, para que conste, ella nunca fue multimillonaria. En el apogeo del negocio, estima Bloomberg Businessweek, los Simpson habrían obtenido US\$ 13 millones o menos el año en que la marca generó 1000 millones en ventas. Los Simpson se negaron a comentar sobre sus finanzas personales).

En cambio, Simpson decidió ser franca con sus admiradores, escribiendo sobre su abuso sexual temprano, sus problemas con el alcohol y su tensa relación con su padre en Libro abierto. Las memorias se convirtieron en un éxito de ventas llegando al puesto 1 del New York Times y, según Simpson, lloró durante cinco horas seguidas cuando recibió la noticia. Durante casi toda su carrera, le habían dicho cómo y quién ser: bajar de peso, subir de peso, cantar así, no decir aquello. “Simplemente estaba como, ‘Oh, wow, la gente quiere escuchar mi voz’”, dice.

Con Sequential dando vueltas por el desagüe, el próximo paso obvio sería asociarse con otra empresa de gestión de marca en su lugar. Pero Simpson ya no necesitaba un productor; estaba lista para ser su propia productora. “Al comienzo del negocio, se trataba mucho de complacer a la gente”, dice ella. “Entonces nos dimos cuenta de que en realidad somos los líderes”.

En enero de 2021, los Simpson contrataron al banco de inversión boutique Threadstone Capital LLC para organizar el financiamiento y poder recomprar la Colección Jessica Simpson. “El mensaje de Jessica desde que me involucré ha sido muy, muy claro: ‘Quiero mi nombre. Quiero el control de mi empresa’. Ella lo ve como parte de su identidad”, dice William Susman, director general de Threadstone.

A los Simpson no les preocupaba que otra parte pudiese superarlos. Independientemente de lo que el mundo haya pensado sobre el sentido comercial de Jessica, o de Tina, en realidad, el dúo había hecho un movimiento astuto cuando firmaron su acuerdo operativo inicial con Sequential: insertar una cláusula que no permitía a la empresa vender la marca sin su consentimiento. Claro, otro postor podría hacer una oferta, pero sin la bendición de los Simpson, no tendría sentido.

Sequential se declaró en bancarrota en Delaware en agosto y comenzó a vender sus marcas. En noviembre, un juez de quiebras aprobó la oferta de US\$ 65 millones de los Simpson por la participación mayoritaria de Sequential, financiada en gran parte por los propios Simpson con dos prestamistas adicionales. Se suponía que el negocio estaría generando miles de millones en ventas a estas alturas; en cambio, su valoración había disminuido casi a la mitad desde que lo vendieron a Sequential (aunque Tina dice que la marca estaba en camino de vender entre US\$ 725 millones y US\$ 750 millones en 2021, los posibles postores que revisaron las finanzas de la colección dicen que las ventas fueron de alrededor de

US\$ 500 millones en 2020. Cuando se le pidió que explicara el dramático repunte, Tina dice que la marca “experimentó un tremendo crecimiento que surge de la pandemia”.

Los Simpson están esbozando planes como propietarios independientes. Jessica ahora tiene 41 años; Tina cumple 62 años este mes. Tienen la intención de mantener a todos sus 20 o más licenciatarios en más de 30 categorías y se están expandiendo a todas esas áreas que Sequential nunca hizo, y más: rodillos faciales, colchonetas de yoga. ¡Accesorios para mascotas, que la hija de 9 años de Jessica está ayudando a diseñar! También están pensando en crear su propia empresa de licencias, aplicando las lecciones aprendidas de los años anteriores. “Queremos construir nuestra propia plataforma IP, para que podamos contratar a otras personas debajo de nosotros y con nuestro paraguas, y los cuidaremos bien”, dice Tina.

Pero el panorama del negocio de las celebridades y las ventas al por menor en el que están reingresando se ve radicalmente diferente de cuando la marca Simpson estaba en su apogeo hace una década. Cadenas como Macy's y Dillard's, donde se vende la colección, están siendo golpeadas por la competencia en línea. Las interrupciones en la cadena de suministro dificultan la entrada de productos en las tiendas. Y el modelo de negocios original de Simpson, en el que otorga licencias de su nombre solo para una pequeña parte de las ventas, ha sido reemplazado por modelos más lucrativos para las celebridades. Simpson dice que admira a Kim Kardashian, una amiga del vecindario (Los Ángeles) que tiene una participación mayoritaria en sus dos negocios multimillonarios. “Me recuerda a mí misma en muchos sentidos: es muy vulnerable, muy honesta, autocritica y motivada”, dice Simpson. “Desearía tener un poco más de su confianza”.

Desde que se realizó la venta, un soplo de esa confianza está comenzando a surgir. En Instagram, donde Simpson ahora tiene 5,7 millones de seguidores, recientemente publicó, junto con una nueva canción que lanzó sin un sello discográfico, una foto de sí misma vistiendo lo que uno podría imaginar que un generador de moda como Jessica Simpson haría con atuendos para oficina: blanco ceñido, camiseta, cadenas de plata, un montón de pelo rubio recogido en una cola de caballo y un traje negro acampanado. “Estoy trabajando en muchas ideas para traer a la línea: cuidado de la piel, muebles o tal vez algunos productos de salud y bienestar que me apasionan”, escribió a sus fanáticos. “¿Qué están pensando que sería emocionante verme crear para todos ustedes?”.

En menos de 24 horas, hubo cerca de 90.000 me gusta y no faltaron las opiniones de los grupos focales: tacones más cortos para chicas altas, una línea de tallas grandes, incluso una sugerencia de probióticos de la marca Simpson para la inflamación intestinal. “Después de 16 años, asumí ese rol de propiedad de mi nombre y de mí misma”, dice Simpson. “Ya es hora”. <BW> Con Matt Townsend y Lauren Coleman-Lochner.



Aerial view of a large industrial facility, likely a refinery or chemical plant, showing extensive piping networks, storage tanks, and structural frameworks under a clear sky.

Una  
crisis  
energética  
que lleva  
años  
gestándose

## ● Con la baja de los inventarios de gas, Europa está a merced de dos fuerzas taimadas: Vladimir Putin y el clima.

Las replegadas cavernas de sal, los acuíferos y los depósitos de combustible que albergan las reservas europeas de gas natural nunca han estado tan vacíos como en este momento en el invierno boreal. Apenas cuatro meses después de que Amos Hochstein, el enviado estadounidense a cargo de la seguridad energética, declarara que los países de la Unión Europea no hacían lo suficiente en preparación de la temporada fría y oscura que se avecinaba, el bloque se debate con una restricción de la oferta que hizo que el precio de referencia del gas se cuadruplicara desde los niveles del año pasado, lo que ajustó el cinturón en empresas y hogares. La crisis dejó a la UE a merced del clima y de los ardides del presidente ruso Vladimir Putin, dos categorías notablemente imprevisibles.

“La crisis de la energía golpeó al bloque cuando la seguridad de la oferta no estaba en el menú de los gobernantes de la UE”, afirma Maximo Miccinilli, director de energía y clima en Fleishman Hillard EU consultores. Su pronóstico es que la restricción energética mantendrá la volatilidad de los precios, y desatará una mayor tensión política entre los reguladores en Bruselas y los líderes de los 27 estados miembro del bloque.

