

JEFF BEZOS. Dinero, sexo y poder en el nuevo libro sobre el fundador de Amazon.

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

# Apertura

Edición 331 - Julio 2021 - Argentina \$ 350

La Argentina tiene la oportunidad histórica de integrar un selecto club: el de los países proveedores de la materia prima para que funcionen autos eléctricos, celulares y computadoras.

El plan de las empresas para no quedarse afuera.



# ORO BLANCO LITIO



**Finanzas personales**  
Cómo ahorrar para el retiro sin ser licuado en el intento

## TARGET

**Ranking exclusivo**  
Las top brands, según los ejecutivos



# Seguimos juntos impulsando la producción nacional.

Nuestro Iveco Tector 170E fue el camión  
más elegido del país.



Desde hace más de 50 años la gran misión de IVECO es representar una solución para los transportistas argentinos, brindando propuestas que se ajusten a sus necesidades, con desarrollos innovadores para cada uno de los segmentos.

Los índices del primer semestre del 2021 colocan a Tector 170E en el primer lugar, siendo el camión más elegido del país. Esto confirma que seguimos cumpliendo nuestro principal objetivo: trabajar codo a codo con los transportistas sin dejar de mirar hacia el futuro.

Nota del Editor

# El caballo delante del carro

De todas las discusiones pendientes que tiene la Argentina, definir un modelo de desarrollo consistente es una de las prioritarias. Los principales expertos en la materia lo admiten: el país no tiene una visión definida y sostenible sobre cuáles serán los sectores generadores de riqueza, qué incentivos se necesitan para estimular su crecimiento o qué oportunidades de especialización existen para lograr una razonable inserción en el mundo que viene. Suelen proliferar las etiquetas o los clichés antes que los debates en profundidad y los compromisos por encarar políticas articuladas que sean permanentes. Una consecuencia de vivir inmersos en el cortoplacismo y obsesionados por el pasado.

El litio asoma como uno de esos sectores que pueden aportar dólares y actividad en los próximos años en la región del noroeste. La electrificación de la industria automotriz ya no tiene vuelta atrás y está acelerando los proyectos de producción del mineral. Con alrededor de la quinta parte de las reservas globales, la Argentina podría convertirse en el tercer proveedor mundial de carbonato de litio, componente esencial para la fabricación de baterías. Pero se trata de un sector que recién está dando sus primeros pasos y al que le falta mucho para su consolidación. ¿Hasta dónde puede llegar? ¿Hay verdadero potencial para que se transforme en estratégico y genere valor agregado, o es apresura-

do plantearlo? En la nota de tapa de este número, los protagonistas del negocio analizan a fondo la oportunidad. Y dejan una coincidencia: antes de pensar en si la Argentina puede fabricar baterías para autos debe primero crecer en la producción del mineral, que de por sí demanda capital y tecnología. Consolidarse como proveedor sofisticado para luego pensar en otro tipo de derrames, sin intentar correr una carrera prematura de la que puede ser desplazado por un tema de escala. En ese sentido, los rumores de proyectos que circularon sobre intentos de nacionalización de la actividad no hacen más que generar alarma y pueden desviar el curso de la corriente, dado el triste historial de inter-

venciones que vienen ahuyentando las inversiones. Es querer apropiarse de una riqueza que todavía no se generó y está más lejos de lo que se cree.

El caballo va delante del carro y no al revés (obviedad que no se verifica en la práctica muchas veces). Los sectores que pueden multiplicar dólares y transformarse en locomotoras requieren señales claras y reglas estables. Es el único camino para reactivar la creación de empleo privado, que viene en picada hace una década.

Hasta el próximo número,



Pablo Ortega

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora 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, Katherine Contreras. **Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma:** Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Nadia Storino. **Asistente Comercial:** Mercedes Sánchez. **Circulación:** Diego Meriggi. **Departamento de compras:** Celia Aballay.

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

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 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: 4121-9200. Fax: 4121-9301

Miembro del 

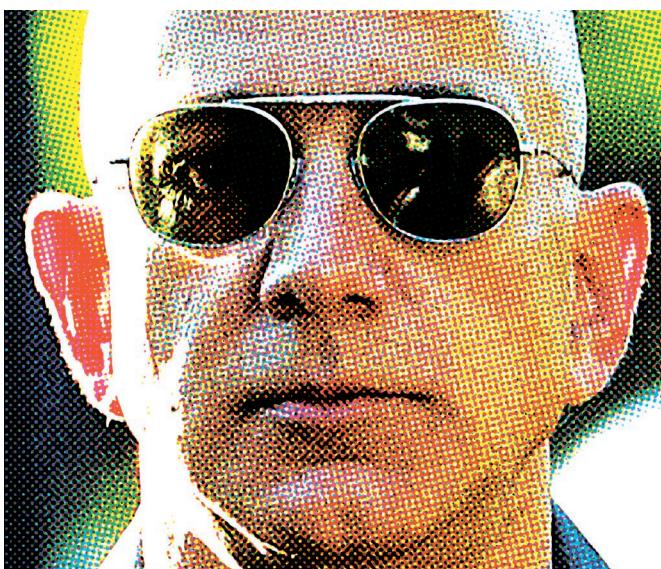
Los artículos traducidos y reproducidos en la presente edición que pertenecen a BusinessWeek son copyright 2017 de Bloomberg L.P. Todos los derechos reservados. Publicados con permiso de Bloomberg L.P., 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA. La reproducción en cualquier forma, en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

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



<b>Primer plano</b>	
Con el 4 adelante	6
<b>Ecosistema</b>	
Emprendedor Copetín/FEED Pitch	8
Matería Premium	10
La agenda del Dircom	
Lautaro Spotorno	12
<b>En Alianza con</b>	
<b>Bloomberg Businessweek</b>	
Vengan por mí	96
Cuando un medio sensacionalista fue por él, Jeff Bezos respondió con la eficiencia brutal y brillante que utilizó para construir su imperio empresario.	
Cómo TikTok tiene éxito	104

<b>Nota de tapa</b>	
Oro blanco	
La era del neo-litio	14
<b>¿Qué tan real es la revolución del mineral?</b>	
<b>¿Cuánto puede aportar al desarrollo y a una eventual industrialización?</b>	

**Negocios**

► Cambios de marcha	24
Vuelo bajo	30
El peso de la historia	36
Mano a mano	
Alberto Pizzi (Securitas)	42
Matías Muchnick (NotCo)	44
A cara lavada	48
Los otros porotos ganadores	53

**TARGET**

Top Brands 2021  
**Las marcas preferidas de los ejecutivos, en un ranking exclusivo para APERTURA**

- **El año de la mayonesa**
- **El señor televisión**
- **La cerveza, del bar al hogar**

"La grieta" en las empresas: cómo dirimir conflictos

Pensar en (hidrógeno) verde

**La City**

Cómo ahorrar para

el retiro (y no ser licuado en el intento)

Cuestión de método

**Innovación**

Industria argentina 4.0

Internet de las Cosas: tres claves para el éxito

Mucho ruido y pocas leyes

**FT**

Boom del cobre: la energía limpia impulsa un superciclo de commodities

**Style**

El microterroir, una tendencia que crece

108

112

# Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría

Asesoramiento impositivo, legal  
y outsourcing

Consultoría

La inflación acumulada en el primer semestre, que rondará el 25,5 por ciento, y los cierres de paritarias por encima del 40 por ciento dan por tierra la letra del Presupuesto, que preveía que el IPC se incrementara un 29 por ciento durante 2021. De hecho, para llegar a la meta oficial, solo bastaría que este mes el índice se mantuviera por encima de 3 por ciento. Así, los analistas ya empiezan a hacer sus pronósticos de cuál será el número final del índice de precios de este año. “Estimamos que la inflación cerrará el año entre 45 y 50 por ciento. La enorme emisión monetaria de 2020 y la recuperación de la actividad luego del cierre del año pasado explican el grueso de la dinámica de los precios en lo que va del año. A eso se suma la suba de las *commodities* a nivel internacional, que influyó especialmente en los alimentos, pero no es la principal razón de la inflación, como defiende el Gobierno”, dice Camilo Tiscornia, director de C&T Asesores Económicos.

El especialista agrega que la meta del 29 por ciento nunca fue creíble. Sin embargo, señala que es posible que la intención del ministro de Economía, Martín Guzmán, al incluir esa proyección “irrealmente baja” fuera subestimar los ingresos fiscales y, de esta manera, darle más libertad al Gobierno para disponer de los recursos generados por la inflación real. Además, indica, se buscaba también contener los reclamos salariales:

## Actualidad

# Con el 4 adelante

► La meta oficial del 29 por ciento de inflación nunca fue creíble y quedó en el olvido. ¿Qué proyecciones manejan hoy los economistas para el año?



Martín Guzmán, ministro de Economía, y una inflación que se escapa.

“Un objetivo no alcanzado, como se ve por los últimos acuerdos salariales, cercanos al 45 por ciento”.

Fernando Marengo, socio y economista Jefe de Arriazu, agrega que el objetivo oficial de inflación era de “imposible cumplimiento” desde el momento en que se anunció. La caída del producto en los primeros meses de la pandemia se tradujo en una desaceleración de los precios al 25 por ciento anual. Sin embargo, apenas se empezó a recuperar la actividad ya se auguraban mayores índices que se vieron en los primeros meses de 2021.

“Si bien durante los primeros cinco meses del año la tasa de inflación se ubicó en torno al 60 por cien-

to anualizado, para los siguientes meses es de esperarse una desaceleración, con tasas mensuales más parecidas al 3,3 por ciento de mayo que al promedio superior al 4 por ciento del primer cuatrimestre”, vaticina Marengo.

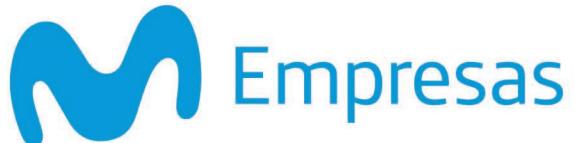
Para evitar que el IPC se dispare, el Gobierno recurrió –entre otras medidas– a la vieja receta de atrasar el tipo de cambio. Sin embargo, no consiguió que el índice bajara del 3 por ciento. Igual, Marengo ve una desaceleración en el corto plazo.

“Para explicar esta desaceleración hay que tener presente que además de tipo de cambio y tarifas, la suba en los precios internacionales se moderó. En las úl-

timas semanas se comenzó a ver un ensanchamiento de la brecha cambiaria. Y, si bien tiene un impacto directo limitado sobre los precios, como señal no es aleatoria ya que genera incertidumbre respecto del tipo de cambio futuro”, agrega Marengo.

“Nuestra proyección para el año es de una inflación del 50 por ciento anual. Si bien pueden evidenciarse bajas en los registros mensuales, esto es a costa de mayor presión inflacionaria a futuro, dada la importante distorsión de precios. A eso sumemos la presión de costos, con los precios mayoristas aumentando un 66 por ciento interanual y los costos de la construcción un 60 por ciento interanual, ambos bien por encima del IPC (48,8 por ciento)”, pronostica Irina Moroni, economista Jefe de Fundación Capital.

Moroni cree que se mantendrá el atraso cambiario hasta las elecciones. El Gobierno, indica, cuenta con el poder de fuego del Banco Central, que podría vender bonos por hasta US\$ 5000 millones. “Eso sí, enfrentará mayor tensión cambiaria en la segunda parte del año, donde se dejará de acumular reservas y se profundizará el exceso de pesos. Así, gana probabilidad una mayor tensión en la brecha cambiaria, donde las autoridades sopesarán si mantener a raya la brecha o no perder reservas. Sin dudas, el riesgo cambiario e inflacionario se incrementará en los próximos meses”, concluye. <AP> Ricardo Quesada



# Nos unimos con Google

para seguir transformando tu negocio.



Subí tu negocio a la nube de forma **rápida, segura y confiable**. Modernizá tu **infraestructura** utilizando una nube intuitiva y de fácil manejo. Ejecutá tus cargas de trabajo en una nube limpia con **emisión neutra de carbono**.



Google Workspace

Accedé a todas las herramientas de Google, desde **cualquier dispositivo, con o sin internet**.

## ¿Por qué Google con Movistar Empresas?

### SOPORTE ESPECIALIZADO 24X7

Contá con un equipo capacitado de apoyo exclusivo en español los 365 días del año, las 24hs del día. Estamos para atender tus necesidades. **Soporte de incidencias y consultivo "How-To".**

### FACTURACIÓN LOCAL Y EN PESOS

**Pagá sólo lo que utilizás y en pesos, sin impuestos a moneda extranjera.**  
Exento de Impuesto País (8%) y 35% de anticipo de ganancias.

Para más información ingresá en **[mov.is/cloud](http://mov.is/cloud)**

Las hermanas Victoria y Julieta Lamdany, junto con una amiga, Marina Ini, empezaron vendiendo sopas en el patio del Centro Cultural Konex. Economistas las dos primeras y publicista la tercera, todas tenían sus respectivos trabajos. Pero en ese momento, sus vidas dieron un volantazo. Hoy las tres socias tienen una empresa de catering para empresas –Copetín– y un *spin off* –FEED– de máquinas expendedoras de comida que funcionan en oficinas. Pero para llegar a eso, toda su experiencia corporativa les dio, sin saberlo, el *know how* que necesitaban para emprender.

Julieta Lamdany, economista de la UdeSA, con especialidades en Economía Latinoamericana y Finanzas, había vivido y trabajado en Madrid y París y pasó por empresas de banca privada como analista de inversiones. Victoria, su hermana también economista pero de la UBA con una maestría en finanzas de la Di Tella, había trabajado en empresas de moda, como Juana de Arco (donde llegó a CEO) y HP France. Por su parte, Ini se formó en diseño gráfico, publicidad, fotografía y astrología.

Del puesto de sopas pasaron a tener como clientes a empresas, a quienes proveían con *catering*, siempre muy enfocadas en dar una experiencia completa. Uno de sus primeros grandes clientes fue Digital

# Bien alimentados

► Tres socias fundaron una empresa de catering que innovó a través de la venta con máquinas expendedoras y se reinventó en la pandemia.



Julieta Lamdany, Marina Ini y Victoria Lamdany, socias fundadoras.

House, donde manejaban el bar de la escuela de programación.

Como todas tenían experiencia corporativa, les fue sencillo tender lazos con empresas líderes (especialmente tecnológicas). “Somos fruto de la demanda. Fuimos ofreciendo lo que el cliente pedía”, explican. Un punto de quiebre llegó cuando consiguieron ser proveedoras gastronómicas de las oficinas de MercadoLibre. Era 2018 y por la cabeza de las socias rondaba una idea: hacer máquinas expendedoras con sus mejores platos. El llamado de MercadoLibre fue la excusa perfecta, porque la firma de Galperín no paraba de crecer y ne-

cesitaba una solución que no requiriera cocina, pero sí la capacidad de alimentar a su cada vez más grande equipo.

Pero faltaba una pata más. Los empleados necesitaban hacer los pagos de forma digital, así que MercadoLibre (con mucho conocimiento en el tema) les dio una mano para implementar un sistema de pagos con QR. Así nació FEED, la solución que complementa su negocio original y que hasta antes de la pandemia ya había instalado 37 máquinas expendedoras (hoy hay 15 operativas, pero esperan que con la vuelta a la normalidad el número crezca). Al inicio la inversión fue mínima: solamente apor-

taron las ollas para las sopas. Pero cada peso que ingresaba se fue reinvirtiendo, hasta que con el salto a FEED consiguieron US\$ 30.000.

Los platos se piensan desde una mirada saludable, que combina lo rico, fresco, sin conservantes y de estación. En cada etiqueta están detallados los ingredientes y todo se produce desde su planta en Parque Chas. En las *vending machines*, disponibles 24/7, se incluyen menús veganos, vegetarianos y para variedad de dietas.

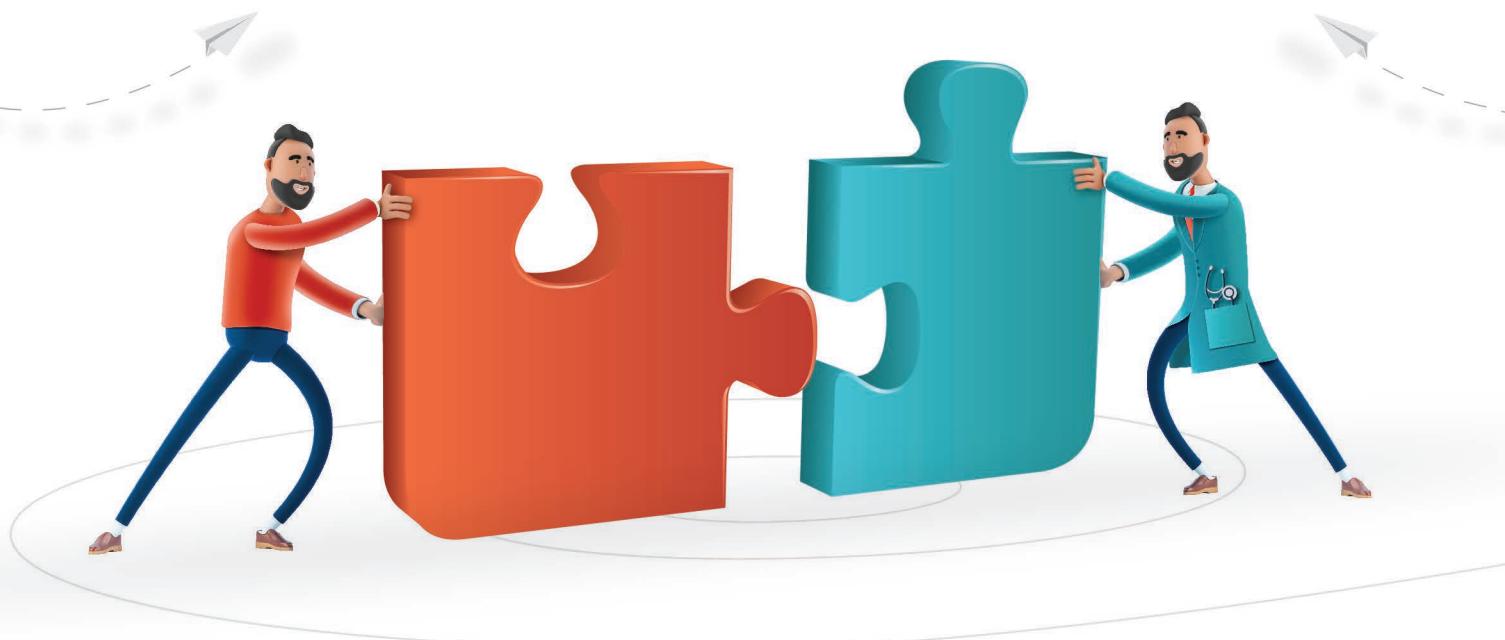
Con la llegada de la cuarentena y el *home office*, las emprendedoras tuvieron que reconvertir su negocio, haciéndole llegar las comidas a las casas de los empleados. Desarrollaron en tiempo récord un *e-commerce* donde los empleados pueden hacer los pedidos y recibirlos en su casa.

Con esto dieron solución a sus clientes (firmas del tamaño de Banco Galicia o Globant, entre otras) que necesitaban continuar con sus políticas de beneficios, pero en casa. Y además de las viandas crearon opciones de *catering* para ocasiones puntuales como los *onboardings* cada vez que se suma un nuevo empleado. Luego de la creación de FEED, incorporaron un cuarto socio minoritario, Germán Lemonnier, ex CFO de Arcos Dorados, con quien ya están proyectando una expansión regional. <AP> Eugenia Iglesias.

**En cifras**

**Fundación:** 2009. **Inversión inicial:** US\$ 30.000 (2018) **Fact. (p)** 2021: \$ 180 millones. **Empleados:** 55

# Innovación que te ayuda a mantener el balance entre lo personal y tus negocios.



## ➤ Acceso a Banca Internet Personas y Empresas



Para operar tus actividades  
personales y comerciales con  
un mismo usuario y clave.

## ➤ Un servicio unificado de cuentas y tarjetas



Para administrar fácilmente  
tus finanzas personales  
y las de tu negocio.

## ➤ Oficial de atención exclusivo en tu sucursal



Para asesorarte  
en todo lo que necesites.

## ➤ La financiación más completa



Para potenciarte  
en tu vida personal  
y en tu actividad comercial.

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

Vos elegís,  
nosotros estamos cerca.

DISPONIBLE PARA CARTERA COMERCIAL. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTARÁ SUJETO A LA APROBACIÓN CREDITICIA, CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y REQUISITOS EXIGIDOS POR BANCO MACRO S.A. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE MACRO.COM.AR, LLAMANDO AL 0810-555-2355 O EN LA SUCURSAL MÁS CERCANA A SU DOMICILIO.

 **Macro**  
Cerca, siempre.

El mate es una institución cultural del país y son múltiples los negocios que han surgido alrededor de este producto tan emblemático. Los hermanos Natanael y Jairo Pesoba vieron una oportunidad con Materia Premium, un almacén de yerba mate a granel que fundaron a mediados de 2018 en San Nicolás de los Arroyos, su ciudad natal, y el año pasado iniciaron la expansión en el territorio porteño con dos locales. Su principal diferencial, apuntan, está en la posibilidad de armar *blends* con diferentes productos como anís, arandanos, diente de león, burrito y varios más. "Compramos yerba a granel de Misiones, nos la envasan en bolsones para que después nosotros podamos fraccionarla en el local en paquetes de 250 y 500 gramos. El cliente puede llevarla así, agregarle las hierbas y mezclarlas en el paquete o llevarlo aparte para hacer un *blend* en casa", explica Natanael Pesoba, el mayor de los dos.

Además del negocio a granel, los puntos de venta también cuentan con marcas *premium* y artículos materos como bombillas, termos, mochilas, yerberos y latas. Previamente, los hermanos Pesoba habían trabajado en un local especializado en productos de yerba mate por lo que tenían cierta experiencia. A su vez tenían otras ocupaciones, Natanael trabajaba en una fábrica y Jairo era profesor de educación físi-

# Todo para el matero

► Desde San Nicolás de los Arroyos, los hermanos Natanael y Jairo Pesoba fundaron Materia Premium, un almacén yerbatero de blends y variedad de artículos.

ca, hasta que en 2020 decidieron enfocarse *full time* en su emprendimiento. "La idea es llegar a la gente más joven, que quizás no tenían el mate tan incorporado", resume el emprendedor. La primera sucursal abrió en su ciudad y para el local invirtieron en el armado tal como querían, con muebles de carpintería. Sin embargo, cuando decidieron dar el salto a la Ciudad de Buenos Aires (entre mayo y junio inauguraron en Recoleta y Belgrano) contrataron a un estudio de arquitectura para que realizara la línea de mobiliario y así

adaptar el *look* del espacio. Por el momento, indican, el plan es crecer bajo el modelo de franquicias y ya recibieron propuestas de varios puntos del país e incluso del exterior. "Nos llegaron interesados en Uruguay. Es una linda idea pero creo que todavía tenemos que sumar experiencia para poder pisar ahí", aclara Pesoba.

**¿Qué tienen en cuenta a la hora de elegir las yerbas y accesorios que van a tener en los locales?**

Traemos yerba misionera y buscamos marcas que no se encuentran en los supermercados pa-

Los hermanos Natanael y Jairo Pesoba



En cifras

Fundación: 2018. Inversión inicial: US\$ 12.000. Facturación. (p) 2021: \$ 15 millones.

ra poder ofrecer una mejor calidad y un producto *premium* para los clientes. Por otro lado, para los productos siempre pensamos en los que mayor impacto puedan causar y vamos buscando lo que la gente pide para mates, termos y bombillas. El rubro creció mucho y la idea es llegar a que la gente conozca otra esencia del mate y no la antigua de los viejos. Queremos acercarnos a la gente joven.

**¿Cuáles son los productos más buscados?**

La estrella es la yerba a granel. Dentro de las yerbas se lleva aproximadamente un 70 por ciento de las ventas. Hay gente que conoce alguna marca y viene a comprarla, pero el fuerte es granel. En cuanto a accesorios, se vende mucho el mate uruguayo y la bombilla de alpaca.

**¿Qué proyectos tienen para este año?**

La idea es seguir abriendo más locales, por ahora bajo el formato de licencia hasta que podamos ya ser franquicia. La pandemia a veces complica que la gente se decida a abrir un negocio, pero con estas materias en CABA esperemos que sirva como motivación para que vean el proyecto y se interesen más. También tenemos pensado ver un depósito porque la expansión nos llevó a crecer en infraestructura, además estamos viendo la posibilidad de lanzar nuestra propia marca de yerba. <AP> Javier Ledesma Cascio

# Energía para construir el futuro



**Somos el combustible** de millones de personas que, día a día, asumen el desafío de hacer.

**Somos el cemento** con el que construimos nuestra historia y nuestro futuro.

**Somos la energía renovable** que llegó para transformar nuestra relación con el planeta.

**Somos Petróleo, Cemento y Renovables.**  
**Somos PCR**, la energía para construir el futuro.



La agenda del Dircom

Lautaro Spotorno

Director de Comunicación de SAP Región Sur

A Lautaro Spotorno desde chico le interesaron las letras. El ejecutivo que tiene a su cargo la comunicación en la Argentina de SAP, la mayor compañía de software de Europa y la tercera más grande del mundo, decidió emprender dos desafíos académicos para hacerle honor a ese llamado de la escritura: estudió en simultáneo Letras en la Universidad de Buenos Aires y Comunicación en la Universidad Austral. “Después empecé a trabajar, tuve que elegir y prevaleció ésta última, donde me gradué con honores. Posteriormente, complementé mi formación con una Maestría en Comunicación Organizacional en la misma universidad”, aclara.

Siempre ligado a la transmisión de información, su primer trabajo fue como *trainee* en el área de Comunicación de Siemens, donde permaneció cerca de un año. Su necesidad de experimentar la base de la comunicación desde dentro lo llevó al periodismo de la mano de La Nación. “Escribí sobre distintos temas, lo que me permitió ampliar mis conocimientos y contactos. Y aprender a superar situaciones adversas”. Entiéndase el último concepto como “escapar de un tiroteo en Fuerte Apache durante una nota”, gajes del periodismo no aptos para cardíacos.

Habiendo incursionado en la transmisión, se interesó por la generación de información institucional y tra-

# “Hay que vivir con el cambio”

▷ El número uno de Comunicación de la compañía dice que la velocidad de la innovación se acelera día a día.



bajó los siguientes cinco años en consultoras como Salem, Viale & Asoc. (hoy Viale González Villanueva - VGV). “Los temas de comunicación me apasionan. Desde el desafío de un periodista por plasmar en una nota un pedazo de realidad, buscando ser imparcial, convincente y relevante al mismo tiempo, hasta el de un individuo u organización que busca que llegar con su mensaje a una audiencia masiva, fragmentada, diversa y agobiada de información”, aclara Sportorno. Desembarcó en SAP de manera casi natural por la experiencia acumulada

en la gestión de la comunicación institucional para empresas de tecnología durante su paso por consultoras. “Cuando surgió una vacante en el área de Comunicación de SAP, un director con el que había trabajado desde la consultora me propuso para el puesto y acepté”. Sportorno confiesa que el desafío le generaba mucho entusiasmo por el tamaño de la compañía, la responsabilidad regional y los desafíos que representaba la posición. Pero nunca llegó a prever cuánto iba a disfrutar trabajar para la compañía. “Catorce años después reafirmo mi decisión. Me

considero afortunado de trabajar en una organización donde la innovación, la diversidad, la confianza y la flexibilidad sean valores tan presentes en lo cotidiano”, comenta.

“Uno de los principales desafíos en una empresa de tecnología es aprender a vivir con el cambio constante. La velocidad de la innovación se acelera día a día y para una empresa de tecnología eso significa crecimiento y cambio”, se apasiona y agrega: “La compañía a la que ingresé hace 14 años no se parece en nada a lo que es SAP ahora. Acompañar esta transformación, especialmente en los últimos años desde el área de Comunicaciones fue sin duda uno de los principales desafíos”.

A cualquier tomador de decisiones, hoy, nunca se le hubiese ocurrido tener que gestionar una empresa en plena crisis pandémica. Es a la vez un panorama desafiante y una oportunidad. “Desde el área de Comunicaciones estuvimos enfocados en generar proximidad, lograr empatía y en escuchar. Cuando comenzó la pandemia nos concentraron en acompañar a clientes y empleados. De cara al mercado, nos enfocamos en generar buenas noticias en un contexto donde no había muchas: la creación de un fondo de emergencia de tres millones de euros para apoyar en la contención del Covid-19 a nivel mundial, por ejemplo”, cierra. <AP> Juan González.

Opinión

# Por qué las empresas necesitan robótica y datos

Las empresas deben capitalizar el potencial de las nuevas tecnologías para aportar valor al negocio y mejorar la calidad y la eficiencia de sus operaciones.



Por Ricardo Viaggio\*

Nadie podría dudar que la pandemia aceleró los procesos de transformación digital en diferentes ámbitos de nuestra vida. La tecnología se convirtió en un habilitador global para dar respuesta a los principales retos de esta nueva realidad.

Las organizaciones no están exentas. La optimización en la gestión de procesos y la digitalización se convirtieron en valores claves para liderar el mercado. Ya no es suficiente con tener los mejores réditos y los productos más demandados. Son necesarias nuevas herramientas que aporten valor al negocio y mejoren la calidad y la eficiencia de sus operaciones. Las organizaciones deben capitalizar el potencial de las nuevas tecnologías.

En primer lugar, las empresas deben buscar la excelencia operacional y una mayor eficiencia mediante la digitalización del mundo físico —con Internet of Things (IoT), las soluciones IT y OT—, la capitalización de los datos y su mejor aplicación para la optimización, la automatización y la simplificación de las operaciones, convirtiéndolas en una ventaja competitiva con modelos de predicción, simulación o diagnóstico basados en algoritmos.

Las organizaciones orientadas al dato, gracias a Big Data y Business Intelligence, logran hacer del propio dato y de la analítica parte de su estrategia de negocio, de sus sistemas, de sus procesos y de su cultura. De esta manera, desarrollan modelos de negocio diferenciales, a corto plazo mediante

la optimización directa comercial u operativa, o a largo plazo mediante el conocimiento del cliente. A partir de nuestra experiencia, sabemos que estas soluciones permiten obtener un 10% de incremento del radio de conversión de ventas y reducen un 50% el tiempo de intercambio de información entre agentes y sistemas.

También aumentan su velocidad en la toma de decisiones, siendo los primeros en reaccionar a un entorno cambiante, ajustándose así mejor a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, la aplicación de Hiperautomatización o tecnología robótica (RPA) es una oportunidad para generar valor agregado en los procesos de negocio, tanto en el front office como en el back office. En este sentido, aporta cualidades inestimables, como mejoras operativas, un incremento en la generación de valor y una diferenciación competitiva respecto a otras empresas.

Además, la utilización de robots en la automatización de procesos no sólo optimiza el uso de los sistemas ya existentes y apoya la labor de los trabajadores, sino que contribuye a mejorar la experiencia de los usuarios, incidiendo de forma positiva en la productividad y eficiencia.

Muestra de ello es cómo las soluciones de Minsait en robótica ya se han implementado en diversos sectores donde hemos mejorado la calidad de los procesos, por ejemplo, en empresas líderes del sector retail, de la industria alimentaria y también de la industria de la construcción en el país.

Por último, con el entorno de cambio actual, desde Minsait -compañía que crea culturas de innovación y mejora de las actividades de sus clientes a través de la aplicación de tecnologías avanzadas- consideramos que solo las empresas con capacidad de reacción y que capitalizan la innovación dentro de su organización serán sostenibles en el medio plazo. El objetivo es romper con los modelos organizativos de gestión tradicionales, evolucionándolos hacia culturas 'data driven'. Las empresas deben estar a la altura de esta nueva época. <\* Director General de Indra en Argentina >

Apertura

Por Tomás Rodríguez Ansorena

# ORO LA ERA DEL NEO-LITIO BLANCO



**El nuevo impulso  
a la electromovilidad  
que llega de Estados  
Unidos, China y  
Europa revitalizó  
las inversiones en  
litio, aquella gran  
promesa del noroeste  
argentino. ¿Qué tan  
real es la revolución  
del mineral?  
¿Cuánto puede  
aportar al desarrollo  
y a una eventual  
industrialización?  
Hablan los  
protagonistas del  
sector.**

**L**

n 2021 se cumplieron 30 años del lanzamiento comercial de la primera batería recargable de ion-litio, desarrollada por Sony para sus cámaras portátiles. Hasta entonces, el litio estaba asociado sobre todo a la industria farmacéutica y el tratamiento de trastornos bipolares. Una prueba de esto es “Lithium”, la balada maníaco depresiva de Kurt Cobain para uno de los puntos más altos de *Nevermind*, el disco clave de Nirvana, que también apareció en 1991.

La batería de Sony sentó las bases para alimentar uno de los fenómenos comerciales más impactantes de la humanidad contemporánea: la era móvil, el amplísimo espectro de artefactos portables de electrónica de consumo, desde las primeras *laptops* hasta los *smartphones*. Pronto, esa tecnología revolucionaria migró, razonablemente, a la industria de la movilidad. En 2008 apareció el Tesla Roadster, el primer “supercar” con baterías de ion-litio, el primer paso para la que hoy es la automotriz más valiosa del mundo.

Pero, ¿qué tiene el litio que no tengan otros minerales? ¿Por qué se convirtió en este fetiche de la electromovilidad? Porque es el más ligero de todos los metales, tiene un enorme poder electroquímico que habilita una gran densidad energética y resolvió buena parte del problema del “efecto memoria” en las baterías: el litio permite que puedan recargarse miles de veces con una muy baja pérdida de eficiencia.

Ahora bien, llamar “oro blanco” al litio tal vez suene al menos voluntarista. Para empezar, se calcula que su costo explica alrededor del 5 por ciento del costo de una batería. El comercio global de litio en 2020 no superó los US\$ 2000 millones y todavía no llega ni a los talones del volumen que mueve, por ejemplo, el cobre. El año pasado, solo Chile exportó de este metal clave para la electricidad US\$ 36.000 millones en todos sus formatos. Aún más arriesgado es el mote de “petróleo del siglo XXI”. En 2020, la Argentina exportó 28 millones de barriles de crudo por casi US\$ 1000 millones. Aún muy por debajo del potencial de Vaca Muerta, este volumen es menos de un tercio del petróleo que consume todo el mundo en 24 horas.

El litio sin embargo está todavía en pañales. Ni siquiera es una *commodity* estrictamente hablando. Su extracción, refinación y puesta en valor requieren mano de obra intensiva y aplicación de tecnología de vanguardia, y si algo no se discute en este mercado en constante disrupción es que su demanda va a seguir creciendo. Al menos 10 veces en los próximos 10 años. Las baterías son la llave para descarbonizar el transporte y son una alternativa más que viable para almacenar la energía de fuentes renovables, cuya intermitencia es su principal debilidad.

El litio presenta además una clara oportunidad para la Argentina, uno de los tres vértices del famoso “triángulo del litio” junto con Bolivia y Chile. El país concentra alrededor de un quinto de las reservas globales y de acuerdo con todos los análisis de mercado se consolida como el tercer gran proveedor del mundo detrás de Australia y Chile. Si todo sale bien, la Argentina debería superar pronto a China, que al cierre de esta edición permanece en el podio de los productores.

En 2021, el panorama es todavía más optimista que en 2020, el año Covid, e incluso 2019, cuando la crisis macro nacional coincidió con un exceso de oferta del mineral –entre otros ruidos– que devino en caída generalizada de los precios del litio. La tonelada de carbonato de litio “grado batería” tocó la zona de los US\$ 6000 a principios de 2020 tras caer drásticamente desde fines de 2018. Al cierre de esta edición, se habían cerrado contratos en China por encima de los US\$ 13.000. El triunfo de Joe “Green New Deal” Biden en Estados Unidos, las regulaciones europeas para erradicar los motores de combustión más temprano que tarde y el decisivo avance de China en sus planes de electrificación pusieron al litio otra vez en el centro de la escena.

Estas razones son las que motivaron, por un lado, un revival en los planes de inversión en las provincias de Catamarca, Salta y Jujuy. Y por el otro, un rumor en los pasillos legislativos: un proyecto de un sector del oficialismo para declarar “estratégico” al litio e incluso nacionalizarlo con el propósito de industrializarlo tierra adentro o captar más renta por su



Martín Pérez  
de Solay, CEO de  
Orocobre-Galaxy

**“La performance de un auto eléctrico reside más en la batería que en el motor. Entregar una química de litio sustentable es importante para obtener los contratos con las automotrices”.**

exportación. Si bien la industria prefiere no hacer comentarios, las provincias no dudan en rechazar la idea de plano. Coincidén en la perspectiva industrialista, pero priorizan antes la consolidación del mercado.

Con un total de 50 proyectos en distintas etapas de factibilización y desarrollo, hoy solo hay dos proyectos en operación: la explotación de Livent en el Salar del Hombre Muerto, en Catamarca, y la de Orocobre en el Salar de Olaroz, en Jujuy. Ambos exportaron litio por US\$ 166 millones en 2019. Sus principales desafíos hoy son expandir su producción, hacer más eficiente la extracción y obtener compuestos de mayor calidad. Objetivos que pueden impactar fuertemente en la economía y preparar al sector para cuando la electromovilidad sea una realidad en América latina.

## El mapa del litio en la Argentina

- Producción
- △ Construcción
- Exploración Avanzada a Factibilidad
- Prospección a Exploración Inicial

### Proyectos en 23 salares:

2 minas en producción  
(ambas en expansión)  
1 mina en construcción  
16 proyectos de Factibilidad  
a Exploración Avanzada  
+ 20 proyectos en etapa  
temprana de exploración

### Proyectos avanzados y en operación

(reservas probadas & probables):  
8.320.419 t LCE \*

Recursos medidos & indicados:

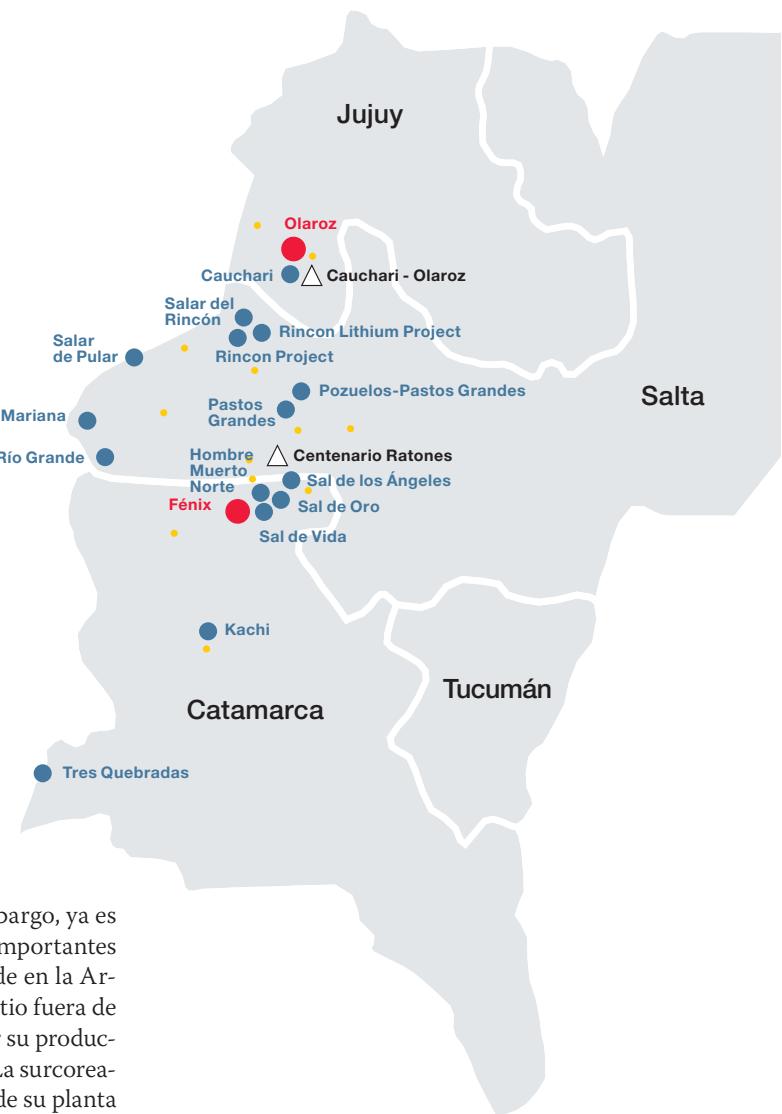
63.817.637 t LCE

Recursos inferidos:

29.002.642 t LCE

\* LCE: carbonato de Litio Equivalente

Fuente: Ministerio de Producción



Lo que está sucediendo ahora mismo, sin embargo, ya es estimulante. Orocobre y Galaxy, dos jugadores importantes del mercado, se fusionaron para crear –con sede en la Argentina– la “tercera compañía de carbonato de litio fuera de China”. Livent anunció inversiones para duplicar su producción, con contratos *high class* como el de BMW. La surcoreana POSCO anunció el inicio de la construcción de su planta de producción en Salta. La minera Exar de la china Ganfeng y Lithium America Corp. está cada vez más cerca de entrar en producción. La francesa Eramet busca retomar sus planes después de la crisis de 2019. Y proyectos ambiciosos como el de Integra avanzan en sus etapas de factibilidad.

A continuación, los actores más relevantes de esta, que es todavía una nueva industria, cuentan sus planes y explican por qué vale la pena hablar de litio en la Argentina.

## ¿QUÉ GUSTO TIENE LA SAL?

El litio catamarqueño impulsa el rugido artificial de alguno de los Tesla que surcan hoy las calles de Nueva York, Berlín o Shanghai. Aunque el acuerdo de provisión se hizo público oficialmente recién el año pasado, Livent abastece de hidróxido de litio a Panasonic hace años para conectar las baterías de Elon Musk. Livent nació formalmente en 2018, como *spin off* del negocio de litio de FMC Corporation, que había ingresado en ese mercado con la compra de Lithium Corporation of America en 1985. En esos años también des-

embarcó en Catamarca y se convirtió en uno de los primeros proveedores de Sony: el comienzo de la revolución.

Desde su oficina en Princeton, New Jersey, el CEO de Livent, Paul Graves, describe el anuncio de inversiones de US\$ 640 millones para construir su segunda planta de producción en Antofagasta de la Sierra. La construcción demandará aproximadamente tres años, con una primera fase que debería completarse en 2023 y la segunda en 2024. Cuando se completen las dos, Livent habrá duplicado su capacidad, de las 20.000 toneladas actuales a las 40.000 toneladas de carbonato de litio. “La fase 2 va a suceder exactamente cuando dijimos que sucedería, ese fue siempre el plan. La fase 1 está muy retrasada, la pusimos *on hold* hace un año por las restricciones del Covid-19. No podríamos haber operado con tanta gente involucrada”, indica.

El carbonato es uno de los dos compuestos de esta industria junto con el hidróxido de litio. Ambos se utilizan en baterías, pero su destino es diferente. El carbonato se emplea para los cátodos de las baterías tipo LFP (litio-ferrofósfato) o las baterías LCO (litio-cobalto) de los celulares y el hidróxido para las

tipo NMC (níquel-manganeso-cobalto) o NCA (níquel-cobalto-aluminio). El hidróxido también lo utilizarán las nuevas baterías ricas en níquel de Tesla (libres de cobalto congoleño), y la nueva generación de vehículos eléctricos de Volkswagen.

La pregunta por “carbonato vs. hidróxido” es una de las más inquietantes de esta industria. Y Graves tiene su opinión: “Dijimos durante muchos años que la demanda de carbonato seguiría creciendo mucho. No crece tan rápido como el hidróxido pero crece desde una base más amplia. El roadmap de Tesla para el futuro es en High Nickel, pero eso es Tesla. No todos siguen el mismo camino. Y no todos tienen las mismas capacidades. Lo que vamos a ver en Electric Vehicles (EV) de US\$ 20.000 seguramente sean baterías de carbonato”.

El rápido crecimiento del hidróxido, del lado de la oferta, fue captado por Australia, que extrae litio a partir de la espodumena, minado a cielo abierto en áreas como la de Greenbushes. Las ventajas competitivas de Australia allí son tres: sus enormes capacidades mineras, un proceso menos costoso que el de las salmueras (aunque el valor de sus productos sea menor) y su cercanía respecto de China, donde se producen el 79 por ciento de las baterías del planeta. Es por eso que Australia lidera el mercado de litio con el 53 por ciento, por encima de Chile, el histórico líder, que igual que la Argentina es fuerte en salmueras. Del lado trasandino, sobre los salares de Atacama, los gigantes SQM y Albemarle producen hoy poco más del 20 por ciento global. La Argentina, menos del 10 por ciento.

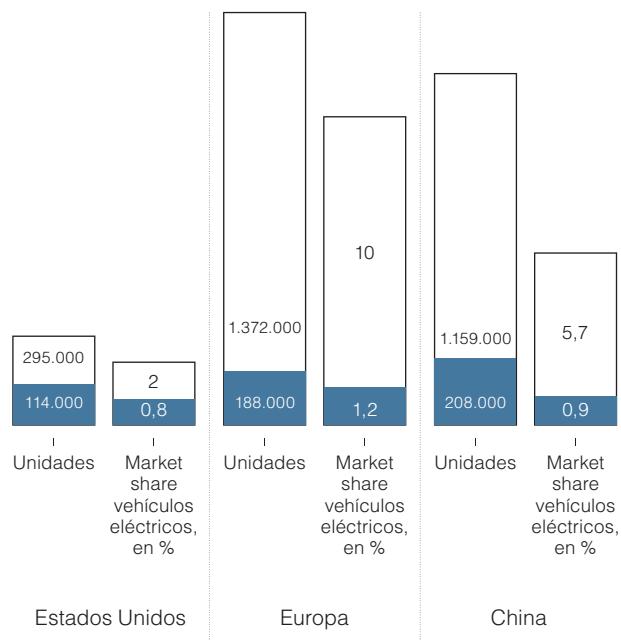
Pese al *hype* del hidróxido, el aumento de la demanda de carbonato para baterías LFP en China (menos sofisticadas, pero más económicas) fue la gran noticia de este año. “Hasta que inventemos una tecnología que pueda convertir hidróxido desde la salmuera, es bastante probable que la Argentina esté en el mercado del carbonato”, dice Graves. “Es más grande, más profundo y es más fácil hacer carbonato por la sencilla razón de que sus consumidores no son tan demandantes”.

#### PONER PRIMERA

**La idea de fabricar baterías para vehículos eléctricos en la Argentina necesita responder una pregunta: ¿para qué mercado? En 2021, la venta de vehículos eléctricos (EV, por sus siglas en inglés) es todavía marginal en el mejor de los casos. Europa marcó un récord en ventas de EV en 2020, pero no superaron el 11 por ciento del total de los automóviles. Bloomberg proyecta que la “supremacía” llegará en 2030 en Europa. “Lo más importante es discutir qué tecnología es la más adecuada en cada caso y condición de uso”, dice Fer-**

nando Lema, gerente de Comunicación Corporativa de Toyota Argentina. “El 80 por ciento de la energía eléctrica que se consume en el mundo proviene de fuentes no renovables, por lo cual, cargar un BEV (vehículo eléctrico a batería) no ayuda a lograr la neutralidad de carbono. En la Argentina apostamos por la tecnología híbrida: no se necesita infraestructura y nos permite reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>”. Lema dice que “no hay suficiente demanda en la región para instalar una fábrica de baterías”, pero sostiene que “el proceso de electrificación no tiene marcha atrás”.

**La aceleración de los autos eléctricos**  
Ventas en unidades y market share, por mercado



Fuente: IEA (Agencia Internacional de Energía).

La estrategia de Livent, sin embargo, está claramente dirigida hacia el hidróxido, que lo produce en sus plantas de China y Estados Unidos a partir del carbonato que refina en Catamarca. “Hasta hace poco, la mayoría del hidróxido estaba hecho de carbonato, pero pronto, la mayoría vendrá directamente de la espodumena. Van a seguir siendo dos mercados paralelos y muy importantes”, explica.

La operación de Orocobre es similar en ese sentido. Sales de Jujuy se llama la empresa en la que está asociado con Toyota Tsusho, una compañía independiente de Toyota Motor Company creada para abastecer de materiales críticos a la automotriz japonesa, y JEMSE (Jujuy Energía y Minería Sociedad del Estado), que retiene una participación minoritaria. El litio que obtienen en el salar de Olaroz tiene dos destinos: carbonato “grado técnico” para ser convertido en hidróxido en Japón y carbonato “grado batería”, que lo utilizan directamente los fabricantes de cátodos en Japón, Corea y China. La diferencia de precios es de alrededor de un 20 por ciento.

“El año pasado firmamos un acuerdo con Prime Planet Energy & Solutions, un *joint venture* entre Toyota y Panasonic para producir baterías para todos los EV de Toyota y otras compañías automotrices. Tenemos un memorándum de entendimiento para entregarles 30.000 toneladas de carbonato”. Quien habla es Martín Pérez de Solay, flamante CEO de una compañía que todavía no tiene nombre: la fusión entre las australianas Orocobre y Galaxy, que a partir de ahora tendrá sus *headquarters* en la Argentina. Juntas tienen un valor de mercado de US\$ 4000 millones y reúnen operaciones muy relevantes

Volkswagen asistencia 24h 0-800-666-3434

volkswagen.com.ar



Utiliza y  
Recomienda



Shell HELIX

# Llegó Nivus

## Tu nuevo Volkswagen



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



El carbonato y el hidróxido de litio son los dos principales componentes de la industria para las baterías, pero su uso es diferente.

para el país: Olaroz, que ya lleva invertidos US\$ 300 millones y comprometidos otros US\$ 400, y el proyecto Sal de Vida, en Catamarca. Pérez de Solay se convirtió en CEO de Orocobre en 2018 tras una extensa carrera en hidrocarburos, donde aprendió que “el mejor *hedge* es producir a bajo costo”. Pero al mismo tiempo sabe que en este mercado las exigencias van a ser cada vez mayores: “La performance de un auto eléctrico reside más en la batería que en el motor. La química de la batería es crítica. Entregar una química de litio sustentable y estable es importante para obtener los contratos con las automotrices grandes y entender qué es lo que el mercado va a necesitar”.

Es por esta razón que tanto Pérez de Solay como Graves coinciden en que el litio no es estrictamente una *commodity*. “Tenemos un grupo de clientes que pidieron más volumen y nos da la impresión, aunque no lo sabemos con certeza, de que otros *suppliers* no están siendo capaces de producir la calidad que prometían”, afirma Graves, y agrega que es allí, en la calidad y en las cada vez más exigentes especificaciones de pureza de los clientes, donde se juega la gran batalla.

## LA CORTEZA TERRESTRE

El amplio espectro de la inversión en litio tiene muchos jugadores, con distinta expertise y estrategias. Entre las mineras “junior”, enfocadas en la etapa de prospectiva y exploración, está Integra Lithium, la división de litio de Integra Capital, el *holding* fundado por José Luis Manzano en 1995, que comprende operaciones en hidrocarburos, medios de comunicación y otras inversiones energéticas. Desde 2019, Integra comenzó a adquirir propiedades que hoy consolidan un total de 365.000 hectáreas de salares y otras 77.000 para extracción en roca en la zona de Ancasti, Catamarca. Para estas áreas de minería más tradicional, donde la Argentina tiene poca experiencia, Integra está asociada con la austra-

liana Latin Resources, que también tiene proyectos de litio en Brasil y otros de oro y cobre en Perú, Chile y Australia. “Queremos posicionarnos como uno de los principales proveedores a nivel global”, dice Pablo Tarantini, CEO de Integra Lithium y Managing Director de Integra Capital. En total planean consolidar seis *clusters* para entrar en producción en los próximos 6 años con un nivel de entre 80.000 y 100.000 toneladas anuales de carbonato de litio.

Para eso están buscando financiamiento por US\$ 35 millones que les permitan factibilizar, para empezar, tres proyectos. Y si bien Tarantini observa que la macro argentina necesita estabilizarse para avanzar más rápido, cree que el interés por la posición estratégica del país hará que los fondos lleguen pronto. Integra no es la primera primera compañía con experiencia en hidrocarburos en aventurarse en el litio. En 2019, Pluspetrol adquirió la canadiense LSC Lithium por US\$ 83,6 millones, y más temprano que tarde se oficializará la creación de YPF Litio, de la que ya hablaron su presidente Pablo González y el ministro de Producción, Matías Kulfas.

“El manejo de reservorios con características hidrológicas es similar, y hasta podría decirse que el litio es más sencillo que *oil & gas*”, afirma Tarantini. “Por otro lado, tenemos una ventaja por estar instalados en la Argentina, que es algo que muchos no tienen en cuenta”, agrega. Una vez completada la factibilización, Integra necesita incorporar un socio para la producción, un mercado que requiere *skills* químicas y comerciales muy específicas. “Si la Argentina se posiciona rápido, vamos a ser muy relevantes. No nos tiene que pasar lo mismo que con Vaca Muerta”, afirma sin ocultar su entusiasmo.

Una de las *juniors* que más avanzó en la última década se llama Lithium Americas Corp (LAC), cuyas acciones en la bolsa canadiense pasaron de US\$ 3,5 en enero de 2020 a casi US\$ 15 en junio de 2021, con picos de US\$ 23 a principios de año. “En general, los proyectos mineros son de argentinos que los



La Argentina compite hoy en el mercado del carbonato, obtenido a partir de la salmuera.

venden a una compañía exploradora, que a su vez después lo venden a una *major*", explica Ignacio Celorrio, presidente para Latam de LAC. "En nuestro caso, los titulares de la propiedad eran una compañía relacionada con la familia Mignacco, que en lugar de venderla se quedaron con una participación importante en LAC. Y cuando la exploración fue exitosa, LAC no vendió a una *major* sino que buscó un socio para producir en conjunto, con la idea de tomar conocimiento a través del proyecto", agrega. El primer socio fue SQM, que en un marco de crecientes regulaciones y presiones impositivas en Chile había decidido diversificar sus inversiones en la Argentina. Así nació Minera Exar para encarar el proyecto Cauchari-Olaroz, para el que LAC a su vez buscó financiamiento de la corporación tailandesa Bangchak y la china Jiangxi Ganfeng, uno de los jugadores más relevantes del mundo litio. Eventualmente, SQM decidió concentrarse otra vez en Chile (había ganado la presidencia Sebastián Piñera) y vendió su parte a Ganfeng, que ahora es socio directo e indirecto (a través de LAC) en Minera Exar, junto con JEMSE, que también tiene una participación minoritaria. Su presidente es Franco Mignacco.

Exar terminará de construir su planta a mediados de 2022 con una capacidad de producción de 40.000 toneladas de carbonato "grado batería", lo que puede llevarlos rápido a pelear la primera posición con Orocobre/Galaxy y Livent. La principal ventaja del proyecto es que su cliente es la propia Ganfeng, que es la única compañía del mundo (al menos hasta que la coreana POSCO comience a producir su propio litio) totalmente integrada verticalmente: fabrica cátodos, fabrica baterías y hasta recicla baterías. Ganfeng además lleva adelante el proyecto Mariana, en Salta, y tiene otras inversiones de extracción de litio adentro de China, en Australia, México, Irlanda, y últimamente también en Mali. Además de sus propias fabricaciones, vende compuestos de litio a las grandes ligas: Tesla, Panasonic, LG, Volkswagen y BMW.

Ganfeng es la compañía que en marzo de este año firmó un memorándum de entendimiento con el gobierno de Jujuy y el ministerio de Desarrollo Productivo para evaluar la fabricación de baterías en la provincia. Aunque los más escépticos dicen por lo bajo que es humo de fantasía, Celorrio pondera la "visión estratégica" de sus socios asiáticos, quienes ya han corrido la línea de lo posible varias veces. "El tema es ver cómo y cuándo", señala.

El anuncio jujeño entraña con la discusión legislativa en ciernes, donde un sector del Gobierno propone que el litio argentino, o al menos una parte, se quede en la Argentina para agregarle valor. "Nosotros como LAC vamos a apoyar cualquier norma que incentive la electromovilidad. Pero no debería tener solo fundamentos ideológicos o científicos sino también de mercado y financieros. Si hacés dos o tres medidas para aprovecharte del mercado, lo más probable es que lo cierres. Y termines yendo en contra de lo que querés lograr. Hoy por hoy, la Argentina tiene una posibilidad de oro de ser el número uno en algo muy complicado y específico que es producir carbonato de litio de calidad. Eso en sí es un desafío enorme para lo que se necesitan muchos recursos. Antes de estar en esa posición, con una producción de, con toda la furia, 30.000 tn, sos un jugador, sí, pero uno más. Si vos consolidás tu posición, aprovechás la ventana, todas las demás cosas quizás empiezan a jugar a tu favor. Pero primero hay que ampliar la torta y traer conocimiento", sentencia Celorrio.

## CUANDO TENGA LA TIERRA

En su trabajo sobre el litio publicado por Fundar, el investigador de Conicet y director de CENIT-UNSAM, Martín Obaya, sostiene que la Argentina necesita construir una visión sobre el útil metal; una que supere "las tensiones entre las visiones extractivista e industrialista sobre el recurso". En



Pablo Tarantini,  
CEO de  
Integra Lithium

**“Queremos posicionarnos como uno de los principales proveedores a nivel global. Tenemos una ventaja por estar instalados en la Argentina, que es algo que muchos no tienen en cuenta”.**

conversación con APERTURA, afirma que “la Argentina es número 2 en recurso, pero produce el 8 por ciento. En 2011, mientras hablábamos de la OPEP del litio, explicábamos el 15 por ciento de la producción. Y mientras discutíamos entre nosotros, Australia pasó de producir el 30 por ciento al 55 por ciento del litio mundial. Ahí se terminó la discusión”.

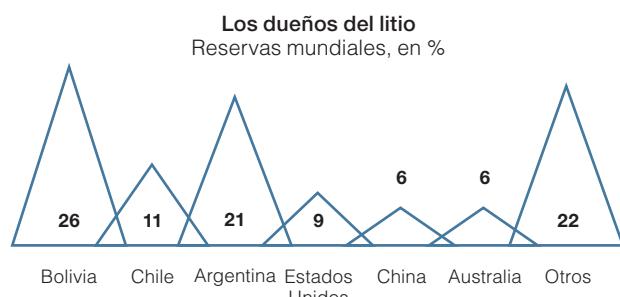
En el triángulo del litio, la Argentina tiene el régimen más liberal. El litio es un mineral más, concesionable por los estados provinciales, regido por la ley de inversiones mineras y el código de minería que no contemplan ninguna restricción para su uso o comercialización. Aunque goza de estabilidad fiscal, la carga impositiva es igual que para cualquier otra actividad, y las regalías para las provincias tienen un tope de 3 por ciento. En Bolivia, las atribuciones de exploración, explotación, industrialización y comercialización de litio fueron reservadas al Estado en 2008, durante la oleada de nacionalizaciones que llevó adelante Evo Morales. Pero a diferencia de los hidrocarburos, donde siguieron operando compañías internacionales, el litio quedó en manos de la estatal YLB. Al día de hoy, no produce litio de manera industrial. En Chile, el litio quedó fuera del marco del resto de los minerales con un decreto de Augusto Pinochet, que lo declaró de “interés nuclear” en 1976. Desde entonces, aunque con variaciones, el

recurso no es concesionable y sus dos explotaciones actuales (SQM y Albemarle) están enmarcadas en asociaciones con la Corporación de Fomento chilena (Corfo).

Para Celorrio, esa es la razón por la cual la Argentina tiene hoy dos minas en producción, tres más en construcción (Exar, Eramet y POSCO), 16 proyectos en factibilidad y 20 más en etapas tempranas de exploración. “A pesar de tener condiciones macro más atractivas que la Argentina –opina–, Chile no tenía una micro en litio que atrajera esa inversión. Hace 10 años, la plata no podía ir a Chile, que era el lugar donde sabían de litio. ¿Por qué vinieron a la Argentina? Porque es un mineral más”.

“El marco normativo explica que tengas muchos proyectos (y muchos especulando)”, dice Obaya. “Lo que te explica la situación macro argentina es que todavía hay mucha dificultad para pasar a operaciones”. Para Obaya, la discusión por la ansiada fábrica de baterías omite que el 95 por ciento de su costo deberá ser importado. “Si fuera el Estado y tengo que poner un peso, no lo pondría en una fábrica que ensambla baterías”, opina.

“Hay mucho cliché y visión idealizada”, asegura. “Lo que tenemos que preguntarnos es en qué queremos y podemos ser



Fuente: Fundar, Martín Obaya.

## **“Hoy por hoy la Argentina tiene una posibilidad de oro que es ser el número uno en algo muy complicado, como producir carbonato de litio de calidad. Eso, en sí, es un gran desafío”.**

muy buenos. ¿Por qué no invertimos en desarrollarnos como exportadores de tecnología para explotar proyectos de litio en todo el mundo? La carrera de las baterías es muy difícil de correr. Hay otras que sí son interesantes de explorar. Por ejemplo, Dynami, una *startup* dedicada a la aplicación de nanotecnología en baterías de litio. Ahí no competís con escala”.

El científico Ernesto Calvo tiene una idea. Director del Inquimae (Instituto de Química Física de los Materiales del Conicet), desarrolló un método de extracción electroquímica de litio, que se destaca entre los varios proyectos de extracción directa de litio (DLE) que están en carrera hoy en todo el mundo. Livent de hecho tiene su propio DLE, que según afirma su CEO Paul Graves, posiciona a la compañía como la más sustentable entre sus competidoras. La mayoría utilizan el método de evaporación, que a juicio de Calvo “es lento y de muy baja eficiencia”.

El método Calvo “utiliza básicamente la tecnología de las baterías. Es decir, usamos dos electrodos para captar litio por un lado y cloruro por el otro, selectivamente dejando la mayor parte de los otros iones (sodio, potasio, calcio, sulfato, cloruro en solución)”. Para alimentar esta electricidad propone utilizar la abundante energía solar de la puna. Las pruebas en laboratorio fueron exitosas, y ya están preparando las pruebas industriales para buscar la inversión para escalar.

“Muchas empresas de litio aún están desarrollando nuevas tecnologías para lograr un producto final lo más cercano al grado de pureza necesario para baterías”, afirma Sebastián Rendina, director de Desarrollo de Negocios en Buenos Aires de Austrade, la agencia de promoción de Australia. “Un ejemplo es Lake Resources, una empresa australiana que utiliza una tecnología sin piscinas de evaporación sino a través de intercambio de iones que logran extraer el litio de la salmuera”, explica.

Al cierre de esta edición, se conoció que la surcoreana POSCO iniciará la construcción de su propia planta para producir tanto carbonato como hidróxido de litio en Salta y completar así su operación Sal de Oro, en el salar del Hombre Muerto. La de POSCO es “una tecnología disruptiva”, avisan en el sector, pero todavía no hay información oficial de la compañía.

Aunque más rezagado, el proyecto Centenario-Ratones de la francesa Eramet en Salta también comienza a reactivarse. Su operación en litio debió suspenderse en 2019 frente a la caída de los precios. “A eso le tenés que sumar la situación argentina”, dice Daniel Chávez Díaz, CEO de Eramine Sudamérica, la operadora del proyecto. En Eramine analizan dos opciones: una “Fase 0” para exportar cloruro de litio concentrado (una etapa antes que el carbonato) o la original Fase 1: construir una



Ignacio Celorio,  
presidente de  
Lithium Americas

planta de 24.000 toneladas de carbonato de litio/año. Ambos planes necesitan al menos 18 meses de construcción.

“Hay sinceras razones para ser ambiciosos”, afirma Celorio. “Pero hay que tomar conciencia de la cantidad de condicionamientos que tiene este mercado. Veo una presunción de que estamos arriba del caballo y para mí es clarísimo que estamos muy lejos de eso todavía”. “Ya va a llegar el momento de tener nuestra fábrica de baterías”, sostiene Pérez de Solay. “Gran parte de los minerales están en la región. Cobre en Argentina y Chile, y níquel en Brasil. Y por supuesto también litio. Hay un montón de elementos que te dicen que en la medida en que la demanda esté, vamos a poder abastecer pero por acelerar ese proceso que sería hoy nocivo, no dañemos la capacidad que tenemos hoy de volver a colocar a la Argentina en el mundo con nuestras exportaciones”, concluye.

Argentina tiene en el litio una oportunidad de desarrollo para una de las regiones más postergadas del país. La integración con las comunidades, a diferencia de otros proyectos mineros, tiene capítulos virtuosos. Según los reportes de Orocobre, en 2020, los 380 proveedores locales facturaron US\$ 77 millones en Salta y Jujuy. La replicación de esos modelos con mejoras en la eficiencia y sustentabilidad de las explotaciones, y el posterior eslabonamiento permite ser entusiasta. ¿Podrán? <AP>



# Cambios de marcha

Con nuevos modelos y producción en alza, las terminales proyectan un mercado de 430.000 unidades para este año. Los planes y la estrategia de las principales marcas, según sus número uno. Los obstáculos en el camino de la reactivación.

Por Gustavo García

Ruta despejada, tanque lleno, y pase de marchas, de tercera a cuarta. Así parece andar hoy en día la industria automotriz en la Argentina. Esa es, al menos, la sensación que campea, sobre todo si se mira por el espejo retrovisor. Atrás ha quedado un 2020 de inesperada pandemia, mucha incertidumbre y plantas paralizadas durante meses.

No es que el presente carezca de dificultades, pero cada uno de los obstáculos se supera para afianzar una producción que muestra registros en alza. Y si bien los datos de la Asociación de Concesionarias de la República Argentina (Acara) exhiben una baja del 38 por ciento en el patentamiento de vehículos en junio con 33.404 unidades –el promedio de los últimos 15 años ronda los 54.000 para ese mes–, las perspectivas son alentadoras.

Las chimeneas de la industria automotriz han vuelto a echar humo a

pleno en 2021. Sujetas al protocolo sanitario de rigor por el azote del Covid, las compañías persiguen objetivos de producción que igualan o superan al de años anteriores. Han aprendido también a lidiar con la restricción cambiaria que las condiciona a la hora de importar insumos o unidades terminadas, pero que también ha servido para azuzar la demanda interna. En tiempos de alta inflación, el auto, al menos en la Argentina, se transforma en refugio de valor para los ahorros.

La pesadilla parece haber quedado atrás. Las empresas automotrices que en 2020 paralizaron plantas y cortaron producción, hoy en día miran hacia adelante con renovado optimismo. “Queremos batir récord de producción.

La marca japonesa, que fabrica en la Argentina la *pickup* Hilux y el SW4, confirmó que este mes lanzará el GR Yaris del Gazoo Racing, un vehículo deportivo. “Un auto que se comercializa en muy pocos países del mundo, que son los países que han seguido la filosofía de Gazoo Racing. Y la Argentina como es fabricante de uno de los modelos, que es la Hilux Deportiva, también lo tendrá. Ni siquiera se le aprobó a los Estados Unidos. También vamos a traer la Supra”, destaca Herrero. Y añade: “Tenemos planes de crecimiento. Tomamos 500 personas en pandemia para reemplazos. Entraron por 180 días pero queremos que se jubilen acá”.

El panorama surge similar en Nissan Argentina, donde el parate se hizo obli-



▼ Daniel Herrero, presidente de Toyota.

Nosotros estamos pensando en llegar a una cifra superior a las 144.000 unidades, que sería record histórico para la firma. Con eso nos envalentonaríamos y pediríamos algunas unidades más para ampliar la producción en la Argentina”, confiesa Daniel Herrero, presidente de Toyota Argentina.

Para lograrlo, la compañía acordó con el sindicato la posibilidad de trabajar los sábados y los días feriados, y se suspendieron las vacaciones de invierno. El buen diálogo con el gremio, recalcan también en otras empresas, ha sido clave para seguir adelante.

gatorio en 2020. Pero, el presidente de la compañía, Gonzalo Ibarzabal, explica a APERTURA: “Tres meses después arrancamos y estábamos ya a niveles de prepandemia y la verdad es que más allá del volumen que perdimos, tratamos de recuperar todo lo que pudimos. Hoy estamos buscando también crecer y meter más productos porque estamos teniendo muy buena demanda”.

Los CEO de las compañías líderes coinciden en que este año el mercado automotor rondará las 430.000 unidades. Cada uno tiene su estrategia para ganar una porción algo mayor de la

torta. Se trata de ofrecerle diversidad a un mercado que, por una u otra razón, demanda.

"Nosotros estamos muy enfocados detrás de Frontier, que es lo que producimos en la Argentina, pero también en Kicks, que es lo que importamos de Brasil –dice Ibarzabal-. Ahí es donde también hemos tenido un impacto espectacular. Es un producto que lanzamos con una renovación muy fuerte. Terminamos con Kicks siendo líder en su segmento durante mayo". Lo cierto es que este modelo alcanzó en mayo un 19,3 por ciento de participación en su segmento, cifra récord para la marca, y se coló entre los 10 autos más vendidos del país, según datos de Nissan.

En la planta de Virrey del Pino,

diferenciar los segmentos. "En autos va a estar por debajo del 2020 –confirma Matilla-. Hay una combinación de dos cosas: existe mucha demanda de autos de la marca, con lo cual hay una falta generalizada del producto a nivel mundial; y en particular en la Argentina se agrega el hecho de la disponibilidad de dólares. Hoy el mercado está con la disponibilidad de absorber bastantes más autos *premium*, por lo cual vamos a estar por debajo del nivel del 2020, habiendo potencial para superarlo".

Pero, agrega, en el segmento camiones Mercedes Benz superará en un 40 por ciento los números del 2020. Mantilla remarca: "Tenemos producción local, pero algunos vienen importados

de Brasil. Y aplica también la misma limitación del dólar, aunque en menor medida. Al ser un bien de capital tiene un efecto multiplicador sobre la economía. El camión se lo compra para trabajar, y si no está, no está el contrato. Hay sectores clave como minería, el campo, petróleo que lo necesitan".

En Ford Argentina también confirman el impulso de las ventas. Su presidente, Martín Galdeano, remarca: "Dada la creciente demanda de Ranger, tanto en la Argentina como en los mercados de América latina, los volúmenes de producción en Planta Pacheco son 30 por ciento superiores a los prepandemia y actualmente fabricamos 286 unidades diarias. Para atender estos nuevos niveles de producción hemos incorporado 576 nuevos colaboradores, entre finales del 2020 y abril de este año".

La marca del óvalo fabrica en el país la *pickup* Ranger en 15 versiones o catálogos. Y a partir de una inversión de US\$ 580 millones, que implica la modernización de la planta, ya proyecta la nueva generación para 2023.

"Seguimos profundizando la transformación de nuestro portafolio de productos con la llegada de la nueva Bronco Sport, el Mustang Mach 1, la nueva F-150 y ampliando la oferta de versiones de Ranger, y dando pasos importantes en la electrificación de nuestro portafolio de productos con Kuga Híbrida y Mondeo Híbrido", le cuenta Galdeano a APERTURA.

Y agrega: "Nuestro objetivo es acelerar la nueva estrategia de negocio enfocada en *pickups*, SUV y vehículos comerciales con cada vez más opciones electrificadas y conectados, y desarrollar unidades de negocio de la industria de la movilidad. Tenemos planes para la llegada de la Transit fabricada en Sudamérica, plan que anunciamos a fines de 2020, y la estamos empezando a producir este año en Uruguay para toda la región". Este año, aseguran, proyectan un crecimiento del 55 por ciento.

La ecuación en General Motors es distinta. La marca del moño paró en reiteradas oportunidades su planta de



▲ Thomas Owsianski, presidente de Volkswagen.

provincia de Buenos Aires, Mercedes-Benz tiene en marcha dos turnos de labor para la producción de la Sprinter, mientras que dispone de uno para el segmento de camiones y buses. "Es una situación normal, ese era el plan. Desde el punto de vista productivo, en cuanto a objetivos, estamos dentro del plan. De hecho va a ser un año interesante, con un crecimiento sostenido", resalta Manuel Mantilla, presidente de la filial local de la automotriz alemana.

En la marca cuentan que a la hora de proyectar las cifras anuales hay que

#### Los cinco modelos más vendidos Acumulado enero-mayo



Los tres primeros son de fabricación local.  
Fuente: Acara.

General Alvear, provincia de Santa Fe, durante el primer semestre, con las inevitables consecuencias en materia de producción. Pero aguarda recuperar todo lo perdido de aquí a diciembre, para finalmente cerrar números anuales más que saludables.

Federico Ovejero, vicepresidente de la compañía para Argentina, Paraguay y Uruguay, destaca: "En la primera mitad del año no tuvimos el nivel de producción que vamos a tener en el segundo tramo de 2021, principalmente porque estuvimos haciendo paradas de planta para terminar la obra de inversión que estamos finalizando antes de fin de año para el nuevo modelo. Eso nos obligó a parar por algunas semanas". Ovejero se refiere al proyecto AVA (Alto Valor Agregado), un plan que terminará por parir este año el secreto que durante tanto tiempo tuvieron guardado: una SUV mediana que saldrá a jugar en un segmento altamente competitivo. La idea es que el 80 por ciento de la producción estará destinada a Brasil, pero en la firma también señalan que la intención es ganar otros mercados de la región para ampliar el volumen.

En la planta cordobesa de Santa Isabel, en tanto, Renault también pisa el acelerador. La marca del Rombo tiene planificado producir 50.000 unidades este año, un 50 por ciento más que los fabricados el año pasado, cuando la cifra ascendió a 33.000 vehículos.

"Trabajamos para incrementar medio turno más en la producción de una de las líneas de vehículos particulares. Hoy están con un turno a full y en septiembre irían a medio turno más –explica a APERTURA el presidente y CEO de la compañía, Pablo Sibilla–. Terminaríamos con 57.000 vehículos fabricados en el año, lo que daría un salto del 75 por ciento en comparación con el año pasado. Podemos decir que realmente venimos con una muy buena tendencia".

# 64,1 %

Subieron los patentamientos en junio respecto de mayo, dado que en ese mes solo hubo 16 días hábiles de registro. Contra junio 2020, la suba fue de 0,9%.

Fuente: Acara.

Durante la presentación de la nueva generación de Duster, a principios de mes, Sibilla se quejó de la falta de previsibilidad y de la escasez de dólares. De hecho, indicó que a raíz de estos problemas, la compañía solo incorporó 140 de los 500 empleados que tenía previsto sumar en septiembre de 2020.

En Córdoba se fabrican seis modelos basados en tres plataformas: Stepway, Kangoo vehículo particular, Kangoo furgón y la pickup Alaskan.

Sobre la nueva Duster, Sibilla dice: "Es una marca en sí misma, tiene su club de fans. Viene con motor turbo y mantenemos la opción 4x4, que muchos vehículos la han perdido".

Para este segundo semestre se viene también la renovación de Koleos, el SUV de alta gama de Renault, mientras que para 2022 llegaría el Captur con motor turbo.

Con la entrada en producción y el flamante lanzamiento del SUV Taos (perteneciente al segmento C del mercado), las cifras de Volkswagen Argentina dieron un salto. "Vemos un incremento de más 100 por ciento en la producción y exportación de vehículos para el año. Además, estamos viendo un fortalecimiento

del mercado interno y de los productos nacionales", dice el presidente local de la automotriz, Thomas Owsianski. En Pacheco, VW fabrica su pickup Amarok, además del nuevo modelo, que representó la presentación industrial del año hasta el momento. "Para 2021 estimamos una producción de más de 80.000 unidades, duplicando la cantidad de unidades producidas el año pasado", indica el ejecutivo. En lo que va del año las ventas se incrementaron un 56,9 por ciento, agrega.

Por su parte, Stellantis, el grupo mundial nacido de la fusión de FCA y PSA, mantiene como estandartes al Fiat Cronos y al Peugeot 208, líderes en el mercado argentino. El primero alcanzó en mayo las 150.000 unidades producidas en la planta de Ferreyra,

Córdoba, mientras que el segundo llegó a los 20.000 vehículos construidos en la planta de El Palomar sobre la plataforma CMP, que demandó una inversión de US\$ 320 millones.

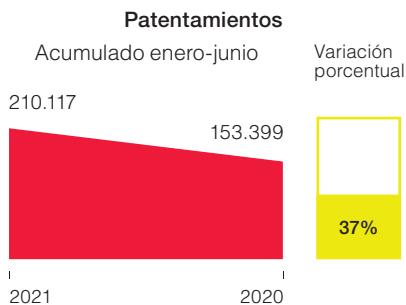
## Exportación

Producir pese a todo parece ser el lema de las automotrices. Le han puesto cara al Covid con estrictos protocolos, contrataron personal extra para reemplazar las bajas que les infringía la pandemia, pero esto no fue todo. Además, la restricción cambiaria propia de la macro también les generó problemas, a lo que se sumó, por si todo lo anterior fuera poco, la escasez de semiconductores.

"Los autos hoy evidentemente son computadoras sobre ruedas. Para todo esto se necesitan chips, del mismo tipo de los que se utilizan en un celular o en una consola de juegos. Estos microchips se fabrican en el sudeste asiático y son producciones que no se stockean, se hacen y se venden constantemente", explica Ovejero.

Lo cierto es que para cuando se reactivó el mercado automotriz, luego de las paradas de planta ya mencionadas a raíz de la pandemia, el flujo de microchips estaba orientado casi por completo a la industria electrónica. Los fabricantes de autos, entonces, tuvieron que aguardar. "Al faltar esos elementos no se puede terminar de fabricar un auto. Eso ha producido un impac-





to grande en países como Brasil. En la Argentina pudimos preservar el nivel de producción que teníamos planificado para este año, pero sí hubo una demora que la vamos a recuperar en la segunda parte del año”, agrega el vicepresidente de GM.

La restricción cambiaria tiene dos caras: trajo demoras en la importación de unidades terminadas y exigió una ardua planificación en materia de compra de insumos, si bien el gobierno siempre priorizó el abastecimiento de divisas para tal fin. Por otro lado, la escasez terminó avivando la demanda de vehículos por parte de quienes teniendo pesos como ahorro no podían hallar refugio en el dólar.

“Claramente el dólar es un factor importante para determinar la demanda, pero no es el único. Ahí tenemos otras variables: en cuanto a crecimiento de red de concesionarios en los últimos cinco meses abrimos ocho

▼ Pablo Sibilla,  
presidente y CEO  
de Renault.



▲ Federico Ovejero,  
vicepresidente de  
General Motors.

concesionarios. Crecimos un 20 por ciento y tenemos un plan de expansión para este año. Le estamos poniendo mucha inversión y mucho empuje a la marca en el país. El dólar es un punto pero nosotros venimos con una inercia previa que nos está posicionando distinto en el país”, aclara Ibarzabal, presidente de Nissan.

En el plano del mercado interno, hay empresas cuyos números son traccionados directamente por la actividad económica. Mantilla es claro al respecto: “Hoy hay una incertidumbre política económica sobre el último trimestre. Por ahora las señales son positivas. El mercado hoy no es más grande por un tema de oferta, no de demanda”.

En Renault coinciden con esta visión. Sibilla destaca que “todo lo que son bienes semidurables han funcionado siempre como refugio de valor. Eso está empujando fuertemente las ventas. Este año vemos un mercado de unos 380.000 y para el año que viene de 400.000 unidades. Si los flujos estuvieran liberados, hoy podríamos hablar de un mercado que podría superar los 550.000 autos. El mercado está claramente con una mayor demanda que la oferta existente en todas las marcas”.

Claro que todos los directivos saben que el mercado interno es apenas una de las patas del negocio que no sostiene

el esquema. Es aquí adonde entran a tallar los planes de exportación, la generación de dólares vía comercio exterior.

Ovejero, de GM, pone negro sobre blanco esa necesidad histórica de la industria: “Siempre lo que hay que tener en cuenta es más la demanda externa que la interna. Cualquiera de estas plantas no puede sustentarse solamente con la demanda local, se sustentan si se exporta y así se generan dólares. Lo importante es eso, si sos competitivo para poder exportar el producto”.

Por su parte, Herrero complementa el concepto: “Hoy el 80 por ciento de lo que fabricamos va afuera. Ya somos un proyecto exportador. Exportamos Hilux y SW4”. Y agrega un dato clave: “El incremental de exportaciones sobre lo que se hizo el año pasado va con cero retenciones. Eso ha facilitado muchísimo algún proyecto nuevo o la expansión de volumen. Es el secreto de lo que necesita la Argentina, que todos los actores de la cadena entiendan lo que hace falta. En este caso fue comprender las necesidades presupuestarias que tenía el Gobierno, pero también las necesidades de competitividad y previsibilidad que necesita la industria para exportar”.

Mercedes Benz también tiene buena parte de sus cañones apuntados al mercado externo a partir de la venta de la Sprinter. Brasil se lleva el 70 por ciento



▼ Gonzalo Ibarzabal, presidente de Nissan en la Argentina.

de la producción, y luego se posiciona Estados Unidos, una plaza más que interesante. "Si bien no es un mercado exclusivo nuestro, ya le hemos exportado 10.000 unidades en estos años. Ahora, desde agosto vamos a fabricar 700 unidades para Estados Unidos, que están principalmente destinadas al segmento de casas rodantes, *motorhomes*, que está explotando ahora. La Sprinter funciona muy bien en ese segmento", resalta Mantilla.

La marca alemana proyecta incrementar en un 50 por ciento la producción de Sprinter. Pero hay más: en camiones presentó una variante con caja automatizada y en el último trimestre de 2021 lanzará una edición limitada con atributos diferenciadores. "En autos estamos con el lanzamiento del nuevo Clase C para fin de año o principios del siguiente", agrega el presidente de Mercedes-Benz.

Volkswagen, en tanto, también penetra en el mercado regional, no solo con su tradicional pick Amarok. El SUV Taos, que fue lanzado al mercado en mayo, será destinado en un 70 por ciento de su producción a plazas como Brasil, Chile, Colombia, Perú, Paraguay y Uruguay, además del Caribe y Centroamérica.



▲ Martín Galdeano, presidente de Ford, que trabaja en la nueva generación de la pickup Ranger para la planta de Pacheco.

### Polo pick-up

La naturaleza de su sector productivo hizo de la Argentina un polo productor de *pick ups*. Tanto es así que en los últimos cuatro años el crecimiento ha sido exponencial: la participación en la industria total pasó del 12 al 20 por ciento.

"La Argentina es un polo de producción de *pickups*. Cien por cien. Están todas las grandes marcas –afirma

Ibarzabal-. Eso hace que tengamos una cadena de proveedores sólida, aggiornada en cuanto a tecnología, a calidad, acostumbradas a trabajar para exportar. Ese es el punto fundamental para que el negocio sea sustentable en el tiempo. La exportación en primer lugar y la localización de proveedores son dos ejes clave para tener un negocio sustentable en el largo plazo".

El liderazgo de Toyota en el segmento, a través de la Hilux, vuelve a la empresa palabra autorizada. "Hemos decidido especializar a la Argentina en la producción de vehículos comerciales, Hilux y SW4, y el resto de vehículos de pasajeros los traemos desde Brasil o desde Japón", reitera la estrategia Herrero.

Y añade: "Eso creo que es algo muy bueno. Primero porque le da escala a

la cadena de valor, y segundo porque permite desarrollar tecnologías nuevas ya que se trata de un polo productor que va a seguir. Para mí el más importante es que, convertido el país en un polo productor de *pickups*, es muy difícil que alguien que quiera fabricar *pickups* vaya a otro lugar que no sea la Argentina porque acá tenemos los proveedores, la estructura y todo lo que se necesita. Los caminos de América Latina, la producción agrícola, minera y petrolera necesitan *pickups*".

La Alaskan de Renault, que recién gatea, también se está haciendo su lugar en el mercado. "Estamos muy contentos con nuestra *pickup* Alaskan, cumple con nuestras expectativas. Recién la lanzamos a fin del año pasado, pero el auto viene muy bien", describe Sibilla sobre el producto del rombo que se fabrica en Santa Isabel, en la misma línea de producción de la que sale la Nissan Frontier.

Con otra experiencia sobre los hombres, Ford tuvo que implementar dos turnos para abastecer la demanda local y la exportación de *pickup* hacia la región. "Actualmente más del 70 por ciento de las Ranger producidas en Planta Pacheco tiene como destino a Brasil, Chile, Perú, México, Ecuador, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Venezuela. Estamos orgullosos de decir que Ford Ranger es referente en la región", enfatiza Galdeano.

Otra *pick up* que pisa fuerte es la Amarok de Volkswagen. Owsianski, de Volkswagen, proyecta 50.000 unidades para Pacheco este año en total. "Somos la única planta en el mundo que produce Amarok. La exportamos a más de 30 mercados incluyendo destinos con unidades con volante a la derecha tales como Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda, entre otros", dice.

"El mundo hoy tiene más o menos 19 vehículos por cada 100 habitantes. Estados Unidos tiene 68 por cada 100, y Japón 65. Latinoamérica tiene un promedio de 18 cada 100 habitantes y los dos que sobresalen en este índice son México y Argentina, que tienen 26 y 27 autos, respectivamente. El potencial es grande", remata Herrero.. <AP>



**Innovación**  
**Compromiso**  
**Personas**

► 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**

**Sectores**

# Vuelo bajo

Tras un año marcado por la falta de operaciones a raíz de la pandemia, las aerolíneas low cost quieren volver a crecer y retomar el camino iniciado en 2016. ¿Levantarán altura?

Por Ricardo Quesada

En diciembre de 2016, una audiencia pública en La Boca generó inmensa expectativa. Fuera del Teatro de la Ribera, los sindicatos protestaban. Dentro del edificio se iniciaba un proceso por el que cinco compañías pedían iniciar operaciones aerocomerciales regulares. Entre ellas se encontraba la primera low cost del país, Flybondi, que prometía revolucionar el mercado. Poco después otras empresas se sumaron a lo que el gobierno de Mauricio Macri llamó la "revolución de los aviones".

El resultado de esta apertura del mercado se reflejó rápidamente en los números. En 2015 en la Argentina habían

viajado 10,5 millones de pasajeros en vuelos de cabotaje. Para 2019, y con dos fuertes devaluaciones en el medio, la cifra había ascendido a 16,5 millones, un crecimiento del 57 por ciento. El mercado crecía, las compañías sumaban nuevas rutas sin pasar por Buenos Aires y miles de personas se subían por primera vez a un avión.

Pero en marzo del año pasado llegó la pandemia y lo que se había logrado en poco tiempo no solo se detuvo, sino que fue hacia atrás.