Aunque la situación llegó a una crisis de manera abrupta, lleva años gestándose. Europa está en medio de una transición energética, tras cerrar plantas de electricidad que usaban carbón y aumentar su dependencia de fuentes renovables. La energía solar y la eólica son más limpias pero a veces cambiantes, como lo ilustra la brusca caída en energía generada por turbinas que registró el continente el año pasado.

La mayor influencia de Moscú sobre sus vecinos se hizo evidente al final del último invierno, que fue inusualmente frío y largo y vació los inventarios de gas justo cuando las economías europeas salían de la recesión inducida por la pandemia. A lo largo del verano, la estatal Gazprom PJSC empezó a limitar los envíos a estados de la UE, lo que agravó la escasez causada por el mantenimiento demorado en yacimientos gasíferos y petrolíferos del Mar del Norte y subió la apuesta del costoso y largamente de-

morado proyecto de gasoducto que promueve el Kremlin.

Al mismo tiempo, China, Japón y otros países impulsaban sus importaciones de gas natural licuado (GNL) en previsión del próximo invierno. Todo esto dejó a la UE esforzándose por completar sus agotadas reservas en los meses cálidos, cuando el gas es menos costoso.

Aun así, los líderes del bloque no hicieron sonar las alarmas. El 14 de julio, la Comisión Europea presentó el paquete más ambicioso del mundo para eliminar los combustibles fósiles en un intento por evitar las consecuencias del cambio climático. Con los ojos puestos en la meta a largo plazo de reducir en 2030 las emisiones de efecto invernadero al menos un 55 por ciento frente a los niveles de la década de 1990, los políticos no valoraron lo suficiente algunos de los revéses que podrían surgir de inmediato en el camino a la descarbonización.

La producción de gas natural de la UE lleva años de declive, lo que la hace más dependiente de las importaciones. Ahora Rusia se encamina a cimentar aún más su posición como el principal proveedor del bloque. Gazprom y sus socios europeos han volcado US\$ 11.000 millones en un gasoducto de 1230 kilómetros que corre bajo el Mar Báltico entre Rusia y Alemania.

La construcción del Nord Stream 2, compañero del gasoducto que recorre una ruta casi idéntica y quedó terminado en 2012, es un proyecto con un decenio de antigüedad, repetidamente demorado por sanciones estadounidenses. Este otoño boreal chocó con un nuevo obstáculo, cuando en Alemania llegó al poder un gobierno de coalición y el regulador energético del país

◀ Punto de partida del gasoducto Nord Stream 2, en Ust-Luga, Rusia

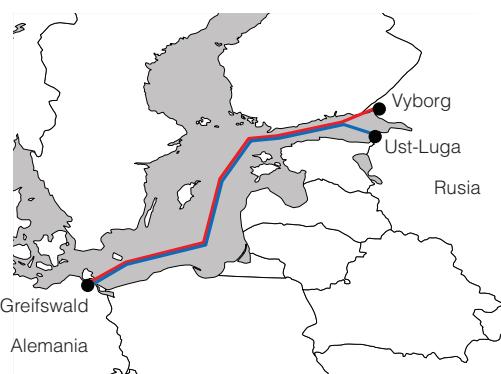
▼ Precio del gas natural en Europa, futuros de referencia semanal por megavatio

2021  
Promedio 2016-20



### Atado al gas ruso

Nord Stream 1 / Nord Stream 2 (proyecto en marcha)



Datos: Gazprom



▲ La estatal Gazprom PJSC empezó a limitar los envíos a estados de la UE, lo que agravó escasez

- Niveles actuales en los puntos de almacenamiento de gas europeos

**56%**

suspendió la aprobación final. La medida alteró más a los mercados europeos de la energía, donde los precios del gas rompían récords todos los días desde julio. En un mensaje televisado el 24 de diciembre, Putin promovió los beneficios del controvertido enlace al señalar que "los volúmenes adicionales de gas en el mercado europeo indudablemente reducirían el precio al contado".

Una caída reciente en las importaciones de GNL por parte de Estados Unidos aportó algún alivio, que como máximo será temporal. Francia debe retirar de servicio a varios de sus reactores para hacer mantenimiento y reparaciones, lo que causará una reducción del 30 por ciento en su capacidad nuclear, mientras que Alemania avanza con los planes de cerrar todas las instalaciones atómicas. Ante los meses más fríos del invierno, el temor es que la UE se quede sin gas.

Los sitios de almacenamiento están llenos apenas al 56 por ciento, más de 15 puntos porcentuales por debajo del promedio de diez años. "En ninguno de los años de los que tenemos registro habíamos tenido niveles de almacenamiento comparativamente tan bajos como esta vez", advierte Sebastian Bleschke, director de INES, la

asociación de los operadores alemanes de almacenamiento de gas e hidrógeno. De no existir un aumento en las exportaciones rusas, algo que no parece posible de momento, los niveles serán inferiores al 15 por ciento a fines de marzo, el más bajo que se registre, indica la agencia de investigaciones Wood Mackenzie Ltd.. Y ello suponiendo que haya condiciones climáticas normales.

Como la política energética está en gran medida en las manos de los Estados miembro, los funcionarios de la UE carecen de la autoridad para obligar a los gobiernos a cubrir con más rapidez los inventarios de gas. Agrava las cosas que Rusia esté acumulando tropas en la frontera con Ucrania, una medida que, según fuentes de inteligencia, presagia una posible invasión. Un tercio del gas ruso que se envía a Europa occidental atraviesa Ucrania, y aunque los despachos no se interrumpieron durante la anexión rusa de Crimea en 2014, no hay garantías de que siga siendo así si este año estalla un conflicto.

La situación limita el alcance de lo que pueden hacer las potencias occidentales para contrarrestar la agresión rusa, alerta Jason Bordoff, director del Centro de Política Energética Mundial en la Universidad de Columbia. "La capacidad de Europa y Estados Unidos para responder a una invasión rusa está constreñida tanto por el deseo de no exacerbar la crisis energética europea, cuanto por la amenaza de que Rusia responda a cualquier enfrentamiento restringiendo los envíos de gas a Europa, como lo hizo en 2006 y 2009", recuerda Bordoff, exconsejero de energía y clima en el gobierno de Obama.

Los operadores ya se alistan para lo peor, y los precios para el gas que se entregue entre la primavera boreal y 2023 subieron un 50 por ciento el mes pasado. Algunos creen que la restricción podría durar hasta 2025, cuando empiece a abastecer al mercado mundial la nueva ola de proyectos de GNL de Estados Unidos. "Cuesta ver de qué manera se podrán conseguir niveles decentes de almacenamiento de gas sin exportaciones adicionales rusas a través del Nord Stream 2, o por las rutas existentes", opina Massimo Di-Odoardo, vicepresidente a cargo de investigación de gas y GNL en Wood Mackenzie. "El 2022 será otro año volátil para el precio del gas europeo". <BW> Isis Almeida, Ewa Krukowska y Anna Shiryaevskaya, con Elena Mazneva, Olga Tanas y Vanessa Dezem.

**THE BOTTOM LINE.** La crisis de la energía que domina a la Unión Europea podría durar gran parte del año, en tanto los países se quedan con pocas opciones baratas o rápidas para reconstruir las reservas de gas.

# INFO TECHNOLOGY



## La tecnología llegó al agro

El campo busca su revancha invirtiendo en tecnología para poner a la Argentina entre los países más innovadores del mundo.



Suscribite



# Estos pueden ser los robots que estás buscando



- Los robots de entrega en la calle encuentran un nicho en los campus universitarios.