"El mercado de cabotaje que tenemos hoy en cantidad de pasajeros equivale al de 1981. Para diciembre de este año apenas 5 millones de personas se habrán subido a un avión. Es un retroceso

que se puede atribuir en parte a la pandemia, pero también a la política aero-comercial que decidió asumir este gobierno", señala Diego Fargosi, abogado especialista en derecho aerocomercial.

En el sector aseguran que si bien 2020 fue un *annus horribilis* en todo el mundo, en la Argentina fue, incluso, peor. En marzo se suspendieron los vuelos, primero de manera provisoria, pero cuando en el mercado reclamaron previsibilidad, el Gobierno dispuso cancelar todas las operaciones –venta de pasajes incluida– hasta agosto. Además, en junio Latam, el segundo jugador del mercado, anuncia ba el cese de actividades. Si bien la pandemia influyó en la decisión, lo cierto es que la compañía venía golpeada por las sucesivas devaluaciones y la gran conflictividad de los gremios locales.

"Fue desastroso para la actividad. En el camino quedó Latam que se fue porque la Argentina era el peor de todos los mercados en los que operaba y le salía más barato cerrar e irse que intentar venderla. Pero también quebró Flyest. Ahora quedan Avian Líneas Aéreas en una situación delicada, que no sabe si va a poder volar y lo mismo con Andes. El mercado actual se reduce a Aerolíneas Ar-



0,3

viajes por habitante por año registró el mercado de cabotaje local en 2019, pre pandemia. En la región, el promedio supera un viaje por persona al año.

Fuente: *las entrevistas*.

gentinas, Jetsmart y Flybondi”, explican.

En noviembre de 2019 ya se había retirado del mercado de cabotaje Norwegian Air Argentina. Sus operaciones fueron compradas por Jetsmart. Con la transacción, la compañía de origen chileno se aseguraba sumar el Aeroparque porteño a las operaciones que, hasta el momento, realizaban desde el aeropuerto de El Palomar.

La aeroestación bonaerense, reconvertida para las operaciones civiles en 2018, había sido el caballito de batalla de Flybondi como base de operaciones. Se trataba de una opción más económica que contaba, además, con la ventaja de ser accesible en tren, una alternativa que ningún otro aeropuerto del país tiene hasta el momento. En poco tiempo, se convirtió en el tercero del país por su movimiento aéreo, apenas por detrás de Ezeiza y Aeroparque.

Sin embargo, nunca estuvo exento de controversias. Desde las acciones de amparo para frenar sus operaciones hasta el recelo de los gremios aeronáuticos y la poca convicción del concesionario Aeropuertos Argentina 2000, la vida de la terminal fue breve. El 15 de diciembre pasado El Palomar fue cerra-



Fuente: las entrevistas.

do para operaciones comerciales.

Con Aeroparque cerrado por reformas, durante un tiempo, todas las operaciones se concentraron en Ezeiza, que, además, es la única terminal habilitada para operar vuelos que lleguen del exterior, a raíz de la emergencia sanitaria. Eso repercutió fuertemente en los aeropuertos del interior, que en los últimos años habían empezado a recibir una mayor cantidad de viajes internacionales.

El aeropuerto de Rosario es uno de los pocos que no está operado por AA 2000. Cuando en los 90 se decidió nacionalizar el sistema aeroportuario para después entregárselo en concesión al grupo comandado por Eduardo Eurnekian, la provincia de Santa Fe decidió quedarse para sí la administración de las aeroestaciones.

“Con el freno de la actividad internacional tuvimos un gran perjuicio económico, porque dejamos de percibir ingresos en dólares. Hasta marzo del año pasado teníamos autonomía y podíamos solventar los gastos de mantenimiento, pero ahora volvimos a depender de aportes provinciales”, explican.

La ciudad santafesina había comenzado a recibir vuelos provenientes de Brasil operados por Gol y de Panamá, con COPA. Ambas aerolíneas confirmaron la voluntad de volver. Sin embargo, todo depende de lo que decida la Autoridad Nacional de Aviación Civil (ANAC) y, en última instancia, el presidente Alberto Fernández en función de la emergencia sanitaria.

Así, la que se había convertido en la segunda plaza en importancia del interior del país, de golpe quedó desconectada. Hoy solo se operan vuelos a Buenos Aires, pero antes de la pandemia, Rosario ya era un aeropuerto muy utilizado para conectar con San Pablo y de allí volar a cualquier destino internacional por quienes vivían en un radio de 200 kilómetros. Hoy, esos mismos pasajeros prefieren llegar por tierra a Buenos Aires y viajar desde ahí.



El aeropuerto de Ezeiza concentró todas las operaciones, por las reformas de Aeroparque y el cierre definitivo del aeropuerto de El Palomar, base de las low cost.





Gonzalo Pérez Corral, CEO de JetSMART

### Despegue cancelado

El cierre de El Palomar despertó la lucha entre el Gobierno y Flybondi por cuál sería la nueva base de operaciones. La intención oficial era relocalizar todo en Ezeiza y dejar Aeroparque para Aerolíneas Argentinas y Austral –que ya comenzaron su proceso de fusión– y JetSMART. Cuando les dijeron eso, las autoridades de Flybondi comenzaron una carrera contra el reloj para impedirlo. Es que con su modelo de negocios llevar los vuelos al aeropuerto bonaerense equivalía a darles el certificado de defunción.

“Con nuestra estructura de precios iba a terminar pasando que los pasajeros terminarían pagando más por el traslado al aeropuerto que por el aéreo mismo. Por suerte, conseguimos el traslado a Aeroparque, que es la estación que nos permite tener mayor eficiencia”, dice José Mauricio Sana Saldaña, CEO de Flybondi.

Fuentes del sector aseguran que cuando se planteó la posibilidad de mudar todo El Palomar a Aeroparque, en Aerolíneas Argentinas pusieron el grito en el cielo. De ninguna manera querían que la low cost –que fue una de las banderas del gobierno de Cambiemos– funcionara en la terminal porteña. Sin embargo, la respuesta de la compañía fue salir con los tapones de punta y amenazaron con recurrir al Ciadi –el tribunal del Banco Mundial que entiende en materia de inversiones internacionales– y, finalmente, se llegó

**“En una situación normal, El Palomar podía ser competitivo. Pero cuando hay baja demanda y el competidor es una empresa estatal que tiene precios accesibles y subsidios millonarios, se complica”.**

a un acuerdo. Flybondi consiguió cuatro de las cinco posiciones que buscaba para estacionar sus aviones. Y aunque eso podría leerse como una derrota fue mucho mejor que lo que le ofrecían originalmente. Es que Aerolíneas pretendía que le dieran dos para los aviones que tiene ahora y después ir sumando a medida que se incorporaran nuevas aeronaves. “Todos sabían que eso nunca iba a suceder y como dice el refrán, más vale pájaro en mano que cien volando”, cuenta una de las personas que participó de las negociaciones.

Así las cosas, entre las low cost y Aerolíneas se llegó a una convivencia relativamente pacífica en Aeroparque. De hecho, en estos meses uno de los dos aviones que hoy tiene Flybondi entró en el hangar de la línea de bandera para una revisión técnica programada. “Para nosotros es una buena solución, porque sabemos que los equipos técnicos de Aerolíneas son muy buenos”, agrega Sana Saldaña. Aerolíneas Argentinas fue consultada para esta nota pero no formuló declaraciones.

Pese a haber iniciado sus operaciones en El Palomar, Gonzalo Pérez Corral, CEO de JetSMART, cree que la decisión de cerrarlo tiene lógica en el contexto actual de baja demanda. La estación, agrega, necesitaba rehacer la pista y ampliar la terminal, algo que no se sostiene con los números actuales.

“En una situación normal podría verse que El Palomar podía ser competitivo. Pero cuando hay baja demanda y el principal competidor es una empresa estatal que tiene precios accesibles y subsidios millonarios, se complica. Entonces, operar desde Aeroparque funciona bien y, sobre todo, es una terminal más apetecible para los viajeros del interior”, agrega Pérez Corral.

La gran incógnita es qué pasará una vez que vuelvan los pasajeros y la aeroestación empiece a llenarse. Son conocidos los episodios que en su momento vivió Lan Argentina (antes de la fusión con TAM) en los que se les negó el personal de rampa o el acceso a las mangas. Y, dada la historia, los temores de que se repitan situaciones similares en el futuro flotan en el ambiente.

“Hay que usar la mala experiencia de Lan a favor, en el sector somos pocos y ya nos conocemos las mañas. En su momento Aerolíneas cruzaba aviones en el medio de la pista a Lan para demorarle la operación, hoy sería imposible de justificar porque sobra espacio en Aeroparque. Entonces es momento de usar todo este tiempo para ganar terreno y apoyarse en los gobernadores que en público defienden la línea aérea de bandera, pero en privado hacen gestiones para que lleguen más vuelos a sus provincias y no les importa qué compañía sea”, agregan las fuentes.

Hoy son muy pocos los aviones civiles con matrícula LV destinados al mercado aerocomercial. Efectivamente, en cuanto irrumpió la pandemia, lo primero que hizo la mayoría de las compañías fue cancelar los pedidos de nuevas aeronaves y devolver las que tenían en *leasing*. JetSMART pasó de siete a cuatro, Flybondi, que tenía cinco Boeing 737, se quedó con uno solo, para luego llegar a dos. La única que mantuvo intacta su flota de 80 aviones fue Aerolíneas Argentinas.



La primera **plataforma tecnológica**  
aplicada a la **selección de talento**.



Optimizamos  
tiempos



Eliminamos  
costos innecesarios



Encontramos el  
match perfecto



**Contacto:** [selectaarg@bumeran.com](mailto:selectaarg@bumeran.com)

**Pablo Freixas** (011) 15 - 6364 - 5188

## El próximo vuelo

Luego de un verano relativamente alentador en materia de pasajeros, las low cost ya empiezan a hacer planes de expansión. Aunque la estimación es que el mercado pueda recuperarse en 18 meses, las empresas ya empezaron a adelantar los pedidos de aeronaves.

“Esperamos que para agosto o septiembre, con más calor, más gente vacunada y elecciones vuelva una relativa normalidad de vuelos y pasajeros. Es difícil hacer estadísticas de cuándo podría ser la recuperación. Pero hay señales positivas en el sector turístico mundial. Por ejemplo, los cruceros que van a la Antártida en verano ya tienen confirmaciones”, dice Pérez Corral.

La empresa ya tiene en carpeta la posibilidad de sumar un quinto avión, que hoy está en Chile. Y aunque todavía no están seguros de que llegará en el corto plazo, esperan poder tenerlo en el país antes de fin de año.

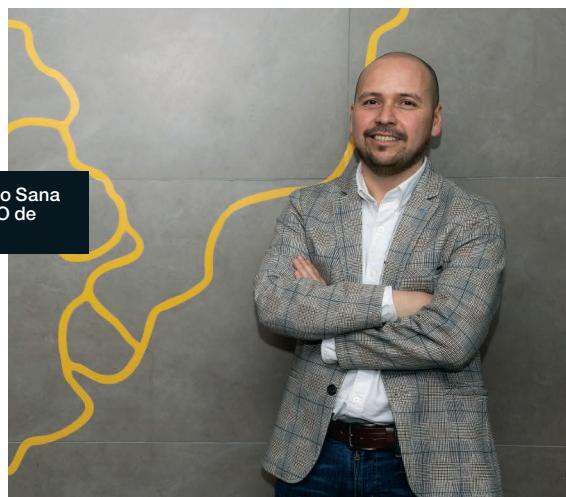
Flybondi, en tanto, sumará dos aeronaves en estos meses y ya tienen encargada la quinta para el cuarto trimestre. El objetivo, aseguran, es terminar 2022 con siete aviones.

“Los planes eran terminar 2020 con siete u ocho aviones. De hecho, nuestro sexto avión ya estaba pedido para febrero y debería haber llegado para el invierno del año pasado. Vino todo el parate y tuvimos que hacer cosas muy fuertes. Fuimos los primeros en tomar medidas en el sector. Entendíamos y veíamos lo que estaba pasando en Europa por la pandemia”, explica Sana Saldaña, de Flybondi.

Los rápidos reflejos, agrega, permitieron preservar a la compañía. Sin flujo de caja, la aerolínea tuvo que reducir salarios y dejar de pagar *leasing* por los aviones. La facturación tuvo una caída del 90 por ciento y en un negocio de márgenes tan bajos como el de las aerolíneas, eso podía llevarla a la quiebra.

“El problema que vemos en la Argentina es que la política aerocomercial no está al servicio de mejorar la conectividad o el acceso al transporte aéreo, sino que está para proteger a la línea aérea de bandera y tenerla medio como un fetiche. Eso dejó de lado los intereses del

José Mauricio Sana  
Saldaña, CEO de  
Flybondi



**“El problema que vemos en la Argentina es que la política aerocomercial no está al servicio de mejorar la conectividad o el acceso al transporte aéreo, sino que está para proteger a la línea aérea de bandera”.**

mercado. Pero cuando llegaron las low cost, se generó un boom en la demanda, que incluso benefició a Aerolíneas, que de 2018 a 2019 creció entre 800.000 y 1 millón de pasajeros. Quedó claro que más competencia es bueno para todos”, dispara el CEO de Flybondi.

En enero, y pese al contexto sanitario, el sector tuvo una recuperación. Las expectativas no eran del todo optimistas, pero los (pocos) vuelos que hubo tuvieron una ocupación promedio de más del 80 por ciento. Para el fin de semana largo del 25 de mayo el panorama parecía haber mejorado. Pero el incremento de casos de Covid, que llevó a que el Gobierno decidiera una nueva fase 1, golpeó duro. En rigor, no se prohibieron los vuelos, pero se les dificultaba a los pasajeros llegar a los aeropuertos.

“Teníamos muchos pasajes vendidos y no pudimos volar ninguno. La falta de previsibilidad nos juega en contra. Hoy tenemos una compañía que está pensando en el largo plazo. Y tenemos que sortear este tipo de decisiones tomadas a último momento, pero nos hemos preparado para esto”, dice Sana Saldaña.

El secreto para que la operación sea rentable, coinciden en el sector, es que los aviones estén en el aire la mayor parte del tiempo. Eso es algo que no está pasando en la actualidad.

“Los aviones tienen que usarse mucho, alrededor de 13 horas por día, y el factor de ocupación tiene que superar el 75 por ciento. Y es muy importante que eso suceda a la vez, porque así se pueden mantener costos eficientes. Eso hoy no está pasando. Por eso estamos tratando de mantener la mayor cantidad de rutas posibles. A veces fusionando vuelos o uniendo destinos que tienen una misma dirección”, explica Pérez Corral, de Jetsmart.

Todo esto, dicen en el sector, sirve para aguantar mientras se recompone el sector. Según los cálculos que manejan en Flybondi, la Argentina tiene un alto potencial de crecimiento. El pico de 2019 fue de 0,3 viajes por habitante al año. Muy lejos de otros países de la región que, incluso, superan del promedio de un viaje por persona al año.

“El modelo que había hasta el año pasado estaba dinamizando el crecimiento. Y todavía creo que se deberían buscar tasas de 0,7 viajes por persona al año. Eso significa más que duplicar la cantidad de pasajeros. La Argentina tiene potencial para hacer 32 millones de viajes por año. Ese debería ser el objetivo común como industria y nosotros seguimos apostando a ese camino”, concluye el CEO de Flybondi. <AP>



**Conocimiento  
Confianza  
Eficacia**

Cuento con nosotros



**Latinoamérica**

Auditoría  
Asesoramiento impositivo  
Consultoría



**Red SMS Latinoamérica**

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

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

# El peso de la historia

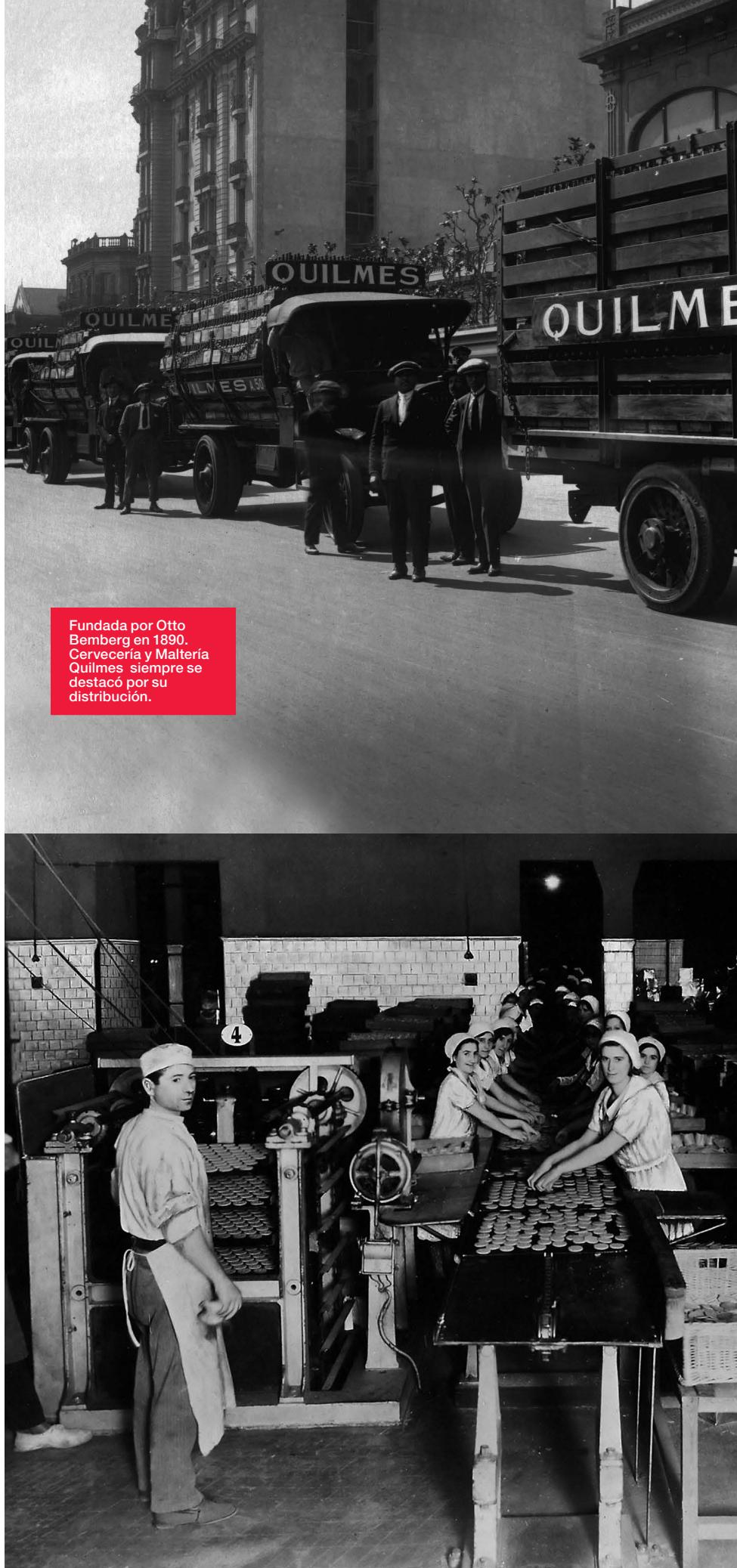
Fundadas todas en el siglo XIX, las empresas más antiguas del país ya piensan en el negocio para los próximos 100 años. Cuáles son y cómo sobrevivieron en una economía tan volátil como la argentina.

Por Ricardo Quesada

A principios del siglo XIX, pocos años después de la Declaración de Independencia, una comisión de vecinos porteños tuvo una inquietud. Eran tiempos en los que la organización nacional todavía estaba en pañales y la ciudad era la capital de la provincia homónima. En el encuentro, que tuvo lugar el 6 de septiembre de 1822 y fue presidido por el entonces ministro de Hacienda bonaerense, Manuel José García, se decidió que se crearía el Banco de Buenos Aires, precursor del Banco Provincia y primera entidad del país y de Hispanoamérica. Pero también, la primera sociedad anónima y la empresa más antigua de la Argentina.

Como el Banco Provincia, las compañías de más larga trayectoria fueron testigos de historia argentina. Vivieron momentos de expansión y de crisis, de apertura económica y de proteccionismo. Y, a pesar de todo, siguen en pie.

Este selecto club lo completan empresas como Delfino Global (1838), Magnasco Hermanos (1855), Bagley (1864), Giesso (1884) y Quilmes (1890), entre otras. Son compañías diversas, con actividades muy distintas entre sí, pero que lograron sortear la maldición de la tercera generación y supieron adaptarse y, así, permanecer vigentes pese al paso del tiempo. Muchas de ellas empezaron





Bagley fue fundada en 1864. Una imagen de su planta de Barracas, con una clásica línea de galletitas.

## Apertura

## Negocios

como compañías familiares y, de hecho, algunas, siguen siéndolo, lo que representa un desafío enorme en el mundo de los negocios.

“Estamos próximos a cumplir 200 años. Es un banco con probadas credenciales de resiliencia y adaptación a diferentes situaciones y a las diferentes problemáticas que atravesó el país”, dice Juan Cuattromo, presidente del Banco Provincia.

La entidad nació como una sociedad entre accionistas privados y la provincia de Buenos Aires. Fue la responsable de emitir el primer papel moneda que circuló en el territorio nacional y fue la encargada de administrar el préstamo que la banca inglesa Baring Brothers hizo durante la gobernación de Martín Rodríguez. En 1946 la totalidad del paquete quedó en manos de la provincia. Desde entonces, se profundizó su función como banco de apoyo a la producción.

“El banco tiene una vinculación con la producción en todo el territorio de la provincia. Sobre eso venimos trabajando y queremos que sea uno de los pilares de cara al bicentenario. Además, queremos seguir teniendo la impronta de un banco de cercanía, que es un valor fundamental. En muchas localidades de la provincia es la única presencia bancaria que hay y ese es un activo muy importante”, agrega.

Cuattromo destaca que para mantener la vigencia en el tiempo es fundamental la innovación. Productos como la billetera Cuenta DNI son esenciales para proyectar el banco hacia el futuro.

Sin embargo, reconoce que al innovar es necesario tener en cuenta la historia y la tradición de la entidad. Eso permite tener un horizonte claro y fijar una estrategia que no solo sea fiel a los valores de la empresa, sino que también sea realizable. “El desafío que tenemos es que el período al frente del banco tiene tiempos políticos. Para que uno pueda poner su impronta en la gestión hay que tener en cuenta ese plazo acotado que estaremos y, sobre todo, apoyarse mucho en la gerencia general. Nuestro desafío es tener claro el norte hacia el que queremos apuntar y llevar al banco, y qué tipo de transformaciones po-

demos trabajar en conjunto”, agrega.

Respetar la historia del banco, dice, es continuar estando a la vanguardia. El Provincia fue una de las primeras entidades en contratar a una mujer en 1919. También estuvo entre los pioneros para incorporar al mercado laboral a los excombatientes de Malvinas en 1984.

“Todos estos cambios tienen que ver con el rol político como banco público. Pero también queremos un banco enfocado en el financiamiento de la actividad productiva. Eso implica un trabajo muy fuerte sobre nuestra red para que la gerencia y la atención comercial estén enfocadas en estos objetivos”, agrega.

### Negocios de familia

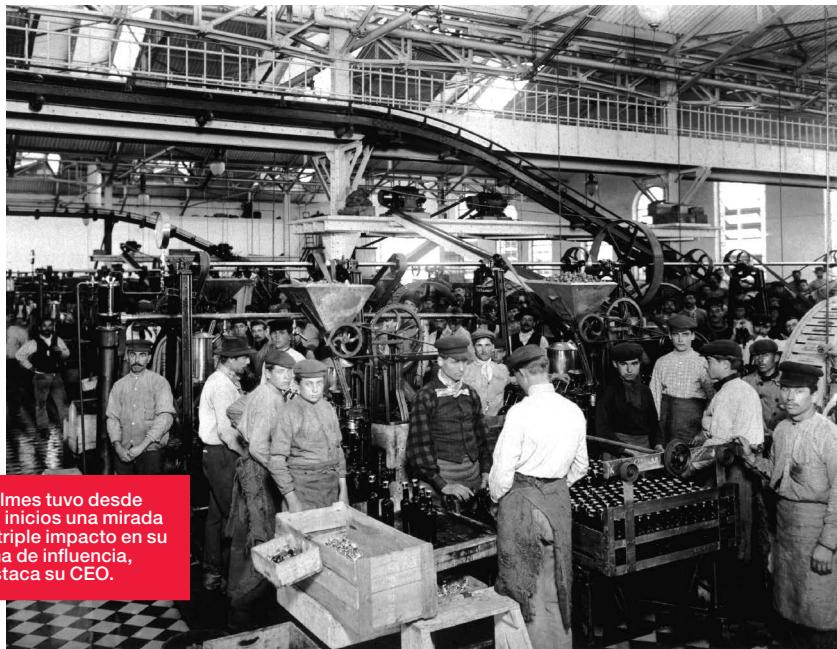
La mayoría de las compañías nacen como empresas familiares. Un negocio iniciado por el fundador y continuado, en algunos casos, por sus hijos. El pasaje de generación en generación, sin embargo, suele ser más que complicado.

“En el mundo la tasa de permanencia de las empresas es muy baja. De una generación a otra, apenas sobrevive entre el 5 y el 10 por ciento. En la Argentina no hay estadísticas, pero entendemos que debe estar dentro de esos números o, incluso, por debajo”, dice Norberto Rodríguez, socio de PwC Argentina.

Entre las compañías que aún siguen siendo empresas familiares están Delfino Global, que provee servicios y soluciones logísticas para el comercio exterior; Magnasco Hermanos, empresa láctea especializada en la elaboración de quesos, y la sastrería Giesso. Todas ellas llevan varias generaciones al frente.

Ese es el caso de Mariano Rodríguez Giesso, CEO y presidente de Giesso, que representa a la quinta generación al frente de la que hoy es una de las sastrerías más reconocidas de la Argentina. Sin embargo, cuando empezó el negocio en 1884 el genovés Bonifacio Giesso tenía una casa de sombreros. Años más tarde sumó la venta de artículos de bonetería, es decir todos aquellos accesorios de moda que no eran sastrería.

“Paradójicamente, con los años Giesso se transformó en la sastrería de Buenos Aires. Lo cierto es que si el negocio



**Quilmes tuvo desde sus inicios una mirada de triple impacto en su zona de influencia, destaca su CEO.**

no se hubiera transformado, la empresa no existiría más, porque ya nadie compra sombreros o cuellos de camisa”, dice Rodríguez Giesso, que recuerda que su madre, Ana María Giesso, se incorporó a la empresa en los años 60 y ya para fines de la década del 70 había empezado a ponerle su propia impronta a las colecciones de ropa.

En los 80 llegó su turno. Y tras haber terminado la carrera de Economía en la Universidad de Buenos Aires, Rodríguez Giesso entró en el negocio familiar. Lo hizo pese a que sus planes originales eran distintos. Quería seguir estudiando en los Estados Unidos y empezar a trabajar en su propio ámbito.

“Hubo mucha presión porque mi abuelo quería que siguiera el legado familiar. Para convencerme, me dijo que en Estados Unidos no iba a poder seguir jugando al rugby. En ese momento yo estaba en la primera de Hindú y es algo que siempre me gustó. Así que, en vez de ir afuera, hice una maestría en el CEMA”, cuenta.

Lo cierto es que el diseño fue siempre una de las pasiones de Rodríguez Giesso, por lo que compatibilizar sus estudios con el trabajo no fue difícil. En los 90 la empresa comenzó un período de renovación. Se hizo hincapié en la sastrería, que pasó a ser el emblema de la

marca. Además, se sumó la ropa de mujer, un segmento al que nunca habían atendido en más de 100 años.

Todo eso, agrega, se hizo respetando los valores que representan la marca. “Lo bueno es que ya sabemos transformarnos. Si un día se dejan de usar trajes, haremos otra cosa. El otro aspecto es el económico. Y en 137 años de historia hemos visto de todo. Pero no nos ha ido mal, pese a que la Argentina te pone a prueba constantemente”, señala, al tiempo que destaca que hoy tienen cerca de 100 empleados y 17 sucursales, aunque algunas de ellas están cerradas a raíz de la pandemia.

Los problemas cíclicos de la economía argentina, agrega, son un obstáculo para conseguir fondeo. Y aunque nunca se descarta del todo, Rodríguez Giesso dice que para la compañía sería muy difícil entregar parte del capital para salir a Bolsa. De hecho, la marca estuvo a poco de venderse a fines de los 90, pero a último momento la familia se echó atrás por cuestiones emocionales.

Aunque todavía le quedan años por delante, la sucesión es un tema que ya empieza rondar en la familia. El CEO de la compañía no quiere que sus hijas sientan la misma presión que tuvo él para hacerse cargo del negocio.

“Puede ser que tras más de 100 años

haya llegado el momento de preparar una empresa que funcione con *management* externo y que la familia no esté en el día a día. Mientras se mantenga el prestigio y la calidad, no sería un problema”, agrega.

En este tipo de compañías la tradición tiene mucho peso, señala Rodríguez de PwC, pero la clave está en lograr que ese peso recaiga sobre los valores de la marca y no en la forma de hacer las cosas.

“Hay que evitar que el peso de la historia determine el cómo. Y para ello hay que estar dispuesto a innovar e incorporar cambios tecnológicos. Mientras los valores continúen intactos, la marca tiene futuro”, dice el especialista.

### Espíritu estadounidense

En 1862 un inmigrante estadounidense que huía de la Guerra de Secesión llegaba a la Argentina como representante de una editorial, pero con ánimos emprendedores. Con 24 años consiguió trabajo en la histórica farmacia La Estrella y allí desarrolló el que sería el punto de partida para una nueva compañía.

Para promocionar su producto, Melville Sewell Bagley realizó en forma intuitiva una campaña de marketing *incógnito*. Los adoquines porteños aparecieron una mañana con pintadas que anunciaban la llegada de Hesperidina.

“Él buscaba diferenciarse y defender ese invento que había realizado. Trabajó mucho en lograr una botella que fuera única e identificable e imprimía las etiquetas en Estados Unidos, para que no las pudieran copiar. Siempre buscaba esa originalidad. Y ese espíritu es algo que todavía se vive en la compañía”, asegura Claudio Ezcurra, gerente de Marketing de Bagley.

A pesar de esto, muchos intentaron copiar la receta. Por entonces, el país no tenía protección alguna para marcas y patentes, así que Bagley decidió impulsar una ley. Logró la sanción dos años después. En 1876 la primera patente argentina fue para la Hesperidina.

El éxito de la bebida lo llevó a incursionar en otro mercado: el de las galletitas dulces, que hasta entonces se importaban del Reino Unido. Para ello

# EL MEJOR PRECIO EN TU SEGURO DE AUTO



GENERALI



**lacaja.com.ar**

**4857-8888 |  11 4857-7777**

Nº de inscripción en SSN  
501

Atención al asegurado  
0800-666-8400

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

 **SSN** | SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

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

instaló una planta en la calle Maipú 205 donde se empezaron a elaborar las Lola. Y ese mismo año se sumó la producción de la mermelada de naranja. Hesperidina, Lola y mermelada, "las tres cosas buenas de Bagley", según el slogan ideado por la empresa.

Tras la muerte de Bagley, la compañía quedó en manos de su mujer, María Juana Hamilton. De a poco la firma fue iniciando un proceso de profesionalización. Eso llevó a la mudanza de la planta a Barracas, un edificio que ocupó hasta principios de este siglo.

"La profesionalización es un gran tema para las empresas familiares. Muchas incorporan una gerencia, pero no les dan el espacio que necesitan para trabajar. Y en esos casos es como una profecía autocumplida: el dueño que quiere estar en todo se resiste a ceder lugar y el proceso sale mal. Entonces, terminan concluyendo que no sirve. Pero, en realidad, es la manera de que ingrese gente en condiciones de tomar decisiones menos emocionales y, cuando sale bien, permite la construcción de una compañía sólida. Los dueños de la compañía tienen que estar preparados para contratar un profesional", dice Rodríguez de PwC.

En el caso de Bagley, agrega, se da la particularidad de que la compañía siguió en manos de la familia hasta los 90 del siglo pasado, cuando se vendió a la francesa Danone. Pero en la primera década de este siglo llegó el *joint venture* con Arcor y volvió a ser una empresa familiar, solo que en vez de los Bagley hoy es manejada por los Pagani.

"Hay algo muy interesante. El ADN de Bagley, de Melville, y el de Arcor son muy afines. Estamos hablando de dos empresas nacionales muy emprendedoras, con muchas ganas de crecer y desarrollarse. En ese sentido la sinergia fue muy positiva y permitió potenciar a ambas empresas", aporta Ezcurra.

Entre los éxitos que tiene la marca se encuentran las galletitas Ópera, que se empezaron a producir en 1908 para celebrar la apertura del Teatro Colón de Buenos Aires en el actual emplazamiento de la calle Libertad. También, ya en los años 70, Chocolinas, que gracias a la

**"Hay que evitar que el peso de la historia determine el cómo. Y para ello hay que estar dispuesto a incorporar cambios tecnológicos".**

Norberto Rodríguez, PwC.

campaña ideada por la publicista Mariáte Mabragaña en 1982 –que popularizó la chocotorta–, se convirtieron en un clásico para acompañar la chocolatada.

"Hay una impronta innovadora en el marketing de la compañía. Nació con una campaña incógnita, aprovechó acontecimientos relevantes como la apertura del Colón para lanzar productos, prácticamente inventó el *cross branding* con la chocotorta. Y todo eso pesa mucho en la compañía", dice Ezcurra.

Además, agrega, se apoya en un lazo muy fuerte que se construye en la infancia, porque es lo que los chicos consumen cuando toman el té a la vuelta del colegio o, incluso, en los recreos. Todo eso permite pensar en una compañía para los próximos 150 años.

"Son pocas las compañías antiguas que tienen vigencia. Y para lograr permanecer es fundamental aprender a transformarse. Eso es lo que buscamos todos los días", dice Martín Ticinese, CEO de Cervecería y Maltería Quilmes, compañía fundada en 1890 en la ciudad homónima.

En 1888 el alemán Otto Bemberg comenzó a producir cerveza en la Argentina. Dos años después la empresa fue renombrada como Quilmes, en honor al pueblo indígena que había sido obligado a caminar desde Tucumán hasta la costa del Río de la Plata en el siglo XVII.

Líder indiscutido a lo largo de su historia, en 2002 la belga AmBev adquirió una participación del 37,5 por ciento, que se incrementó al 91 por ciento cuatro años más tarde. Desde entonces, forma parte del principal grupo cervecero mundial AB InBev, lo que le permitió ampliar su portafolio de marcas.

"Nacimos como una compañía que tiene su mirada puesta más allá. El primer chopp de Quilmes que se tiró inauguró la electricidad en la ciudad. Era una compañía que celebraba el avan-

ce del país y que, además, siempre se involucró en su comunidad. En 1911, por ejemplo, impulsó la creación de la sociedad de bomberos voluntarios y el hospital local. Podríamos decir que siempre tuvimos una mirada de triple impacto", agrega Ticinese.

Hoy Quilmes es el décimo complejo agroindustrial de la argentina. El proceso de la compañía empieza en la semilla, con las plantaciones de lúpulo, cebada y otros cereales, y termina en la mesa del consumidor.

El ejecutivo, que lleva más de 20 años en la compañía, señala que ese espíritu logró mantenerse luego de la venta. La llegada de AB InBev, en todo caso, le abrió oportunidades y le aportó una mirada global, que permitió potenciar también las marcas locales.

"Somos una compañía de 6000 empleados argentinos. Eso es lo que al fin y al cabo nos une y nos da energía. Sobre todo la mirada del trabajo en equipo. Y a pesar de formar parte de un gigante internacional tenemos una identidad propia que se pudo conservar y eso se ve en el desarrollo de marcas locales", explica.

En los últimos años, Quilmes desarrolló la marca Patagonia para competir en el segmento *premium*. Además, relanzaron la marca Andes –creada en 1921, por Otto Sebastián Bemberg, hijo del fundador de Quilmes– y empezaron a comercializarla en todo el país.

Cuando piensa la compañía del futuro, Ticinese dice que imagina una empresa que se mantiene vigente gracias a la centralidad que ocupa el consumidor. "Hay que escuchar a los consumidores y saber qué quieren. Pero, además, hay que tener una mirada de mediano y largo plazo. Parece muy difícil, pero en un país con la volatilidad que tiene la Argentina, si no se piensa en el largo plazo, es imposible avanzar", agrega.

En ese sentido, destaca que si fuera por la historia, nunca se habría decidido ingresar en el negocio del vino –a principios de 2020 adquirió la bodega Dante Robino– porque nada tenía que ver con la tradición. Quilmes fue, además, la primera compañía del grupo AB InBev en entrar en ese segmento. <AP>



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud

Tu mejor elección  
en cobertura médica



#SiemprePodemosEstarMejor

[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)

Mano a mano

# Alberto Pizzi

CEO de Securitas

El número uno de la empresa sueca de seguridad dice que las compañías redujeron la cobertura para bajar costos. Los contagios son un desafío adicional, agrega. Las tendencias del servicio.

Por Pablo Ortega

A Alberto Pizzi, ejecutivo de extensa trayectoria en el mercado local –fue CEO de Kraft, Ideas del Sur y Merisant, entre otras empresas–, la propuesta para dirigir la filial local de la firma sueca de seguridad Securitas le llegó, literalmente, en la puerta de su casa. “Tengo un pedido de un CEO que te describe: alguien que provenga de las fuerzas armadas, tenga experiencia en *management* y haya presidido compañías grandes de más de 5000 personas. ¿Querés escuchar?”, le dijo hace dos años su vecino Marcelo Grimoldi (líder de la oficina de Buenos Aires de Egon Zehnder). “Tengo una cercanía con el negocio porque gran parte de mis amigos se dedican a esto”, dice Pizzi, que pasó en su adolescencia por el Colegio Militar y estuvo tres años en el Ejército antes de iniciar su camino corporativo luego de estudiar Administración de Empresas en la UB y hacer un MBA en la Ucema. “Soy de la promoción Malvinas –egresamos ese año del Colegio Militar– y me retiré tres años después. Todos mis compañeros en algún momento se fueron sumando a empresas de seguridad privada o las fundaron, a partir de los años 90, cuando se sanciona la primera ley de seguridad privada. Sin haber estado en el ambiente en los últimos 30 años, conozco a todo el mundo”, cuenta hoy. “El ejército enseña a manejar gente, y esta es una compañía de gente”, agrega.

#### ¿Cómo atravesó la pandemia Securitas?

La pandemia le pegó mucho a los servicios. La primera reacción de las empresas fue cerrar la caja y cortar los gastos. En muchos casos cortaron por necesidad y en otros, porque su actividad se redujo y pasaron a requerir una guardia mínima.

**“La segunda ola de Covid es mucho peor para la prestación de servicios”**

Entonces, donde había 40 guardias –una universidad, por ejemplo– pasaron a necesitar solo 12. Uno de los problemas que enfrentamos en 2020, además, era poder cumplir con el servicio en medio del Covid. Pero esta segunda ola es mucho peor. Tenemos entre 10 y 15 contagiados por día. El año pasado se contagiaba uno y aislábamos a los contactos estrechos. Ahora es de a 10, lo cual hace mucho más complejo el problema. Tuvimos que sufrir muertes (la estadística de Securitas es la misma que la del país) y llegamos a tener 1500 guardias sin asignación, entre licencias por Covid y servicios caídos.

#### ¿Ese fue el pico del año pasado? ¿Cuál es la situación hoy?

Sí, fue el pico. Hoy estamos en unos 600/700. Hicimos un acuerdo con el sindicato (Upsra) y fuimos al Ministerio de Trabajo para cerrar un convenio para mantener las fuentes de trabajo y contar con ayuda para el pago de una parte de los salarios. Después, entre la rotación misma que siempre hay y algunos planes de retiro que instauramos logramos reducir el número de personal. A partir de julio de 2020 la situación se empezó a recuperar, pero las restricciones de caja hicieron que los pagos (de los clientes) se demoraran. La compañía nos ayudó a superar ese trance financiero.

#### ¿La demanda comenzó a repuntar después, o las empresas mantuvieron su recorte de costos en cuanto al servicio?

Las compañías están viendo hoy cómo bajar sus gastos de seguridad. Pero la seguridad es muy compleja. Si una compañía va a bajar de 10 guardias a uno, llega el punto en que no conviene ni tenerlo, porque con uno no hace nada. La seguridad va hacia una combinación de lo físico y lo electrónico. Nosotros no tercerizamos la electrónica, la hacemos *in house* con nuestros propios ingenieros y tenemos expertos en tecnología de acceso, alarmas, videocontrol, termoeléctrica. Eso permite una buena combinación entre el recurso humano y la tecnología. La vigilancia remota es otra tendencia: desde nuestra sede en Panamericana vigilamos predios a kilómetros de distancia, con alarmas de sensores de movimiento.

#### ¿La pandemia aceleró la adopción de soluciones tecnológicas, tanto del lado de la empresa como de los clientes?

Sí, definitivamente. También se produjo un abaratamiento de la tecnología con el ingreso de productos chinos. La cali-



dad de imagen de una cámara de seguridad de hoy es mucho mejor que la de hace cinco años, y la iluminación también mejoró. Todo eso ayuda a vender un sistema de seguridad electrónica, pese a tener un costo en dólares. La tecnología requiere también otro tipo de puestos técnicos, como monitoristas. Lo que hacemos es capacitar internamente a la gente para que haga ese tipo de trabajo. El guardia de antes cambió mucho. Hoy están entrenados en RCP y hasta pueden actuar de bomberos en una emergencia, como pasó hace poco en (el barrio privado) Costa Esmeralda.

#### Competencia

##### ¿Qué ocurrió con la cartera de clientes? ¿Se mantuvo?

Hoy tenemos 760 clientes y 29.000 alarmas. El negocio de empresas representa el 80 por ciento de la facturación, y el otro 20 corresponde a clientes individuales. Con la pandemia, muchas empresas salieron a licitar nuevamente los servicios. En esta actividad, la formalidad es importante y nosotros cumplimos todo; otros, no tanto. Siempre habrá quien ofrezca un precio más bajo. No competimos por precio, sino por

**“La seguridad va hacia una combinación de lo físico y lo electrónico. Nosotros no tercerizamos la electrónica, la hacemos in house con nuestros propios ingenieros”.**

valor. Tenemos un muy fuerte componente de cuentas globales, que confían en Securitas en todo el mundo y nosotros les damos el servicio a nivel local. Luego hay un segmento de empresas grandes que buscan empresas como la nuestra por un tema de respaldo y garantías. Y después hay un rubro de pymes a las que no podemos llegar porque al tener nosotros todo en blanco se les dificulta el costo. Además de salir a licitar, muchas empresas recortaron la seguridad. Bajaron de 10 a 6 guardias, por ejemplo, o achicaron recorridos logísticos. Aumentaron su vulnerabilidad pero no les quedó otra. **¿Cómo se gestiona una firma con 15 casos diarios de Covid? ¿Qué medidas tomaron para cumplir con el servicio?** Es una dinámica desafiante. Lo fuimos cubriendo con horas extras y algo de empleo temporal. Pero puede pasar que el que sobra en un momento no está donde hace falta, al tener una cobertura geográfica tan grande: te sobran 15 en Baradero y te faltan 15 en Ensenada. Desde el punto de vista de los números, los costos están explotados. La indicación que tenemos de casa matriz es cuidar la salud del personal, mantener a los clientes y controlar la caja, evitar una sangría que nos haga volcar. Por suerte tenemos espaldas, hemos mantenido servicios a clientes y acompañado en los momentos difíciles en la medida en que pudimos. La

<b>Securitas en números</b>	<b>Principales clientes:</b> YPF, Aeropuertos Argentina 2000, Pan American Energy, Banco Ciudad, Banco Macro, Citibank, Pampa Energía, Swiss Medical, Roggio, Costa Esmeralda, Nordelta, Asociación de Cooperativas Argentinas, Tortugas Country Club, Haras Los Cerros, Obra Social Personal de Dirección ACC.
<b>Facturación 2020:</b> \$ 12.368 millones (la Argentina es la 5° operación a escala global) <b>Empleados:</b> 12.000	

morosidad bajó y si bien la cadena de pagos no está como nos gustaría, no es la situación del año pasado, en la que la demora en el pago llegó a los 150 días en algún caso. Ahora estamos en 60, 65 días. Los que en pandemia estaban funcionando bien no nos pidieron nada.