El robot 509 de Starship Technologies es paciente y asustadizo. La máquina autónoma, que se asemeja a una heladera portátil marca Yeti cruzada con una minivan Waymo, se mueve como un mamífero cerca del final de la cadena alimenticia. Se congela en las multitudes e, incluso cuando está completamente solo, se desliza hacia adelante en ráfagas vacilantes, aparentemente desconfiando de las hojas caídas.

Unos días después del Día de Acción de Gracias, el robot 509 transporta algo de carga a través del campus de la Universidad James Madison en Harrisonburg, Virginia. Se detiene en una calle desierta, espera aproximadamente un minuto antes de finalmente atravesarla, luego se desliza sobre un tramo de pavimento y algunas vías del tren antes de detenerse por completo.

Rachael Haberstroh, una administradora de James Madison cuya oficina está muy lejos de la mayoría de los cafés del campus, se acerca y toca su teléfono. "Se supone que debe tocarme una canción", dice, mirando con escepticismo cómo se abre la parte superior del robot. Mientras 509 le da una serenata con "Easy on me" de



Adele, ella se acerca y toma una gran bebida helada de Starbucks.

Los robots diseñados para las entregas en las calles han existido durante años, generando sospechas (San Francisco los prohibió en 2017, antes de crear un programa para permitir algunas pruebas) y burlas de quienes los ven como otra solución de Silicon Valley en busca de un problema. Las expectativas a corto plazo para todo tipo de vehículos autónomos han caído recientemente, después de varios años de proyecciones optimistas y poco realistas, y una serie de muertes en las rutas. Pero los robots de calle han comenzado a ganar impulso en ciertos entornos. Unos pocos miles de robots de entrega a velocidad de peatón

están en funcionamiento, una cifra que al menos se triplicará en 2022 si los principales fabricantes de bots alcanzan sus objetivos.

Un mercado particularmente prometedor ha sido el de las universidades de los Estados Unidos, cuyos campus ofrecen un desafío técnico más fácil que los caóticos distritos comerciales, y cuyos estudiantes constituyen una base de clientes ideal, dada su hambre constante tanto de refrigerios como de novedades.

El 509 es uno de los 50 robots de Starship que prestan servicio en James Madison, una de las 22 universidades donde opera la empresa. Los estudiantes pagan US\$ 1,99 por entrega. Kiwibot, otra startup de robots de calle, firmó un acuerdo en agosto con Sodexo SA para implementar 1300 robots en 50 de los campus donde el proveedor de servicios de alimentos administra los comedores y cafeterías. Kiwibot tiene varias estructuras de precios, pero generalmente cobra US\$ 1300 por robot por mes, lo que equivale a menos de US\$ 2 por hora. Yandex NV, de Moscú, opera 50 robots en la Universidad Estatal de Ohio.

◀ La Universidad James Madison tiene unos 50 robots autónomos de Starship rodando por el campus



◀ Una empleada de Starbucks carga un robot de calle con una orden para entregar

La economía es prometedora en comparación con los servicios de entrega con personal humano, que han luchado durante mucho tiempo para obtener ganancias. DoorDash Inc., que controla aproximadamente la mitad del mercado estadounidense de entrega de alimentos, cumplió con 816 millones de pedidos el año pasado, registrando alrededor de US\$ 3,50 en ingresos por cada uno.

Para realizar esas entregas, DoorDash cuenta con alrededor de 1 millón de repartidores. A pesar de usar estrategias controvertidas como clasificar a los trabajadores como contratistas independientes para mantener bajos los costos laborales, termina perdiendo casi US\$ 2 por transacción.

Cada uno de los 1200 robots de Starship cuesta tanto como una computadora portátil de gama alta, puede funcionar durante 18 horas con una sola carga y, a menudo, opera durante días sin interacción humana. "El salario por hora de un robot es cero", dice el director ejecutivo de Starship, Alastair Westgarth. "Entonces puedo hacer una entrega de leche y hacerlo de manera rentable".

En noviembre, DoorDash presentó DoorDash Labs, una unidad interna de investigación y desarrollo que ya obtuvo dos patentes para una cápsula de entrega autónoma. Uno de sus principales competidores, Postmates, propiedad de Uber Technologies Inc., creó su propia unidad de robótica, Serve Robotics, en marzo. La compañía espera que los robots de calle manejen el 5 por ciento de las entregas de alimentos en los Estados Unidos. Para 2026.

Las áreas urbanas densas o incluso los suburbios sin veredas pueden estar más allá de las capacidades de navegación de la mayoría de los robots durante años, dice Sagie Evbenata, analista de investigación senior de Guidehouse Insights. Incluso si resuelven los desafíos técnicos, los drones o las cápsulas de entrega más grandes que pueden viajar por las calles podrían funcionar mejor en las grandes ciudades. "El caso de uso es bastante limitado", dice Evbenata. "Todavía creo que estamos a varios años de que se convierta en la corriente principal".

Las empresas que fabrican robots de calle responden a ese escepticismo señalando otros casos de uso. Cuando no están sirviendo a los estudiantes universitarios de Ohio, los robots de Yandex están transportando paquetes por Moscú para el servicio postal ruso. Los dispositivos, en los que la empresa ha estado trabajando desde 2018, son posiblemente los más grandes y resistentes del mercado: cada uno puede transportar seis pizzas grandes y dos litros de refresco. Con neumáticos para nieve o huellas de tanques, se arrastran por bancos de nieve y cordones cuneata. Sus baterías se pueden cambiar en segundos, evitando el tiempo de inactividad entre recargas.

"Básicamente es un auto eléctrico pequeño", dice Artem Fokin, jefe de desarrollo comercial de la división de conducción autónoma de Yandex. "Si miramos dentro de 10 o 15 años, es un negocio de decenas de miles de millones de dóla-

res", dice, "y eso es solo en nuestro mercado útil".

Amazon.com Inc. comenzó a planificar sus propios robots de entrega de última milla casi al mismo tiempo que Yandex. Hoy, la compañía tiene un número no revelado de robots, apodados Scouts, que se desplazan por Atlanta; Franklin, Tennessee; Irvine, California y las afueras de Seattle; cada uno lo suficientemente grande como para llevar la gran mayoría de los pedidos Prime. Amazon dice que su estrategia no es reemplazar a los mensajeros humanos, sino aumentar la capacidad para que los tiempos de entrega no sufran cuando la demanda aumenta.

Los robots están aprendiendo sus entornos rápidamente, sus algoritmos se ajustan y mejoran en cada viaje. En Europa, los *droids* de Starship ya están entregando comestibles y Westgarth espera que la empresa implemente casi 3000 nuevos robots en 2022.

Pero incluso en los entornos de aprendizaje relativamente seguros de los campus universitarios, los robots de Starship se enfrentan a desafíos. De vez en cuando, los estudiantes se sientan en ellos después de tomar demasiados *hard seltzers* White Claw. Eso a menudo, pero no siempre, los rompe. Más comúnmente, las personas retrasan las entregas parándose frente a los robots para posar para selfies.

Mayormente autónomo tampoco es lo mismo que totalmente autónomo. Las máquinas requieren periódicamente que los humanos las limpian, reparen o carguen. Los robots están programados para hacer un llamado a un ayudante humano cuando necesitan dicha asistencia, pero a veces esas personas están sentadas en centros de servicio a miles de kilómetros de distancia.