##### Con su experiencia en multinacionales, ¿cómo es vista la Argentina hoy desde casa matriz?

La Argentina se explica sola hace muchos años y quienes están acá ya saben que es cíclica. La operación local es muy importante para Securitas –es la quinta a nivel mundial– porque presta servicios a muchos clientes globales. Y el año pasado nos dieron un espaldarazo para atravesar la crisis. En lo económico, hay ciclos buenos y ciclos malos. Lo importante es ser constante en la estrategia y en el servicio. Nuestro servicio tiene que ser siempre de primer nivel, esté la Argentina como esté. No negociamos eso. Es como ir a comer a un restaurante y que no te den postre porque hay pocas mesas ocupadas. Estamos en el concierto de las naciones a las que la pandemia les pegó más fuerte, y en Suecia lo entienden. <AP>

**Mano a mano****Matías Muchnick****Fundador de NotCo**

# Un algoritmo para salvar el mundo

El fundador de la empresa que desarrolla alimentos plant based desde un laboratorio explica la fórmula para ir a la velocidad de la luz. Cómo piensa el emprendedor que está a punto de convertirse en el primer unicornio chileno.

Por Eugenia Iglesias

El protagonista de esta historia se llama Giuseppe, nació en Chile y tiene la capacidad de sacar a los animales de la ecuación en la industria alimenticia. Giuseppe es un algoritmo desarrollado por NotCo, la firma que piensa y produce alimentos a base de plantas como mayonesa, hamburguesas o helados, sin huevos o carne, pero con el mismo sabor.

El camino comienza entendiendo el nivel molecular de los alimentos. Giuseppe utiliza *machine learning* y cuenta con la información de más de 4000 tipos de plantas para trabajar en combinaciones posibles para crear las recetas que permiten imitar la experiencia que se tiene al morder una hamburguesa tradicional. Las recetas se prueban en el laboratorio y con el *feedback* que Giuseppe recibe, va aprendiendo y se vuelve cada vez más inteligente para entender tanto la composición molecular de la comida como la percepción de los humanos.

Su creador es Matías Muchnick, el joven emprendedor de 33 años que lidera la empresa que podría convertirse pronto en el primer unicornio chileno y que llamó la atención hasta del propio Jeff Bezos.

Administrador de empresas con una maestría en Finanzas, comenzó su vida siguiendo los pasos de su padre, un financiero cuya carrera lo llevó a trabajar

en la Argentina, donde Muchnick vivió unos años cuando todavía estaba en el colegio. Ya con título en mano, uno de sus primeros trabajos fue para el JP Morgan, en Hong Kong, donde comenzó a tratar con emprendedores y a contagiar de su espíritu. El mundo financiero, admite en diálogo con APERTURA desde su oficina en Nueva York, no le tocaba el corazón.

“Yo esa historia ya la había visto. Quería algo distinto. El propósito siempre fue fundamental para mí, entonces busqué el elemento que me apasionaba: la alimentación”, explica. Pero, curioso al extremo, llevó su pasión a fondo. Se animó a hacerse preguntas incómodas: ¿por qué un día la leche es buena y al siguiente es mala? “Siempre cuando la industria genera esa cantidad de confusión es porque esa industria está quebrada, hay conflictos de interés”, se responde quien antes de lanzar NotCo emprendió con dos compañías: Chooz (una *app* para fomentar hábitos saludables que terminó siendo su primer fracaso) y Eggless (su primer paso dentro del mundo del *plant based* que vendió con éxito).

Admite que “nunca le faltó nada”, tuvo buena educación y oportunidades económicas y eso le dejó “ser muy libre”. Esa

libertad fue la que le permitió perseguir su propósito y la que también lo situó en el lugar ideal: la universidad de Berkeley, primero, para interiorizarse en el mundo de la ciencia. Y a Harvard, luego, donde conoció a Karim Pichara, doctor en Ciencias de la Computación experto en análisis de datos complejos y hoy co-fundador, que en un fin de semana programó lo que fue el primer chocolate a base de plantas desarrollado por la incipiente compañía.

La *startup* se completó con la incorporación de Pablo Zamora, bioquímico experto en el análisis genómico de las plantas y único chileno trabajando en la NASA. Juntos volvieron a Chile y montaron el laboratorio donde Giuseppe se puso a trabajar en las recetas. Hoy tienen laboratorios, además, en Argentina, Brasil y Estados Unidos (San Francisco).

Argentina hoy es la segunda operación más importante de la compañía y Muchnick ve con especial interés lo que pasa en estas latitudes, no solo por su cariño personal hacia el país, si-

no por el mercado y su talento: “Allí estamos haciendo algo brillante. Y nadie lo entiende, porque mientras se están yendo las compañías, a nosotros nos va increíble. Somos el ‘Not’ real. El anti todo”.

## ¿Qué significa ser un emprendedor sudamericano?

Como latinos tenemos una idiosincrasia muy distinta al emprendedor americano. Podemos nacer en cunas de oro, pero tenemos la realidad. Siempre nos enfrentamos a la realidad. Vivimos en países con mucha desigualdad, sabemos lo difícil que es surgir. Nadie nos regala nada. Si bien existe una visión gloriosa o un discurso romántico, también existe un lado del emprendedor que es ultra ejecutivo. Nosotros vamos a ir a vender lo que estamos ejecutando, no un sueño. El americano es muy de sueño, y nosotros somos de “aquí las cosas tienen que pasar”. Vivimos en

### NotCo

**Fundación**  
2015, Chile  
US\$ 135 millones levantados en 3 rondas de inversión

### Empleados

Argentina: 36  
Mundo: 255  
**Portfolio**

**Argentina:** 19 productos en 4 categorías  
 + NotMayo  
 + NotMilk  
 + NotBurger  
 + NotIceCream  
**Mundo:** 80 productos



### Matías Muchnick

+ 33 años  
+ Ex JP Morgan, antes fundó Chooz y Eggless  
+ Administrador de empresas de la Universidad de Chile con una maestría en Finanzas de la misma universidad.  
+ Además, hizo cursos de emprendedurismo e innovación en Berkeley, Stanford y Harvard.

por ejemplo, lanzar en Estados Unidos en seis meses, y produciendo desde Indiana vía Zoom.

**Tuviste que convencer a mucha gente y si bien el propósito es noble, ¿te encontraste con detractores?**

Detractores ha habido millones: la industria que nos demanda porque no le gusta que digamos la verdad, por ejemplo. Nosotros decimos lo que hacemos y generamos, y la decisión al final va a ser del consumidor. Ahora, hay economías que por lo general están muy acostumbradas a competir a la antigua, demandando, trayendo para abajo. Nos ha pasado en Chile, en Brasil... Y nos va a seguir pasando. Cuando uno les toca el bolsillo a industrias grandes pasa a veces que se adaptan y lanzan sus productos basados en plantas, y están los que dicen que no. Lo hemos visto millones de veces.

**Antes la relación entre startups y empresas era más conflictiva, y ahora se están acercando. ¿Ustedes son aliados o amenazas?**

Somos amenazas para muchísimos y aliados para otras muchas. Sobre todo, somos aliados para los más flexibles de mente. Hicimos *partnerships* con Burger King, con Papa John's (N.d.R.: una de las cadenas de pizza más grandes de Estados Unidos) y estamos yendo hacia más. Algunas lo vieron y nos llamaron y fuimos el catalizador de cambio de muchas compañías que realmente pueden mover la aguja y eso está buenísimo. Eso generó un *awareness* de NotCo tremendo y nos permitió lograr el 5 por ciento del *market share* de hamburguesas en Chile en 10 meses.

### Ejecutar, ejecutar, ejecutar...

Fue en 2019, cuando el fondo del fundador de Amazon se sumó a la ronda de US\$ 30 millones que levantó NotCo, y la historia detrás de ese hito todavía parece un sueño para Muchnick.

**El emprendedor se encontraba en Stanford participando de un**

economías súper inestables, el tipo de cambio de un día para el otro nos puede volver pobres y todas esas cosas las tenemos mucho más inculcadas que cualquier otro lado. Por eso mismo cuando llegamos a Estados Unidos comprobamos que con muy poca plata los latinos logran lo que allá se hace con millones de dólares. Eso ha sido una virtud fundamental en el éxito de la compañía.

**¿Hubiese sido más difícil competir en Estados Unidos si arrancaban allí?** No, pero lo que nos permitió haber nacido en América latina fue habernos mandado una cantidad de aprendizajes brutal para llegar extremadamente bien preparados a Estados Unidos a

competir. Teníamos que educar: la gente no tenía idea de lo que era el concepto de *plant based*, lo tuvimos que generar nosotros y fue muy difícil. Nos tomamos un tiempo importante en entender al consumidor, cómo llegar al consumo masivo, cómo no hacer una marca vegana sino una marca para todos, y en lo operativo, tercerizar muchas cosas porque no teníamos nada. Tuvimos que educar en cómo crear un negocio, porque no íbamos a construir 7 plantas de producción en 7 países distintos porque no tenemos plata ni tiempo. Producimos un concentrado y lo mandamos a las fábricas que lo reconstituyen con ingredientes simples. Eso nos permitió,

curso de Liderazgo por invitación de Kaszek Ventures, el fondo de inversión fundado por los argentinos Hernán Kazah y Nicolás Szekazy, uno de los primeros VCs en apoyarlos y mentores clave de la *startup*. Charlando después de clase con uno de los profesores surgió la pregunta: "Matías, si existiera alguien en el mundo al que te gustaría tener de socio, ¿quién sería?". Muchnick sin dudarlo respondió "Bezos" y minutos después el profesor le confirmó: "Es tu día de suerte, la persona que lidera el fondo de Jeff Bezos fue conmigo a Princeton, la vamos a contactar".

"Coordinamos una reunión por *call*, lo que fue raro porque esto es comida y nosotros siempre convencemos a través de la comida. Dijo que le interesaba el equipo, la tecnología... pero la decisión la tomaba Bezos", recuerda Muchnick. Melinda Lewison, directora de Bezos Expeditions, le presentó el caso al magnate que, en menos de una semana, dio el ok y Muchnick recibió el *mail* que cambió todo. ¿Qué fue lo que lo convenció? Buen equipo, gran tecnología, buenos productos, pero, sobre todo, una gran ejecución, cuenta.

#### **¿Cuánto dinero llevan levantado?**

Levantamos US\$ 135 millones en 3 rondas. Cada ronda tiene su afán. Creo que el denominador común de las rondas es siempre tener un excelente balance entre un *team* muy bueno, muy seguro de lo que estamos haciendo, una ambición grande, y ejecución.

**En América latina estamos acostumbrados a ver las rondas más importantes siempre en software. ¿Qué está pasando en biotecnología, donde los tiempos son distintos?**

Es cierto que a un emprendimiento de pura biotecnología en general le toma 70 meses generar su primera facturación. Por lo tanto, tiene que ser invertida sin el compromiso de venta. Y tiene que ser gente que entienda que esta tecnología es única, el potencial que tiene y el potencial del producto. Efectivamente emprender en biotecnología en ecosistemas que no están acostumbrados es extremadamente difícil. NotCo, si bien tiene una parte muy de bio, tiene una parte de puro *tech*. Los Kaszek nos en-

tendieron como una compañía de tecnología, que por lo que creímos estábamos haciendo comida. Pero siempre va a ser difícil este balance de cómo capitalizo la biotecnología que estoy generando. Nosotros fuimos por el camino más "startupero": lanzar un producto, ver cómo reacciona el mercado, mejorarlo, aprender y volver a lanzar. Así construimos una compañía de base tecnológica que ocupa biotecnología para generar producto. Eso es más fácil de digerir para un inversor nista que es más *tech*, y hoy el *cap table* de NotCo está conformado por fondos que solo invierten en *tech* y otros fondos que solo invierten en consumo masivo.

#### **¿Eso les permitió crecer tan rápido?**

Esa es nuestra bandera: en muy poco tiempo ejecutamos extremadamente bien. Hemos crecido entre tres y cuatro veces todos los años desde que nacimos. Y vamos a seguir haciéndolo porque estamos yendo a mercados que son más grandes: el de Estados Unidos va a terminar siendo la mitad de la compañía en un año más. Entonces creo que no hay otra respuesta que la obsesión por ejecutar. El tiempo se nos acaba, tenemos muy poco tiempo para cambiar las cosas y si no lo hacemos a la velocidad de la luz, no estamos en la compañía correcta. Por eso la obsesión por hacer las cosas bien y rápido. Todos pueden generar un discurso romántico de cambiar el mundo, pero al final si le estás dando tu producto a gente que ya es vegana o al 1 por ciento de la población, no estás moviendo la aguja. NotCo está 100 por ciento todo el tiempo recordando que tenemos que mover la aguja, acceder al consumo masivo, y tenemos que hacerlo rápido. **¿Qué hace falta para que esta alimentación consciente tome más escala y pase a ser algo masivo?**

Tiempo. La pandemia nos acercó mucho a los alimentos que comemos, nunca habíamos estado cocinando como lo hacemos hoy. Y eso hizo que se acelerara un montón la adopción de productos basados en plantas porque la gente estaba mirando lo que eran estos productos y al final generó mucha adopción. Hubo hijos que convie-

ron a sus padres. Las barreras del escepticismo tienen que bajar y lo van a hacer con el tiempo.

#### **Cerca de la revolución**

**La Argentina es la segunda operación en importancia de NotCo, ¿qué oportunidades ves en el país?**

El talento que hay en Argentina no se encuentra en ningún otro país latinoamericano. La Argentina fue muy bien educada con compañías muy innovadoras y que dieron una generación de profesionales de primera como MercadoLibre o Globant. Se educaron ya teniendo unicornios desde el 2000. Chile no lo tiene. Hoy en el *team* de liderazgo somos chilenos, argentinos y brasileños. La Argentina tiene un mercado y un consumidor espectacular, muy formado y que hace mucho ruido. Creo que el país tiene un potencial tremendo. Y creo que las compañías grandes salen porque no supieron leer al consumidor argentino nuevo, pero NotCo sí.

#### **¿Qué se viene a futuro?**

Nuevos productos, nuevos mercados, nuevas alianzas. En la Argentina estamos por lanzar varias, que creo que el mercado no se las está esperando. Hoy estamos en Chile, Argentina, Brasil, Estados Unidos y lanzamos Colombia hace un par de semanas. Estamos lanzando Canadá y mirando Asia y Europa. En cuanto a productos, estamos obsesionados con reemplazos cárnicos como pollo y todo lo que es el mar.

#### **¿Cuáles son tus ambiciones hoy?**

Mis metas siempre están un escalón más arriba de lo que está pasando en la compañía. Hoy nos está yendo muy bien en Estados Unidos. El próximo paso acá será una nueva ronda de inversión y convertirnos finalmente en ese unicornio que Chile no tiene.

#### **¿Te importa mucho convertirte en unicornio?**

No me importa. El unicornio al final es el resultado de una valorización de mercado del impacto que uno está generando. Si valemos 1 billion (US\$ 1000 millones) es porque efectivamente generamos una revolución. Y sé que si llegamos a ser unicornios es porque estamos haciendo bien las cosas. <AP>



**ESTAMOS  
PARA LOS  
PRODUCTORES. ESTAMOS  
PRESENTES  
SIEMPRE.**



SIGAMOS CRECIENDO.



**“Tenemos éxito porque ponemos una gran cantidad de principios activos”**

Patricia Dermer,  
fundadora de Lidherma.

## Consumo

# A cara lavada

La pandemia generó un boom de ventas para el sector del skincare. Pero la industria nacional tuvo que salir a competir con los grandes jugadores internacionales. Cuáles son sus estrategias para lograrlo y cómo está cambiando el consumidor.

Las cuarentenas extendidas alrededor del mundo luego de la aparición del Covid-19 trajeron muchísimos cambios en los hábitos de los consumidores, en todos los segmentos. Uno de los que más se movió fue el del *skincare*. El cuidado de la piel, para muchos, fue el nuevo espacio de ocio o de mimó personal puertas adentro en un contexto en el que poco se podía hacer fuera de casa y gustos como maquillaje o la moda quedaron postergados.

Con más tiempo en casa, consumidores (tanto hombres como mujeres) encontraron más tiempo para dedicar a rutinas de limpieza facial o tratamientos para la piel, mientras las redes sociales se inundaron de videos de *celebrities* compartiendo sus productos favoritos o *influencers* haciendo reseñas.

Si bien se trataba de un fenómeno en crecimiento, la pandemia significó un *boom* de ventas para las empresas internacionales, pero también para las nacionales, que salieron a dar pelea con una oferta diferenciada que combina precio, calidad y cuidado por el medioambiente.

Patricia Dermer es la fundadora de Lidherma, una firma de productos para la piel con más de 30 años en el sector. Esta química que empezó su carrera haciendo investigación en el Hospital de Clínicas plantea que “esto no es nuevo. Lo nuevo es la atención que le presta la gente dado que está anfímicamente más sensible y el hecho de cuidar la piel es un mimó”.

**130 AÑOS**

ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO  
**PERO NO CAMBIÓ NADA**





Milaborit, fundada por los hermanos Martín y Facundo Gutiérrez en 2014, creció a partir del sello cruelty free y el respeto por el medioambiente.

Sin embargo, lo que puede parecer una gran oportunidad, también resultó un desafío. Las empresas nacionales debieron prepararse para competir con gigantes internacionales. En el caso de Lidherma, que tiene una red de más de 70 franquicias con espacios *inhouse* donde cosmetólogas brindan tratamientos y asesoramiento, de repente vieron sus puertas cerradas. Las 3500 profesionales que trabajan en su red se vieron afectadas de un día para el otro, y la empresa salió a dar respuesta con tecnología. Implementaron capacitaciones para poder continuar con las consultas por distintos canales digitales y generaron una red de *delivery* para continuar con la rueda andando.

“Hicimos una campaña muy fuerte para empoderarlas y desarrollamos un criterio de diagnóstico de piel por FaceTime. También desarrollamos recomendaciones en función de los cambios que veíamos en la piel por el aislamiento y los cambios de rutina. Si las clientas no venían al gabinete, había que llamarlas para ofrecer este nuevo servicio”, explica Dermer.

Quien también supo aprovechar la ola del *skincare* fue Rodolfo Prieto, fundador de VMP, firma detrás de las mar-

cas ACF máscaras y Nic, de cuidado capilar. Con 38 años de experiencia en la industria, este emprendedor exdueño de la firma tercerista de maquillajes Neroval, se lanzó con este nuevo proyecto enfocado en el canal digital hace dos años, una visión que lo dejó bien preparado para la nueva tendencia que trajo la pandemia. “Hay un cambio sustancial en la categoría a nivel mundial que se va a prolongar en el tiempo y está sustentado en que la gente revalorizó el cuidado de la piel y eso es un círculo virtuoso”, opina Prieto y destaca que a nivel internacional el negocio del *skincare* creció casi un 40 por ciento.

La firma transitó con éxito el 2020 luego de una alianza clave: desarrolló una serie de productos (*serums* y limpiadores) de la mano de la *influencer* Dadatina, que tiene casi 500.000 seguidores solo en Instagram y es palabra santa en materia de cuidado de la piel. Producto que recomienda, producto que se agota.

De hecho, las colaboraciones fueron tan exitosas que la empresa ya superó los 100.000 *serums* vendidos en 6 meses, un número insólito para una pyme. Y su último lanzamiento en conjunto, una crema hidratante, superó las 15.000 unidades en una semana. “Lo de Dadati-

na es un caso particular. Es exitosa por ser transparente y confiable, y tuvo un crecimiento desmesurado. Pero también hay muchas *influencers* con menos seguidoras, pero muy específicas del tema, que son importantes para nosotros porque llegan realmente a nuestros consumidores. Valoramos la calidad antes que la cantidad”, menciona Prieto, a cargo de la firma que tiene tanto fabricación como formulación nacional.

Y aunque el *e-commerce* fue clave en su expansión, el empresario no pierde foco en canales como farmacias. Con más de 1200 puntos de venta en todo el país, apunta que ambas vías de comercialización son complementarias.

En el sector, por supuesto, también hay otros jugadores nacionales con marcas ya instaladas en el imaginario popular que, en línea, profundizaron sus estrategias. Mercedes González, gerente de la línea belleza de la marca Dermaglós, del laboratorio Andrómaco, plantea que en la pandemia hubo dos etapas que despertaron interés entre los consumidores: la primera, al inicio, como consecuencia del uso de productos de limpieza o barbijos que dañan la piel. La segunda, con la cuarentena más estricta, que trajo más

# Si tenés una PyME, ahora vos también podés.



Descubrí nuestro programa con herramientas para impulsar el acceso equitativo al financiamiento a través de beneficios para empresas lideradas por mujeres y capacitaciones financieras abiertas y gratuitas.

Facilitamos el financiamiento.  
Garantizamos el crecimiento.

**Garantizar** 

tiempo en casa para ocuparse de estas rutinas. "Hay un *boom* que surge a raíz de todo esto, pero que está más asociado a la salud que a la belleza", explica la ejecutiva y menciona que, por esta tendencia, ellos pueden posicionarse como marca de un laboratorio nacional con una fuerte pata en la salud.

### Belleza consciente

La creciente demanda vino impulsada también por un nuevo tipo de consumidor consciente que también está revolucionando otras categorías como alimentos y hasta moda. Se trata de compradores cada vez más informados, que demandan transparencia a las empresas y valores éticos. Estos, a la hora de comprar una crema, seguramente se encarguen de leer las etiquetas en profundidad, investigar sobre las fórmulas y demandarán que los productos sean amigables con el medioambiente.

Milaborit es una marca que creció mucho gracias a haber dado respuesta a este tipo de consumidores. Fundada en 2014 por los hermanos Martín y Facundo Gutiérrez, cuentan que desde el inicio se enfocaron en vender con el diferencial del sello *cruelty free* (no testeado en animales) tanto por visión del negocio como filosofía de vida.

Para su crecimiento también se apalancaron en las redes sociales, donde podían tener diálogo directo con sus consumidores sobre estos temas y, de alguna manera, ir cocreando los productos a partir de sus pedidos. Hoy son una empresa integrada verticalmente, con laboratorio propio y más de 200 fórmulas desarrolladas por su equipo de I+D. La venta la canalizan a través de su propio *e-commerce*, y también por farmacias, tiendas y salones de belleza.

Los emprendedores son los dueños de MKW Labs, que también fabrica productos de cosmética sustentable para terceros. "Los *drivers* del mercado que vienen hace algunos años explotaron en la Argentina durante la pandemia. Los hábitos de comprar por *e-commerce*, el del autocuidado, el tener conductas sostenibles, es todo parte del *lifestyle millennial*, que busca productos no testeados en animales y no importa que



Rodolfo Prieto, fundador de VMP, y Mercedes González, gerente de belleza de Dermaglós.

seas una marca líder: los usuarios no te permiten no ser *cruelty free*", sentencia Martín Gutiérrez.

Y esto también se replica desde lo comunicacional. Los parámetros hegemónicos de belleza están cayendo, y las marcas que no se adaptan, pierden. "Vimos la necesidad de encontrar productos que se adapten a cada tipo de piel. Hoy se habla de pieles reales y de belleza asociada al bienestar. Eso es algo que marcamos desde el principio y tuvo muy buena recepción", explica el fundador y menciona que, para eso, no solo comunican con diversidad de pieles, sino que hacen fórmulas para cada tipo y afición.

"Notamos un crecimiento muy rápido en los últimos dos años, con tasas que se duplican o triplican respecto a otras unidades de negocio que teníamos. El año pasado crecimos 200 por ciento y el anterior del 150 por ciento", menciona quien hace unos años tenía que explicar a las farmacias qué significaba ser *cruelty free* y ahora se encuentra con que lo vienen a buscar.

Sin embargo, estas validaciones sin testeo en animales encarecen, y mucho, los procesos. "El desafío del mercado *beauty* en la Argentina es lograr estos productos con la misma garantía de calidad de una marca líder. El tener laboratorio propio nos lo permite tener y a precios amigables", admite Gutiérrez.

En línea, González, de Dermaglós, opina que el tiempo en casa contribuyó a la formación de los consumidores que encontraron espacios para investigar y



ver reseñas antes de tomar la decisión de compra: "Hay un consumidor mucho más informado, en especial entre los jóvenes. Nosotros trabajamos con fuerza en redes el contenido educativo. Queremos dar toda la información al consumidor y sumamos perfiles de médicos dermatólogos para generar contenido relacionado a piel", menciona.

Incluso, las campañas dejaron de estar exclusivamente dirigidas hacia el público femenino, sino que las firmas también incluyen a los hombres que cada vez más se ocupan del cuidado de la piel. Dermaglós, por ejemplo, en su última campaña muestra a distintas personas incorporando nuevas rutinas y la protagonizan desde una *influencer* de moda hasta un varón que se lava la cara después de un partido de fútbol.

### Industria argentina

Sí, es cierto que la industria del cuidado de la piel vio un crecimiento exponencial, pero también es cierto que en este sector compiten muchísimos jugadores, muchos de ellos grandes tanques internacionales con enormes presupuestos para publicidad y estrellas de Hollywood que se filman recomendando sus productos. ¿Cómo puede hacer una firma local para hacerse su lugar?

Una primera respuesta a este desafío podría ir de la mano del planteo anterior de satisfacer las necesidades de los consumidores más conscientes. "La gente se involucró y hoy busca empresas que tengan un camino más sustentable. Para las industrias argentinas

hay costos muy grandes que asumimos porque queremos estar al mismo nivel que las empresas extranjeras, pero dando trabajo a los argentinos", plantea Dermer y menciona que en Lidherma trabajan unas 70 personas de forma directa, a lo que se suman más de 50 distribuidores en todo el país. Y hace otra salvedad a este punto: el nivel de talento de bioquímicos y químicos argentinos da la capacidad para hacer formulaciones específicas para el tipo de piel y el clima argentino. Así es como en su laboratorio ya desarrollaron una cartera de más de 230 productos.

En este sector, para competir con las firmas consagradas, hay que apostar por la calidad. Y al final, el secreto, confiesa Dermer, está en la fórmula: "Tenemos éxito porque ponemos una gran cantidad de principios activos. Lo más importante está dentro del pote. Las grandes marcas tienen productos mucho más caros que los nuestros, y nosotros ahora estamos resignando algo de rentabilidad porque sabemos que la gente le empezó a pedir al dermatólogo productos más accesibles. Y la opción nacional tiene calidad equiparable. El diferencial de la industria argentina es nuestra tremenda inteligencia profesional".

Prieto, de ACF, explica que es un buen momento para las llamadas *indie brands* o marcas de autor, que se diferencian por apuntar a nichos específicos, como optar por productos aptos veganos o para requerimientos específicos. "Este tipo de marcas en Estados Unidos ya son el 8 por ciento del mercado. En la Argentina hay casos como el nuestro, que estamos creciendo a pasos agigantados. La gente ya no mira solo el precio: hay pequeñas marcas que hacen las cosas prolíficas y ganan", explica el empresario que apuesta por el reconocimiento que viene por el boca en boca y la recomendación de *influencers* (ya trabajan con más de 600 para esto).

En ese sentido, la inversión en publicidad que puede ser más accesible en redes sociales colaboró para el crecimiento de este tipo de firmas, según Prieto. Por eso, asegura, las pymes argentinas no deberían asustarse: "Hoy

en día es más democrático", afirma. La empresa ya exporta a Chile, Bolivia, Uruguay, Colombia y Brasil y comenta que la calidad de las formulaciones argentinas se destaca en la región.

"La industria nacional viene mostrando un crecimiento, cada vez se va desarrollando más, con mejor tecnología y propuestas competitivas y acordes a lo que el consumidor necesita. En este contexto tampoco es menor el aval de un laboratorio, y en Dermaglós, con 45 años en el mercado, la relación se inicia con el médico", aporta González y aclara que hacen foco en que, al depender del laboratorio Andrómaco, sus productos tienen los mismos estándares de calidad que un medicamento.

Por último, Gutiérrez aporta que la clave para competir está en la comunidad que generaron. "Nos enfocamos en construir una marca que nos guste, en tener una comunidad. Hay un ida y vuelta con los usuarios de cualquier tema que se te pueda ocurrir. Con la cultura construimos y nos diferenciamos", subraya el emprendedor. <AP> *Eugenio Iglesias*



## Agro

# Los otros porotos ganadores

El potencial de las legumbres genera expectativas en los productores argentinos. Con la consolidación de nuevos hábitos alimentarios que desplazan la carne, hay cada vez más oportunidades de aumentar las ventas al exterior.

Una creciente demanda interna y externa, impulsada por nuevos hábitos alimentarios basados en la sustitución de

proteínas de la carne, hacen de las legumbres un sinónimo de oportunidad para la Argentina.

Los mercados importadores requieren de grandes volúmenes de abastecimiento, por lo que el desafío nacional es promover la producción, a través de incentivos y de desarrollo de nuevas semillas que mejoren los rendimientos por hectárea de las explotaciones y permitan extender el área de siembra, y ayuden a resistir amenazas de todo tipo, incluidas enfermedades propias de cada cultivo. Sucede que, así como hay grandes compradores, también hay fuertes competidores.

"Un ejemplo para tener una perspectiva: la Argentina este año terminará exportando aproximadamente unas 70.000 toneladas de arvejas entre verde y amarilla. Si nosotros fuéramos capaces de capturar el 10 por ciento de la

participación de Canadá en las ventas a China, estaríamos exportando 280.000 toneladas; o sea, estaríamos multiplicando por cuatro el volumen actual de exportación. El desafío es llegar a ese volumen". Así lo grafica el asesor Adrián Poletti, de Incrementar Consultoría Agropecuaria.

Los volúmenes de producción dentro del grupo de las legumbres secas no es homogéneo: en el caso de los porotos, asciende a unas 300.000 toneladas, sumando distintas variedades; le siguen los garbanzos (unas 130.000 toneladas); arvejas (100.000 toneladas) y lentejas, con entre 40.000 y 50.000 toneladas.

"La Argentina tiene potencial muy grande en porotos. Tenemos tecnología, superficie, comercialización, o sea, todo a favor para crecer. La producción de garbanzos acompaña el crecimiento de la demanda, el Covid le pegó muy fuerte y además viene de una gran cosecha en 2018 a nivel global, que deprimió los precios y mantuvo altos los stocks", describe Poletti. Cabe tener en cuenta que, a nivel mundial, entre 2018 y 2020 el comercio global de garbanzos fue de aproximadamente 2,1 millones de toneladas, lejos de las 170 millones de toneladas de maíz, las 165 millones de soja o los 190 millones de trigo, tres cultivos claves en la agricultura extensiva argentina, según destaca el Ieral, de la Fundación Mediterránea.

"En el caso de la arveja, no solo hay que mirar el rendimiento por hectárea, sino el nivel de producción de proteína. No es lo mismo una arveja que produce un 22 por ciento de proteína, que una que produce el 28 por ciento". Poletti destaca el potencial que tiene el país en este cultivo. "En 2020, China importó casi 2,8 millones de toneladas de arvejas desde Canadá. Para China, Canadá significa el 90 por ciento de abastecimiento y tiene que diversificar orígenes. Argentina tiene los tratados fitosanitarios aprobados y listos como para que el volumen se incremente", explica.

Respecto de las lentejas, el trabajo que requiere mejorar los resultados es grande. "Ahí está todo para hacer. Es un cultivo que hay que reformular, hay que arrancar de cero prácticamen-



Las exportaciones de arvejas ascienden a unas 70.000 toneladas anuales y podrían multiplicarse por cuatro.

Fuente: Adrián Poletti, a partir de entrevista.

te, no tenemos genética introducida y la cantidad que se produce no es suficiente para abastecer la demanda interna", lamenta el consultor. Y agrega: "La verdad es que es una picardía que la Argentina no participe en esa especie cuando tiene potencial para hacerlo sin ningún problema".

#### Ventajas comparativas

Canadá, como principal abastecedor del apetecible mercado chino, no deja de ser un caso de estudio para la Argentina, que exhibe una ventaja natural en relación con el gigante norteamericano. "Allí la arveja es un cultivo estival, porque en invierno tienen un metro y medio de nieve. En la Argentina, tanto las arvejas, como las lentejas, son cultivos de invierno-primavera, por lo que se pueden producir sin re-

signar área a otros cultivos, como por ejemplo soja o maíz, ya que se pueden hacer los dos cultivos el mismo año, en distintas temporadas", destaca Gabriel Prieto, del INTA Arroyo Seco.

Actualmente, la Argentina exporta el 35 por ciento de su producción de arvejas a Brasil, al tiempo que el resto de lo que vende al exterior está distribuido entre los países asiáticos y africanos y, en menor proporción, a Europa. En Brasil, se destina principalmente a la industrialización, a través de un proceso de rehidratación para su posterior envasado en cajas, latas o frascos.

Pero la mira, también, está puesta en China, que produce en grandes cantidades, pero demanda al mismo tiempo cada vez más. "Si China hoy decidiera importar solo de la Argentina, no habría capacidad de satisfacer esa demanda por dos o tres años porque no llegaríamos a esa producción. Se siembra relativamente poco comparado con otros cultivos de invierno, como trigo o como cebada", ilustra Prieto.

Así como exhibe ventajas, el país tiene desventajas que ralentizan la expansión del sector. "Los costos argentinos de procesado, flete y transporte transnacional son muy altos. También hay que lograr mejor calidad a través de variedades más modernas, tenemos variedades que tienen más de 20 años de antigüedad, la implementación de una ley de semillas ayudaría muchísimo",

advierte el especialista. "También nos posicionaría mejor y bajaría los costos la posibilidad de exportar en bodega y no en contenedores; o a granel en contenedores y no en bolsas", añade.

Para José D'Aloisio, graduado de la Maestría en Agronegocios de la Universidad Austral y especialista en comercio exterior, "la Argentina está aprovechando la oportunidad y está trabajando para ser uno de los proveedores más importantes a nivel internacional". Destaca que la demanda está orientada "al mercado de proteínas", por lo que coincide con Poletti en que su calidad es fundamental para ese consumidor. "Es más cara la extracción de la proteína, es decir, generar el aislado proteico, pero se apunta a eso", suma.

#### Vender a un líder

El año pasado, en plena pandemia, la empresa cordobesa Desarrollos Agropecuarios del Sur (Dassa), de Gustavo Siciliano y Pablo Martínez, concretó un envío de garbanzos nada menos que a la líder de las legumbres, Canadá; la cual, precisamente por ser un jugador clave en el mercado, es exigente.

"Fueron varios meses de trabajo para esa exportación. Vender a uno de los principales jugadores fue un logro y una satisfacción", se enorgullece Siciliano. A la hora de determinar la posición del país no duda en señalar la falta de incorporación de genética, para incorporar –por caso– semillas resistentes a la denominada "rabia del garbanzo", una enfermedad complicada que afecta al

cultivo. Con mejores variedades, podría extenderse el área de explotación en el país, que hoy se concentra en el centro-norte de Córdoba y en el NOA, dejando afuera a la zona núcleo y a la provincia de Buenos Aires, por caso.

Otro estímulo para la producción depende de una variable externa: el precio internacional, que hoy ronda los US\$ 500 la tonelada cuando había superado la barrera de los US\$ 1000 la tonelada en 2017.

Hay otra variable todavía no controlada por la humanidad: el tiempo, que el año pasado no fue favorable para el cultivo en la provincia mediterránea. Según la Bolsa de Cereales de Córdoba, respecto del garbanzo, "de las 17.800 hectáreas sembradas en la campaña 2020/21, el 18 por ciento se perdió debido a la sequía y a problemas sanitarios". "Con un rendimiento de 13,6 q/ha se espera una producción final de 19.800 toneladas", añade el trabajo. "Durante los meses de agosto, septiembre y octubre las lluvias fueron menores al promedio histórico en más del 50 por ciento, lo que se tradujo en una disminución en los rendimientos", completa.

Para el año próximo, se espera la incorporación de nuevas semillas y también una mejora en los precios internacionales. "Con estas dos situaciones, el garbanzo va a volver a crecer en el norte de Córdoba", augura el empresario agropecuario.

Siciliano y otros productores conforman el denominado "Clúster del garbanzo y otras legumbres", con lí-

mite en el territorio de Córdoba, con el que buscan potenciar al sector hasta convertirlo en un polo. De acuerdo con su plan estratégico, su misión es "representar la cadena de valor del garbanzo de Córdoba y promover su desarrollo sustentable".

En la iniciativa participó inicialmente Carlos Ferrari, que es ingeniero agrónomo dedicado al *coaching*. "Un clúster es una organización que junta los diferentes eslabones de la cadena para potenciarlos y buscar el mejor relacionamiento, pero también los mayores resultados dentro de una cadena de valor", recuerda Ferrari. Y agrega: "En esa cadena de valor hay que hacer acuerdos que puedan servir a todos, con foco en el interés del grupo". Desde su rol de facilitador, organizó talleres en los que participaron entre 30 y 60 personas.

"Nuestro norte es emular los clústers de Canadá, donde hay uno en cada provincia y todos están alineados con la cámara nacional y trabajan de manera mancomunada", cuenta Pablo Campo, presidente del nucleamiento y miembro de la comisión directiva de Clera, quien informa que desde marzo la entidad ya es una asociación civil formalmente constituida. Como muestra de la coopetencia (combinación de competencia y cooperación) que caracteriza a los clústeres, tienen acciones orientadas a mejorar la calidad y abrir mercados, como el Programa Carbono Neutro, que incluye la elaboración de un manual de cultivo para trabajar de manera sustentable. <AP> Alejandra Beresovksy

#### Un mercado interno pequeño

"La Argentina no tiene todavía el hábito de consumir legumbres. Las que más se consumen son las lentejas", apunta Gustavo Siciliano, de Desarrollos Agropecuarios del Sur (Dassa). "Con poca producción, podemos abastecer el mercado interno", completa y hace referencia a la posibilidad derivada de es-

ta situación de enfocarse en la exportación. Igual concepto se extrae del informe "Estrategias privadas y públicas para el éxito en los mercados agroalimentarios modernos. El caso de la cadena del garbanzo en Argentina", elaborado en abril por el Ileral, de la Fundación Mediterránea. De acuerdo con el trabajo, menos del 5 por ciento de la producción se destina a la plaza local y, según esti-

maciones de la Cámara de Legumbres de la República Argentina (Clera), el consumo promedio por habitante de las legumbres en general ronda los 800 gramos por año. En contraste, India exhibe el mayor consumo: 6 kilos por habitante por año, al tiempo que en España -un país que en otros aspectos exhibe semejanzas con Argentina- es de 1,5 kilo por año. Se comercializa entero en pa-

quetes de medio a un kilo, enlatado, o a través de sus derivados, como el hummus o harina. El principal canal de comercialización son las dietéticas o almacenes de estilo gourmet, según precisa el Ileral. Adrián Poletti, de Incrementar Consultoría Agropecuaria, destaca por su parte que la pandemia y el aislamiento lo afectaron, por su asociación con el circuito gastronómico.



Management

# “La grieta” en las empresas: cómo dirimir conflictos

Qué hacen los CEO a la hora de resolver disputas entre sus niveles de reporte. Las recomendaciones para canalizar en forma positiva los enfrentamientos, los puntos de vista opuestos y las luchas de poder.

El conflicto aparece cuando surge un choque o tensión en un nivel comunicacional, y ese ruido interfiere entre dos ideas (dos personas) o más. Estas tensiones pueden darse a partir de egos enfrentados y factores emocionales que nublan la razón. “No lo considero necesariamente negativo porque bien gestionado puede ser la base de nuevas conversaciones”, explica Pablo Madrid, docente de Marketing Estratégico de UCES. En este sentido, el conflicto es también oportunidad de aprendizaje, y al profundizar en él puede encontrarse un síntoma que expresa una causa. Un cambio en las condiciones de contexto o en el equilibrio de poder interno, la implementación de una nueva estrategia o una transición generacional en la conducción de la organización pueden aparecer detrás como la verdadera causa de ese síntoma que surge en la

superficie. “El conflicto permite incorporar información nueva para ser procesada, interpretada y puesta en valor”, asegura Damián Eloy Russo, docente de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional en la Maestría de Alta Dirección de Empresas en UAI. Si el conflicto se interpreta y se transforma en materia prima para generar aprendizaje e implementar cambios, su impacto puede ser altamente positivo. “Bajo este enfoque es posible decir que la dinámica de análisis y resolución de conflictos es una parte muy importante del proceso de adaptación al contexto de cualquier empresa”, remarca Russo.

Mientras el conflicto no se manifiesta, es imposible empezar el proceso de resolución. “Los conflictos latentes son inasibles e invisibles, muy perjudiciales para las relaciones interpersonales, pero tienen efecto concreto sobre el víncu-

lo de las personas. La única manera es transformarlos en evidentes”, sostiene Roberto Mazza, docente de la Maestría en RRHH y de la Escuela de Negocios y Administración Pública de la UBA. Para eso es necesario un estilo de liderazgo que identifique, intervenga y ayude a que las partes lo expresen, y se transforme en un rol mediador. Asimismo, una cultura que acepte el conflicto como algo natural de la vida cotidiana.

“El conflicto es inherente a la condición humana, está siempre en un estado potencial”, afirma Mazza. Su particularidad es que ocurren en un entorno en el cual se convive durante muchas horas y hay que encontrarles una forma de resolverlos productivamente para que no tengan un efecto negativo en las relaciones interpersonales e incidan en la tarea cotidiana y en los resultados de la empresa. Según reflexiona Hernán Alberto Mosti, director de UADE Business School, hay quien elimina el conflicto con su poder de decisión, posibilitando una resistencia oculta o habituando a sus reportes a que “deleguen” en él sus conflictos. Otros tratan de dejar contentos a todos promoviendo un consensualismo muy poco efectivo; hay quienes prefieren “flotar hacia delante” dejando que las cosas fluyan y las ordene el tiempo, o quienes toman un partido inicial con poca información y quedan luego sin capacidad de maniobra cuando se profundiza el tema. También están quienes mantienen el conflicto como estrategia de poder propio y para incentivar el esfuerzo de los otros.

## ¿Blanco o negro?

Juan Francisco Gómez, docente y capacitador en la Escuela de Negocios de UCA, explica que cuando hay dos aportes que discuten es importante cambiar aquello que separa “una cosa o la otra”, por aquello que une y agrupa. Y esto es lo difícil de lo emocional, porque siempre implica una mirada más compleja de la realidad, no tan binaria ni definitoria, sino que la complejidad es lo paradójico, es la presencia de dos ideas que parecen contrapuestas, pero en la realidad ambas son reales al mismo tiempo.

**SEGUIMOS MIRANDO AL FUTURO  
CON LA MISMA PASIÓN Y COMPROMISO  
DE HACE 70 AÑOS.**



Hace **70 años** comenzamos elaborando caramelos en Arroyito, y hoy llegamos a más de 100 países a través de nuestras 3 divisiones de negocio: **Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging.**

Asumimos el compromiso de máxima calidad, nos destacamos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar a nuevos negocios.



No existe una única manera de decidir, la forma depende del estilo personal del CEO. "Entre lo blanco y negro un CEO debe escuchar razones y argumentos, pero a veces es clave comprender que hay una gran gama de grises", comenta Madrid. El primer desafío es "evitar la lucha de poder, trascendiendo el ego" –como propone Gomez- y esto se relaciona con encontrar lo que hay en común desde una mirada integradora.

Al imaginar a dos directores que manifiestan visiones opuestas respecto al mismo tema, se puede pensar que se trata de una situación estímulo-respuesta que demanda una solución inmediata: la elección de uno de los dos caminos posibles. El filósofo y estratega Sun Tzu, en su obra "El arte de la guerra", afirmó que un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después porque ha desarrollado efectivamente su estrategia; mientras que un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después, porque carece de planes premeditados. Simplemente reacciona. "Considero que es mucho más importante la estructura de resolución de conflictos que ha podido desarrollar el CEO previamente para crear circuitos de aprendizaje estratégicos, que la elección de una respuesta mágica que resuelva el enfrentamiento", indica Russo.

Siempre es conveniente sentarse a negociar. La negociación separa y une al mismo tiempo, porque la necesidad de negociar surge de una diferencia, pero también de una interdependencia. Los directores discrepan y sin embargo se necesitan. No es posible lograr resultados sin contar con el aporte del otro.

Russo sugiere buscar un punto de consenso a través de la negociación, teniendo en cuenta tres etapas: la primera, indagar sobre el contexto de la discusión; la segunda, avanzar con la etapa de negociación colaborativa, buscando conocer los verdaderos intereses de cada parte; la tercera y última, llevar a cabo la etapa distributiva de la negociación donde se tomarán las decisiones, buscando un equilibrio entre el resultado inmediato y el cuidado de la relación.

Hay que tener en cuenta que los puntos de vista contrarios dentro de una or-

## Los CEOs frente a las disputas

Algunas de las conductas que suelen darse en las empresas:

- \* Eliminan el conflicto con su poder de decisión, con lo que acostumbran a sus reportes a que "deleguen" en ellos sus conflictos
- \* Tratan de dejar contentos a todos, con el riesgo de promover un consensualismo poco efectivo
- \* Prefieren "flotar hacia delante" dejando que las cosas las ordene el tiempo
- \* Toman partido en forma prematura con poca información, quedándose sin capacidad de maniobra cuando se profundiza el tema
- \* Mantienen el conflicto como estrategia de poder propio

Fuente: Hernán Mosti, UADE, a partir de entrevista.

da la necesidad de nuevas competencias para liderar en entornos de mayor complejidad, explican los expertos. Así, una organización que admite la diversidad en su interior comprenderá mucho mejor las necesidades de sus clientes. La polarización es la antítesis de la diversidad. "La empresa, sea cual sea, se justifica y legitima por sus resultados y por el marco ético en que los logra. El mal manejo de los conflictos destruye o afecta los resultados", menciona Mosti.

## Cómo resolver tensiones

*La comunicación no violenta* de Marshall B. Rosenberg propone cuatro pasos para expresar los pedidos: observar los hechos, expresar cómo uno se sintió frente a los hechos, expresar qué es lo que uno necesita y formular el pedido. "Qué cantidad de tiempo perdemos discutiendo sobre la forma en que las cosas se dicen en vez de abordar lo que necesitamos", cuestiona Gómez.

Según comenta Mosti, "la resolución de conflictos para un CEO requiere dos estrategias complementarias: una preventiva para crear en su grupo una zona de cooperación que mitigue su aparición, y otra correctiva para remediar los conflictos concretos. Para ambas hay muchas técnicas, pero ninguna es mágica. Una acción preventiva requerirá crear un grupo de trabajo integrado que gestione una visión compartida y con una actitud de reconocimiento y respeto mutuo. Una acción correctiva requerirá siempre entender las posiciones e intereses de las partes y ayudar a que las partes escuchen mutuamente sus opiniones, y orientar todo desde la responsabilidad común de gestión. Un gran desafío para todo directivo es poder bancarse la "soledad del manager" en la que queda cuando debe tomar una decisión que deja insatisfechos a todos o algunos de los actores".

Aristóteles decía: "Cualquiera puede enojarse, eso es fácil, pero estar enojado con la persona adecuada, en el grado justo de enojo, en el momento justo, por el motivo correcto y con razón; eso es difícil y no está al alcance de todos". Lo que no se soluciona hoy, tendrá consecuencias mañana. <AP> Florencia Borrilli.

ganización son la base de la innovación. "El asunto es cómo conviven", reflexiona Gomez. Y agrega: "El problema no es la multiplicidad de miradas, el punto es si aceptamos y buscamos esa integración compleja". En esta línea, Madrid añade que es clave la "generosidad" al mostrar el punto de vista con argumentos propios, y la "humildad" para estar abierto a otras miradas. En un equipo es clave la gestión de la diversidad y este aspecto impacta en la gestión de un conflicto.

"Con grieta no hay sinergia posible. Con diversidad sí la hay", advierte Russo. Una posibilidad de combatir la grieta es reconocer el valor de la diversidad, facilitar la comunicación e incentivar la generación de circuitos de aprendizaje de doble lazo o estratégicos, donde los resultados y consecuencias de las acciones permitan modificar las creencias previas. "Empleando una imagen como metáfora, podríamos pensar en una autopista lo suficientemente ancha para albergar nuestra diversidad, que al mismo tiempo nos guía en un sentido previamente consensuado", indica.

Durante mucho tiempo, las organizaciones prefirieron la calma aparente a la confrontación de intereses en un modelo de equilibrio estático. Hoy el equilibrio es dinámico. Y esto trae apareja-

# NUEVO RENAULT DUSTER

para la nueva temporada de tu vida



## Empresas

# Pensar en (hidrógeno) verde

Siemens Energy quiere impulsar la producción de combustibles ecológicos en América latina en la carrera por reducir las emisiones. Las perspectivas para el negocio energético en la Argentina.

En la carrera para reducir el impacto ambiental, las energías renovables ocupan un lugar preponderante. Siemens Energy, la empresa independiente que desde hace un año concentra el negocio energético del gigante alemán –tras el *spin off* de la matriz Siemens–, es una de las protagonistas de ese proceso. Pero la apuesta no pasa solo por la infraestructura de turbinas eólicas: los planes para llegar a la neutralidad en las emisiones de carbono incluyen un impulso al hidrógeno verde y los combustibles ecológicos.

APERTURA participó junto a periodistas de la región de una rueda de prensa virtual con Tim Holt, miembro

del Managing Board de Siemens Energy para América latina, quien se refirió a la transformación energética en el continente y detalló las iniciativas que está llevando adelante la compañía.

“La región tiene grandes oportunidades en materia de transición energética. Hay muchos proyectos interesantes en ejecución”, dijo Holt y mencionó el caso del hidrógeno verde en Chile y el proyecto bautizado Haru Oni en el sur del país trasandino, donde la compañía está implementando la primera planta integrada de producción de combustible ecológico a partir del viento y el agua. Para el ejecutivo, es preciso dar un paso en la evolución de combustibles fósiles a e-combustibles y acelerar el ritmo de innovación en la infraestructura eléctrica. El hidrógeno puede usarse no solo para procesos químicos sino también para transporte y generación energética, planteó.

En la región de Magallanes, al sur de Chile, el proyecto piloto de Siemens Energy junto a otras empresas energéticas generará metanol sintético –base de combustibles ecológicos cero emisiones– a partir del hidrógeno verde producido, inicialmente, con energía eólica obtenida de los fuertes vientos de la zona. El objetivo es exportar a Europa ese combustible ecológico, explicó.



**Tim Holt, miembro del managing board para América latina de Siemens Energy.**



El transporte juega un rol central en la reducción de la huella de carbono y es una de las preocupaciones en las que puso el foco la Unión Europea (el bloque fijó la meta de ser carbono neutro en 2050). Según datos de Siemens, los sectores del transporte y la industria son responsables del 45 por ciento de las emisiones mundiales de carbono. En la visión de la compañía, los combustibles a partir del hidrógeno serán una respuesta, junto con la electrificación.

Siemens Energy impulsará la aplicación de hidrógeno verde como combustible en otras pruebas piloto en Colombia y en México, mencionó el ejecutivo durante la rueda de prensa. “Colombia, Chile, México, Brasil, la Argentina tienen los recursos naturales para producir hidrógeno verde. Y podrían exportarlo eventualmente. Puede darse un caso como el del LNG (gas natural licuado, en inglés), que se volvió un *commodity* global competitivo cuando bajó el costo de producción. El hidrógeno verde para Latam podría estar en esa situación similar”, dijo.

Respecto de la Argentina, Holt destacó la oportunidad de la energía renovable y mencionó que existe terreno para

ganar eficiencia energética en la matriz actual. “Tenemos grandes clientes, una larga trayectoria en el país y una participación de mercado muy importante en la generación energética tradicional. Respecto de las energías renovables,

creo que están avanzando de manera un poco lenta. En hidrógeno, no vemos la misma actividad que en Chile, Colombia o México en la discusión de proyectos piloto. Creemos que hay una oportunidad en la electrificación de la explotación de shale. Y en proyectos de energía eólica”, señaló.

El ejecutivo se refirió también al centro de aplicaciones de Siemens Energy que funciona en el país. “Está trabajando con los clientes para optimizar sus operaciones y ser más flexibles y eficientes”, resumió. <AP> Pablo Ortega



# Seguro de Hogar

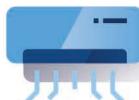
# 50% off



**Además viene con Asistencias Programadas:**



Mantenimiento preventivo  
y control de plagas



Revisión y recarga de gas  
del Aire Acondicionado



Revisión y recarga  
de gas de Heladera

Promoción válida en la República Argentina del 01/07/2021 hasta el 30/09/2021 inclusive, para quienes contraten un nuevo Seguro de Hogar con débito automático de tarjeta de crédito, en BBVA Seguros Argentina S.A. El beneficio a otorgar será de un descuento del 50% sobre la prima en las tres primeras cuotas. No combinable con otras promociones. Para más información consulte en [www.bbvaseguros.com.ar](http://www.bbvaseguros.com.ar). Aseguradora: BBVA Seguros Argentina S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Leandro N. Alem 728/732 (C1001AAP) - C.A.B.A.



#### Finanzas personales

Estrategias y recomendaciones para planificar a largo plazo sin estrés económico. Qué activos elegir, cómo diversificar y cuánto dinero aportar por mes según los objetivos y la edad de cada uno.

# Cómo ahorrar para el retiro (y no ser licuado en el intento)

Por Mónica Fernández

Puede parecer raro hablar de planificar el largo plazo, hacer el ejercicio de pensar a 20 o 30 años, en medio de una pandemia que pone en jaque al mundo y que, especialmente en la Argentina, desestabiliza ingresos, proyectos y los planes más mínimos de corto o mediano plazo.

Sin embargo, más desafiante el contexto, más acción recomiendan los expertos tomar. Y el retiro debe ser, sin dudas, “el” plan a trazar. El Covid, el aislamiento, la falta de vacunas y los problemas siempre inmediatos pusieron todo en un gran paréntesis desde principios de 2020. Lamentablemente,

**El sistema jubilatorio otorga niveles de cobertura de entre el 50 y el 70 por ciento del salario en actividad para remuneraciones inferiores al máximo computable, que hoy es de \$ 208.357 mensuales. Por encima de ese monto no se hacen aportes y la persona debe compensar ese ingreso a futuro con un plan de ahorro propio.**

el reloj no se detiene. El tiempo corre.

En la Argentina el sistema previsional es "solidario". Es decir que el haber de los actuales jubilados se financia con el aporte obligatorio de empleadores y empleados en actividad. Acá el primer punto de estrés para el sistema: la mayor expectativa de vida hace que en la punta de la pirámide, haya cada vez más jubilados y pensionados.

A esto se suma que los bajos niveles de ocupación van generando desfinanciamiento en el sistema y un dato más, y para nada menor: los trabajadores activos realizan aportes a la seguridad social hasta un tope de \$ 208.357. Por la porción de salario que excede el tope no se hacen aportes. En lo inmediato, esto genera un extra de bolsillo para quienes están en esa situación, pero será claramente un problema a la hora del retiro.

Obviamente, la jubilación se calculará sobre el monto por el cual efectivamente se hicieron aportes. Entonces quienes mejores salarios tengan en su etapa activa, menor tasa de reemplazo lograrán con su jubilación.

En promedio, y de acuerdo a datos de Willis Tower Watson, el sistema de seguridad argentino otorga niveles de beneficios razonables, de entre 50 por ciento y 70 por ciento del salario en actividad, para remuneraciones inferiores al salario máximo computable. En cambio, para salarios por encima de ese tope comienzan las deficiencias del sistema que se incrementan cuanto más elevado es el sueldo en cuestión.

El nivel de reemplazo (es decir que

porcentaje resultará la jubilación respecto del haber en etapa activa) es del 60 por ciento para salarios de \$ 50.000 a \$ 90.000. Ahí comienza a bajar escalón por escalón y en el caso de quienes tengan un sueldo, por ejemplo, superior a los \$ 300.000 mensuales, el haber jubilatorio representará el 30 por ciento o menos.

El haber máximo jubilatorio es actualmente de \$ 155.300. El salario medio para una posición media/alta en una compañía grande ronda los \$ 500.000. Una cuenta simple muestra el *gap* a cubrir.

El problema de la falta de planificación para el retiro es un problema que excede a la Argentina. Lamentablemente incluso en los países más desarrollados es algo a resolver y

La diferencia de  
empezar cuanto  
antes

#### Edad: 40 años

**Capital inicial en el fondo:** US\$ 50.000 Si desde ese momento se ahорran US\$ 500 por mes, al 7 por ciento anual de rentabilidad, a los 60 años tendrá un fondo acumulado de US\$ 334.000 (US\$ 1600 por mes hasta los 90 años)

#### Edad: 30 años

**Capital inicial en el fondo:** US\$ 20.000 Si desde esa edad ahorra US\$ 500 por mes, al 7 por ciento anual de rentabilidad, a los 60 años tendrá un fondo acumulado de US\$ 491.000 (US\$ 2400 por mes hasta los 90 años)

Fuente: Mariano Sardans, FDI.

más aún en las economías menos establecidas. "El del retiro no es un tema instalado en la mentalidad del latinoamericano; no tiene que ver sólo con el argentino. Nosotros tenemos clientes en 14 países y es muy calcada la situación en toda la región. Son muy pocos los clientes que desde jóvenes tienen el retiro como meta para planificar sus finanzas personales. Por el contrario, la gran mayoría se acuerda cuando ya es demasiado tarde y por ende, los márgenes de acción se reducen notablemente", explica Mariano Sardans, CEO de la gerenciadora de patrimonios FDI. "En otras palabras, mayormente se termina ajustando del lado del gasto para poder llegar con lo ahorrado en la vida activa o se tiene que extender la edad de retiro", revela.

Diego Deza, director de Retiro de Willis Towers Watson, es categórico en el diagnóstico: "Si bien existe plena conciencia y preocupación por la situación del ingreso post retiro, lamentablemente la coyuntura no ayuda a que avance la toma de decisiones para mitigar esta situación".

De su trato permanente tanto con empresas que tienen como política planificar el retiro de sus cuadros más altos con fondos especialmente constituidos, Deza remarca que aunque "existe la convicción de que no se puede esperar un beneficio del Sistema de Seguridad Social que permita mantener un nivel de vida relativamente equivalente al que uno tenía durante la etapa activa y está clara la necesidad de generar un ahorro complementario

para ese momento, hay varios elementos que, en contrapartida, hacen difícil avanzar en la ejecución de ese plan de ahorro".

Los tres que más se repiten entre sus clientes, según el experto: la inflación, la alta incertidumbre en la economía y la dificultad para acceder a mecanismos de ahorro de calidad con un nivel adecuado de seguridad jurídica y riesgo de inversión de mediano/largo plazo.

Dario Zabuski, *Head of Sales & Marketing* de ICBC, pone sobre la mesa otro tema clave en la planificación de largo plazo: "En psicología se habla que pensamos en nosotros mismos como nuestro yo del presente y nuestro yo del futuro, donde el yo del futuro es perfecto y está comprometido a ahorrar para la jubilación, a perder peso, a estudiar y a realizar toda acción que demande un sacrificio en el presente para un beneficio en el futuro. Lo que solemos olvidar es que nuestro yo del futuro es la misma persona que el del presente y si no somos capaces de salir de este 'autoengañó' será muy difícil pasar del plan a la acción".

### El valor del tiempo

Hecho el diagnóstico, tomar acción es una medida necesaria. Y la clave está en el factor tiempo: cuanto antes se empiece a planificar cómo se va a complementar el *gap* o la brecha entre lo que el Estado brindará y lo que realmente se necesita, el esfuerzo podrá ser menor.

"Desde las empresas debemos promover el ahorro", dice Clara Estevarena, directora de *Wealth* de Mercer, consultora especializada en gestión de talentos y beneficios dentro de las compañías. "La recomendación es que el 80 por ciento de las personas que trabajan tengan planes de pensiones privados para mejorar la sustentabilidad del sistema. Y a su vez, se debe trabajar en el bienestar financiero de sus empleados dándoles información, herramientas para gestionar sus finanzas diarias y poder planificar su futuro".

Joaquín Bagües, *head of macroeco-*

**Carteras recomendadas**

**José I. Bano** Gerente de Research de IOL

#### 50% en renta fija

25% en el ETF LQD (bonos corporativos investment grade)  
25% ETF IEF (bonos estatales del gobierno de Estados Unidos, con vencimiento a 7/10 años)

#### 50% renta variable

20% ETF SPY (que replica el índice S&P)  
10% ETF QQQ (sigue al índice Nasdaq)  
20% ETF VNQ (se enfoca principalmente en real estate y, a su vez, tiene dentro REITs, fideicomisos financieros que cotizan en la bolsa)

**Nicolás Lo Valvo** Analista Sr de Balanz

Tradicionalmente se piensa en un 60% destinado a renta fija y 40% a renta variable. Sin embargo, en este último tiempo hemos visto variar este formato clásico como consecuencia de la compresión de tasas a nivel mundial, logrando carteras más equilibradas e incluso con mayor ponderación en la renta variable.

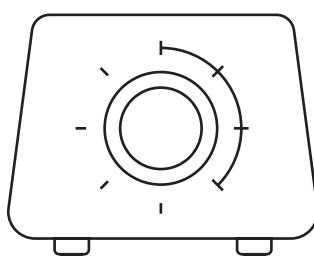
#### Acciones para un perfil más joven, agresivo:

Nvida (NVDA), Palantir (PLTR), Palo Alto Networks (PANW), Square (SQ), First Solar (FSRL), Taiwan Semiconductors (TSM), Qualcomm (QCOM)

#### Para perfiles más conservadores:

Fondo 5G Connectivity Fund de Neuberger Berman, el Schroders Global Energy Transition, para quienes deseen posicionarse en energías renovables, o el Allianz Global Artificial Intelligence

Fuente: las entrevistas.



*nomic* en PPI, lo pone en estos términos. "Una recomendación para quienes no pensaron en planificar el momento del retiro es lo que, en algún momento de la historia, Albert Einstein mencionó como 'la octava maravilla del mundo'. Quien lo comprende, lo gana; el que no lo hace, lo paga". Einstein se refería al concepto de interés compuesto. "La capitalización, es tan antigua como su efectividad, y es un fenómeno matemático en el que cuando invierte el capital, ese mismo capital genera rendimientos y ese rendimiento también genera un rendimiento. A diferencia de interés simple, en este caso se acelera el crecimiento de la inversión", explica Bagües.

Francisco Odono, gerente de inversiones de Quinqua Fondos, habla de "paradoja". "Lo ideal es empezar a planificarlas en simultáneo con el ingreso a la vida laboral pero paradójicamente en ese momento la posibilidad de retiro luce como algo tan lejano que es difícil ver la utilidad de hacerlo". Sin embargo, aclara que "la magnitud del fondo que se logre armar dependerá del monto que se puede destinar a ahorrar con ese fin y el momento en que se produce. Cuánto antes se genera el ahorro, más tiempo de rendimiento tiene".

En igual sentido, Zabuski, de ICBC, postula: "Somos conscientes de lo difícil que es posponer la satisfacción de hoy para un beneficio en el momento del retiro que se ve tan lejano, pero la realidad es que debemos empezar lo antes posible para que los objetivos sean alcanzables de la mejor manera".

"La primer recomendación para el inversor es que empiece ya y que no lo dude", dice José Ignacio Bano, gerente de *research* de InvertirOnline. "Un segundo punto muy importante es ahorrar en 'moneda dura'. Uno debería ahorrar en bienes duraderos – una propiedad, por ejemplo- o en moneda dura, en oro, en dólares, entre otras. Y luego, pensar el efecto de la inflación sin importar la moneda".

#### ¿Cuánto?

FDI cuenta para sus clientes con una calculadora que facilita la tarea de



"proyectar" y ponerse metas. Algunos ejemplos sobre números concretos:

Suponiendo un individuo de 40 años, que tiene como capital inicial para su fondo de retiro US\$ 50.000 ahorrados, y que puede sumar mensualmente otros US\$ 500 a ese fondo, con una rentabilidad promedio del 7 por ciento anual podría retirarse a los 60 años con un fondo acumulado de US\$ 334.000 que le permitirían retirar US\$ 1600 dólares mensuales hasta los 90 años.

Modificando la variable del momento en el que se empieza a planificar el retiro, y con menos de la mitad del aporte inicial, el fondo acumulado es casi 50 por ciento superior. Empezando a los 30 años, con solo US\$ 20.000 en el fondo y manteniendo aportes de US\$ 500 mensuales, al momento del retiro ese individuo habrá acumulado US\$ 491.000. Esto le permitirá retirar US\$ 2400 mensuales y dejar aún un excedente como herencia.

También se puede hacer la cuenta a la inversa, para saber cuánto se necesita ahorrar para complementar la jubilación. En el caso de una persona de 30 años, que cuente con US\$ 15.000 de ahorro inicial, y trabaje hasta los 60 años, con solo aportar US\$ 300 mensuales a su fondo de retiro logrará sacar una renta mensual de US\$ 2000 durante sus años retirado (entre los 60 y los 90 años, según este cálculo). El fondo total acumulado será de US\$ 355.000 que debe seguir invertido mientras se hacen los retiros periódicos.

"Somos conscientes que el contexto político y macroeconómico argentino nos corre el foco en cuanto a planificaciones financieras a largo plazo. No obstante, debemos tomar una pausa en la vorágine del día a día y comenzar a tomar acciones y decisiones estratégicas con el objeto de administrar inteligentemente nuestro patrimonio", advierte Nicolás Lo Valvo, analista senior de Investment Ideas en Balanz, un área que diseña carteras a medida de cada cliente. "No solo para preservarlo, sino para incrementarlo y en consecuencia poder gozar de sus frutos llegado el momento del retiro

**"Somos conscientes de lo difícil que es posponer la satisfacción de hoy para el retiro, pero debemos empezar lo antes posible para que los objetivos sean alcanzables."**

Darío Zabuski, ICBC.

de nuestra actividad laboral", explica.

Esteban Pereiro González, Chief Investment Officer de HSBC Argentina, recomienda empezar cuanto antes. "A los 40 años todavía se está a tiempo para construir un fondo de retiro. Contemplando una edad de retiro a los 65 años, la persona tendrá 25 años por delante para ahorrar. Pero si en ese momento de su vida todavía no lo hizo, deberá hacerlo a un mayor ritmo (más ahorro) que si hubiese comenzado a construir su fondo de retiro a los 25 años, cuando todavía tenía 40 años por delante hasta llegar a la edad de jubilación".

"La recomendación es planificar el fondo de retiro desde los 25 años destinando entre el 10 por ciento y el 15 por ciento de los ingresos anuales. Una persona que comienza a planearlo en sus 40, deberá destinar entre el 15 por ciento y el 20 por ciento", calcula Pereiro González.

"No hay una fórmula general al hablar de inversiones para el retiro. Lo ideal es comenzar a ahorrar lo antes posible, más aún si el inversor tiene un perfil adverso al riesgo. El principal aliado de este tipo de inversor es el tiempo. Por eso, en estos casos cuándo, es más importante que cuánto", destaca Julio Calcagnino, analista de mercados de TSA Bursátil: "Si un inversor ahorra US\$ 10.000 anuales, sin realizar retiros, y los invierte al 7 por ciento anual en moneda dura, en 30 años conseguirá superar el millón de dólares

y asegurarse ingresos mensuales para los próximos 20 años de más de US\$ 4000". Y acá la importancia del tiempo: "Sin embargo, si se cuenta con 20 años (por delante), se necesita un rendimiento del 14 por ciento para lograr lo mismo".

### Poner primera

¿Cómo pasar a la acción? ¿Qué inversiones y qué tipo de planes combinados permitirán un retiro sin mayores preocupaciones desde el punto de vista financiero?

La primera recomendación que pone sobre la mesa Ramiro Marra, director de Bull Market, es tan sencilla, como compleja. "Tener criterio al momento de invertir. Y el criterio en la Argentina implica instrumentos dolarizados. Se puede hacer con pesos, a través de Cedars u obligaciones negociables (ON). Los demás instrumentos lamentablemente requieren de estarles encima y se necesita conocer el mercado por dentro", remarca.

"Si recién está empezando recomendamos la regla de 70-30: 70 por ciento en Cedars que indexan al dólar libre, y 30 por ciento en ONs que rinden entre 8 y 11 por ciento. Después de los 60 años, 80 por ciento en ON para obtener pagos de renta periódicos".

En el mismo sentido, Mariano Galagarra, gerente de Banca Privada en Banco Galicia, recomienda "nunca perder de vista el largo plazo y el camino que trazamos". Su consejo: "Los mercados de capitales, locales e internacionales son lugares que nos permitirán diseñar estructuras inteligentes, con el nivel de riesgo que cada uno esté dispuesto a asumir. Siempre diseñar portafolios balanceados. Renta fija y renta variable deben formar parte. La diversificación, de monedas, de sectores, de productos y de regiones no pueden faltar y además no olvidar en la elección considerar el tratamiento impositivo de las colocaciones".

Bano, de IOL, hace hincapié en que el primer aporte, "el arranque", es lo más importante en una estrategia pensada para el retiro y remarca que

el plan deberá incluir "activos que no sean tan volátiles dentro de lo posible, y que además, sean diversos". Sugiere que "el portafolio esté compuesto por ETFs, es decir, *Exchange Traded Funds*, que son fondos compuestos por múltiples activos que cotizan en la Bolsa y se operan como un todo. Una sola operación para comprar o vender un ETF pero contenido en el ETF puede haber hasta cientos de activos distintos".

Para el objetivo retiro, Lo Valvo, de Balanz, sugiere en líneas generales 60 por ciento en renta fija y 40 por ciento en acciones. "Estamos en un excelente punto de entrada para invertir en tecnologías revolucionarias como el desarrollo de la conectividad 5G, la inteligencia artificial, los autos autónomos y eléctricos, la biotecnología, las energías limpias y la exploración espacial entre otras, que tendrán su auge en los próximos años", lista.

Cuánto más joven, más "jugada" podrá ser la cartera de inversiones y, por ende, con perspectivas de mayores retornos. "Nuestra recomendación es que para alguien que tenga 30 años, la ponderación a activos argentinos se incremente, hasta el 40 por ciento, mientras que para una persona que ya ha pasado los 50, disminuirlo a niveles del 20 por ciento", postula Damián Zuzek, CIO de SBS Fondos.

El especialista aporta otra herramienta para calcular qué proporción de uno y otro activo se debería incluir en el plan de retiro según la edad. "En cuanto a la composición de los activos externos, una regla rápida para el cálculo podría ser restarle a 100 la edad de la persona, el número resultante será el porcentaje de su cartera que debería estar expuesta a activos más riesgosos como los Cedears, mientras el saldo restante debería invertirse en activos de menor riesgo o volatilidad como los productos de renta fija. Para alguien de 30 años, su exposición a productos de renta fija sería del 30 por ciento y 70 por ciento Cedears, mientras que para una persona de 50 años, el balance sería la mitad para cada uno de esos activos".

Pereiro Gonzalez, de HSBC, advierte

a su turno que "la diversificación es la clave". "Para aquella persona que quiera mantener exposición a inversiones locales en pesos y pueda lidiar con el riesgo de convertir una oportunidad de corto plazo en una inversión de largo plazo, la inversión en acciones argentinas debería siempre estar presente en sus carteras de inversión". Eso sí, aclara: "Inmediatamente después de tomar esa decisión la segunda será olvidarse de esa inversión por un tiempo, dado que lo más probable es que aprenda muy pronto el significado del concepto de volatilidad".

En la misma línea, Mariano Calvillo, *Head Portfolio Manager* de Fondos Fima, dice que "las inversiones a largo plazo se deberían tomar independientemente del contexto. El mundo hoy posee tasas de interés muy bajas para

**"Para aquellos que quieran mantener exposición a inversiones locales en pesos y puedan lidiar con el riesgo, las acciones deberían estar siempre en sus carteras"**

Esteban Pereiro González, HSBC.

la renta fija, motivo por el cual sería razonable incluir una mayor proporción de acciones en el armado del portfolio. Una composición target del 60 por ciento acciones y 40 por ciento bonos cumpliría el objetivo".

Joaquín Bagües, de PPI, recomienda 80 por ciento en instrumentos de renta fija con un grado de inversión alto, y dentro de ese universo poder alojar el capital en instrumentos que brinden cupones (intereses) elevados y 20 por ciento en acciones. Se podría buscar índices específicos para que la inversión siga ciertos parámetros, como también alojar a un fondo común de inversión con riesgos acotados".

Julio Calcagnino, analista de mercados de TSA Bursátil, pone la mirada en cómo estructurar las inversiones para

generar el flujo de fondos deseado al momento del retiro: "A la hora de incorporar activos, cuando el objetivo es generar flujos mensuales (o en la frecuencia deseada) es clave tomar una orientación más conservadora en la medida que la fecha del retiro se acerca. Se suele priorizar la exposición al dólar o inflación a través de los coeficientes CER y UVA, de manera de preservar el poder adquisitivo. Luego, cada inversor puede optar por tomar más riesgos en vistas de más retorno".

"Cuanta más previsibilidad busque –agrega Calcagnino- necesariamente implica menores retornos. Además, es interesante trabajar en inversiones en el mercado local (denominadas en pesos o moneda extranjera) y mercados internacionales".

Por su parte, Sardans le pone una mirada global y se focaliza en maximizar resultados para clientes que tienen la posibilidad de armar una cartera con base en mercados más estables, como Estados Unidos. Una alternativa, claro, que no está al alcance de todos.

"Es la jurisdicción más pro-inversor, en el sentido de las regulaciones que lo protegen", apunta. "El vehículo a utilizar tiene mucho que ver con la planificación fiscal del inversor, tanto para bajar o anular la carga fiscal del lado del fisco argentino, así como también para evitar retenciones de parte del fisco estadounidense o contingencias futuras, como el impuesto a la herencia en este último país", concluye. <AP>

## Seguros de retiro

# Cuestión de método

Los seguros de retiro son una herramienta que puede facilitar la planificación. Qué detalles hay que tener presente.



Una herramienta que simplifica el andamiaje para el momento de pasar a la etapa pasiva es el fondo de retiro y/o seguro de retiro. Lo puede contratar tanto cada individuo de manera independiente en una compañía de seguros, como pueden formar parte de un plan de beneficios de las empresas para sus ejecutivos. En uno u otro caso, la idea es que sean una parte más del portfolio que cada individuo va preparando a lo largo de su vida activa.

“El plan de pensión es muy valorado por los empleados: 76 por ciento valora la contribución a su jubilación por parte del empleador según nuestra tendencia global de talento”, sintetiza Clara Estevarena, directora de *Wealth* de la consultora Mercer.

Y a pesar de la crisis económica, las empresas que cuentan con este beneficio para parte de sus empleados decidieron en general no discontinuarlo. “No se vieron suspensiones o cancelaciones de este tipo de programas”, dice Diego Deza, director de Retiro de Willis Towers Watson. “Son programas que luego de cancelarlos resulta difícil volver a implementarlos, el costo no es tan alto como para realizar una diferencia en la estructura de las empresas y forman parte de la compensación total de los participantes, por lo que su suspensión/cancelación tendría un alto impacto en los empleados”.

¿De qué se trata este beneficio? Una alternativa muy utilizada son los Planes de Contribución Definida. “Básicamente la empresa se compromete a acompañar al empleado que decide participar sobre la base de un matching 1 a 1, es decir, el empleado aporta un determinado porcentaje de su salario (un 3, 4 o 5 por ciento) y la empresa hace un aporte a su nombre exactamente igual”, define Deza.

“Para llegar a tener una jubilación del 70 por ciento del último salario an-

## Apertura



tes de jubilarse es necesario contribuir con un 6,3 por ciento en un salario final de \$ 100.000 y 17,3 por ciento en un salario final de \$ 550.000. Esto como complemento de la seguridad social de aportes de 30 años. Asimismo, estos esfuerzos suelen ser compartidos entre empleado y empleador en una proporción uno a uno, por lo que el esfuerzo individual se reduce a la mitad”, indica la ejecutiva de Mercer.

# 155.300

Es el haber máximo jubilatorio actual

# 60%

Es el nivel de reemplazo (es decir el porcentaje que cubrirá la jubilación) para salarios de \$ 50.000 a \$ 90.000 en la etapa activa. Para quienes tengan un sueldo superior a los \$ 300.000 mensuales, el haber jubilatorio representará el 30 por ciento o menos

Fuente: las entrevistas.

## La City

Para la administración de esos fondos, hay varios instrumentos o vehículos que se adaptan: “Fideicomisos locales o bien estructurados en el exterior, que tienen el atractivo de inversión en moneda dura sumado a su seguridad jurídica, Fondos Comunes de Inversión o también seguros de retiro colectivo”, aporta Estevarena.

En cuanto a los seguros de retiro, estos pueden ser individuales o colectivos (los que contratan las empresas) y una de sus grandes ventajas es que “ordenan” y automatizan el ahorro de largo plazo. Al ser pólizas con un aporte mensual que suele hacerse por débito automático, quedan a salvo de olvidos o “manotazos” para proyectos de corto plazo.

“El Seguro de Retiro fue creado como una alternativa de ahorro a través de una serie de aportes que hace la persona durante su etapa activa, lo que le permite acceder una vez que se jubila a una renta que complementa su jubilación. Pero es una herramienta tan flexible que se adapta a todas las necesidades que pueda tener una persona a lo largo de toda su etapa activa”, subraya Claudia Rodríguez Andrade, Gerente Comercial Corporate de Orígenes Seguros de Retiro.

“Es una de las herramientas que usan las empresas para apoyar las políticas de recursos humanos y transmitir la cultura de ahorro a los empleados ya que permite proyectar un ahorro futuro eficiente y rentable para que la persona alcance sus objetivos en todas las etapas de su vida”, dice Rodríguez Andrade y subraya un dato nada menor: “Dado que es una herramienta no remunerativa, el empleado se ve beneficiado en el no pago del Impuesto a las Ganancias sobre lo que le aportó la empresa”.

Este tipo de pólizas “tienen asegurada una rentabilidad mínima y luego está la rentabilidad real que obtiene la compañía de seguros. Orígenes en los últimos 10 años tuvo una rentabilidad real garantizada promedio de entre 6 por ciento y 6,5 por ciento en dólares”, explica. <AP>

Las tecnologías 4.0 prometen niveles de productividad, precisión y eficiencia sin precedentes.



#### Tendencias

# Industria Argentina 4.0

Aún con obstáculos culturales, económicos y de infraestructura, cada vez más empresas argentinas apuestan a la modernización y a la transformación digital. Los casos más representativos que se observan hoy en el mercado local.

Por Walter Duer

La Cuarta Revolución Industrial está llegando: la digitalización, el poder de los datos y el acompañamiento de tecnologías como internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), automatización robótica de procesos (RPA), impresión 3D, realidades virtual y au-

mentada o analítica de datos, por citar apenas algunas, prometen niveles de productividad, eficiencia y precisión para satisfacer la demanda sin precedentes en el marco de lo que se conoce como Industria 4.0. Esta panacea, no obstante, parece un poco más distante cuando se ve con ojos argentinos.

“Se están dando avances, pero aún no hay un estado de madurez en la región”, explica Martín López Ramos, gerente de tecnología de Pointer, empresa especializada en soluciones de IoT. Entre los impulsores, el experto destaca el PAC (Programa de Apoyo a la Competitividad) del Ministerio de Desarrollo Productivo como plan para impulsar las nuevas tecnologías en la industria. Como barreras, enfatiza en las culturales (resistencia al cambio), económicas (costo de las soluciones) y de infraestructura.

“No contamos con una fecha prevista para una licitación de espectro 5G para los operadores móviles ni redes privadas, lo que obstaculiza el desarrollo de una Industria 4.0”, asegura Santiago Fontán Balestra, director de ventas para el Cono Sur de la proveedora de tecnología para telecomunicaciones y chips Qualcomm, sobre la última.

“Solo empresas grandes y PyMEs muy innovadoras incursionan en este tipo de tecnología: en cada fábrica que se visita se ve un enorme potencial”, apunta Ezequiel Oller, fundador y CEO de Robótica Industrial, empresa especializada en soluciones de procesos industriales a través de la robotización, combinada con IoT y sistemas de visión. “Todavía nos encontramos al inicio de la curva de adopción”, afirma.

“La Argentina enfrenta esta transición en condiciones macroeconómicas desafiantes”, asegura Damián Rabovich, gerente de preventas y soluciones de SAP Cono Sur. “Mientras que las necesidades de crédito para financiar la transformación se hacen más importantes, las condiciones financieras imponen tasas altas y plazos cortos”, agrega.

Martín Colombo, director de ventas senior para Latinoamérica de Veeam, coincide en que las tecnologías 4.0 son aún de uso marginal, aunque aporta una luz de optimismo. “Sin embargo, se percibe una expectativa de rápida evolución, acelerado por el contexto del último año y medio, el cual redundará en un aumento notable para el período post-pandemia”.

## A toda máquina

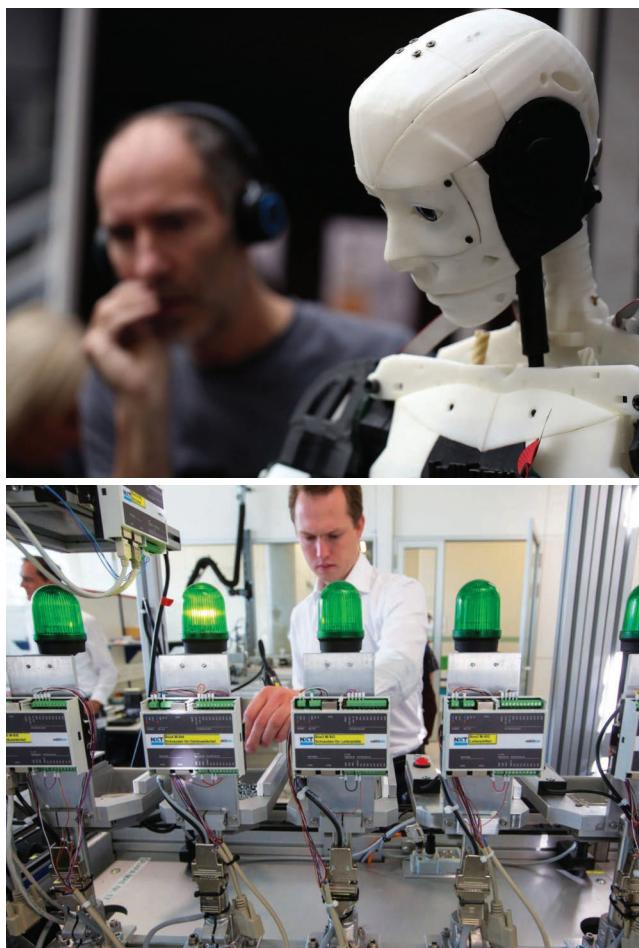
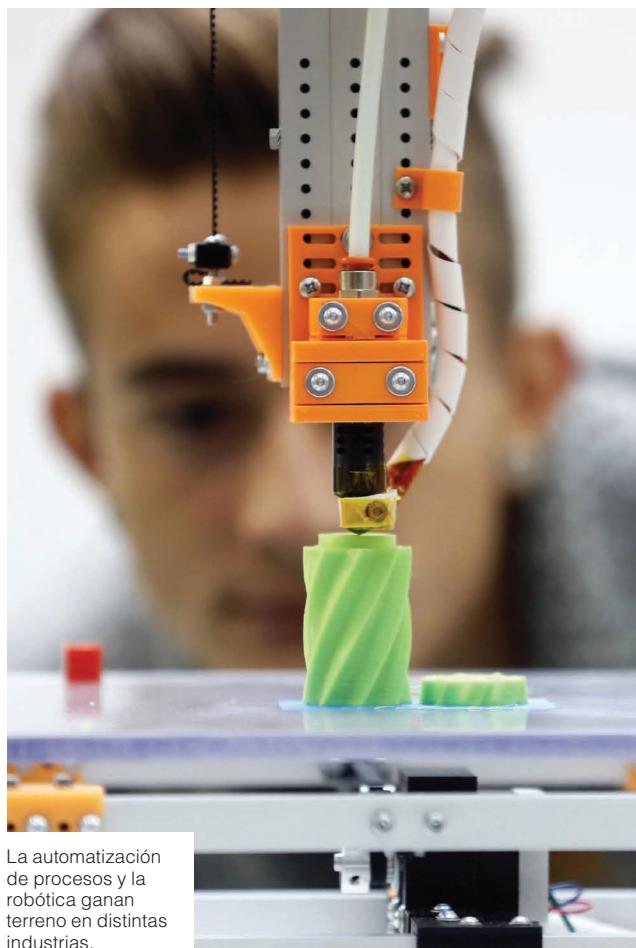
Existen algunos casos ciertamente avanzados. “Decidimos liderar el cambio hacia un sistema de transporte sustentable y efectuamos una profunda transformación digital, utilizando conectividad, electrificación y automatización para mejorar nuestros procesos y aumentar la eficiencia productiva”, enumera Rodrigo Thadeu Mathias, gerente de mantenimiento de la fábrica de Scania Argentina en Colombres, Tucumán. “Comenzamos con un enfoque en colecta y estructuración de datos, obteniéndolos de forma automática de nuestras máquinas y flujos de proceso, además de los generados de nuestras operaciones logísticas y resultados de calidad”, cuenta. También se preparó la infraestructura para dar soporte a IoT y *big data*. “Y ya estamos implementando nuevos métodos de trabajo (Master

Way of Working) con visualización de información en tiempo real, modelos predictivos de solución de desvíos y supervisión de *status* del proceso”, agrega. También se aplica RPA, simuladores y realidad virtual en el diseño de los flujos de producción, y *machine learning* e IA para los análisis de datos. El objetivo es la integración completa de Industria 4.0 en las operaciones para 2025. La empresa tiene 45 años de presencia en el país y su planta en la Argentina replica las instalaciones operativas de las de Europa.