El robot 509 está en su última entrega de Starbucks antes de la hora de la cena, rodando metódicamente por una calle en el borde del campus, cuando uno de sus compañeros de trabajo pasa velozmente. El veloz robot se encuentra con un scooter eléctrico Bird abandonado, gira a la derecha y cae a la mitad de la acera con un fuerte crujido de plástico. Hace girar sus ruedas en vano.

Los estudiantes pasan, prestando tan poca atención al aparato varado como a las versiones en movimiento. Finalmente, dos mujeres jóvenes dejaron sus libros y bebidas. Cada una tomando un extremo, levantan el robot de vuelta a la acera. Los estudiantes acarician a la máquina como si fuera un perro, y esta continúa su camino tentativo. <BW> Kyle Stock

THE BOTTOM LINE. Los campus universitarios son entornos ideales para los robots de calle, con su diseño amigable para los peatones y su entusiasta base de consumidores.

# Fortnite se choca contra un muro



SCARINGE: EVAN JENKINS/THE NEW YORK TIMES/REDUX

China quiere que los niños jueguen menos videojuegos, una mala noticia para las empresas que los fabrican.

Epic Games Inc. pasó 2018 preparando *Fortnite*, el videojuego más popular del mundo, para un debut de gran éxito en China, el mercado de juegos más grande del mundo. Cuando la compañía lanzó el juego de disparos multijugador un año antes, ya había recaudado más de US\$ 1000 millones en todo el mundo. El gigante tecnológico chino Tencent Holdings Ltd., inversor de Epic y editor local de Fortnite, buscó replicar el éxito en su país de origen. Las cosas comenzaron de forma optimista, con 10 millones de jugadores chinos que se preinscribieron ese verano para tener acceso al juego. Pero nunca se lanzó por completo en China, y el 15 de noviembre, Epic cerró los servidores de Fortnite en el país, concluyendo una prueba de tres años en la que nunca ganó un centavo.

Los nuevos videojuegos necesitan la aprobación del gobierno para estrenarse y vender copias o accesos virtuales en China, y el proceso de licencia es cada vez más estricto y, en la actualidad, impredecible. Este año ha sido particularmente difícil: el gobierno no ha autorizado ningún lanzamiento de juegos en más de 100 días.

El parate de autorizaciones se produce en un momento en que Beijing ha dicho que quiere analizar más de cerca el impacto que los videojuegos tienen en los niños. En septiembre, el gobierno limitó el tiempo de juego de los niños a tres horas por semana en la mayoría de los casos, alentándolos a pasar más tiempo al aire libre y dejando la aplicación de la ley en gran parte a las empresas. En un artículo publicado este verano, un medio de comunicación estatal condenó el “opio espiritual” de los juegos. Aunque luego se distanció de un lenguaje tan cargado de negatividad, el gobierno ha dejado claro que quiere que los videojuegos estén bajo control.

Ese sentimiento se corresponde con la campaña que desde hace un año lleva adelante el presidente Xi Jinping para controlar a las grandes empresas de tecnología, que tiene objetivos tanto económicos como sociales. Las nuevas reglas apuntan a todo, desde la educación y el comercio electrónico hasta las finanzas, el entretenimiento y la *gig economy* (trabajos esporádicos que tienen una duración corta), lo que inquieta a los inversores y atemoriza a los multimillonarios del país. Para las empresas ansiosas por aprovechar la enorme población de jóvenes jugadores de China, las perspectivas que ya eran inestables se ven peor que nunca.

El daño a Tencent, cuyo negocio de juegos también incluye éxitos masivos como *League of Legends*, fue evidente cuando informó ga-

nancias el 10 de noviembre. Los ingresos totales aumentaron 13 por ciento durante el trimestre, su tasa de crecimiento más lenta desde que la compañía salió a bolsa en 2004. Los ingresos por juegos en China crecieron un 5 por ciento, en comparación con el 20 por ciento a nivel internacional. Los ejecutivos dijeron a los inversores que pensaban que las interrupciones serían temporales y que tienen una gran cantidad de nuevos títulos preparados para su lanzamiento una vez que se alivien las incertidumbres regulatorias. Un vocero de la empresa declinó hacer más comentarios.

Incluso antes de la represión de 2018, Tencent hizo una gran inversión en Epic y adquirió Riot Games Inc., que produce *League of Legends*. Ahora está recolectando a parte de los nuevos jugadores alrededor del mundo. Las compañías de juegos chinas como NetEase Inc. se han ajustado parcialmente al buscar establecer estudios en el extranjero, desde Japón a Canadá, y cazar talentos de Activision Blizzard Inc., Ubisoft Entertainment SA y otras potencias.

Las empresas extranjeras “deben centrarse en sus principales mercados fuera de China, pero estar preparadas para aprovechar las oportunidades en el país cuando cambien las reglas”, dice el analista de Bloomberg Intelligence Matthew Kanterman. “Creo que el hecho de que Tencent y NetEase, líderes en el mercado chino, estén buscando en el extranjero la próxima etapa de crecimiento en el sector de los videojuegos dice mucho de las perspectivas a nivel nacional”.

Ha habido una naturaleza cíclica en las restricciones a los juegos en China. Los funcionarios, que siempre han buscado un control estricto sobre Internet y los medios, durante mucho tiempo han mostrado hostilidad hacia los videojuegos en particular. El país prohibió las consolas, incluida la PlayStation de Sony Group Corp., durante más de una década antes de permitirlas en 2015, y algunos padres han sentido la necesidad de obligar a sus hijos a ingresar a campos de entrenamiento con controladores a cargo, donde los psiquiatras han usado descargas eléctricas para tratar la supuesta adicción a Internet.

Si bien las cosas se relajaron un poco en la era móvil, el gobierno continuó con las barreras regulatorias invisibles para los Estados Unidos y Europa, como el requisito de aprobaciones gubernamentales y la necesidad de que los desarrolladores globales trabajen con socios locales que distribuyan sus títulos. El gobierno sorprendió a los desarrolladores al congelar las licencias en 2018 después de que Xi expresó su preocupación

de que los juegos dañaban la vista de los niños.

Fortnite pudo obtener la aprobación para un lanzamiento de prueba ese año, pero Beijing no permitió que ofreciera una versión comercial en la que los jugadores pudieran comprar artículos digitales para decorar sus avatares en el juego. El hecho de que Tencent no lanzara el juego completo, junto con los problemas más generales en el mercado de juegos chino, borró U\$S 200.000 millones de su valor de mercado durante un período de aproximadamente siete meses en 2018, lo que redujo su valor general a casi la mitad.

Incluso cuando los reguladores reanudaron la aprobación de nuevos juegos, nunca llegaron a *Fortnite*. Beijing no ha explicado por qué el título permanece en la lista negra. No es un objetivo obvio para los censores, que están más preocupados por la violencia y la sangre. Algunos observadores de la industria dicen que Tencent provocó a los funcionarios al seguir adelante con una versión de prueba, argumentando que la compañía debería haber esperado el asentimiento final del gobierno, solo para mostrar respeto.

“Si bien no se dio una razón oficial para el cierre, esto muestra que incluso asociarse con la compañía de juegos más grande de China no garantiza una licencia para un juego extranjero”, dice Daniel Ahmad, analista del investigador de videojuegos Niko Partners. “El entorno regulatorio estricto y los requisitos de contenido siempre tendrán prioridad”.