“Nuestra visión es lograr una conexión emocional, omnicanal y personalizada con nuestro público y la industria 4.0 permite alcanzar este ideal porque fusiona el mundo físico con el digital”, define por su parte Rafael Sánchez, COO de Blue Star Group. La empresa incorporó sensores IoT (desarrollo de equipos de INTI) en tiendas

para medir en tiempo real los registros sensoriales (temperatura e intensidad lumínica y sonora, entre otros) de la experiencia de compra y creó tiendas virtuales 360° con realidad aumentada. Esta tecnología también se usó para un piloto realizado con la UADE: *try-onb*, para probar un lápiz labial desde el celular. Por otra parte, lanzó *vending machines* para compras rápidas e implementó *machine learning* para predecir la evolución de la demanda de artículos nuevos. Blue Star Group es reconocida por sus marcas Todomoda e Isadora.

La llegada de un esquema tradicional a uno 4.0 no se produce presionando un botón ni por arte de magia, sino a través de un modelo gradual. En ese sentido, son muchas las empresas que avanzan sobre proyectos transformadores que abarcan al menos algún aspecto. En algunos casos, se decidió

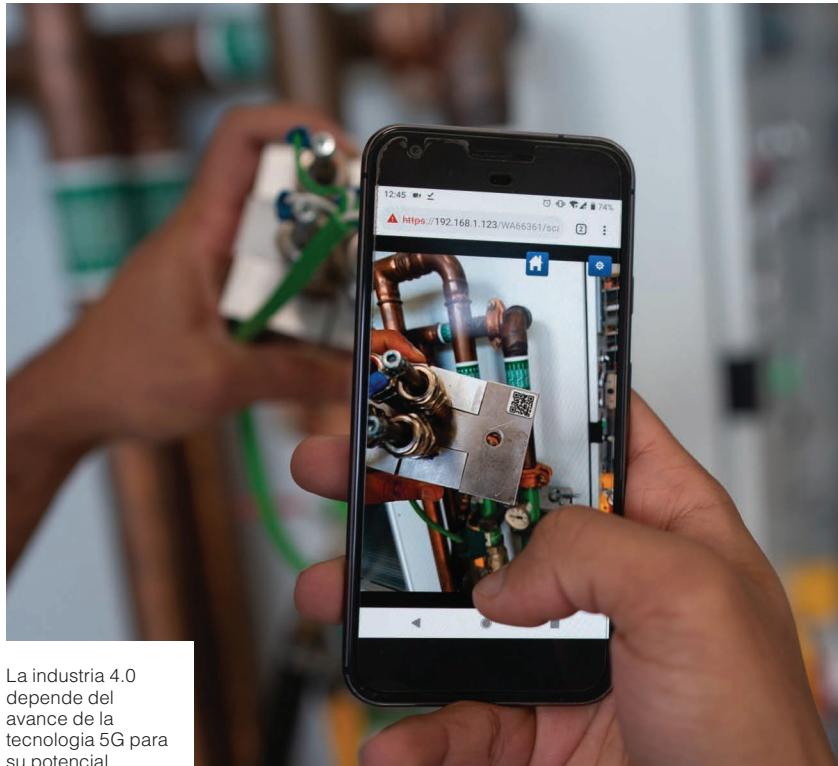


atacar directamente el modelo productivo. “Incorporamos en los últimos tres años monitoreo en línea del proceso productivo para detectar fallas, control de procesos, eficiencia y análisis en tiempo real y también robotizamos los finales de líneas de la mano de Robótica Industrial”, destaca Fabián Spena, CEO de Lenterdit, empresa dedicada a la fabricación de algodón hidrófilo, toallas femeninas y pañales para adultos. “Alcanzamos una mayor productividad real, logramos una rápida identificación de los inconvenientes y minimizamos los descartes”, agregó.

### El poder de los datos

En otros, el cambio impactó directamente en el modelo de negocios. “En medio de la pandemia decidimos apostar por el cambio en nuestra flota de producción, aplicando tecnología de última generación a nuestro proceso productivo: en noviembre de 2020 fuimos la primera empresa de la Argentina en adquirir el modelo Epson Sure-Color F10070 de sublimación”, cuenta Sergio Sergi, socio gerente Quick Color, empresa nacida como proveedora de servicios gráficos que en la actualidad migró hacia la tecnología industrial. “Recuperamos la inversión en seis meses e instalamos un segundo equipo, mientras incorporamos dos más para impresión de remeras y lanzamos una línea de diseño propio”. Entre los beneficios obtenidos se cuentan una disminución en los tiempos de producción, una mayor rentabilidad y un plazo de entrega al cliente de máximo 48 horas, “contra unos 20 ó 30 días de la competencia”, resalta Sergi.

“La información es un factor muy importante en la evolución de nuestro negocio y por eso avanzamos en la gestión de datos para lograr una mayor visibilidad sobre lo que sucede”, explica Alejandro Dinsen, gerente de proyectos de manufactura de la fabricante de neumáticos Bridgestone. “Tomamos como base la digitalización de nuestros procesos y desarrollamos repositorios que nos permiten construir indicadores que se actualizan *online* periódicamente”, detalla. Los principales socios



La industria 4.0 depende del avance de la tecnología 5G para su potencial.

tecnológicos son Microsoft (utilizan la herramienta PowerBI) y Rockwell (soluciones de captura y almacenamiento de datos). “También desarrollamos soluciones de realidad aumentada para el entrenamiento y capacitación de operarios, así como desarrollos en reconocimiento de imágenes destinados a asegurar la calidad de los productos y servicios”, agrega Dinsen. La empresa dispone de un comité regional de Industria 4.0 para llevar a todas sus plantas las iniciativas locales.

ACA es un sistema formado por más de 140 cooperativas agropecuarias y 50.000 productores en 12 provincias y en más de 600 localidades. Con el objetivo de brindar mejor información para que los productores pudieran producir más y de manera sostenible desarrolló

**“Solo empresas grandes y PyMEs muy innovadoras incursionan en este tipo de tecnología. En cada fábrica hay un enorme potencial”.**

Ezequiel Oller, CEO de Robótica Industrial

la plataforma de agricultura digital Mi Campo, basada en soluciones de SAP. “Desarrolla conocimientos sobre las condiciones del campo mediante la integración y el análisis de imágenes de satélites y drones y datos meteorológicos y sobre cooperativas para una mejor gestión de cultivos y detección temprana de anomalías”, define Horacio Balussi, CIO de Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). “También ayudamos a los agricultores a detectar y mitigar los daños al agua subterránea, los cultivos y los campos de manera más rápida”. Gracias a Mi Campo, se logró un 20 por ciento de aumento en la producción de cultivos y una disminución del 15 por ciento en los problemas.

### Tu ruta es mi ruta

La optimización de los procesos de logística y distribución es otro excelente punto de entrada al mundo 4.0: son procesos controlables y generan un retorno de inversión muy veloz. “Agilizamos los procesos relacionados con el ingreso de la documentación de flota y choferes, con un sistema de ruteo automático y un software de check-list

tanto para los conductores como en los centros de distribución, tarea que se realizaba de forma analógica", apunta Walter Taboada, jefe de tráfico de Grupo Logístico Barsat, con 25 años en la distribución nacional, internacional y de última milla para el vertical de alimentos y bebidas. A través de la solución integral de gestión de flotas de Pointer, visualiza y mide los tiempos de carga y descarga en cada punto para detectar oportunidades de mejora. "Eliminamos el papel y logramos una reducción en la carga de datos superior al 30 por ciento, ya que el chofer interactúa con la plataforma sin contacto con otra persona", destaca Taboada.

"A inicios de 2019 implementamos las soluciones de Pointer para optimizar y hacer más eficiente el trazado de las rutas y recorridos de nuestros camiones al momento de retirar las donaciones de materiales y mobiliario que recibimos de empresas y particulares", cuenta Antonino Pascuccio, gerente de operaciones de Fundación Vivienda Digna, entidad que lleva cuatro décadas construyendo, mejorando y equipando casas para familias de escasos ingresos. "El rastreo de vehículos, el seguimiento en tránsito, la información progresiva en línea para realizar ajustes en tiempo real, la información estadística, y el mantenimiento planificado son herramientas que nos permiten asegurar a donantes y beneficiarios transparencia y seguridad en los traslados", aporta.

La eficiencia energética es otra área de enorme oportunidad. "La energía representa un 5 por ciento de nuestros costos", relata Carlos Pacheco, analista de proyectos de Plastiandino, pro-

ductora de envases flexibles plásticos con presencia en el mercado desde 1972. "Por eso enfocamos esfuerzos en proyectos de eficiencia energética". En este contexto, eligió Wabee Smart Energy, una herramienta basada en IoT que le permite medir el consumo de los equipos más demandantes y mejorar así el desempeño energético. "El plan es ampliar esto a toda la planta", aporta. La empresa además renovó la mayoría de sus maquinarias por equipos con monitoreo en vivo (por parte de la propia empresa y del fabricante) de temperatura, velocidad y fallas de conectividad.

En el marco del PAC en el segmento Eficiencia Energética, Medoro –empresa nacida en 1937 y dedicada a la fabricación de artículos de papelería comercial, con un planta de 8000 metros cuadrados en San Martín, provincia de Buenos Aires– busca establecer identificadores y metas de ahorro, entre otros puntos. "Somos una empresa electrointensiva, por lo que digitalizamos la información del tablero central, como consumo por línea, tensión y cortes, para tenerla en tiempo real y contar con datos históricos para tomar las mejores decisiones en ese sentido", afirma Aldo Pagella, gerente del departamento de Inge-

#### Palabra de CIO

**96%** considera que la habilidad de capturar, analizar y actuar sobre los datos será determinante para el futuro.

**75%** estima que la actual infraestructura no está preparada para las nuevas necesidades.

**97%** anticipa la implementación de edge computing para soportar la expansión de IoT.

**79%** teme no seguir el paso a los avances tecnológicos relacionados con la Cuarta Revolución Industrial.

Fuente: Encuesta realizada entre responsables de IT argentinos por la empresa especializada en conectividad Lumen.

niería y Mantenimiento de Medoro. La empresa utiliza Wabee Cloud Energy y cuenta con el apoyo de la consultora especializada Econep. Entre otros objetivos, redujo el consumo en un 15 por ciento.

#### Con el foco en la gente

Muchas de las soluciones de industria 4.0 están centradas en las personas, tanto en los clientes como en los empleados. En el primer caso destaca Telecom. "Estamos evolucionando desde una empresa de telecomunicaciones tradicional para consolidarnos como un ecosistema de plataformas que se apalancan sobre la conectividad", señala Pablo Esse, CIO de Telecom Argentina. "A partir de la fusión Telecom-Cablevisión, decidimos desarrollar una nueva estrategia de canales digitales para que nuestros más de 29 millones de clientes –individuos y corporativos– tengan una verdadera experiencia convergente con foco en la auto-gestión". El proyecto recibe el nombre interno de Switch y tiene como socio tecnológico a Globant. Entre otras mejoras, se está desarrollando un Digital Experience Platform (DXP) que permite disponibilizar microservicios y API que mejoran los tiempos de *time-to-market* de nuevos productos.

"Así logramos un ecosistema sustentable en el tiempo, escalable y habilitador de la omnicanalidad para los canales digitales actuales y futuros, siempre con el cliente en el centro de nuestra estrategia", agrega Esse.

Respecto del personal, Terminal Zárate, estación de contenedores y cargas de Grupo Murchison, implementó a mediados de 2020 una solución digital de EPP (elemento de protección personal) de Drixit Techno-

#### Seguridad crítica

"Es necesario contar con una estrategia de ciberseguridad completa y clara, especialmente en el caso de las infraestructuras críticas", destaca Armin Wasicek, gerente de investigación de IA en Avast. Para

eso, define cuatro pasos clave "supervisar continuamente los dispositivos y las conexiones de red para garantizar la detección de los ataques, aplicar la seguridad de la red y el control de acceso en todos los sistemas conectados, alejar los ataques en

curso de los activos -por ejemplo, desconectando los dispositivos de la red-, y desarrollar directrices y reglas apropiadas para validar los otros tres puntos, incluyendo diferentes escenarios de amenazas y posibles tecnologías para la defensa".



El monitoreo de la información a través de los datos cambia la forma de operar.

logies para gestión de playas, control de velocidades máximas y potenciar la seguridad de las visitas. "Nos permite tener visibilidad de la operación y aumentar la seguridad en un predio muy amplio, algo que suele complicarse cuanto más grande es la extensión del terreno", sostiene Federico Liaudat, parte del equipo de Calidad y Proyectos de Terminal Zárate. El EPP se compone de un dispositivo que los trabajadores llevan encima y de una plataforma *web* que recoge los datos de la operación y envía alertas ante situaciones como una caída desde una altura peligrosa, poca distancia entre una persona y una máquina, la permanencia en una zona restringida o la ubicación de cada persona ante la necesidad de realizar un plan de evacuación. "Es una solución que genera beneficios alternativos, como la reducción en la prima de seguros", enfatiza Mariano Focaccio, CEO de Drixit Technologies.

Tetra Pak, empresa de envasado y procesamiento de alimentos, desarrolló la plataforma digital Connected Workforce que permite impulsar la colaboración, el aprendizaje y las habilidades en las plantas de sus clientes, apoyando una cultura de mejora continua. "Se comparten mejores prácticas y se resuelven dificultades en línea y rápidamente, siempre con el objetivo de encontrar y erradicar problemas y luego

asegurarse de que no vuelvan a ocurrir", señala Mauricio Borgeaud, director de servicios de Tetra Pak Cono Sur.

#### En todos los rincones

El interés por la digitalización abarca todos los segmentos, incluso los que hasta ahora se habían mostrado más conservadores, como el de la salud. "Hace cuatro años firmamos un acuerdo de cooperación con Siemens Healthineers que nos permitió instalar APTIO, el primer sistema de automatización para laboratorio del interior del país, y CentraLink, sistema de inteligencia para el análisis de los resultados", describe Pablo Rubén Gornitz, presidente de Laboratorios Gornitz, fundado en 1948 y ubicado en Villa María, Córdoba. A partir de esta solución, la empresa duplicó su producción. "La automatización y la IA permiten garantizar, al cumplir con estándares internacionales la calidad de lo producido, bajar costos y atenuar las distancias, un hecho no menor para una empresa como la nuestra", concluye.

"Con el fin de asegurar la integridad del equipamiento y gestionar su trazabilidad, implementamos la solución de Pointer de sensorización de temperatura y humedad que, junto con la plataforma de gestión *online*, nos permite realizar el seguimiento de todo el recorrido del camión", detalla Ana Inés Álvarez, directora ejecutiva de Fundación

Avon, que desde hace dos décadas recorre el país con un mamógrafo móvil. "Configuramos alertas en caso de que las temperaturas estén fuera de rangos predefinidos y visualizamos desde cualquier dispositivo móvil información sobre geolocalización, velocidad o seguridad (apertura de puertas, desenganches del tráiler)", relata.

La Cuarta Revolución Industrial está en marcha. Para las empresas argentinas representa el desafío de convertir la falencia en virtud. Tal como explica Rossana Gil, gerente de canales para líneas industriales en Argentina, Uruguay y Paraguay de Epson, cuando asegura que los obstáculos pueden pensarse como impulsores. "Muchas veces los cambios en los contextos impactan en el funcionamiento de cualquier empresa, pero al mismo tiempo motivan a adaptarse a los cambios, crecer y desarrollar nuevas técnicas innovadoras o variables nuevas del negocio", concluye. <AP>

#### Análisis

## Internet de las Cosas: tres claves para el éxito

Por Carlos Buitrago y Rubén López, socio y socio asociado de McKinsey

Un gran número de organizaciones de manufactura están ejecutando pilotos de iniciativas digitales con IIoT (Internet Industrial de las Cosas). Sin embargo, a pesar de la reducción en los costos de procesamiento y las mejoras en la capacidad de integración, conectividad y utilización de las nuevas plataformas, pocas organizaciones han logrado escalar exitosamente iniciativas digitales que generen beneficios significativos. Esto se debe principalmente a una combinación de desafíos

# TRANSFORMÁ LA COMUNICACIÓN DE TU EMPRESA

Te ofrecemos las mejores soluciones de transformación digital. Conocé nuestras herramientas de colaboración y comunicaciones unificadas para optimizar la productividad de tu empresa.



# Tu partner tecnológico

# TELECOM

técnicos y organizacionales. Desde una perspectiva técnica, muchas empresas todavía se enfrentan a problemas históricos, entre otros cómo trabajar con sistemas y aplicaciones heterogéneas o cómo determinar qué función (operaciones, logística, mantenimiento) debe ser soportada por una aplicación o un sistema técnico específico.

En el ámbito organizacional, varias compañías tienen dificultades para modificar sus procesos o no logran encontrar las soluciones digitales correctas, lo que limita su aplicación más amplia en la organización, reduciendo así el tamaño de la oportunidad. Por ejemplo, se implementan casos de uso fragmentados, que carecen de un despliegue integral y efectivo que capture la totalidad del valor.

Para tener éxito en la implementación de soluciones digitales es necesario un cambio armónico en los procesos y en las personas que permita capturar todos los beneficios.

A continuación, describimos los factores clave para una implementación exitosa y a escala de tecnologías de IIoT:

### **1. El negocio: identificar, priorizar e implementar casos de uso clave**

Para identificar casos de uso clave se puede utilizar una combinación de casos identificados por la base de colaboradores y otros seleccionados por los líderes. Una vez identificados, deben ser priorizados en forma sistemática, teniendo en cuenta el impacto económico de cada uno y su facilidad de implementación. Cada caso de uso es entonces analizado en términos de su potencial para ser replicado en la red de plantas de la organización.

Una vez definidos los casos a implementar, se debe desarrollar un plan alto nivel para el despliegue de los casos en las diferentes plantas, pensando no solo en los requisitos técnicos sino también en el desarrollo de las capacidades y los cambios en los procesos necesarios para capturar el potencial total de los casos seleccionados.

### **2. La organización: desempeño, capacidades y cultura**

Superar las barreras organizacionales es un requisito para gestionar con éxi-

## **Las tecnologías principales de la Industria 4.0**

### **Automatización avanzada**

Impresión 3D para crear herramientas y repuestos	Robots colaborativos que interactúan con operarios	Sistemas visuales para control de calidad y automatizado de partes
--	--	--

### **Herramientas de gestión digital y conectividad**

Gestión de desempeño digital	Monitorización en remoto y control	Gemelos digitales
------------------------------	------------------------------------	-------------------

### **Formas de trabajo digital**

Gemelos de proceso digital en la fábrica	Realidad aumentada para trabajos de mantenimiento	Realidad virtual para proceso de conversión
--	---	---

### **Analítica avanzada**

Mantenimiento predictivo y basado en condiciones	Optimización energética por análisis predictivo	Inteligencia avanzada de gastos
--	---	---------------------------------

Fuente: McKinsey

to los aspectos tecnológicos de la implementación de casos de uso digitales. A ese fin, primero es necesario que los líderes establezcan objetivos claros para la transformación y designen un equipo responsable para monitorear su avance. Este equipo debe asegurar que la implementación mantenga el rumbo, identificando desviaciones rápidamente y definiendo acciones de mitigación. En segundo lugar, se requieren cambios en la estructura organizacional, los perfiles, los roles y el tipo de colaboración. Esta nueva forma de trabajar debe incluir un modelo de gobierno común, procesos armonizados y una gestión centralizada de datos y seguridad.

### **3. Tecnología: diseñar la plataforma, migrar a la nube y crear el ecosistema**

Las organizaciones de manufactura se enfrentarán a decisiones sobre tecnología en tres niveles: plataforma, nube y ecosistema. El diseño de la plataforma se centra en la creación de la arquitectura objetivo. Un aspecto fundamental de esta arquitectura es

la integración de tecnologías de la información y operacionales, un reto al que se están enfrentando muchas organizaciones. El valor de la nube para la transformación digital de la organización de manufactura es claro: si bien los ahorros de costos de TI son menores, la nube brinda beneficios valiosos para la compañía, tales como el acceso a nuevos motores de inteligencia artificial (AI) y aprendizaje automático (ML), así como un ambiente controlado para la experimentación y vínculos a nuevos productos y servicios. Para lograrlo, el primer objetivo será obtener beneficios a corto plazo, en especial definiendo qué aplicaciones migrar a la nube y en qué secuencia. Luego, pueden implementar un modelo de gobierno sólido para administrar de manera estricta la transformación. Finalmente, se debe establecer un equipo de infraestructura con la capacidad y el mandato para gestionar la arquitectura y los servicios estándar que serán utilizados por los equipos de desarrollo. <AP>



**CUMPLIMOS  
NUESTROS PRIMEROS**

**95**  
**AÑOS**  
**EN ARGENTINA**  
— Y ESTAMOS —  
**ORGULLOOSOS DE  
COMPARTIRLOS  
CON VOS**



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

Innovación

Apertura



#### Criptomonedas

## Mucho ruido y pocas leyes

Hay en danza tres proyectos de ley para regular las criptomonedas en la Argentina. El ecosistema no los recibió con beneplácito al principio pero reconocen la necesidad de regulación. Qué desafíos y problemas enfrentan.

En la Argentina, cuando se habla de criptomonedas, no se sabe bien de qué se está hablando. Al menos desde el punto de vista legal y, en esta cuestión, todas las personas consultadas están de acuerdo en este punto: por la importancia que cobraron, hace falta un

paraguas legal que le dé marco a las operatorias crecientes, que salieron del nicho de los entusiastas para llegar no solo a los individuos sino también a empresas del tamaño de Apple, MicroStrategy y la local MercadoLibre.

Actualmente, en el país, hay tres proyectos en danza, aunque uno solo fue presentado en el Congreso: se trata del que presentó la diputada del Frente de Todos Liliana Schwindt, y que lleva otra docena de firmas -entre las más conocidas, la economista Fernanda Vallejos, Blanca Osuna y Marcos Cleri-. Además, hay un proyecto del diputado de Cambiemos Ignacio Torres y uno más que comenzó a circular de la lilita santafesina Lucila Lehmann. Los tres proyectos, al menos en sus intenciones, tienen una importante anuencia tanto de oficialistas como opositores al Gobierno nacional.

La primera iniciativa, que lleva el número de Mesa de Entradas 6055-D-2020, fue presentada a mediados de noviembre de 2020 y generó un importante ruido en el ecosistema cripto local. El proyecto nació en un encuentro de 300 alumnos de universidades nacionales en el marco de una actividad legislativa denominada "Cambio de roles", organizada por el Instituto de Estudios Estratégicos y Relaciones Internacionales (IEERI) del Círculo de Legisladores de la Nación Argentina (CLNA). "Nadie nos llamó para conversar antes", señala Rodolfo Andragnes, presidente de la ONG Bitcoin Argentina. "Después sí y hemos tenido reuniones productivas aunque todavía falta mucho", cuenta otro involucrado, en off. Fuentes legislativas reconocen que el proyecto es mejorable, pero que lo importante era comenzar a debatir el asunto.

Entre las cuestiones centrales que plantea el proyecto aparecen la protección del consumidor, la prevención del fraude y otros delitos, la promoción de la competencia privada a partir de una regulación clara, y la innovación tecnológica para fomentar el I+D dentro del ecosistema que redunde tanto en beneficios privados como sociales. Según la iniciativa parlamen-

taria, la autoridad de aplicación sería la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Torres, por su parte, realizó consultas con el ecosistema cripto local pero no llegó a presentar su proyecto, que sin embargo tuvo amplia circulación periodística. "La primera versión no era buena pero sé que estuvieron hablando con el sector luego", dice la misma fuente. El de Lehmann, en tanto, es catalogado por un experto del sector como un proyecto "más acotado, más serio", pero al cierre de esta edición la legisladora no respondió al pedido de entrevista.

En términos casi filosóficos, argumenta Andragnes, uno de los problemas es el sentido con el que se hacen las leyes, en cuyos considerandos hablan de fomentar el desarrollo del ecosistema pero están pensadas, casi exclusivamente, en rastrear el lavado de activos -"que es mucho menor de lo que se piensa comúnmente", aclara- y en impuestos. "El ecosistema no está entre las prioridades pero es verdad que las reglas claras ayudan a las empresas", afirma, para luego aclarar que la ONG que él lidera se ocupa de los individuos y en la popularización de todas las soluciones criptográficas existentes (no solo las monetarias) y no hacen *lobby*.

empresarial. "En cualquier caso -marca-, hay empresas que operan totalmente en blanco desde 2013 o 2014 y, en ocasiones, te piden más datos que un banco para abrir una cuenta."

"Hay que definir qué actividades hay que regular, no es lo mismo la actividad de los *exchanges* que la *tokenización* de activos o las ofertas iniciales de monedas que estuvieron tan en boga hace tan solo dos años", reflexiona Andrés Ondarra, *Country Manager* del *exchange* mexicano Bitsos, que este año alcanzó la categoría de unicornio. Los dos proyectos más conocidos públicamente, comenta, intentan abarcar todo pero es complejo: no es lo mismo un banco que una tarjeta de crédito.

En palabras de Santiago Mora, profesor de la Universidad de San Andrés, "ninguno de los dos proyectos tuvo una gran acogida", aunque aclara que el de Torres "abrió más la cancha". Para José Luis del Palacio, cofundador del *exchange* Decrypto.la, el proyecto del oficialismo es el que tiene más chances de llegar al recinto legislativo y ser debatido allí.

Uno de los puntos centrales, más allá de los impuestos, que pueden correr por un camino separado, tiene que ver con cumplir las disposiciones interna-

Andrés Ondarra,  
Country Manager de  
Bitsos



cionales contra el lavado de activos. La preocupación tiene asidero, aunque algunos del ecosistema cripto busquen quitarle importancia.

En mayo, el fiscal federal Gabriel González Da Silva, pidió penas de hasta 15 años de prisión para ciudadanos mexicanos y argentinos acusados de narcotráfico y lavado de dinero. Se cree que los acusados habrían utilizado bitcoin para blanquear el dinero proveniente de sus actividades, hecho por el cual ya se encuentra detenido Emmanuel García, quien podría recibir una pena de 8 años de prisión. Según el Ministerio Público Fiscal, se trata de la primera vez que se juzga el blanqueo de fondos a través de bitcoin.

### Problemas y oportunidades

En todos los proyectos existe un inconveniente básico: la respuesta a la pregunta ¿qué se está regulando exactamente? No es lo mismo hablar de criptomonedas que criptoactivos o, peor, la confusa etiqueta "monedas digitales" que vino con la reforma tributaria introducida por la Ley 27.430 y que incorporó la gravabilidad de los beneficios derivados de la compraventa

Dice Juan José Méndez, *Chief Brand Officer* del exchange argentino Ripio, que la mejor nomenclatura es la que instituyó Japón, que los llama "activos criptográficos", un concepto que nadie utiliza salvo ellos. Otra posibilidad es que los activos se consideren como un bono o como una acción, es decir, como criptoactivos en lugar de criptomonedas, dado que el uso actual tiene que ver con el atesoramiento o la inversión y no como una moneda de cambio, propone Fernando Schettini, socio de S&A Auditores y Consultores. "Criptoactivo y criptomonedas no es lo mismo; los primeros pueden ser un *token* y pueden considerarse como un activo financiero", puntualiza.

Mora señala que el Banco Central comenzó, por su parte, a consultar a las cámaras que representan a los bancos y a las *fintech* para armar un "mapa de jugadores" que prestan servicios vinculados a criptos pero que, por ahora, estas consultas no alcanzan a posibles



José Luis del Palacio,  
cofundador de Decrypto.la

regulaciones. "La iniciativa tiene que ser dialogada porque así se viene dando en todo el mundo. Son negocios complejos y es imposible que el regulador, solo, en una habitación, pueda dilucidar todos los aspectos involucrados. Tan amplio es, de hecho, que ninguno de los gurúes cripto puede abarcar todos los intereses en pugna. Es una tecnología auspiciosa, además, que tiene que promoverse y acá en la Argentina hay empresas y *startups* del sector que ya son referentes mundiales. Una iniciativa unilateral, sea del BCRA o a través de una ley, sería una lástima porque borraría de un plumazo la industria que tenemos; perjudicaría a las empresas, a los usuarios y hasta al mismo Estado porque si este tiene como preocupación el lavado de activos y la evasión, necesita trabajar codo a codo con las empresas. Los que usan criptos, lo van a seguir haciendo pero puede ocurrir que se pasen al P2P, fuera del alcance de cualquier legislación. Tenemos que armar una regulación que sea una referencia mundial para que lleguen exchanges y otras empresas internacionales de criptos a la Argentina", desarrolla, entusiasmado. Para Schettini, lo ideal sería desarrollar un marco normativo simétrico y ordenado a escala regional pero, admite, "es mucho pedir".

La visión del oficialismo, sin embargo, va en línea con lo planteado por Mora respecto al desarrollo del ecosistema, a pesar de las dudas de aquellos consultados del sector privado.

"El proyecto del oficialismo apunta a fomentar y desarrollar inversiones en la Argentina. La tecnología *block-chain* está en pleno auge y es fundamental garantizar un trabajo serio y responsable para generar el marco regulatorio que necesita el sector para desarrollarse.

Tenemos una oportunidad única como país, la tecnología nos pone en igualdad de condiciones con el resto del mundo. Necesitamos ser el *hub* de América latina", argumenta Ignacio Vitale, asesor legislativo y coordinador del Observatorio Fintech del CLNA.

Las leyes que podrían llegar, plantea del Palacio, corren detrás de lo que efectivamente ya ocurre en la mayoría de exchanges de todo el mundo, y más aún en los que operan oficialmente en la Argentina.

"Todos son exigentes en lo que es compliance y activaron políticas de KYC (conoce a tu cliente, en inglés), con oficial de cumplimiento incluido. Con una ley, en la práctica no había mayores cambios, solo deberían reportar a la Unidad de Información Financiera en lugar de a los bancos con los que trabajan. Lo que hay que hacer es un proyecto que transparente algo que ya funciona", marca el emprendedor cripto.

Ondarra argumenta de forma similar. "Todo lo que es prevención de actividades ilícita, la necesidad de establecer políticas claras de onboarding de clientes, monitorear transacciones, todo eso ya lo tenemos, porque con el ingreso del mundo financiero corporativo, e inversores individuales con mayores recursos, necesitamos demostrar quienes somos y darles seguridad de que sus activos estarán seguros con nosotros", remarca. "Somos conscientes que hay lugares más proclives a la regulación que otras y que, además, los reguladores quieren comenzar a percibir tributos", cierra el ejecutivo. <AP> *Sebastián De Toma*

# Pagá tus servicios con tarjeta de débito desde una computadora o celular



## ¿Cómo me registro en Pagar?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Registrarte**"
- 2) Completá tus **datos personales** y confirmá el registro  
*Recibirás un correo electrónico con el código de activación*
- 3) Copiá el código para activar tu cuenta y LISTO!

## ¿Cómo adherir un Nuevo Medio de Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) e ingresá con **usuario y clave**.
- 2) Hacé click en "**aquí**", sitio indicado para adherir un nuevo medio de pago
- 3) Ingresá a "**agregar medio de pago**"
- 4) Ingresá los datos solicitados de tu tarjeta y LISTO!

## ¿Cómo hago un Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Nuevo Pago**"
- 2) Seleccioná el **Rubro y Servicio/Empresa** que quieras abonar
- 3) Completá el "**Código Electrónico para Pagar**" y hacé click en "**Confirmar**". *Recibirás un mensaje a tu celular con un código*
- 4) Ingresá el código y luego "**Confirmar**"
- 5) Seleccioná la tarjeta con la cual querés pagar y hacé click en "**Continuar**". *La página te informará los datos elegidos para pagar y el importe en caso de estar informado por el ente*
- 6) Click en "**Pagar**" y LISTO !

#AprendiendoJuntos

# TARGET

Puesto

Evolución '19-'20

①

MercadoLibre

1 ↑

②

Arcor

1 ↓

③

Toyota

0 =

④

Coca-Cola

0 =

⑤

Cervecería y Maltería Quilmes

10 ↑

Fuente: SEL Consultores, en exclusiva para APERTURA, a partir de un relevamiento entre 293 líderes de opinión.

Top Brands 2021

Ranking exclusivo

## Choque ese codo

La explosión del comercio electrónico en medio de la pandemia y la presencia extendida de su nombre catapultaron a MercadoLibre al primer puesto del ranking de Top Brands. Las estrategias de marca de las cinco primeras durante 2020 y 2021.

Con el auge del comercio electrónico del último año, no hay dudas que MercadoLibre fue uno de los protagonistas y su marca se convirtió en una de las más relevantes no solo en el país sino en la región. Por eso, en esta ocasión se quedó con el liderazgo del ranking Top Brands que en 2020 había estado en manos de Arcor. El cambio de logo fue solo una de las tantas acciones que encaró la empresa y que en 2021 profundizó en lo que llaman “el segundo capítulo del Codo a Codo”.

“Uno de los objetivos del último año fue expandir el conocimiento de marca en los países donde operamos. Por eso, diseñamos una estrategia que contempla distintas acciones que contribuyan a la construcción de confianza”, detalla Louise McKerrow, directora de Branding para América Latina en MercadoLibre.

Codo a Codo, señala la directiva, fue más que una campaña de *branding* (ganó el premio Gran Effie en 2020). “Fue la manera de sintetizar nuestro compromiso. Este año lamentablemente el contexto difícil continua”, manifiesta.

La ejecutiva de origen escocés, que trabaja en la firma fundada por Marcos Galperin desde 2018, destaca dos pilares dentro de esa estrategia: confianza y progreso. “Por un lado está el pilar de confianza en nuestro marketplace, dando a conocer los principales beneficios y razones por la que los usuarios pueden comprar con tranquilidad; y progreso, impulsando a las personas, ya sean compradores o vendedores, a lograr sus objetivos”.

Como parte de esta continuación de la campaña madre Codo a Codo se lanzó el spot “Esenciales”, realizado por la agencia GUT, que pone el foco en las pequeñas y medianas empresas y la importancia que tiene para ellas el poder seguir operando en este contexto. “Busca seguir estando cerca de quienes están siendo protagonistas de la reactivación económica en cada mercado”, asegura McKerrow.

Si bien el saludo con los codos reemplazó al apretón de manos clásicos de la firma, desde la compañía sostienen que este cambio, aunque hoy sigue vigente, es temporal. “Representa nuestro compromiso con nuestros usuarios y colaboradores en distintos iniciativas vinculadas al acompañamiento, prevención y consumo responsable en medio de la pandemia”, apuntan.

Otro de los puntos que la empresa, desde su rol social, también busca visibilizar es el de la diversidad y la inclusión. Por eso, diagramó la campaña “Besos icónicos” que recrea algunos de los más reconocidos de la cultura pop con otra óptica. “Esto refuerza la idea de que todo el mundo debe ser libre para expresar sus afectos. Invita a construir una sociedad más plural y más libre y muestra nuestro apoyo para crear un mundo más inclusivo”, indica la ejecutiva. También, en el mes del orgullo LGBIT+, lanzaron “Feed Parade” en Brasil que obtuvo premios en el Festival de Cannes y la Bienal de Venecia.

Una novedad en la estrategia de la empresa en 2021 fue su paso al mundo del fútbol. En abril pasado anunció un acuerdo

Puesto	Evolución '20-'21
6	La Serenísima ↑
7	Google ↓
8	Natura =
9	YPF ↓
10	Apple =
11	Globant *
12	Unilever ↓
13	Banco Galicia ↓
14	Santander ↑
15	American Express ↑



Juan Martín de la Serna,  
CEO de MercadoLibre

de sponsoreo de su filial brasileña con Flamengo, uno de los clubes más importantes de la región y el más popular de ese país. Desde aquel momento, la marca figura en el cuello de la camiseta del equipo carioca. Al respecto, McKerrow cuenta: “Es un mercado estratégico y Flamengo es un ícono cultural y social de ese país, por eso esta alianza es más que un acuerdo comercial, encontramos en ellos un socio visionario abierto a emprender en beta continuo con nosotros”.

A pesar del crecimiento de la compañía durante el último año, McKerrow señala los puntos en los que, a nivel branding, aún hay mucho por hacer. “Debemos trabajar para que la gente piense a MercadoLibre como un ecosistema de soluciones cercano a sus comunidades y no solo como una plataforma de compra y venta”.

En tanto, resalta, el objetivo es mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y su brand power. “Que sea una marca valiosa para las personas por ser significativa y diferenciadora”. Y analiza: “Es un camino largo y sabemos que la experiencia del usuario está en el centro de lo que hacemos. Por eso todas nuestras campañas apuntan a fortalecer las razones que tienen tanto compradores como vendedores de operar en nuestro ecosistema”. <AP> Javier Ledesma Cascio



Arcor

## Comunicar festejos

Este año, Arcor, el grupo cordobés fundado en 1951 en la ciudad de Arroyito, está celebrando su 70º aniversario y esos festejos tiñeron todas sus comunicaciones. Para esto, decidieron hacer foco en la mirada a futuro. "Arcor es una empresa con expansión constante, diversificación de productos y alianzas, y por supuesto calidad. Pero nunca olvidando nuestro origen: somos una empresa familiar que tiene su corazón en la Argentina, pero con el mundo como mercado", afirma Valeria Abadi, gerente Corporativo de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing de Grupo Arcor. A partir de esto la cordobesa trabajó distintas iniciativas, y comenzó por definir una identidad visual que hable del pasado, presente y futuro. "Elegimos mostrar la historia con dibujos, porque es un lenguaje universal, accesible para todos y todas", afirma la gerente y describe algunos elementos clave que sumaron a las ilustraciones: valijas, fábricas, camiones, personas de distintos orígenes y la infaltable mesa que representa la diversidad de categorías en las que están presentes.

El propio presidente de la compañía, Luis Pagani, también se sumó a los festejos y aprovechó la fecha para presentar su libro, *El gen empresarial*, donde cuenta sus aciertos y aprendizajes a lo largo del camino que llevó a la empresa a estar presente en más de 100 países.

De cara al consumidor también desarrollaron iniciativas, como la nueva campaña publicitaria protagonizada por

**"No olvidamos nuestro origen: una empresa familiar con el corazón en la Argentina y el mundo como mercado".**

Valeria Abadi,  
gerente de Comunicación

Guillermo Francella y Darío Lopilato, donde se sortean alimentos por un año, pero también tiene un costado social: Arcor donará productos a instituciones que los ganadores elijan.

Según Abadi, eligieron a estas dos estrellas para encabezar esta campaña porque encontraron en ellos personajes muy queridos por el público argentino que apostaban por el humor. Además, también lanzarán otra campaña masiva este mes con personajes reconocidos de la historia argentina que representan valores y esfuerzo.

Este año, además, la alimenticia entró en la categoría de pasas y anunció un *joint venture* con Ingredion, en el segmento de la fabricación de ingredientes para la industria alimenticia (como jarabes de glucosa y almidones). Como otro hito a destacar, su nueva fábrica en Angola comenzará su producción a finales de este año y ya están trabajando en su comunicación.

De este año de pandemia, el grupo cordobés también se llevó aprendizajes: "Logramos adaptarnos a una nueva forma de trabajar y comunicarnos que tiene que ver con el crecimiento de lo digital, que no reemplaza a otras formas, pero nos hizo replantearnos como marca y empresa el lugar que tenemos para los consumidores. Las marcas tienen un rol y las que mejor entendieron la situación fueron las que vinieron que tenían que ser un servicio y dar soluciones. Pasar del *storytelling* al *storydoing* y no ser oportunistas: tener estrategias que realmente faciliten la vida a los consumidores", explica Abadi. Internamente, aceleraron la digitalización y lanzaron una red social interna para dar información segura a sus más de 20.000 empleados en el mundo.

También se movieron en redes sociales, donde incluso se viralizaron situaciones como una bolsa de caramelos que se ofrecía como ideal para dar el vuelto. "Las redes sociales uno no las maneja. Uno participa de las conversaciones. Es fundamental monitorear todo el tiempo y tener identificadas situaciones de posibles crisis y después tener mucha cintura digital. Muchas veces se generan conversaciones muy positivas para la marca y hay que dejar que corran porque tienen vida propia. Hay millones de memes con nuestras marcas y todo un mundo de la influencia. El valor está en entender que uno es parte pero que uno no gestiona ni lidera esa conversación", menciona Abadi quien, admite, se rió mucho leyendo tuits luego de la viralización de la foto de los caramelos.

<AP> Eugenia Iglesias

Toyota

## El auto como servicio

El cambio de filosofía global de la compañía, que busca posicionararse como proveedora de soluciones de movilidad –acorde a la aceleración de nuevas tendencias– y dejar de ser vista solo como un fabricante de autos rige hoy todas las estrategias de Toyota, tercera entre las *top brands* 2021 según los ejecutivos.

“Venimos trabajando desde hace un tiempo un cambio global de filosofía: dejar de ser fabricantes de autos y repuestos para diversificarnos y enfocarnos en soluciones de movilidad”, describe Juan Pablo Grano, gerente general de Marketing de la automotriz japonesa. Kinto, la división creada por Toyota para alquiler de unidades, es la respuesta a esa nueva dirección que apunta a diversificar el vínculo del usuario con el auto, agrega.

“Lo que vemos en el nivel global es que las generaciones más jóvenes cambian la relación que tienen con el auto respecto de la que tenía nuestra generación, que veía al auto como un bien aspiracional”, dice el ejecutivo. La inclinación por alquilar una unidad en vez de comprar –por hora, día, semana o mes– también está llegando al mercado corporativo. “Muchas empresas están decidiendo no ser más dueñas de su flota de vehículos y Toyota presta el servicio integral de alquiler y gestión a cambio de un *fee*”, señala.

Según Grano, en el perfil de quienes alquilan hoy un Toyota Etios, un Corolla o una pick-up Hilux hay clientes que no son usuarios de la marca y buscan satisfacer una necesidad ocasional de movilidad. Pero también se está dando otra particularidad: “Empezamos a ver que había alquileres relacionados con la decisión de compra, usuarios que alquilan el auto que quieren comprar y lo usan una o dos semanas antes. Entre el 20 y el 30 por ciento de quienes alquilan luego compran el modelo”.

A la hora de los valores, la automotriz que en los primeros seis meses del año se quedó con un 20 por ciento de *market share* en el mercado local, con 39.493 unidades patentadas, según los últimos números de la Asociación de Concesionarios (Acara), sienta sus pilares en la experiencia de producto, define el ejecutivo. Calidad, confiabilidad y servicio de posventa son los atributos sobre los que se apoyan las acciones y que le permitieron a la marca alcanzar niveles de satisfacción de sus clientes superiores al 90 por ciento, solo por debajo de los registros de Japón, destaca Grano.

**“Habrá un cliente más racional, que valorará la flexibilidad en el vínculo con el auto”.**

Juan Pablo Grano,  
gerente gral. de Marketing

“A través de la red de concesionarios (43 en todo el país) trabajamos mucho en la experiencia durante el proceso de venta y en la posventa. Estamos hablando de un vehículo de trabajo, un día de más parado en un taller porque falta un repuesto es un día menos de trabajo para el cliente”, afirma en alusión a la Hilux. El concepto que engloba a toda su percepción de marca es el *“peace of mind”* (la tranquilidad de conciencia), resume. La necesidad que expresan los clientes de tener un vehículo “que me lleve y me traiga y no tenga ningún problema. La garantía de cinco años es otro diferencial”, subraya.

En paralelo, Toyota busca desarrollar la marca también por el lado emocional, dice Grano, y dentro de esa estrategia se inscribe la plataforma Gazoo Racing, la división de autos deportivos de la automotriz que está generando variantes especiales para los modelos de línea (Hilux, Corolla y Yaris GR). “Entendemos que hacia delante habrá un cliente más racional, que valorará la flexibilidad en el vínculo con los autos, pero también estará el que mantendrá su vínculo emocional y seguirá disfrutando la compra de un auto deportivo y con grandes prestaciones”, describe.

A nivel marketing, la pandemia aceleró un cambio de fondo: “Estamos 100 por ciento enfocados en reconvertir nuestra estrategia de marketing y vamos a priorizar el contacto directo con los clientes. Estamos saliendo del modelo más tradicional que teníamos todas las automotrices de una comunicación masiva vinculada con lanzamientos o renovaciones de productos, y queremos empezar a hablarle en forma directa al cliente. Estamos desarrollando un CRM integra-



do con los concesionarios y a partir de eso empezar a trabajar marketing predictivo e inteligencia comercial para llegar al cliente con propuestas que sean mucho más pertinentes".  
**<AP> Pablo Ortega**

Coca-Cola

## Una marca para todo el día

Para una marca que durante años buscó asociar su producto con la felicidad, esta es una época desafiante para comunicar. "No tenemos la posibilidad de administrar y manejar todo lo que va pasando a nuestro alrededor y este contexto que estamos viviendo, que nos agarró a todos por sorpresa el año pasado. Pero lo que si hicimos fue estar cerca del consumidor", asegura Denise Picot, directora de marketing de Coca-Cola para la Argentina y Uruguay. Después de un 2020 con una campaña orientada a la esperanza, este año la compañía volvió al ruedo con lanzamientos y novedades.



A comienzos del 2021, Coca lanzó de manera regional un spot titulado "Juntos para algo mejor" cuya versión original salió el año pasado en Europa y se adaptó al mercado latinoamericano. El mensaje fue escrito especialmente para la marca por el rapero británico George the Poet. En 2020, el protagonista había sido el reversionado "Por todos", que vio la luz durante la crisis económica de 2001 y tomó un nuevo tono ante la pandemia.

Durante el primer semestre la firma centró su estrategia en la presentación de dos nuevos productos. Por un lado, la Coca-Cola con café, una novedad dentro del portfolio. "Estamos en una vorágine en la que el consumidor cambió varios hábitos de consumo, entonces hay una linda oportunidad para estar presentes en más momentos del día", apunta la ejecutiva. No obstante, Picot señala que el lanzamiento más importante fue el de la nueva Coca-Cola sin azúcar.

Para esta nueva fórmula, la empresa trabajó junto a Mercado McCann –histórica agencia con la que tiene vínculo hace décadas– en una campaña que invita al debate con el consumidor y plantea: ¿Cuál es la mejor Coca-Cola? "Viene con un cambio de imagen. Este es el primer pie de un cambio de imagen icónico que empezamos hace un par de años y ahora se vuelve a renovar. En breve, durante el segundo semestre, se va a ver esta visual, que ahora está presente en la nueva sin azúcar, en el resto del portafolio", explica.

**"El consumidor cambió hábitos de consumo y hay una oportunidad para estar en más momentos del día".**

Denise Picot,  
directora de Marketing

bables, incluso ahora en un mundo tan sedentario", detalla Picot.

Al respecto, la directiva ahonda: "Antes de empezar con las creatividades de cada campaña siempre buscamos entender cómo el consumidor va teniendo distintos puntos de contacto con los medios y a lo largo de su vida. Antes durante casi todo el día estaba fuera del hogar y ahora lo novedoso es considerar esta ruta y este día dentro del hogar como una rutina más".

Pero la planificación no está exenta de sorpresas, como lo que sucedió con el portugués Cristiano Ronaldo en la Eurocopa y su mensaje con respecto a la famosa gaseosa. ¿Impacta esto en la marca? "Somos una compañía integral de bebidas y damos las propuestas de sabores y opciones para que el consumidor tome la mejor decisión en función de sus necesidades. Algunos van a buscar la original, si no hay opción sin azúcar, aguas y jugos", comenta al respecto. **<AP> Javier Ledesma Cascio**

Cervecería y Maltería Quilmes

# Un brindis de 130 años

Fue el año de apoyar a sus canales de venta y también el de los 130 años. Con campañas destinadas reforzar su valor de marca y con el foco puesto en ayudar a mitigar los efectos de la pandemia de Covid-19, no es sorprendente que Cervecería y Maltería Quilmes pegara un salto de 10 posiciones en el ranking de Top Brands y finalizara en la quinta posición por primera vez en años.

La clave para haberlo logrado, asegura Gonzalo Fagioli, VP de Asuntos Corporativos de la cervecería, está en el trabajo articulado entre todas las áreas de la compañía para pasar un momento crítico para toda su cadena de valor. La pandemia, además, fue un desafío para todo el equipo, que debió pensar cada acción con un objetivo muy claro y sin alejarse del propósito corporativo.

“Quilmes nació hace 130 años con un compromiso muy fuerte con la comunidad. Con ese ideal en mente pensamos en cómo podíamos ayudar a nuestra gente, a la comunidad y a toda la cadena de valor. Es algo que hacemos desde nuestros orígenes, pero que tuvimos que adaptar a una nueva realidad”, cuenta Fagioli.

A ello se sumó el rediseño de los festejos por los 130 años de la compañía. Originalmente pensada como una gran celebración con mucha gente, las medidas de distanciamiento obligaron a repensar la estrategia: “Lo que hubiera sido una campaña de corto plazo, se transformó en una celebración permanente que tuvo a nuestra cadena de valor como centro”.

Además, el ejecutivo señala que en busca de reforzar el objetivo de ser una compañía de triple impacto, en 2019 sellaron un acuerdo para la construcción de un parque eólico en la localidad cordobesa de Achiras que los convirtió en la primera compañía de consumo masivo en usar el 100 por ciento de la energía eléctrica de fuentes renovables. El objetivo, agrega, se alcanzó el año pasado: “Es una muestra más de que tenemos un propósito claro y un compromiso fuerte”.

La gran fiesta pensada en la prepandemia para 2020 por los 130 años no se pudo hacer. “El plan se modificó para que fuera acorde con la nueva realidad. Se hizo un trabajo articulado con el portafolio de marcas y los pilares de la compañía”, relata Fagioli. La campaña mutó y se convirtió en ofrecer el mayor apoyo posible durante la pandemia. En marzo de 2020, cuando vieron que el alcohol iba a ser un bien escaso, empezaron a producir alcohol al 70 por ciento a partir del mosto cervecerio, en asociación con un proveedor. También elaboraron pan de cebada que se donó a organizaciones sociales y con el que ayudaron a más de 10.000 familias por día.



**“Lo que iba a ser una campaña de corto plazo se transformó en una celebración permanente”.**

Gonzalo Fagioli,  
VP de Asuntos Corporativos

“Ese fue un plan que se lanzó en todo el país. También transformamos la resina de PET para fabricar camas que fueron donadas al hospital de emergencia de la Universidad de Quilmes. Todas las marcas apoyaron en los distintos momentos por los que se transitó durante la pandemia. Con Quilmes tuvimos la campaña Costumbres Argentinas y se organizó el Quilmes Rock virtual, que tuvo un fin solidario”, enumera el ejecutivo y agrega que Patagonia elaboró en conjunto con las cervecerías artesanales de Bariloche Konna, Lowther y Van Titter, que no habían podido vender su producción, el Gin Comunal, un destilado que pudiera darles utilidad a esos miles de litros de cerveza que de otra manera iban a desecharse.

En materia de lanzamientos, ya llegó al mercado el nuevo formato de Stella Artois, en botella de 710 cm<sup>3</sup>, se produjo una edición limitada de Andes Origen con mosto de uva criolla y la Brahma Dorada. Estos productos se suman a Goose Island y Michelob Ultra, que empezaron a elaborarse localmente el año pasado.

“Se vienen varios meses movidos por delante, con lanzamientos de las distintas marcas, pero también concentrados en el sostenimiento de la comunidad. Por eso hoy ya funciona un vacunatorio en el parque cervecerio. Eso es parte de nuestra mirada de estar cerca de nuestra comunidad y de nuestra ciudad”, concluye. <AP> Ricardo Quesada



**El negocio de las salsas creció con la cuarentena y el aderezo alcanzó récord de penetración, mientras la mostaza y el kétchup esperan su momento. Radiografía de un segmento con potencial exportador.**

Por Javier Ledesma Cascio

Están presentes en los panchos de los cumpleaños infantiles, en la hamburguesa de una cadena *top de fast food* y hasta en los sándwiches de miga de las panaderías de barrio. Las ocasiones de consumo son casi infinitas, desde una ensalada, la tira de asado fría e incluso forman parte del clásico vitel toné

de fin de año. El negocio de las salsas y aderezos tiene un perfil bajo, sin embargo en 2020 movió más de \$ 26.000 millones solo en las góndolas de los supermercados y, según Euromonitor, la proyección es que supere los \$ 30.000 millones en 2025.

Desde el sector explican que la cuarentena provocó una mayor penetración de varios productos del segmento

y esto llevó a una recuperación tras algunos años en caída. Y si la economía lo que precisa son dólares, este sector también puede condimentar los números ya que en los últimos cinco años registró un alza de casi el 30 por ciento en los envíos a la región.

“Vimos un leve repunte de volúmenes en nuestras ventas explicado por un contexto donde todos nosotros estuvimos más tiempo en nuestras casas, por lo que las ocasiones de consumo en hogar se incrementaron”, afirma Laura Santaliz, *head de Marketing* de la categoría Alimentos de Unilever. La compañía ostenta un 50 por ciento del negocio de ‘salsas de mesa’ principalmente a través de sus marcas Hellmann’s, Savora y las nacionales Ri-K y Fanacoa.

De acuerdo a Euromonitor, el año pasado el volumen total de ventas en supermercados fue de 97,4 millones de kilos, un alza interanual del 2,7 por ciento. Si bien la categoría incluye salsa inglesa y salsa de soja, entre otras, el principal protagonista es la mayonesa que se lleva 8 de cada 10 kilos vendidos. Ahí Unilever ostenta un 55 por ciento del *share*, seguido por Aceitera General Deheza con Natura, Cada Día y Mayoliva (36,9 por ciento), y Heinz (2,9 por ciento), que terceriza su producción local de este aderezo en Tau Delta, propiedad de Dos Anclas. El resto de sus productos, Kraft Heinz los importa desde México y los Estados Unidos.

En segundo lugar se ubica la mostaza con un 7 por ciento del volumen y luego viene el kétchup con un 6 por ciento. “En productos como la mayonesa hubo campañas de marketing muy importantes para impulsar su consumo, mientras que no fue así con la mostaza”, indica Horacio Larghi, analista de Euromonitor International para explicar la caída del 15 por ciento en el volumen de ventas de este aderezo desde 2015. No obstante, agrega: “En base a nuestras últimas investigaciones, el kétchup tuvo un crecimiento del 15-20 por ciento en volumen por la alta penetración en los hogares durante la pandemia”. En tanto, la mayonesa en 2020 alcanzó un record de penetración del 95 por ciento.

Dentro de las mostazas, Savora se queda con un 80 por ciento del mercado, lejos del 8 por ciento de AGD y el 3,2 por ciento de Grupo Beltrán. Esta última maneja Dánica, que elabora bajo la etiqueta propia y D'Fiesta, desde 2018 cuando se la compró a la brasileña BRF.

"A pesar de que tuvo un crecimiento en el último año es importante considerar que es un mercado en retracción progresiva desde hace cuatro años", advierte Gisela Montagnoli, jefe de producto de la categoría Aderezos en Arcor. La firma cordobesa participa del rubro desde los 70 cuando lanzó su kétchup y décadas más tarde sumó la mayonesa y salsa golf BC. La ejecutiva asegura: "Hoy estamos enfocados en mantener lo logrado durante el año pasado y obtener un incremento en la elección de las marcas B por el contexto".

Al no ser un producto esencial, los aderezos sintieron la crisis. Desde 2015 la venta en supermercados cayó un 9 por ciento. No obstante, la consultora Euromonitor proyecta un crecimiento en volumen del 15 por ciento y llegar a los 112,4 millones de kilos en 2025.

#### Crece el comercio exterior

Si solo se tiene en cuenta la trinidad clásica de aderezos (mayonesa, kétchup y mostaza), durante el último lustro el sector generó exportaciones por más de US\$ 135 millones. Desde 2015, el volumen de los envíos aumentó en un 29,8 por ciento y en 2020 el alza interanual fue del 8,7 por ciento con 22,8 millones de kilos llevados al exterior. El principal mercado es Paraguay, que lidera las compras a la Argentina en los tres productos. En un segundo loote aparecen Chile, Uruguay y Bolivia.

Unilever, por caso, fabrica sus aderezos en Pilar y realiza exportaciones a Uruguay, Paraguay, Perú, Bolivia y una pequeña parte a Chile. Por su parte, Arcor destina un 3 por ciento de su producción al mercado internacional, en particular a sus filiales de Paraguay, Bolivia y Uruguay.

En el país el negocio se divide entre la venta en supermercados, con *doy pack* y botellas PET que van desde los 100

gramos hasta el kilo, mientras que en el canal horeca, que incluye restaurantes, *fast foods*, kioscos y panaderías, se comercializan los sobres de ocho gramos y las bolsas de 3 kilos. Para tomar dimensión del peso de esta pata, la cadena Subway utiliza poco más de 6 toneladas mensuales de salsas en sus 37 locales en la Argentina.

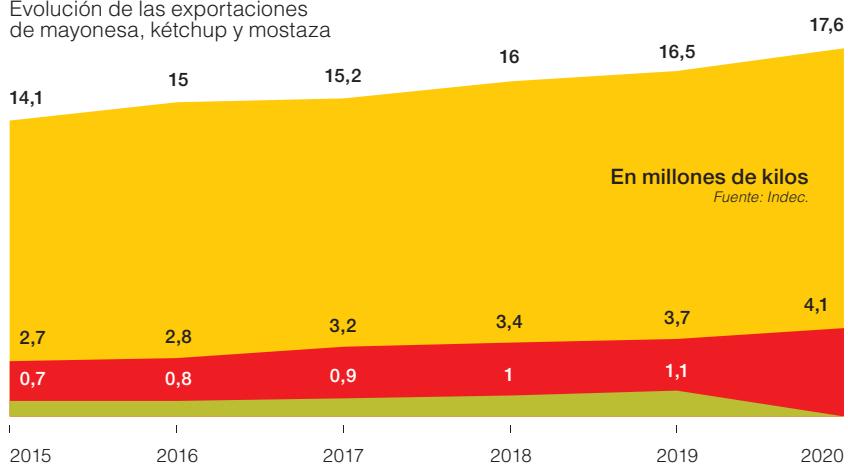
Los números récord del año pasado en cuanto a volumen de exportación, en parte, compensaron el golpe que la cuarentena tuvo sobre el rubro gastronómico y la caída en las ventas. En

algunos segmentos el crecimiento fue aún más impactante. Mientras que en el mercado interno sufrió, la mostaza subió en un 38,6 por ciento su volumen de envíos versus 2019 y un 37 por ciento en valor con 1,1 millón de kilos y US\$ 1 millón. Por su parte, el kétchup –se lleva el 80 por ciento de las importaciones, en su mayoría desde Brasil– exportó por US\$ 3,8 millones y la mayonesa por US\$ 17 millones.

A nivel doméstico, en los últimos años al igual que en otras categorías se produjo el ingreso de jugadores

#### Aderezos argentinos en el exterior

Evolución de las exportaciones de mayonesa, kétchup y mostaza



Diego Haddad, CEO de DeliDips.

(de los restaurantes Kansas) y se producían in house".

**"La idea era salir al consumo masivo plasmando las salsas que eran propias de los locales**

*plant-based* como la chilena NotCo con su NotMayo. Al respecto, Santaliz comenta: "Creemos que se verá una aceleración de toda la plataforma de aderezos a base de plantas. Pero, para lograrlo, es importante que las regulaciones acompañen los cambios de hábito y las nuevas tendencias. Por ejemplo, hoy no hay en el código alimentario argentino una definición de vegano y esto nos impide poder ofrecer la Hellmann's vegana que tenemos en otros mercados".

Si bien es un rubro en el que los grandes jugadores internacionales y nacionales captan la mayor parte del mercado, existen varios *players* medianos y pequeños que buscan hacerse un lugar para tratar de comer participación, algunos apostando por los *premium* y otros por lo popular.

#### Desde España hasta La Pampa

Sabino Torres y su hermana, Luisa, emigraron desde España y cuando incursionaron en el negocio de los aderezos, hace casi 50 años, no dudaron en bautizar a su emprendimiento con el nombre de una de sus ciudades favoritas en su tierra natal. Benidorm, además de ser un pintoresco destino turístico en Alicante, también es una de las marcas que más se repite entre los pomos de salsas de panderías, kioscos y parrillas de la Costanera.

"El punto de quiebre de la empresa se dio en el 2001. Con la crisis se dis-

paró el dólar, antes de eso a nosotros nos era imposible competir con Hellmann's. También levantaron las ventas con el lanzamiento de nuestra salsas de cheddar y parmesano, que son nuestros caballitos de batalla", destaca Agustín Torres, hijo de Sabino y parte del directorio de la compañía familiar.

Aunque se enfoca en el mercado caliente de la calle sin presencia en supermercados, Torres señala que en 2020 sus productos llegaron a las góndolas de los supermercados chinos a través de sus distribuidores. "Entramos ahí sin quererlo porque nuestro pomo no está diseñado para ser un producto que está en la casa. Eso nos llevó a tener que mejorarlo sin encarecer el precio", acenta.

En su planta de Mataderos, Benidorm fabrica alrededor de 27.000 kilos diarios de productos entre pomos surtidos de 500 gramos y bolsas de 3 kilos durante la temporada alta de verano. "Ahora estamos con un plan de expandirnos en un 50 por ciento", aclara.

Del otro lado, a nivel precios, se ubica Deli Dips, un *joint venture* de los dueños del restaurante Kansas junto a otros socios. El proyecto se gestó en 2017, a mediados de 2019 salieron al mercado y a fines de este año llegó a los supermercados. "La idea era salir a consumo masivo con las salsas que eran propias de los locales y se fabricaban *in house*", dice Diego Haddad, CEO del emprendimiento. Además de vender bajo la etiqueta Kansas también producen *humus* con la marca Kyros.

Comenzaron con la salsa césar para ensaladas, la barbacoa (conocida por las ribs), *honey mustard* y vinagreta, pero a fines del año pasado sumaron dos variantes que no estaban en el restaurante: mayonesa y ketchup. "Estamos viendo cómo se desarrolla la venta, para nosotros este lanzamiento no nos llevaba mayor costo que hacer la receta", apunta. El fuerte de la marca está en AMBA, con presencia en la cadena DIA y pronto, anuncian, también en La Anónima.

Hoy fabrican unas 120.000 unidades de aderezos por mes y esperan que las ventas suban un 50 por ciento este año. Ya dieron un primer paso para crecer y

#### Las más vendidas.

Participación de mercado en 2020



Fuente: Euromonitor

planean mudarse a una fábrica con el doble de capacidad. Dentro del *pipeline* también figura el envasado en formato blíster de 30 gramos.

En el interior, en La Pampa, hay una compañía que busca competir tanto en el segmento *low cost* como en el *premium*. Se trata de la aceitera Gente de La Pampa, que ingresó al negocio hace más de cuatro décadas.

"Empezamos a elaborarla como agregado de valor", enfatiza Soledad Martínez, responsable de ventas. Su insignia es la mayonesa estilo casera Lágrimas del sol, mientras que en 2017 invirtieron para escalar producción y lanzar una versión reducida –bajo la marca Majestat– con el objetivo de jugar por precio.

Martínez apunta: "No es una categoría fácil porque tenés jugadores grandes. Entonces dividimos: la mayonesa casera está pensada para fanáticos y a veces hacemos alguna exportación a Paraguay, y la reducida para competir por precio con Ri-K, Fanacoa, Cada Día y Menoyo". Y agrega: "Con este lanzamiento logramos entrar en cadenas regionales que estaban necesitando cubrir ese segmento de bajo precio". Ahora tienen presencia en La Anónima, Supermercados Átomo, Toledo y Cooperativa Obrera – para la que elaboran su marca propia. <AP>

"Creemos que se verá una aceleración de todas las plataformas de aderezos a

base de plantas . Pero las regulaciones deben acompañar"

Laura Santaliz, de Unilever Argentina

**PARA SUMAR  
TU MARCA A  
EL CRONISTA COMERCIAL  
OPEN GOLF  
NO HACE FALTA  
SABER DE GOLF.**

**SOLO HACE FALTA  
SABER DE NEGOCIOS.**

Una nueva edición del circuito El Cronista Open Golf recorrerá los más selectos campos de golf y **tu marca no pude faltar**. Jornadas únicas y llenas de emoción en el certamen de golf corporativo **más exitoso del país**.

Para más información: [opengolf@cronista.com](mailto:opengolf@cronista.com)



**Mano a mano**

Ariel Hajmi

CEO de Kantar Ibope Media

# El señor televisión

Hace dos años sumaron el consumo en diferido al rating y para 2022 planean la primera fase de la medición cross-media. El ejecutivo explica la dificultad de medir hoy a las plataformas. El rol de YouTube, Twitch y otros canales.

Por Javier Ledesma Cascio

La guerra por el *rating* ya no es la misma. Ahora no solo contempla el vivo sino también el diferido, a través de grabación o plataformas de *catch-up*. Además al televisor se le suman las *tablets*, teléfonos y *laptops*. Pero el verdadero desafío para Kantar IBOPE Media pasa por atrapar también los contenidos propios de las plataformas de *streaming* y cualquier lugar en el que pueda replicarse lo que fue transmitido en la TV lineal.

Uno de los que más conoce este negocio es Ariel Hajmi, quien desde 2018 se desempeña como CEO de la compañía en Argentina y Uruguay. El ejecutivo comenzó su camino en la brasileña IBOPE –fusionada con el *holding* Kantar desde 2015– como gerente comercial de la pata de Ad Intelligence, pero a su vez tuvo un paso por la TV en el área de marketing de Canal 9 durante la gestión de Alejandro Romay.

“Hoy más que nunca sostenemos que la televisión, y me refiero al formato video, está más viva que nunca y su nivel de consumo está por encima de la media histórica. Esto va en línea con el desarrollo principalmente de los generadores de contenido”, asegura. Y agrega: “Hoy ellos bajan el contenido a las plataformas y estos tienen un formato líquido. Es decir, los contenidos se adaptan a las plataformas”.

La metodología y la tecnología para medir audiencia cambiaron y ahora involucra un *software* que escucha los

contenidos y asigna los *ratings* según una base de datos. Por ahora no contempla los catálogos de los jugadores puramente digitales, como pueden ser Netflix, Amazon Prime, Disney+ e incluso YouTube. Para esto, en parte, precisan que el negocio publicitario avance sobre ese segmento aunque, señala Hajmi, ya cuentan con la tecnología para medirlo e incorporarlo al *rating*.

En el futuro, no tan lejano, las plantillas semanales incluirán a La Voz, Showmatch, la nueva película de HBO Max y la última temporada de Stranger Things. Y no se descarta sumar también las transmisiones de Twitch en las que pueda distinguirse un contenido televisivo. Aunque quizás esta última palabra ya pasó de moda.

## Durante los primeros meses hubo un crecimiento en el encendido, ¿cómo cerró 2020?

En base al encierro de la cuarentena hubo un incremento fuertísimo. Hablamos de un promedio de 35 por ciento en Argentina y un promedio regional y global en el orden del 35 y 40 por ciento. En la medida que fueron pasando los meses fue bajando un poco, aunque no a patrones normales porque el encendido se mantuvo relativamente alto en comparación con la media histórica.

## ¿Y en el 2021 se desaceleró o mantiene este nivel?

En el primer semestre de este año los encendidos no están al nivel del año pasado porque

la actividad se retomó, pero todavía siguen arriba de la media histórica. Más allá de eso, el dato de color tiene que ver con, como lo llaman en los Estados Unidos, el fenómeno *hangover* (resaca, en inglés). La gente tiene un límite para soportar noticias que tampoco son gratas y ahí vemos dos categorías que se mantienen fuertes: noticias y entretenimiento. Durante el resto del año va a ir variando o no en función de cómo las variables de la pandemia, las económicas y las políticas se acomoden o no. En sus informes del año pasado uno de los principales *drivers* de consumo fueron los jóvenes. ¿Qué explicación le encuentran?

Los jóvenes tienen predilección por las plataformas digitales y redes sociales, pero nosotros no registrábamos en los últimos años que hubiera habido un éxodo como muchos dicen y que los jóvenes parecía que no consumían televisión. Ver que fueron el principal demográfico que empujó el encendido sirve para romper este paradigma de que los jóvenes solo consumen vía *mobile*.

Son los principales usuarios de redes y ahí hay mucha circulación de *fake news*. Entonces en un contexto difícil tomaron como preferencia la TV para informarse sobre salud, económica y aspectos sociales, ya que ahí hay una curaduría de contenidos a diferencia de las redes. Le dieron así lugar a los medios mal llamados ‘tradicionales’ porque nosotros los definimos como ‘tradigitales’.

## ¿Qué relevancia tiene hoy el consumo en diferido? Hace dos años que empezaron a incluirlo.

En general la tendencia es de crecimiento pero no es parejo según el tipo de contenido. Hoy en Buenos Aires el promedio es de entre 2 y 3 por ciento, lo cual es bajo si miras el número total pero comparado con lo que era un año atrás es del doble. Tiene que ver con las ofertas en los paquetes de los cableoperadores y con amigarse con este tipo de plataformas.

Según el tipo de contenido se mueve fuerte. Por ejemplo, en un

**“La televisión, el formato video, está más viva que nunca y su consumo está por encima de la media histórica”**

país como este donde las noticias cambian cada minuto, este rubro tiene muy poco aporte en *time-shifted viewing*. En cambio, entretenimientos y ficción quizá está entre un 5 y 7 por ciento.

#### Nueva tecnología

**¿Cómo cambió la tecnología y metodología para medir la audiencia?** Hoy la posibilidad de consumo de TV va desde lo lineal hasta *catch up*, OTT y *streaming* y salta de la pantalla tradicional a todas. Del esquema de medición histórico de los *people meters*, parecidos a un decodificador, ya no queda nada; venimos desarrollando una tecnología que se parece más a un *router* de internet que se conecta a todos los dispositivos del hogar. Junto a eso viene la metodología de audio *matching* que detecta que estás viendo un programa determinado, aunque sea de hace cuatro días y lo *matchea* con una base de datos histórica. De esa forma le reasignamos la audiencia a ese programa.

#### **¿Esto incluye a todas las plataformas de streaming?**

Contempla *catch up tv*, como Telecentro Play o Flow, donde podes consumir en diferido por TV o *mobile*. Después tenés el consumo a través de plataformas y para eso, en algunos mercados, estamos trayendo para instalar paneles complementarios y así sumarlas. Con eso cubrís todas las plataformas de consumo, incluso *streaming*, aunque sin abrirlo por plataforma porque para eso necesitamos un catálogo adicional. **Hoy muchas plataformas se basan en suscripciones y no contemplan la publicidad. ¿Crees que no es sostenible que sean rentables sin anuncios?** Todos los mercados son finitos, más allá de que son plataformas globales y apuntan a un mercado más grande que el doméstico. La competencia y la fragmentación empiezan a ser muy evidentes. Cuando surgió la TV paga el diferencial era pagar abono y no estar expuesto a publicidad. Con la competencia se buscaron fuentes adicionales de financiamiento y quedó como está hoy con canales *premium* sin publici-

dad y señales regulares con tanda. Probablemente el mundo del *streaming* sufra un proceso parecido.

#### **¿Cuándo llegará la medición multiplataforma o cross-media?**

Lo estamos montando. Tenemos que incorporar otros aparatos que se llaman *focal meters* que miden también el contenido nativo digital más allá del contenido tradigital de las plataformas. Este proyecto busca tener en una sola plataforma todo el consumo de medios bajo un mismo patrón. Presentaremos la primera fase el primer semestre de 2022.

#### **¿Entre esos datos, por ejemplo, se va a poder ver un ranking de audiencia que incluya desde programas de aire hasta series de streaming?**

En la primera fase no va a estar desglosado el contenido por serie sino el consumo total. Lo que si vamos a hacer es *trackear* todo el contenido audiovisual en las diferentes plataformas.

**Muchos programas tienen buena presencia en YouTube. ¿Es la plataforma que más puntos les sumará?**

Hay contenidos que tienen un rendimiento extraordinario en plataformas, como puede ser YouTube. Sin duda para los generadores de contenidos esto es algo muy importante para empezar a sumar y hoy no se hace. Traerá el verdadero impacto y consumo que un contenido tiene. Acá ya no importa que sea lineal o diferido, va a seguir acumulando audiencia después de haberse transmitido.

#### **¿Consideras a Twitch como parte de este ecosistema o es algo aparte?**

Si hoy tuviera que responder diría que es una plataforma más de tantas que existen. Tiene esto de interactivo que le da otro matiz, pero si hoy entras a Twitch y podes ver un fragmento o lo que fuera de un contenido lineal, es tan equivalente como lo que te decía recién de YouTube o una plataforma de contenido. <AP>



**“Vamos a integrar todo el consumo de medios en un solo patrón, incluidas las plataformas”.**

"Pese a los vaivenes, el consumo per cápita se fue recuperando gracias a nuevas experiencias"

Marketing

# La cerveza, del bar al hogar

La pandemia alteró los hábitos de consumo y las bebidas con alcohol debieron adaptarse. Qué estrategias siguieron las principales marcas para llegar a un comprador con nuevos códigos.

Por Juan Manuel González

El segmento de bebidas con alcohol afrontó durante 2020, por las medidas sanitarias como consecuencia de la pandemia de Covid-19, un reto substancial a nivel local y mundial. Y, aunque continúan siendo productos de consumo masivo, el comportamiento de los consumidores se vio necesariamente modificado y las marcas debieron adaptar sus estrategias, y en muchos casos crear nuevas, para lograr al menos sostener los niveles de ventas.



Las restricciones de circulación y reunión de personas que se implementaron sobre todo en el segundo trimestre del año pasado golpearon seriamente a uno de los canales más tradicionales de ventas para las marcas de bebidas con alcohol, con la cerveza haciendo *pole position*: los bares, restaurantes y discotecas dejaron de recibir clientes.

Con este escenario, la actitud de consumo del público se modificó de manera radical. El confinamiento generó un aumento de compras proactivas por parte de los consumidores al inicio de la cuarentena para abastecer los hogares por temor al cierre de los comercios. Luego, en la siguiente etapa, se vio un alto grado en la reposición del stock inicial en las compras. Además, ocurrió otro fenómeno inesperado: todo lo que se compró se consumió por disponer de mayor tiempo ocioso. Para Diego Bleger, socio a cargo de la



Industria de Consumo Masivo en KPMG Argentina, "el coronavirus y la cuarentena cambiaron la forma de comprar del consumidor argentino. Por obligación la gente probó comprar por Internet, consumir en su casa y se acostumbró a hacerlo, este sistema se mantendrá y crecerá en el futuro más allá de los cuellos de botella que tuvo por la demanda inesperada. Esto implica un cambio de hábito que es cultural y educativo, y se va a ir profundizando con el tiempo".

Como los hábitos de consumo se modificaron y algunos de los canales de ventas tradicionales para el segmento de bebidas estaban virtualmente paralizados, las empresas debieron apelar a la creatividad para poder compensar un cercenamiento irremediable.

Federico Roggio, director Comercial de Peñón del Águila –empresa productora de cerveza artesanal con sede en Córdoba y franquicias de bares en todo el país- explica cuáles fueron las consecuencias del inicio del confinamiento durante 2020: "Nosotros antes del Covid teníamos una venta del 65 por ciento en barriles y 35 por ciento latas. Cuando se nos viene el cierre total, el 19 de marzo del 2020, durante tres meses no salió un barril más de la fábrica.

**y momentos de consumo". Vanina De Martino - gerenta de Marketing de sidras, vinos y spirits de CCU.**



Federico Roggio, director Comercial de Peñón del Águila.

para el consumo en el hogar. Terminamos vendiendo un 80 por ciento de volumen en latas".

En la segunda quincena de marzo no tuvimos ventas, con la fábrica cerrada y un abril muy flojo, al 10 por ciento de lo que estábamos acostumbrados a trabajar. A partir de junio y hasta marzo de este año comenzó a subir el consumo de latas en supermercados y distribuidores para el consumo de hogar. Creció mucho el consumo de gente que compra en vinotecas, kioscos y almacenes. Terminamos el año vendiendo un 80 por ciento del volumen en latas y un 20 por ciento del volumen en barriales igualando en el consumo del 2020 al 2019. Es decir, habiendo estado casi tres meses sin vender, con lo que crecimos en ventas en el segundo semestre igualamos el volumen del 2019".

Desde CCU, una de las compañías de bebidas más importantes del país y la segunda más grande del mercado cervecero argentino, coinciden en que identificar el cambio en los hábitos de consumo fue fundamental para aplicar estrategias de sostenimiento de ventas. "Rápidamente, entendimos y supimos amoldarnos a los cambios en los hábitos y experiencias de consumo. Los lugares habituales donde la gente se solía reunir, celebrar, que son socios estratégicos y representaban un porcentaje

de nuestras ventas, iban a permanecer cerrados o muy limitados por tiempo indefinido. Fue necesario entonces tomar decisiones. Por un lado, para desarrollar nuevos canales de venta: nuestro canal de *e-commerce* creció mucho, así como la participación de marcas como Imperial, Schneider, Miller, Grolsch, Warsteiner y Heineken en *apps* de delivery. Por otro lado, conformamos comités para monitorear la situación general del mercado. Desde Heineken, con la campaña *Back the Bars* propusimos la compra futura de combos en diferentes locales gastronómicos a través de una plataforma de compra online. En el interior del país, a través de nuestras marcas regionales Salta y Santa Fe, brindamos cerveza gratuita para la reapertura de más de 200 bares y restaurantes, en una asistencia superior a los 10 millones de pesos que fue muy importante para su subsistencia", grafica Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de CCU Argentina.

El desafío para las marcas no sólo fue sostener el consumo y llegar con propuestas atractivas a los hogares sino también mantener activa toda una cadena de producción con actores de

diferentes tamaños a lo largo de la línea. "Tuvimos el enorme desafío de mantener activo un ecosistema que va desde la semilla hasta la botella, que involucra de manera indirecta a más de 130.000 personas, entre ellos productores agropecuarios, distribuidores, proveedores, clientes. Muchos de ellos muy afectados por el aislamiento preventivo social y obligatorio, principalmente nuestro canal on premise que son los bares, restaurantes, discotecas. Donde de un día para el otro tuvieron que cerrar sus puertas, e intentar readaptar sus negocios", dice Paula Marconi, vicepresidente de Marketing de Cervecería y Maltería Quilmes.

Si bien el segmento de bebidas con alcohol tiene tantos jugadores como productos hay en el mercado, el común denominador para todos fue el impacto que supuso adaptarse a un nuevo escenario. Las bodegas no estuvieron al margen de la nueva realidad: "A nivel comercial en líneas generales en el segmento vinos, en relación a otros del rubro bebidas, el 2020 ha sido un buen año. A pesar de los vaivenes y coyuntura internacional, el consumo per cápita se fue recuperando gracias a nuevas experiencias y momentos de consumo, des-

**"A partir de junio de 2020 empezó a subir el consumo de latas en supermercados y distribuidores**

pués de años de sostenida caída. Desde Bodega La Celia esperamos que se mantenga y construir bases sólidas a lo largo de este año también", manifiesta Vanina De Martino, gerenta de Marketing sidras, vinos y *spirits* de CCU Argentina.

Atenta a las demandas del nuevo consumidor, CCU también lanzó el último mes Hard Fresh, bebida gasificada frutal con bajo nivel de azúcar, que marcó su ingreso en el nivel local en la categoría de hard seltzers, segmento en crecimiento en mercados como el de Estados Unidos. La Hard Fresh tiene una graduación alcohólica del 5 por ciento, similar a la cerveza.

"El canal *on premise* compuesto por bares y discotecas es muy relevante para la industria de bebidas en general. Para Grupo Cepas son socios estratégicos, es por ello que a un mes de comenzado el confinamiento y las restricciones decidimos realizar acciones para acompañarlos. A través de Gancia, nuestra marca insignia desarrollamos 'Otra Ronda', una campaña de compra de cócteles a futuro que el consumidor podía adquirir y luego lo canjeaba cuando finalizaban las restricciones. Por cada trago vendido, Gancia aportaba el mismo monto", detalla Juan Faggiolini, director de Marketing & E-Commerce para Argentina, Chile y Uruguay de Grupo Cepas.

La marca estuvo cerca también de los *bartenders* y desarrolló acciones de contenido en conjunto para sus redes sociales, además de ofrecerles capacitaciones –como la que realizó con Jack Daniels y la Universidad Siglo XXI, cuenta el ejecutivo. "Actualmente, estamos al aire por Telefén, los sábados a la medianoche con el programa 'Otra Ronda, por los bares' donde damos visibilidad a diferentes bares de todo el país y comunicamos sus propuestas", agrega.

#### Reinvención o cierre

La Argentina es hoy un terreno sembrado de empresas del segmento gastronómico que cierran o que sobreviven a fuerza de reinventarse. Se estima que un 8 por ciento de las py-

mes está en riesgo de desaparecer, son unas 61.000 empresas que emplean a 263.000 trabajadores, según los datos de la Fundación Observatorio Pyme. Los sectores más afectados son el comercio y las microempresas, en el que se incluyen los bares y confiterías, que transitaron la pandemia con más bajos que altos, con clientes que migraron al consumo hogareño.

El bar Tres Monos de Palermo, que está en el puesto 85 del ranking The World's 50 Best Bars, sorteó la crisis con cócteles embotellados, delivery a toda

**"Tuvimos el desafío de mantener un ecosistema que involucra de manera indirecta a más de 130.000 personas".**

Paula Marconi,  
VP de Marketing de Quilmes.



hora y sumaron servicio de cafetería y brunch. Para Carlos Aguinsky, socio fundador de Tres Monos, "nuestra mentalidad siempre fue la de tomar las adversidades como oportunidades. El primer desafío fue adaptar la situación de consumo del bar a la casa, y en ese sentido pudimos adaptarnos bien y rápido. El confinamiento nos forzó a salir con lo que teníamos. Buscamos ofrecerle a la gente la posibilidad de tomar los tragos que tomaban en la barra pero desde su casa, ya con el grado de dilución perfecto. Tener también la opción de los *cocktails box*, un kit con diferentes bebidas y *garnishes* para poder preparar cocktails en casa, y clases online desde nuestro estudio nos permitió abarcar también el público que le gusta interactuar con los ingredientes y que busca una experiencia a la hora de beber".

Un caso parecido fue el del bar La Fuerza, situado en el polo gastronómico de Avenida Dorrego, también en la Ciudad. "En el caso de La Fuerza, el bar comenzó a trabajar en delivery, abrimos un almacén (una idea que teníamos desde el principio) y aceleramos planes que ya estaban en marcha como *e-commerce*, canales digitales en general, exportación y distribución comercial en todo el país", explica Martín Auzmendi, uno de los socios del emprendimiento.

La diferenciación, sin duda, irá de la mano de la capacidad que han obtenido los bares y restaurantes durante este complejo período, que para algunos ha sido una prueba de supervivencia. Con este camino transitado, quedan algunas lecciones para el mercado: innovación, transferencia de experiencias y creatividad comercial son las estrategias que aplicaron los que lograron mantenerse a flote. <AP>



Si estás agarrado de las bolas,  
que sean las correctas.

#HastaLasBolas #Apertura



38 años siendo la revista N°1  
de negocios de Argentina

Apertura

En Alianza con

Bloomberg  
Businessweek

# VENGAN

*Cuando un medio sensacionalista fue por él, Jeff Bezos respondió con la eficiencia brutal y brillante que utilizó para construir su imperio empresario. Extraída del nuevo libro Amazon Unbound, una historia no contada de dinero, sexo y poder.*

Por Brad Stone



**POR MÍ**

**"LEVANTEN LA MANO SI CREEN QUE HAN TENIDO UNA SEMANA MÁS DIFÍCIL QUE YO".**

Era la tarde del 14 de febrero de 2019, y acaso por primera vez en 25 años de historia de Amazon.com Inc., Jeff Bezos estaba dispuesto a explicarse ante sus empleados.

Bezos es un maestro en compartmentarse, no tiene parangón su capacidad para mantener separadas las hebras intrincadas de su vida profesional y personal. Ese talento le permitió construir Amazon al tiempo que manejaba una compañía espacial, Blue Origin LLC, y revivía el Washington Post, y todo mientras mantenía en privado su vida familiar. Pero esas hebras se enredaron. Bezos, padre de cuatro hijos, era el tema de artículos sensacionalistas en el National Enquirer acerca de su relación con una exconductora de televisión casada.

En vez de hacer lo que hacen la mayoría de los multimillonarios ante semejante escrutinio –guardar silencio y esperar a que pase la tormenta– Bezos habló en público. Escribió una publicación subida de tono en un *blog* que incluía descripciones de fotos con las que aseguraba contar el Enquirer, una de ellas una “selfie por debajo del cinturón”. Indicó que ese medio actuaba así en venganza política por la información del Post acerca de las conexiones del Enquirer con el gobierno de Trump.

Ahora, enfrentado al grupo de conducción de Amazon, el equipo S, Bezos habló sobre el elefante en el salón. “La noti-

Pero unas pocas semanas antes de eso, los departamentos legales y financieros de Amazon habían empezado a consultar a los más grandes accionistas de la compañía respecto de si apoyarían la creación de una nueva categoría de papeles con menores derechos de voto. Las estructuras accionarias de categoría dual se habían utilizado en Facebook, Google y Snap para concentrar el poder de voto entre los fundadores de las empresas, al otorgarles la decisión final en temas de administración empresaria. Amazon había salido a la Bolsa un decenio antes de que se pusieran de moda esas estructuras, así que Bezos no tenía esa potestad. Ahora parecía quererla.

Amazon objetó vigorosamente que la vida personal de Bezos hubiera tenido algo que ver con esas decisiones. Representantes de relaciones públicas alegaron que contar con helipuertos en Nueva York habría sido “útil en ciertas situaciones, como la recepción de dignatarios”. La historia oficial sobre las categorías accionarias era que Amazon estaba explorando formas de entregar papeles a empleados en centros de reparto y que podría utilizar la segunda clase de valores para intentar adquisiciones. Esas explicaciones siempre parecieron un poco débiles. Pero cuando Bezos tuiteó la noticia de su divorcio, algunos de los que estaban al tanto del plan accionario sospecharon que tenía que ver con que Bezos pudiera seguir firmemente al mando de la compañía en vista de un costoso

## ***“Si alguien le advirtió a Bezos que una aventura con una mujer casada de cierta fama podría causar una reacción pública desgradable, ignoró esas advertencias.”***

cia está errada y totalmente desubicada –afirmó. MacKenzie y yo hemos tenido buenas conversaciones adultas y sanas al respecto. Ella está bien. Los chicos están bien. Los medios se están dando un festín”. Después trató de reorientar la conversación al tema propuesto: proyecciones de personal para el año en curso. “Todo esto distrae mucho, así que gracias por seguir concentrados en el negocio”, agregó.