Tencent ha encontrado otras formas de triunfar en el mercado de juegos chino. Su título *Honor of Kings* ha sido un gran éxito en el país desde su lanzamiento en 2015. En 2019 atenuó otro juego de disparos multijugador en línea para China, incluso cambiando el nombre de *PUBG Mobile* a *Peacekeeper Elite* (*Pacificador de élite*) para los reguladores. La versión local reformuló la batalla del juego como un ejercicio militar en lugar de una pelea a muerte. La sangre aparece verde, no roja, y los jugadores derrotados se representan como cajas de madera en lugar de cadáveres.

El mercado de juegos chino tendrá un valor de U\$S 46.000 millones en 2021, frente a U\$S 43.000 millones en América del Norte, según la compañía de investigación Newzoo. En 2020, los reguladores emitieron licencias para 1400 juegos nuevos, de los cuales menos de 100 fueron importados de otros países, según el rastreador de datos Statista. Eso se compara con más de 9000 licencias en 2017. Los intentos de Beijing por desanimar a los jugadores jóvenes

también están dando resultados. En septiembre, los usuarios menores de 18 años representaron menos del 1 por ciento del tiempo dedicado a los títulos de Tencent en China, frente al 6 por ciento del año anterior.

Algunos padres en China aplauden los nuevos frenos. Wang Heng, un trabajador de una fábrica en la ciudad norteña de Tianjin, se negó a comprarle un teléfono inteligente a su hijo de 16 años para evitar que jugara. También decidió cortar la conexión a Internet cuando no estaba en casa para que el niño no pudiera ingresar en juegos en línea. “No creo que los límites sean demasiado estrictos”, dice Wang. “No creo que los juegos sean necesarios para los niños. Mi generación creció sin todos esos juegos en línea y tuvimos una infancia y una adolescencia felices”.

Al mismo tiempo, el gobierno no puede simplemente decirles a los jóvenes qué tipo de entretenimiento les gusta. El 6 de noviembre, millones de fanáticos chinos se conectaron en línea para ver el campeonato mundial de *League of Legends*, que se llevó a cabo a 4000 millas de distancia en Reykjavik, Islandia. Cuando ganó Edwards Gaming, con sede en Shanghái, los seguidores del equipo reaccionaron como fanáticos de los deportes más vistos de todo el mundo, saliendo de bares y campus universitarios, vitoreando, izando la bandera del equipo e incluso corriendo desnudos. (Posteriormente, la Liga Juvenil del Partido Comunista se sintió obligada a advertir a los fanáticos que “correr desnudos” los exponía a Covid-19 y podría conducir a su detención por parte de las autoridades).

Las empresas están tratando de capitalizar la influencia cultural de los videojuegos vendiendo contenido adyacente desde música hasta streaming y animé, que normalmente están sujetos a menos control gubernamental. Tencent considera que su futuro depende de la seguridad en el llamado metaverso, el mundo inmersivo que muchas empresas de tecnología ven cada vez más como la próxima fase de la interacción digital. Tencent ha registrado marcas comerciales relacionadas con el metaverso en China y está contratando desarrolladores para crear juegos futuristas. Cuando se enfrentaron a los inversores el 10 de noviembre, los ejecutivos de la empresa dijeron que confiaban en que Beijing no se interpondría en su camino. <BW> Zheping Huang, con Karoline Kan

▼ Cantidad de horas que pasan los gamers jugando videojuegos por semana



El triunfo del CEO que sucedió a Steve Jobs hace 10 años es tan inusual que los números no hablan, gritan: triplicó la facturación y expandió el ecosistema de la compañía. Pero su estilo discreto y diplomático le impide cosechar todo el mérito que debería.

Por Patrick McGee

Dos años después de la muerte de Steve Jobs, el CEO de Oracle, Larry Ellison, alegó que era inevitable que Apple tuviera dificultades con Tim Cook. Solo había que observar, dijo, lo que sucedió con la compañía en el período cuando Jobs fue desplazado en 1985.

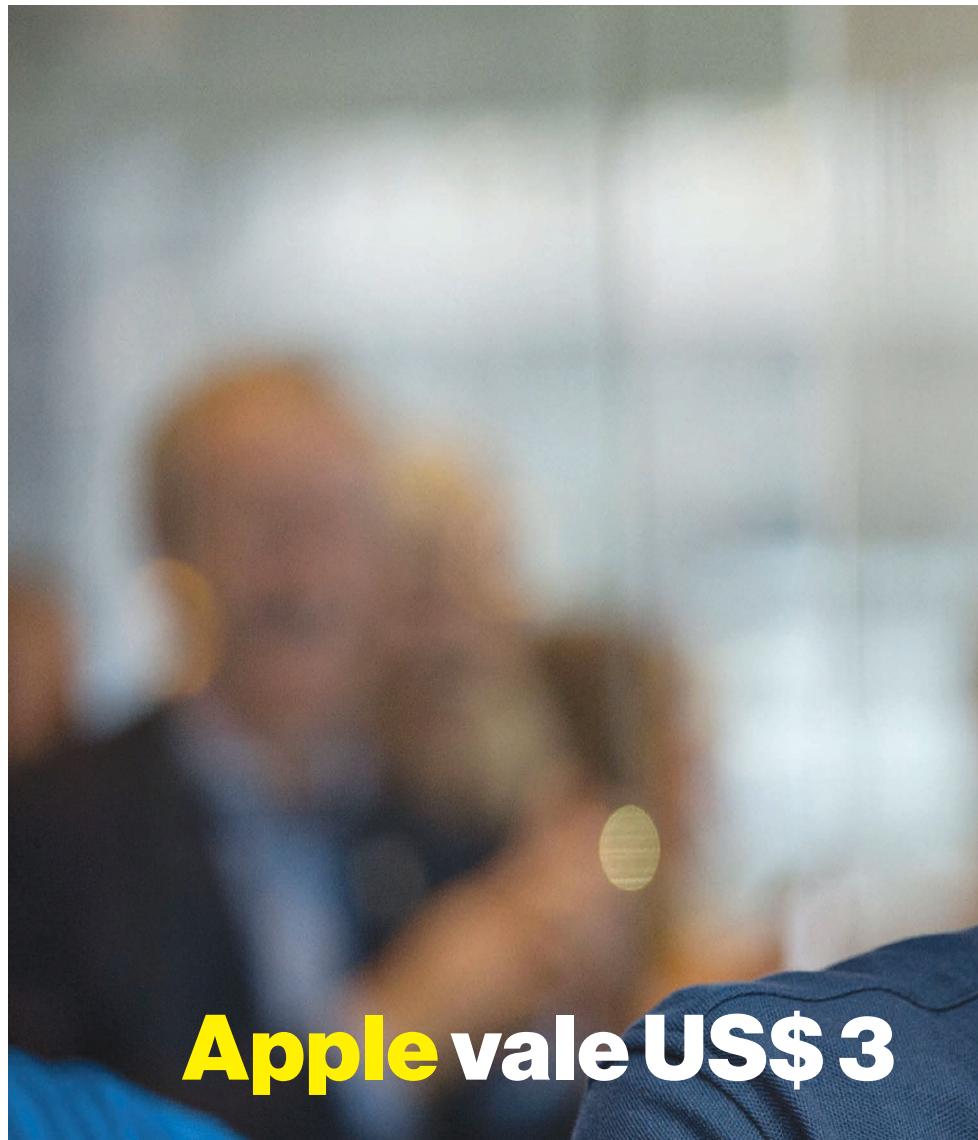
“Ya lo sabemos. Lo vimos. Hicimos el experimento”, declaró Ellison a Charlie Rose en 2013. Trazando una curva ascendente con el dedo, afirmó que Apple había tenido un éxito extraordinario durante la primera etapa de Jobs en la empresa, que no hizo más que caer – el dedo se desplomó – cuando se fue.

“Vimos Apple con Steve Jobs cuando regresó en 1997. Ahora vamos a ver Apple sin Steve Jobs otra vez. Es irreemplazable. Ni de cerca tendrán el mismo éxito”.

Pocas predicciones han sido tan erradas. El triunfo de Cook como sucesor de Jobs es tan inusual que los números no hablan por sí solos, más bien gritan: el valor de mercado de Apple ha crecido unos US\$ 700 millones diarios desde que Cook se hizo cargo en agosto de 2011 hasta semanas atrás, cuando tocó los US\$ 3 billones.

Pero Ellison no estaba solo. “El esceticismo era general”, recuerda Tripp Mickle, autor del libro de próxima aparición, *After Steve*, la historia de los últimos 10 años de Apple. “Ya fuera en Wall Street, entre clientes que adoran sus iPhones o amigos y colegas en las tecnológicas, todos se aferraron a las sillas cuando lo designaron en el cargo”.

La extraordinaria suba en el valor de mercado de Apple es el fruto de la vasta era del *smartphone* que Jobs puso



## Apple vale US\$ 3

en marcha. Pero hasta los máximos admiradores de Jobs se vieron obligados a admitir que subestimaron o no comprendieron las habilidades que Cook llevó al cargo, desde su conocimiento de la cadena de proveedores hasta su destreza diplomática.

El ascenso de Apple durante el “segundo advenimiento” de Jobs entre 1997 y 2011 estableció el paradigma de Apple como innovador disruptivo que podía trastornar industrias enteras con simples productos. Los lanzamientos de los iMac, iPod, iPhone e iPad pasaron a ser material del cine. Pero Cook, que ganó casi US\$ 100 millones el año pasado gracias, en gran medida, a los

premios con acciones, no encaja en el modelo. Sus aptitudes se ubican en sectores que la cultura popular no comprende, y mucho menos aprecia.

“Steve era un visionario exaltado y Tim es un experto eficiente, un gurú operativo”, define Ray Wang, director de Constellation Research.

“La compañía necesita de ambos. Precisa de una persona que aporte la gran idea que entusiasma a la gente...y también a la persona que la lleva al mercado a una escala monumental”.

### Virtud diplomática

Los partidarios de Cook insisten en que cambió la naturaleza de la com-



# billones: el enigma de Tim Cook

pañía. Durante su período en el timón, la facturación anual de Apple se disparó de US\$ 108.000 millones el año que asumió a US\$ 365.000 millones en 2021. Las ganancias netas crecieron 3,7 veces, de US\$ 26.000 millones a US\$ 95.000 millones.

Pero más significativa es la manera en que Cook levantó un coloso de servicios para extraer cada centavo del ecosistema Apple, reuniendo un flujo constante de ingresos por aranceles en la App Store y los cerca de 800 millones de clientes que pagan por medios digitales y que se expandieron durante su jefatura. Ello redujo notablemente la dependencia del iPhone, e impulsó el precio de la acción

de la compañía a un nivel donde la relación precio-ganancias es trece veces más alta que hace un decenio.

“El mayor éxito de Tim Cook ha sido cultivar y fomentar los servicios, y el punto en el que ha sido capaz de revolucionar la imagen de la compañía a los ojos de los inversores”, resume Mickle.

Dos productos importantes surgieron en el primer decenio de Cook, los AirPods y el Apple Watch, grandes éxitos con porciones del mercado del 25 por ciento y 31 por ciento, respectivamente. Pero la división de servicios demostró ser más significativa. El año pasado aportó casi US\$ 70.000 millones de facturación –casi el doble de las di-

visiones Mac, iPad o las portátiles– y sus márgenes fueron del 70 por ciento.

“No le daremos a Tim el crédito de la próxima idea innovadora, pero sí el hecho de que cuenta con una plataforma de *hardware* que repentinamente tiene servicios que representarán el 25 por ciento de la facturación en 2025”, dice Ray Wang. “Es un ecosistema que no tiene paralelos. Una cadena de proveedores sin igual. Y Apple soportó mejor los diferentes ataques a las *Big Tech*”.

Dan Wang, profesor de negocios en la Universidad de Columbia, agrega que uno de los grandes éxitos de Cook ha consistido en dar coherencia a las actividades de Apple.



Tim Cook y Donald Trump: una muestra más de la diplomacia del CEO de Apple.

Lo de Jobs fue asombroso, admite, pero su énfasis en los productos implicó que la facturación fuera intrínsecamente volátil, como la de una compañía de moda. "Si puedes prever los gustos del consumidor del año próximo, entonces gozarás de todos los beneficios, es el ganador que se lleva todo. Pero si te equivocas, pagarás el costo. Y lo que Tim Cook hizo bien fue sacar a Apple del ciclo de tener que presentar todo el tiempo un nuevo producto".

Cook también demostró ser un hábil diplomático. Su concentración en la intimidad de los consumidores ayudó para que Apple eludiera la furia de Bruselas en medio de un generalizado sentimiento antitecnológico. En Chi-

na, firmó convenios para ampliar su enorme huella industrial a la vez que consolidó el negocio por US\$ 68.000 millones en el país, mucho más lucrativo que el de cualquiera de sus rivales tecnológicos. Y en Washington esquivó los aranceles a productos de Apple apelando al narcisismo de Trump.

"Cook, este enorme sureño, llamaba todo el tiempo a Trump. Era agradable con él", explica Margaret O'Mara, historiadora de la tecnología y autora de *The Code*. "Fue tan astuto para navegar las grandes corrientes del comercio mundial, primero con los aranceles de Trump y luego con el Covid... La valuación de Apple refleja ese conocimiento. Si hubiera sido Jobs (el CEO), las cosas

podrían no haber salido tan bien".

Algunos analistas creen que Cook también se merece el crédito por lo que no hizo. Apple ha evitado, en gran medida, unirse a las filas de Google y Facebook en la monetización de los datos de los usuarios, en lo que la profesora de Harvard Shoshana Zuboff ha calificado de "capitalismo de vigilancia".

Apple tampoco derrochó en nada que no fuera necesario. La mayor adquisición de la compañía en la era Cook —la compra por US\$ 3.000 millones de Beats, una marca de auriculares y servicios de streaming— pudo pagarse con tres días de facturación.

Hubo fracasos con ciertos productos. El sistema de parlantes HomePod decepcionó. La presentación de Maps fue chapucera. Los intentos de producir un vehículo autónomo se estancaron. Pero son pocos los errores que llaman la atención.

Mientras tanto, Apple ha ofrecido una cadencia regular de nuevas versiones de productos lo suficientemente asombrosa como para que los clientes estén dispuestos a pagar sobreprecios. El año pasado el iPhone dominaba el 17 por ciento del mercado, pero concentró el 80 por ciento de las ganancias mundiales de smartphones, según Counterpoint Research.

Wang considera que uno de los grandes logros de Cook ha sido simplemente tener un agudo sentido de dónde Apple debería competir y cuándo abstenerse.

"La tarea de Tim, todos los días, es preguntar qué cosa no harán. No es lo que pueden hacer. Son muchas las

## La sombra de Steve Jobs: el equipo de conducción de Apple

Directivos de la era Steve Jobs					
① Greg "Joz" Joswiak, se incorporó en 1986, vicepresidente senior a cargo de marketing internacional.	años, vicepresidente senior a cargo de personal y venta minorista.	vicepresidente senior a cargo de operaciones (cadena mundial de proveedores).	⑥ Tim Cook, ingresó en 1998, presidente ejecutivo.	hardware.	director de finanzas.
② Deirdre O'Brien, ingresó hace más de 30	③ Eddy Cue, entró en 1989, vicepresidente senior a cargo de servicios y software de Internet.	⑤ Craig Federighi, entró en 1996-99, se reincorporó en 2009, vicepresidente senior a cargo de ingeniería de software.	⑦ Jeff Williams, ingresó en 1998, director de operaciones y posible sucesor.	⑨ Johny Srouji, llegó en 2008, vicepresidente senior a cargo de tecnologías de hardware (chips/silíce).	⑪ Katherine Adams, entró en 2017, directora de legales.
	④ Sabih Khan, llegó en 1995,	⑧ John Ternus, entró en 2001, vicepresidente senior a cargo de ingeniería de software.	⑩ Luca Maestri, ingresó en 2013,	Directivos de la era Tim Cook	⑫ John Giannandrea, llegó en 2018, vicepresidente senior a cargo de estrategia de IA y aprendizaje de máquinas.



Tim Cook con Oprah Winfrey y Steven Spielberg.

opciones. Quiero decir, Apple podría comprar Irlanda mañana mismo. Así de ridículo suena. Por eso el nivel de madurez y firmeza que ha exhibido Tim Cook es digno de un estadista".

Wall Street adora a Cook por dos motivos. Uno, son las recompras. En el último decenio la cantidad de acciones de Apple se redujo en un 37 por ciento, de US\$ 26.000 millones a cerca de US\$ 16.000 millones de hoy. En consecuencia, las ganancias por acción subieron 5,6 veces. Por lo que, si bien la capitalización de mercado de Apple creció nueve veces en 10 años, el precio de las acciones se elevó 14 veces en el periodo.

Segundo, Apple empezó a pagar dividendos en 2012, luego de un hiato de 17 años. Así que en una base de retornos totales, los accionistas de la era Cook ganaron un 33 por ciento anual en un decenio. Si alguien invirtió US\$ 10.000 el día de la designación de Cook como CEO, y reinvertió todos los dividendos, hoy la suma ascendería a unos US\$ 200.000.

#### **"Necesita el momento mágico"**

Que le corresponda a Cook todo el mérito del valor de mercado de Apple es un tema sujeto a debate.

La década pasada de políticas monetarias laxas, transición a lo móvil y surgimiento de la computación en la

nube ha sido notablemente benévolas con las compañías tecnológicas. En el mismo periodo en que el valor de mercado de Apple subió unos US\$ 2,7 billones, Microsoft ganó US\$ 2,1 billones, Alphabet US\$ 1,6 billones y Amazon acumuló US\$ 1,5 billones.

Lo más difícil de explicar ha sido el drástico salto durante la pandemia. Beneficiada con la tendencia al trabajo en casa, el precio de las acciones de Apple más que se duplicó desde que Wuhan se confinó en enero de 2020. Esto plantea la duda de cuánto de la creación de valor es consecuencia de las enérgicas políticas de estímulo de los gobiernos occidentales.

O'Mara entiende que es difícil hacer comparaciones entre las valuaciones actuales y las del pasado reciente de las tecnológicas. Recuerda que cuando la valuación de Netscape se disparó el primer día de operaciones de 1995, "sacudió a todos". La cifra estaba por debajo de los US\$ 3.000 millones. Hoy, señala, un grupo de vehículos eléctricos como Rivian puede valer 50 veces ese monto, y hasta ahora solo produjo 150 unidades.

"Esto es un reflejo del delirio del sistema financiero mundial. Hay tanto dinero en todos lados", opina.

El profesor de estrategia en el Dartmouth College, Ron Adner, alega que a Apple le podría ir incluso mejor si

Cook tuviera la misma capacidad de Jobs para construir plataformas en la que los socios puedan compartir el éxito de la firma.

"Con Jobs, Apple fue magistral en la transición del iPod al iPhone porque lo especial con el iPhone no es que sea un teléfono tan diferente –Samsung y HTC lo copiaron al instante – sino el acuerdo que firmó Apple con las telefónicas. Y los términos que pudo imponer a los *devs* en la App Store".

Adner apunta que bajo la conducción de Cook, Apple varias veces fue víctima de lo que denomina "la trampa del egosistema", que lleva a la compañía a querer asegurar demasiado su posición de líder. "Cook ha hecho todas esas grandes afirmaciones sobre la vivienda inteligente, los pagos, la salud, la televisión, la educación y la edición, todos los ecosistemas que iban a transformar, pero fueron increíblemente inefficientes en producir cambios reales".

A pesar de la valuación récord de Apple, la reputación de Jobs como innovador es tan grande en la imaginación cultural que perdura la idea de que Cook tiene que exhibir algo realmente grande para cimentar su legado.

"Siempre tendrá algo por demostrar hasta que creen una nueva categoría de productos o muestren algo que asombe a la gente", dice Aaron Cheris, encargado del sector minorista norteamericano en la consultora Bain. "Le hace falta el momento mágico".

Cheris agrega que el equipo en torno a Cook está formado por directivos de la época de Jobs, más que por gente que él haya traído a la compañía. De los 12 principales directivos de Apple, solo tres llegaron después de la muerte de Jobs. "No formó su propio equipo, más bien lo heredó", precisa Cheris.

Leander Kahney, el biógrafo no oficial de Cook, afirma que el legado del personaje ya está labrado en piedra. Pero Cook, aclara, no obtiene el reconocimiento que merece debido a su estilo discreto y a su inclinación a ceder espacio escénico a decenas de otros directivos.

"No recibe el crédito porque no lo absorbe como lo hacía Jobs". <FT> *Información adicional de Richard Waters*



## LAS 5 JOYAS DEL CARIBE MEXICANO

Reconocida por sus playas paradisíacas, la Riviera Maya es uno de los destinos más elegidos del mundo. Los lugares clave para conocer.

1

### Isla Mujeres

En frente a Cancún, a apenas 6 kilómetros de distancia y un viaje en ferry de 20 minutos, se encuentra Isla Mujeres, un Pueblo Mágico de ambiente romántico con una gran riqueza natural. Muchas agencias ofrecen tours y excursiones para ir a visitarla en el día, pero

créanme que vale la pena quedarse a dormir al menos una noche en ella para ver el atardecer sobre el mar y disfrutar su amanecer, ya que por su ubicación geográfica es el lugar de México donde primero sale el sol. Con sólo 7 kilómetros de largo y 500 metros de ancho, Isla Mujeres puede recorrerse en un día a bordo de un carrito de golf, bicicleta o moto. Si no se quie-

re alquilar nada, también funcionan taxis. Los lugares que hay que conocer en la isla son Playa Norte (elegida como una de las mejores del mundo en los premios Travellers Choice 2020), Punta Sur, el Parque Natural Garrafón, El Farito, el arrecife Manchones y el Museo Subacuático de Arte MUSA. Por la noche la peatonal Hidalgo se enciende con muchos restauran-

Por Luz de Sousa Quintas

Reconocida por sus playas paradisíacas, su amplia oferta hotelera y su inmenso valor cultural y arqueológico, la Riviera Maya es uno de los destinos más elegidos del mundo, y más ahora en tiempos de Covid-19, ya que México es uno de los pocos países del mundo que no cuenta con ningún requisito de ingreso. Más allá de la conocida belleza y oferta hotelera de Cancún, lugar a donde llegan los vuelos internacionales, el Caribe Mexicano se extiende por más de 900 kilómetros con playas de arena blanca, mar azul en diferentes tonalidades, selva tropical, zonas arqueológicas, cenotes, ríos subterráneos, islas, lagunas y una gastronomía considerada Patrimonio de la Humanidad. Desde Tulum al sur hasta Holbox al norte de Quintana Roo, una guía por las joyas imperdibles de la Riviera Maya.



Ruinas de Tulum



Isla Mujeres

## 2 Tulum

Este Pueblo Mágico de México tiene un aire bohemio y chic y se puso muy de moda en los últimos años. Su zona hotelera vivió un fuerte crecimiento y hoy es la más trendy de la ciudad: allí se pueden encontrar tiendas de decoración, de indumentaria, de diseño independiente, restaurantes y hoteles boutique ambientados bajo las pautas del *feng shui* y las estatuas de Buda.

A pocos kilómetros de la zona hotelera están las famosas ruinas de Tulum: las únicas que los mayas construyeron sobre el mar. Las construcciones, la flora y la fauna son una belleza que se vuelve surreal cuando asoma el mar.

La Zona Arqueológica está abierta todos los días de 8 a 17 horas. El Castillo es su edificio principal: fue construido por los mayas sobre un acantilado de 12 metros de altura sobre el nivel del mar, como punto estratégico de vigilancia para prevenir ataques enemigos y guiar a los navegantes. Otros edificios importantes en el área son el Templo del

Dios del Viento y el Templo de los Frescos.

Uno de los secretos mejor guardados de Tulum es la laguna Kaan Luum: se trata de una laguna de tonalidades azul turquesa y verde, similar a Bacalar. Si bien el precio es caro (300 mexicanos la entrada), vale la pena la visita. Tiene zonas donde su profundidad apenas rebasa los dos metros, por lo que se puede nadar con tranquilidad. Además, hay hamacas y camas para acostarse sobre el agua. Otro imperdible es Xcacel-Xcacelito, una joya natural de Quintana Roo que ha propiciado por dos décadas la conservación de especies de tortugas marinas. Se trata de un Área Natural Protegida, por lo que ofrece las playas más vírgenes del área. Se puede visitar todos los días (cierra los lunes), pero con ciertas reglas que son explicadas al momento de pagar la entrada (100 mexicanos): se puede caminar solo por las zonas delimitadas, no se puede ingresar comida y se debe utilizar únicamente bloqueadores solares o repelentes biodegradables para no dañar el ecosistema.

3

## Holbox

Holbox es una pequeña isla en el norte del Caribe Mexicano, de espíritu muy relajado y calles de arena, encerrada dentro de una reserva ecológica protegida. En este paraíso se respira un verdadero aire de tranquilidad, sin pretensiones, ideal para desconectarse en un entorno natural.

Las playas de Holbox son kilométricas, con un mar super cristalino y de muy poca profundidad. Los días regalan atardeceres sobre el mar, luminiscencia nocturna y una rica vida subacuática para los que se animan a bucear, que tiene al tiburón ballena como protagonista. Se puede visitar la Isla Pájaros, un pequeño islote al que se llega caminando por el mar, refugio de una gran diversidad de aves, y el Cenote Yalahau, a media hora en lancha, rodeado de manglares y una exuberante vegetación. También aprovechar la amplia oferta de masajes que hay sobre la playa. De noche hay muchos

baires y restaurantes sobre la playa, para comer entre velas con vista al mar, y opciones más económicas en el centro de la isla. Para llegar a Holbox se debe tomar un ferry desde la terminal de Chiquilá, hasta la cual se llega en bus ADO o automóvil desde las restantes localidades de Quintana Roo. Desde Cancún, por ejemplo, se tarda aproximadamente 3 horas y luego 30 minutos de ferry hasta la isla. Salen cada 30 minutos y el pasaje cuesta 220 mexicanos ida y vuelta.

4

## Cozumel

La isla de Cozumel es la más grande del Caribe Mexicano. Se ubica a 30 kilómetros de Playa del Carmen y es famosa a nivel mundial por los arrecifes de coral que la rodean. De hecho, es considerada como uno de los cinco mejores lugares para bucear en el mundo.

Sus arrecifes tienen una profundidad que varía entre los 15 y 90 pies y mu-

### Cuándo es la mejor época para viajar

Entre diciembre y mayo se extiende la estación seca, con el mejor clima para viajar a la Riviera Maya. La temporada alta se distribuye entre Navidad, Semana Santa y los meses de abril, julio y agosto.

chos de ellos cuentan con túneles y cuevas de piedra caliza, hogar de morenas, tortugas, tiburones, cangrejos ermitaños, peces loro y el endémico Pez Sapo de Cozumel.

La isla tiene playas para todos los gustos, con oleaje bajo o intenso. Una buena manera de recorrerlas y conocerlas todas es alquilar un auto para dar la vuelta a la isla. En el trayecto se puede parar en El Mirador, Chen Río, Punta Morena, San Francisco, Corona Encantada, San Juan, San Martín, Las Tortugas y Calelita. Ya contratando una excursión el lugar imperdible de la isla es El Cielo, donde

se puede hacer snorkel para descubrir el fondo marino habitado por cientos de estrellas de mar.

Por la tarde el sol se pone detrás de la Iglesia e ilumina el pintoresco y colorido centro de la isla, que bien vale la pena caminar. Aquí se celebra cada año uno de los carnavales más antiguos de México: la Fiesta del Cedral, que se celebró por primera vez en 1874 para conmemorar el Día de la Santa Cruz, junto a la llegada de las primeras 21 familias que poblaron las tierras de Cozumel. Se puede llegar en ferry desde Playa del Carmen o desde Cancún.

5

## Isla Contoy

Isla Contoy es uno de los lugares más exclusivos del Caribe Mexicano: no la pueden visitar más de 200 personas por día. Se ubica en el extremo norte del estado de Quintana Roo y es un área natural protegida desde 1961, decretada Parque Nacional en 1998.

Sus manglares cubren el 70% de la isla, convirtiéndolo de uno los rincones más vírgenes del Caribe Mexicano, además es uno de los santuarios de aves más importantes del país. En ella viven más de 210 especies registradas de aves y tres especies de tortugas: la carey, la blanca y la caguama. Entre los sitios para visitar se encuentran el Arrecife Ixchelé -la segunda barrera arrecifal más extensa del mundo-, el Mirador para observar aves y los senderos interpretativos para caminar en medio de la naturaleza. A la isla se llega a bordo de embarcaciones privadas o tours, los cuales llevan aproximadamente una hora de viaje desde Isla Mujeres o Cancún. Las visitas son por el día, ya que no hay hospedaje. <AP>

Holbox





Potenciá tu negocio



Banner Electrónico



Pantallas Led



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

# Mirgor<sup>TM</sup>

Construyendo el futuro<sup>TM</sup>