El tema consternó a muchos directivos de alto nivel, aunque algunos habían notado ciertos cambios recientes en el comportamiento del jefe. Había demorado o pospuesto las reuniones Op1, el término de Amazon que designa su ciclo anual de planificación del fin del verano; a subordinados veteranos se les hacía difícil encontrar un momento en su agenda. También estaban esos helipuertos que Amazon había solicitado para sus previstos puestos de avanzada en la ciudad de Nueva York y Arlington, Virginia. La propuesta había enfurecido a funcionarios locales, quienes ya eran escépticos en cuanto a conceder miles de millones de dólares en desgravaciones impositivas a una compañía con un valor de mercado de un billón de dólares, lo que había contribuido a la eliminación del plan de una segunda sede central en Queens.

Como sabían algunos de los que estaban en la reunión, la nueva novia del jefe, Lauren Sánchez, era piloto de helicóptero. El propio Bezos había tomado lecciones de vuelo. Y después estaba el asunto curioso de las acciones. El 9 de enero, Jeff y MacKenzie Bezos habían anunciado su divorcio en Twitter.

acuerdo de divorcio que terminaría por reducir su participación del 18 al 12 por ciento.

Fue la primera vez que directivos de alto nivel recordaron haber visto a Bezos acorralado por adversarios, entre los que ahora se contaba, increíblemente, un gerente de Hollywood que buscaba comerciar las selfies explícitas. Por otro lado, el episodio fue la culminación de un cambio que duró una década y que llevó a Bezos de ser un fanático obsesivo de la tecnología a convertirse en dueño de un imperio de un billón de dólares. Entre sus enemigos estaban Donald Trump, quien despreciaba al Post, y Mohamed Bin Salman, príncipe heredero de Arabia Saudita, quien estaba amargado por la cobertura que había hecho el diario del asesinato del periodista disidente Jamal Khashoggi, y que luego estaría implicado en un supuesto plan para poner un virus espía en el teléfono de Bezos. El empresario sorteaba todo eso como siempre lo había hecho: pensando de manera no convencional y manipulando las palancas de los medios. De algún modo, el método por lo general funcionaba.

De regreso en el complejo del cuartel general de Amazon en Seattle, en el sexto piso de la torre Day 1, la reunión de planificación se extendió hasta empezada la noche. Exigidos directivos de finanzas entraban y salían de la habitación distribuyendo planillas de cálculo. Bezos podría no controlar a la prensa sensacionalista que se regodeaba informando de sus escapadas con Sánchez, pero sí estaba en condiciones de manejar el crecimiento de personal en todas las divisiones de Amazon.

Mientras el sol caía en las montañas Olympic, proyectando un resplandor dorado sobre el salón de conferencias, los directivos empezaron a mirar furtivamente sus teléfonos y a responder textos de sus seres queridos. Por último, a las 19.30, el vicepresidente Jeff Blackburn se levantó y dijo lo que todos estaban pensando: "Eh, Jeff, ¿cuánto más va a durar esta reunión? Muchos tenemos planes". Después de todo, era San Valentín.

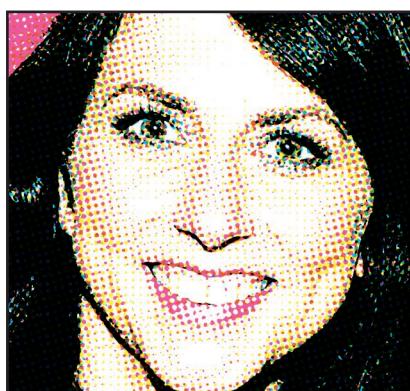
"Ah, está bien –respondió Bezos. Me había olvidado".

DURANTE AÑOS BEZOS ENTRETEJIÓ LA HISTORIA DE SU CORTEJO y casamiento con MacKenzie Bezos (ahora MacKenzie Scott) con su imagen pública. En discursos bromeaba acerca de que buscaba una mujer con recursos que pudiera "sacarme de una cárcel del Tercer Mundo", como si la libresca MacKenzie, una novelista con un título en literatura de Princeton, pudiera descolgarse algún día desde el techo de una cárcel abandonada de la mano de Dios con una ganzúa entre los dientes.

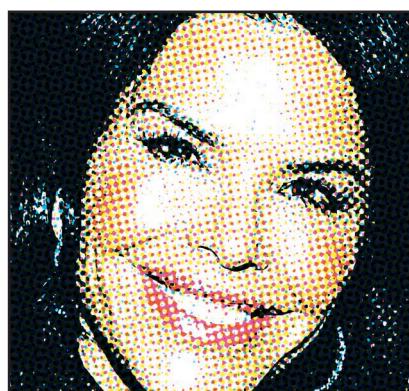
Pero mientras Bezos y sus asesores diseñaban la imagen del marido devoto y hombre de familia, él y su esposa desarrolla-

opuesto de su esposa. Al igual que Bezos, Sánchez nació en Albuquerque, y, aunque sus familias no se conocían, la pareja después rastrearía todas las etapas coincidentes de sus familiares en lugares como el Banco de Nuevo México, donde se conocieron los padres de Bezos, Jackie y Mike, y donde alguna vez trabajó un primo de Sánchez. El padre de ella, Ray, dirigía una escuela de vuelo local, Golden Airways, y la madre, Eleanor, tenía licencia de piloto y sobrevivió a un accidente de aviación cuando Lauren tenía nueve años.

A fines de los años 90, tras empezar una carrera como periodista en un canal de TV de Phoenix, Sánchez se convirtió en corresponsal para el programa de chismes Extra y luego en conductora de Good Day LA en Fox. Condujo la primera temporada del reality show So You Think You Can Dance, y consiguió algunos papeles menores en cine: ella es la que interpreta a una periodista al minuto 91 de El club de la pelea. Tuvo un hijo con el relator y ex jugador miembro del Salón de la Fama de la NFL, Tony González, antes de casarse con Whitesell y tener otro hijo y una hija.



MACKENZIE  
La esposa



LAUREN  
La novia



MICHAEL  
El hermano de la novia

ban apetitos divergentes en cuanto a atención pública. Cuando Amazon inauguró una filial en Hollywood y empezó a producir películas, Bezos asistía a los Golden Globe y la entrega de los Oscar, aparecía en estrenos y organizó reuniones anuales en una propiedad palaciega en Beverly Hills, justo sobre Sunset Strip. En una de esas fiestas en diciembre de 2016 dedicada a Manchester by the Sea, la primera victoria de Amazon en los Oscar, lo fotografiaron con Sánchez y su entonces esposo, Patrick Whitesell, presidente de la agencia de talentos Endeavor.

MacKenzie acompañaba a su esposo a algunas citas en Hollywood pero, según su propia admisión, no era una persona sociable. "Las fiestas me alteran los nervios –declaró a Vogue. La brevedad de las conversaciones, la cantidad de conversaciones, no es lo que prefiero". Algunos amigos afirman que los dos estaban dedicados a sus hijos y habían resuelto mantenerlos lo más alejados posible del impacto corrosivo de la fama.

Documentos legales indican que hacia 2018 Bezos ya se estaba viendo con Sánchez, en tanto mantenía la apariencia de un matrimonio intacto. Su nueva novia, que entonces tenía 48 años, era sociable y desbordante y, en muchos aspectos, lo

A comienzos de 2018 su compañía de helicópteros, Black Ops Aviation, estaba filmando videos documentales para Blue Origin y los subía a YouTube. Unas semanas después, Sánchez le contó a su hermano Michael que quería presentarle a su nuevo novio. En abril cenaron en Hearth & Hound, un restaurante de moda en West Hollywood, acompañados por el esposo de Michael y otros dos amigos. Michael se sentó enfrente de Jeff y se causaron buena impresión. Más tarde, Michael manifestó su alarma por la manera en que su hermana y el presidente de Amazon, estando los dos casados, expresaban abiertamente su afecto, potencialmente a la vista de paparazzi locales.

Si alguien le advirtió a Bezos que una aventura con una mujer casada de cierta fama podría causar una reacción pública desagradable, ignoró esas advertencias. Llevó a Sánchez a Seattle junto con su madre y su hermano, donde recibieron una visita guiada por las Spheres, los tres invernaderos de vidrio interconectados en la sede central de Amazon, y también a Washington D. C., donde les mostró las rotativas del Post. Ese verano ella asistió al lanzamiento de un cohete de Blue Origin y contribuyó a producir un video motivacional de 2 minutos

para la compañía espacial de Bezos en la que se veían tomas aéreas y un inusual relato a cargo del propio CEO, mientras de fondo sonaba Your Blue Room, de U2 y Brian Eno. "La necesidad humana de explorar está en lo profundo de todos nosotros", afirmaba Bezos al comienzo del video.

Tal como sucede con muchas parejas modernas, la relación de Bezos y Sánchez también se desarrollaba de manera digital. Para decirlo de manera franca, el hombre más rico del mundo había caído en el sexting. Sánchez compartió muchos de esos textos y fotos con su hermano, un agente de talentos que representaba a una variedad de conductores de noticieros y concursantes de programas de TV. Pero todo eso ocurrió fuera de la mirada de Bezos. Cautivado por la aventurera Sánchez, no estaba naturalmente predisposto a ser paranoico o escéptico ante nadie, especialmente el hermano de su nueva novia. Según un amigo, su filosofía era la siguiente: "Es mejor dar por sentada la confianza y descubrir que uno se equivocó, en vez de pensar siempre que los demás quieren dañarte".

DURANTE EL VERANO DE 2018, MIENTRAS EL ROMANCE ENTRE Bezos y Sánchez se intensificaba, el Enquirer estaba saliendo de unos años catastróficos. Las ventas mermaban y el editor del diario, David Pecker, había sido acusado de haber comprado los derechos de las informaciones sobre las

dato caliente para Simpson. Un amigo, escribió, trabajaba para un "personaje tipo Bill Gates" que estaba casado y salía con una "actriz clase B casada". El amigo, agregó Sánchez, tenía fotos comprometedoras de la pareja pero quería un pago de seis cifras a cambio de la primicia. Sánchez alegó que su función era la de intermediario.

Simpson y sus editores en Nueva York solo podían sospechar las identidades de los amantes misteriosos, y conjecturaban en *mails* que podían ser Evan Spiegel o Mark Zuckerberg. Durante semanas Sánchez los mantuvo en la duda y trató de subir el precio insinuando que la noticia podría terminar en un medio sensacionalista británico. A comienzos de octubre se reunió con Simpson y le mostró mensajes de texto y fotos con los rostros oscurecidos. "Sólo con mirar un poco y ver el cuerpo pensé que podía ser Jeff Bezos", escribió Simpson a sus jefes.

Por último, el 18 de octubre, Sánchez llamó a Howard y reveló que el "personaje tipo Bill Gates" era el CEO de Amazon. Sánchez y AMI firmaron un contrato que le concedía un pago por US\$ 200.000, uno de los más onerosos que gastó el Enquirer por una noticia. El contrato estipulaba que el diario tomaría todas las medidas para proteger el anonimato de Sánchez y retener su identidad como fuente de la primicia.

Sánchez no había revelado todavía el nombre de la "actriz de clase B casada" pero a los editores del Enquirer, que habían en-

## ***"Todo lo que hice protegió a Jeff, a Lauren y a mi familia."***

infidelidades maritales de su amigo Donald Trump, pero luego negarse a publicarlas, una práctica llamada "atrapa y mata". Esto había puesto a la casa matriz del Enquirer, American media Inc., o AMI, en la órbita de fiscales federales del distrito sur de Nueva York, quienes investigaban posibles infracciones de las leyes de financiamiento electoral.

El principal editor de Pecker, el director de contenidos Dylan Howard, era un australiano de 36 años, bajo y robusto, y un cronista de pluma ácida de las hipocresías e indiscreciones de los famosos norteamericanos. Promotor periodístico de tremendo éxito sensacionalista como los estallidos antisemitas de Mel Gibson o el hijo natural de Arnold Schwarzenegger, Howard era protector de su trabajo y combativo con los rivales. Cuando el Post informó enérgicamente sobre los problemas de AMI, Howard indicó a sus cronistas que buscaban en la vida personal del acaudalado dueño del diario.

Una posible línea de investigación, indica un *email* enviado al personal de AMI, era examinar la relación de Bezos con la familia de su padre biológico, Ted Jorgensen, y por qué el CEO no se había contactado con él cuando agonizaba en 2015.

Al día siguiente, el lunes 10 de septiembre, Michael Sánchez escribió un mail a Andrea Simpson, una periodista de AMI radicada en Los Angeles. Sánchez y Simpson eran amigos cercanos. Era costumbre de él mandarle noticias sobre sus clientes, y alguna vez se habían ido juntos a hacerse tatuajes sólo por gusto. (El de él, en el antebrazo, decía "Je suis la tempête", "Yo soy la tormenta"). En el mail, Sánchez le contaba que tenía un

viado fotógrafos a seguir el avión de Bezos, no les llevó mucho descubrir quién era. Howard estaba en una exposición del sector en Cannes, Francia, cuando recibió fotos del CEO de Amazon y Lauren, desembarcando del Gulfstream G650ER, de él.

El 23 de octubre, Michael Sánchez viajó a Nueva York, cenó con Howard y con James Robertson, otro editor del Enquirer, y corroboró lo que ellos ya sabían. También les mostró un *flash drive* con una colección de textos que Bezos le había enviado a su hermana, así como un puñado de fotos personales que había intercambiado la pareja, e insinuó que en fecha posterior podría mostrarles una imagen más explícita que él le había mandado a Lauren mostrando su virilidad.

Luego habría abundantes sospechas acerca de cómo el Enquirer consiguió la noticia Bezos-Sánchez, incluso la acusación infundada de que estaba implicado el exesposo de ella, Patrick Whitesell, así como una intriga internacional que alcanzaba a Arabia Saudita. Pero Howard, Robertson y Simpson declararían luego en un tribunal federal que Michael Sánchez fue la única fuente de toda la información y del material comprometedor que recibieron durante la pesquisa.

Dentro de las oficinas insulsas en el extremo sur de Manhattan, la noticia sobre Bezos fue recibida con entusiasmo y ansiedad. En 2010 la compañía había pedido protección frente a la quiebra y estaba cargada de deuda por la compra de revistas como In Touch y Life & Style. El intento de asegurarse una inversión desde Arabia Saudita para financiar una oferta de compra de Time no estaba funcionando, y Anthony Melchio-

rre, el rara vez fotografiado socio gerente en el propietario mayoritario de la compañía, el fondo de cobertura de Nueva Jersey Chatham Asset Management, tenía inquietud ante cualquier cosa que pudiera ocasionar nuevos problemas legales a AMI.

Ese septiembre, AMI había firmado con el Departamento de Justicia un acuerdo que suspendía los procesos por las denuncias de que había tratado de ocultar información negativa sobre Trump. El convenio exigía que sus directivos colaboraran con la investigación federal del abogado de Trump, Michael Cohen, y se comportara en el futuro con sinceridad impecable. También garantizaba que la compañía iba a quedar por años bajo la mirada atenta de los fiscales. La ruptura de ese pacto podría implicar la ruina financiera de AMI.

Pecker, un jefe temperamental que ejecutaba buena parte de su trabajo desde el celular mientras conducía entre sus casas y oficinas en Connecticut y la ciudad de Nueva York, consideró que un borrador del artículo sobre Bezos era “la mejor nota periodística que hubiera hecho jamás el Enquirer” y se ufano en un *mail* a los editores de que “cada página del artículo tendría que ser otro golpe mortal para Bezos”, indica una persona al tanto de las investigaciones penales. Pero a Pecker también lo aterraba que pudiera ser demandado por el hombre con más dinero del mundo. Exigió que la información fuera “100 por ciento a prueba de balas” y vaciló acerca de la fecha de publicación, o incluso si debía publicarse.

Por el resto de ese otoño boreal, el Enquirer trabajó en el artículo con ayuda de Michael Sánchez, quien envió por *mail* más fotos y mensajes de texto e informó a los editores acerca de los planes de viaje de la pareja. El 30 de noviembre, cuando cenó con Bezos y su hermana en el restaurante Felix Trattoria en Venice, California, dos periodistas se apostaron en mesas cercanas, mientras fotógrafos disparaban subrepticiamente. Sánchez se mostró equívoco, sin embargo, en cuanto a la selfie explícita. Acordó compartirla con Howard a comienzos de noviembre, luego canceló la reunión. Semanas más tarde, el 21 de noviembre, luego de que los editores del Enquirer mantuvieran la insistencia, aceptó mostrarla a Simpson mientras Howard y Robertson la veían a través de FaceTime desde Nueva York.

Sánchez alega que nada de todo esto fue una traición a su hermana. Ella y Bezos llevaban su relación de manera abierta, y sólo era cuestión de tiempo antes de que se enteraran las familias y el resto del mundo. “Todo lo que hice protegió a Jeff, a Lauren y a mi familia”, escribió luego en un *mail*. “Nunca habría vendido a nadie”. También creía, ingenuamente, que su arreglo con AMI excluía que la compañía usara el material más comprometedor que les había facilitado.

En un tema, al menos, parece que Sánchez no traicionó a su hermana. Posteriormente declaró a investigadores del FBI que nunca había contado con una fotografía explícita de Bezos. En la reunión por FaceTime del 21 de noviembre, Sánchez no mostró una foto de Bezos. Era una imagen al azar de genitales masculinos que había capturado de la página de acompañantes masculinos Rent.Men.

EL 7 DE ENERO DE 2019, EDITORES DEL ENQUIRER EN-

VIARON TEXTOS A BEZOS y a Lauren que empezaban con una sola frase incendiaria: “Le escribo para pedirle una entrevista respecto de su relación amorosa”. La pareja respondió con rapidez. Lauren acudió a la persona más cercana a ella que mejor conocía los recovecos de la industria del sensacionalismo: su hermano. Michael se ofreció con inocencia a explotar sus relaciones con los editores del Enquirer para averiguar qué tenían. Después de firmar un contrato por US\$ 25.000 mensuales con su hermana, llamó a Howard para anunciar que estaba actuando como representante de ella y propuso viajar a Nueva York para revisar la información del diario (que, desde luego, él mismo había proporcionado). Confiado en la confidencialidad de AMI, Michael ahora estaba jugando a dos puntas.

Bezos, mientras tanto, convocó a su veterano consultor de seguridad, Gavin de Becker, así como al abogado en Los Angeles de Becker, Marty Singer. Ya el 9 de enero ordenó al departamento de RRPP de Amazon que difundiera la noticia de su separación en la cuenta oficial de Twitter. “Queremos informar de un cambio en nuestras vidas –indicaba la declaración. Después de un largo período de exploración amorosa y separaciones de prueba, hemos decidido divorciarnos y continuar como amigos nuestras vidas en común”.

El Enquirer se publica los lunes pero Howard, reaccionando con rapidez, persuadió a Pecker de que autorizara una edición especial de 11 páginas y esa noche de miércoles publicó en la red la noticia principal del diario. “El jefe casado de Amazon Jeff Bezos se divorcia por una aventura con la mujer de un magnate del cine”, atronaba el título. En los siguientes cinco días, el Enquirer publicó más detalles acerca de Bezos y Sánchez y su intercambio de mensajes privados.

Pocos días después Michael negoció una tregua temporal: AMI dejaría de publicar los artículos a cambio de acceso exclusivo de *paparazzi* a Lauren mientras caminaba con dos amigas por el aeropuerto de Santa Mónica. La nota salió el 14 de enero en US Weekly, de AMI, junto con frases destacadas y este título suave: “Las primeras fotos después del escándalo muestran despreocupada a la novia de Jeff Bezos, Lauren Sánchez”.

Publicado ese artículo, Michael escribió a Howard para agradecerle. “El nivel de cooperación que hemos conseguido en 14 días quedará en los manuales”, señaló. La semana siguiente Howard tranquilizó por *mail* a Michael respecto de que el anonimato de la filtración original era seguro. “La historia no contada, no va a contarse –aseguró. Me la guardo para mi lápida”.

Pero Bezos no estaba satisfecho. Se preguntaba si la noticia del Enquirer había sido una venganza política por los artículos que salían en el Washington Post y otorgó a De Becker “el presupuesto que necesitara para buscar los datos” de cómo el diario había conseguido sus mensajes privados.

Después de una serie de llamadas y mensajes de texto con Michael, De Becker percibió que había algo raro. Para hacer circular sus sospechas, De Becker acudió a Daily Beast Co., la empresa de medios manejada por Barry Diller, amigo de Bezos. En un artículo el 31 de enero, el Daily Beast reveló que De Becker había identificado a Michael como el posible culpable. Pero también barajó una teoría alternativa que mostraba

a Bezos como el inspirador del periodismo adversario de un presidente que falseaba los hechos. Alegó que la investigación del Enquirer estaba atada a la campaña de Trump contra el Post, y opinó que "pistas firmes apuntan a motivos políticos".

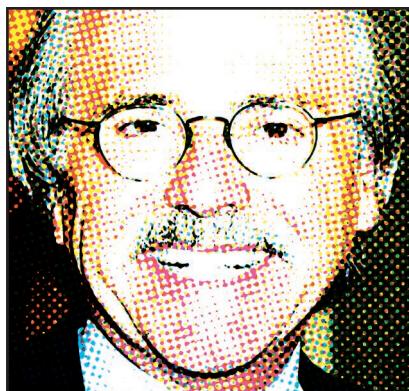
No había pruebas de esa insinuación, pero con ella dio la ventaja a Bezos. Al jefe de AMI, Pecker, le fastidiaba que el mero rumor de que el diario estaba implicado en una conjura política contra un multimillonario pudiera socavar su acuerdo judicial. Rogó a Howard que resolviera la disputa con Bezos, admitiera que la investigación no tenía fines políticos y que el Enquirer no había usado medios ilegales para dar con la noticia.

En la primera semana de febrero, Howard pidió a Singer, el abogado de De Becker, que consiguiera que su cliente y Bezos aceptaran que los artículos del Enquirer no eran un ataque político a cambio de la promesa de que cesarían la publicación de las notas perjudiciales. Singer quería saber con exactitud cuáles fotos y mensajes no publicados poseía el diario. Howard no lo tenía claro; sospechaba que el abogado buscaba confirmar la identidad de la fuente anónima. Y estaba nervioso por

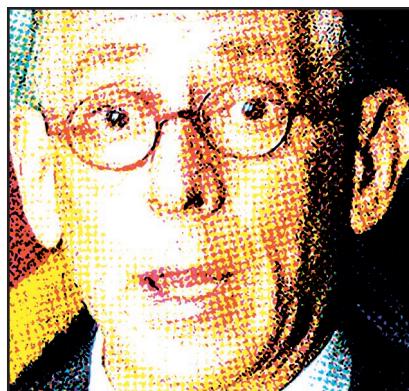
nunció que la filtración tenía "motivaciones políticas". Tras publicarse esa nota, Pecker llamó a Howard para decirle que Melchiorre, el gerente del fondo de cobertura, estaba "como loco" y volvió a presionar a Howard para que detuviera la locura. Entonces, Howard empezó a negociar por teléfono con De Becker. Recelosos y desconfiados, los dos grabaron esas conversaciones.

En las transcripciones de esas llamadas, Howard parece tratar de no hacer amenazas explícitas pero sigue reservándose el derecho del diario a publicar los materiales. "Esto de ninguna manera debe interpretarse como una forma de chantaje o algo así", le aclara en un momento al veterano investigador. "A las dos partes les interesa ponerse de acuerdo, en vista del espectro de reclamos legales que están dando vueltas".

Howard y De Becker parecían avanzar. El 6 de febrero, el subencargado legal general de AMI envió por *mail* los términos del acuerdo propuesto al equipo de Bezos. AMI aceptaría no publicar ni compartir ninguna de las fotos o textos no publicados si Bezos y sus representantes rechazaban en pú-



PECKER  
El editor



DE BECKER  
Detective de Bezos



MOHAMMED BIN SALMAN  
Príncipe heredero

un artículo inminente en el Post que amenazaba con endilgar motivos políticos a la pesquisa del Enquirer.

En un *mail* enviado a Singer la tarde del 5 de febrero, el director de contenidos de AMI escribió: "Con el Washington Post a punto de publicar rumores infundados sobre la información inicial del National Enquirer, quería describirle las fotos que obtuvimos durante nuestra pesquisa". Luego Howard enumeró las nueve fotos personales que habían intercambiado Bezos y Lauren. Eran las que ella había compartido con su hermano, y que éste había pasado al Enquirer.

Haciendo gala de una jactancia desubicada, Howard también se refirió a la "selfie por debajo del cinturón" que había capturado por FaceTime en la reunión entre Michael y Simpson. Sin que Howard lo supiera, se estaba ufanando de la foto anónima que Michael había tomado de Rent.Men. "A ningún editor le agradaría enviar este mail –finalizó Howard. Espero que se imponga el sentido común, y rápido".

Pero el equipo de Bezos aprovechó su ventaja. En un artículo publicado esa noche en el Washington Post, De Becker volvió a identificar a Michael como posible culpable y de-

blico la idea de que la información del Esquierer tenía motivaciones políticas.

Bezos consideró que el *mail* era una extorsión descarada. El 7 de febrero declaró a sus consejeros que sabía exactamente qué iba a hacer. Escribió un artículo de 1000 palabras titulado "No, gracias, señor Pecker" y se lo pasó al vicepresidente para asuntos empresarios mundiales de Amazon, Jay Carney, a quien se le frunció el ceño sorprendido mientras lo leía en videoconferencia con otros colegas. Luego Bezos pidió que lo subieran al sitio de ediciones Medium.

La publicación fue impactante. En ella Bezos incluía los humillantes mensajes del abogado y el máximo editor de AMI. Pero, por más vergonzoso que fuera hablar en detalle de sus textos sexuales, Bezos sabía que eso también perjudicaba a AMI. "Algo raro me pasó ayer", escribió con el tono sobrador de quien confía en su situación. "Me hicieron una oferta que no podía rechazar. O al menos eso es lo que pensaban los jefes del National Enquirer. Me alegran que lo pensaran, porque eso me motivó a escribir todo esto". Se olvidó de mencionar que ellos lo habían hecho bajo presión de un abogado que trabaja-

ba en su nombre. Todo indicaba que Bezos había manipulado a sus adversarios para que crearan un rastro de documentos que terminarían por incriminarlos.

Luego Bezos hizo explícito lo que De Becker sólo había insinuado: indicó que AMI lo atacaba en nombre del gobierno de Trump y del gobierno de Arabia Saudita. Ser el dueño del Washington Post, señaló, "me complica las cosas. Es inevitable que ciertas personas poderosas que sufren la cobertura del Washington Post llegarán erróneamente a la conclusión de que yo soy su enemigo". También agregó que no se arrepentía de poseer el diario. Es "algo de lo que me sentiré orgulloso cuando tenga 90 años y examine mi vida, si tengo la suerte de vivir tanto".

Desde luego que ese noble sentimiento poco tenía que ver con su relación extramarital, ni con las maniobras del hermano de su novia, ni con los intentos desesperados de AMI por eludir la nube de sospechas políticas. En otra palabras, fue una jugada maestra de relaciones públicas. Bezos se colocó como el defensor de la prensa y un adversario de la "reputación de larga data de AMI de usar los privilegios periodísticos como armas, ocultándose detrás de protecciones importantes, e ignorando los principios y finalidades del verdadero periodismo".

Ante lectores interesados, Bezos estaba plantando cara con valentía a las tácticas insidiosas de los aliados de Trump mientras daba como garantía sus propias fotos vergonzantes. "Bezos

unos medios en gran medida escépticos para hablar directamente a las personas comunes, solo que por el camino tuvo un encontronazo con los hechos. Así como había superado a incontables rivales, intuitivamente percibió cuáles eran las vulnerabilidades de AMI, y las atacó de manera quirúrgica. El emprendedor que ya se había apropiado del negocio de vender libros, luego de buena parte de la venta minorista, después de la computación en la nube, Hollywood, los parlantes hogareños y demás, ahora afianzaba su dominio sobre el sector menos pensado: la prensa de los famosos.

Pecker culpó a Howard por el desastre y lo desplazó de su función editorial en AMI; Howard dejó la compañía en abril de 2020, cuando expiró su contrato. En dos procesos separados por difamación en un tribunal distrital de Los Angeles, Michael demandó a AMI, a Bezos y a Becker. Tras conocerse los datos, ha ido perdiendo casi todas las acciones posteriores. Y en el distrito sur de Nueva York, fiscales federales investigaron la denuncia que Bezos lanzó en el artículo de Medium de que había sido extorsionado por AMI tras la publicación del artículo del Enquirer. No debe haber habido mucha evidencia porque los fiscales silenciosamente la abandonaron.

Ya sin obstáculos, Bezos y Lauren empezaron a mostrarse juntos en público. Antes de la pandemia asistieron a la conferencia de inversores Allen & Co en Sun Valley, y se codearon

## **"Me hicieron una oferta que no podía rechazar. O al menos eso es lo que pensaban los jefes del National Enquirer."**

deja en evidencia a Pecker", declaró el New York Post, en señal de que las simpatías públicas estaban de su lado.

De Becker amplió esas declaraciones en marzo con un artículo en el Daily Beast. Allí señaló los intentos de AMI por defenderse de la acusación de participar de una conjura política, y deslizó que debería existir otra capa de verdades ocultas en todo el asunto. "Nuestros investigadores y varios expertos determinaron con gran confianza que los sauditas tuvieron acceso al teléfono de Bezos y consiguieron información privada", precisó. "Al día de hoy no queda claro hasta qué punto AMI estaba al tanto de los detalles, si es que llegó a estarlo". AMI negó la acusación y reveló que la fuente había sido Michael Sánchez, y no el espionaje internacional o cibernético.

Pero nada de eso ayudó. Casi de inmediato se cristalizó un relato periodístico desfavorable según el cual el régimen de Mohamed Bin Salman supo de la relación de Bezos con Lauren y alertó al Enquirer, o incluso aportó la información que recibió del hermano. En vista de la seducción exitosa del reino saudita que había hecho Pecker en busca de financiamiento, la posibilidad podía tener cierto sentido lógico si se la analizaba con detenimiento. Pero no había pruebas sólidas que avalaran la hipótesis, sólo una neblina de episodios coincidentes.

UNA VEZ MAS BEZOS HABÍA TERMINADO GANANDO. SU navegación de la crisis había sido típica del método característico con el que formó Amazon. Había eludido a

con Warren Buffett, Tim Cook y Mark Zuckerberg. En agosto de 2019 pasearon en el superyate de David Geffen. Y en octubre, Bezos se presentó frente al consulado saudita en Estambul para conmemorar el primer año del asesinato de Khashoggi.

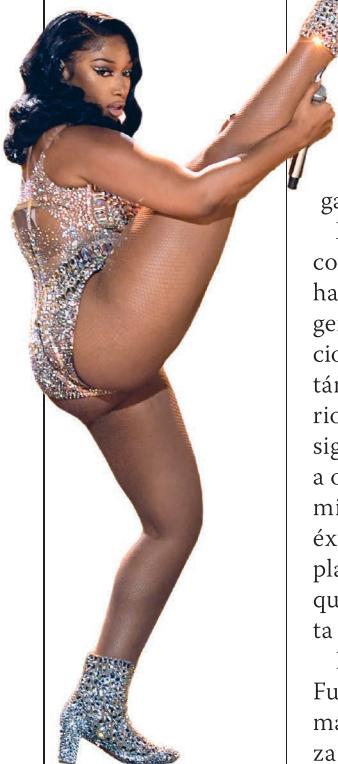
Mientras esos gestos dramáticos reemplazaban al escándalo en la memoria colectiva, los empleados de Amazon solo podían observar y preguntarse: ¿Su CEO les pertenecía o estaba en alguna dimensión alternativa de riqueza, glamour e intriga? Bezos aparecía casi con la misma frecuencia en la prensa y en la oficina, compraba obras de arte y adquirió por US\$ 165 millones la propiedad de de 3,6 hectáreas de Geffen en Beverly Hills, un récord en California. Ahora Bezos tenía ambiciones personales y profesionales por fuera de Amazon. Ese punto de inflexión se hizo evidente en febrero, cuando la compañía anunció que su fundador se convertiría en presidente y entregaría el cargo de CEO a Andy Jassy, un subordinado de larga data que se había encargado del ascenso de Amazon Web Services. Antes de la transición, Bezos registró otra victoria, esta vez sobre el sindicato que buscaba organizar a los trabajadores en un centro de reparto de Amazon en Alabama. <BW>



Adaptado del libro *Amazon Unbound: Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire*, de Brad Stone. Copyright 2021 Brad Stone. Reproducido con permiso de Simon & Schuster. Todos los derechos reservados.

# Cómo TikTok tiene éxito

“Savage” de Megan Thee Stallion es un ejemplo de estudio sobre la viralización administrada de la app.



Cuando el 14 de marzo Megan Thee Stallion se quitó su brillante máscara naranja y subió al escenario para aceptar su Grammy, contuvo las lágrimas y le agradeció a Dios, a su madre y a sus agentes por ayudarla a convertirse en la primera mujer rapera en dos décadas que ganaba el premio a mejor artista nueva. Pero la cantante, cuyo nombre real es Megan Pete, no mencionó a otra entidad que colaboró para que su canción “Savage” llegara al primer lugar: la aplicación móvil TikTok.

Esta red social donde la gente publica videos cortos, en general acompañados de música, se ha transformado en la máquina de éxitos de la generación actual. Al igual que muchas sensaciones de TikTok, “Savage” pareció subir espontáneamente a partir del entusiasmo de los usuarios, quienes coreografiaron sus propios bailes siguiendo la canción, y se la hicieron conocer a otros fans que vieron esos videos decenas de millones de veces. Esa fórmula misteriosa del éxito hizo que TikTok sea la más importante plataforma nueva de redes sociales en años, lo que a su vez la ubicó en el centro de una disputa geopolítica.

Pero el éxito de “Savage” no salió de la nada. Fue la consecuencia de una astuta campaña de marketing, en la que gerentes de TikTok analizaron datos de usuarios y aconsejaron al sello de Pete respecto de cómo promoverla, y con el tiempo decidieron que la pegadiza canción sería la mejor manera de lograrlo. Las redes sociales siempre han sido menos espontáneas de lo que parecen, pero desde su creación, TikTok ha es-

tado incluso más controlada que las apps rivales. Directivos de la firma ayudan a decidir cuáles videos se viralizarán, qué fragmentos aparecerán en las páginas de recomendaciones personalizadas, y cuáles tendencias saldrán de la app para inundar el resto del mundo.

El dominio de TikTok sobre la cultura estadounidense empezó con Alex Zhu, quien fundó Musical.ly, la aplicación de playback que se convirtió en lo que hoy conocemos como TikTok. Zhu creció en China y estudió ingeniería civil en la Universidad de Zhejiang. Fue a San Francisco a trabajar en la empresa mundial de software SAP. En un viaje de tren por Silicon Valley en 2014, Zhu quedó fascinado por los adolescentes norteamericanos que escuchaban música y filmaban videos con sus teléfonos, y decidió crear una aplicación que uniera las dos funciones.

Aunque a menudo las compañías tecnológicas han chocado con los sellos discográficos, el plan de Zhu consistió siempre en trabajar con la industria musical, en vez de trastornarla. De 36 años en aquel momento, Zhu rastreaba obsesivamente el comportamiento de los usuarios, y llegó a crear cuentas falsas para interactuar con chicos de escuela primaria o secundaria. Personalmente se ocupó de cortejar a estrellas en ascenso visitándolas en sus casas junto a sus padres o llevando a las familias a cenar. Mediante un portavoz de la compañía, Zhu se negó a hacer comentarios.

La compañía china ByteDance Ltd compró Musical.ly en 2017. Un año después, tras fusionarlas en TikTok, el director ejecutivo de ByteDance, Zhang Yiming, imbuió a la plataforma



de tecnología avanzada de inteligencia artificial y un sólido presupuesto de marketing de US\$ 1000 millones para captar a cientos de millones de usuarios. Luego del cambio de marca, los empleados dedicaron horas a llamar personalmente a los creadores para pedirles que siguieran en la app. Les explicaron que su nuevo dueño, una firma china con amplios recursos, iba a gastar a lo grande para extender su alcance, afirma Michael Businover, gerente de productos de TikTok.

Para impulsar las descargas, TikTok trató de asegurarse de que también los creadores, músicos y anunciantes ganaran dinero. Directivos de Los Angeles y Beijing, donde se fundó ByteDance, dejaron poco librado al azar: TikTok asignó gerentes individuales a miles de estrellas para ayudarlos en todo, ya fuera con asistencia tecnológica o con los aranceles universitarios, lo que inspiró un sentido de lealtad entre los creadores. TikTok les aconseja con regularidad acerca de cuáles hashtags y funciones son importantes para la app y los anunciantes, a quienes a menudo se les garantiza una cifra mínima de visitas por campaña. TikTok también conecta a los creadores con marcas y músicos, lo que por lo general desemboca en colaboraciones pagadas.

Los usuarios más destacados reciben correos semanales con instrucciones sobre qué videos grabar para aumentar su visibilidad, señala Gabby Murray, una creadora de 19 años de Florida con 8,5 millones de seguidores que gana unos US\$ 20.000 mensuales en TikTok. "En verdad lo probé", dice acerca de un filtro espejo que puede clonar la cara del usuario, y que su manager le pidió que promoviera. "Los videos salieron super bien. No fue algo que yo publicaría, pero sólo quise probarlo porque me lo pidieron".

(TikTok aclaró que en la app también se dan tendencias de manera orgánica).

Este método difiere enormemente de las primeras acciones de Twitter o Facebook, donde las tendencias sucedían después de que montones de personas hacían publicaciones sobre lo mismo. Las compañías tecnológicas estadounidenses se veían como plataformas, no como proveedores de contenidos, y no inducían a los usuarios a publicar sobre ciertas cosas, distinguió Karyn Spencer, quien se ocupaba del desarrollo de creadores en la plataforma de videos de Twitter, Vine, antes de que el exodo de usuarios obligara a cerrarla. Esa ideología ha cambiado en alguna medida con el crecimiento de las firmas, especialmente YouTube, de Alphabet Inc., e Instagram, de Facebook, que cada vez más están pagando a los creadores a cambio de contenidos.

El sello discográfico de Pete, 300 Entertainment, ya trabajaba con TikTok para promover su álbum Suga a comienzos del año pasado, justo antes de que empezar la pandemia. La discográfica había elegido concentrar su campaña en la canción "Captain Hook". Pero TikTok instó a la empresa a subir cinco canciones a la plataforma para estudiar las métricas antes de comprometerse con una canción. Casi de inmediato, los usuarios de TikTok escogieron "Savage". La velocidad con la que se guardaban fragmentos de la canción en sus carpetas privadas estaba "creciendo exponencialmente", recuerda Isabel Quinteros Annous, directora de asociaciones musicales en TikTok. Luego, agrega, la compañía dejó deliberadamente que la canción "se calentara" en la app durante unos días antes de ubicarla en las playlists más importantes y en los banners que encabezan su página de búsquedas y su archivo musical, que es donde los usuarios eligen canciones para los videos. "Empleamos las palancas de la promoción para que el sonido madurara hasta el punto justo en que, cuando usáramos todo lo que teníamos, pudiera saltar hasta el número 1", concluyó.

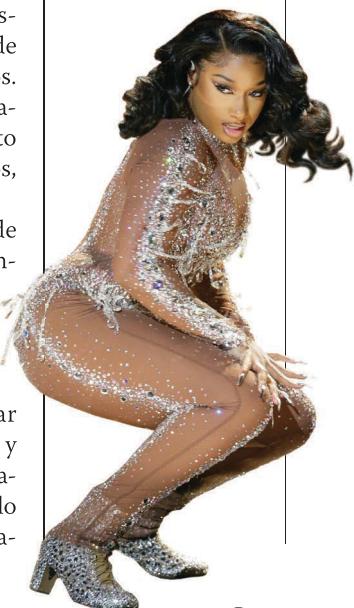
TikTok organizó una aparición en vivo de Pete durante los primeros días de la cuarentena, y contribuyó a popularizar el #SavageChallenge, llamado así por una rutina de baile creada por Keara Wilson, de 20 años, y usuaria de TikTok en Texas. Wilson, quien ha sido contratada para crear bailes similares para el rapero T-Pain y otros, aclaró que no le pagaron por imaginar el baile de "Savage". Pero el sello de Pete, 300, sí organizó una campa-



● Zhang Yiming

▼ Apps más descargadas en el mundo en 2020

- 1 TikTok
- 2 Facebook
- 3 WhatsApp Messenger
- 4 Zoom Cloud Meetings
- 5 Instagram
- 6 Facebook Messenger
- 7 Google Meet
- 8 Snapchat
- 9 Telegram
- 10 Netflix





▲ Gabby Murray, creadora de contenidos.

ña de marketing entre influencers, y megaestrellas de TikTok como Charli D'Amelio, Addison Rae y Hailey y Justin Bieber, quienes subieron videos del #SavageChallenge a sus 200 millones de seguidores. La propia Pete hizo el desafío en una publicación de TikTok vestida con la línea de ropa interior de Rihanna, Savage X Fenty, lo que contribuyó a hacer aumentar las ventas de una marca asociada a Pete.

Mientras "Savage" reventaba las listas, TikTok y su casa matriz china enfrentaban una crisis política derivada del deterioro de las relaciones entre los Estados Unidos y China. Políticos norteamericanos expresaban preocupaciones respecto de la privacidad, las características del algoritmo de TikTok y la posibilidad de que la app pudiera usarse como caballo de Troya para el espionaje

chino. En junio de 2020, el presidente Donald Trump organizó un acto proselitista con escasa asistencia de público, y algunos atribuyeron las ausencias a una campaña de sabotaje de miles de usuarios de TikTok. En agosto, alegando motivos de seguridad nacional, Trump dictó un par de decretos que exigieron que ByteDance vendiera parte de su negocio a una compañía estadounidense, o de lo contrario afrontara la prohibición en Estados Unidos.

Zhang, el CEO de ByteDance, barajó acuerdos con una cantidad de gigantes tecnológicos estadounidenses, pero al final se decidió por enfrentar la crisis esperando, con la idea de que habría menos hostilidad después de las elecciones presidenciales. Mientras tanto, un grupo norteamericano de influencers en redes sociales demandó al gobierno de Trump, argumentando que la prohibición infringiría el derecho constitucional a la libertad de expresión. Tenía la apariencia de ser una campaña de base, encabezada por un diseñador de moda, un comediante y un músico con ocho millones de seguidores en TikTok entre los tres. "TikTok consiste en usar tu voz para llegar a una audiencia mundial, y de eso trata también la Primera Enmienda", opinó Cosette Rinab, de 21 años, diseñadora de moda. "El decreto presidencial viola nuestra libertad".

En realidad, la demanda había sido orquestada por TikTok y por ByteDance, indica una persona familiarizada con la causa que no está autorizada a hablar en público. La compañía reclutó a los creadores, los conectó con un conocido abogado especializado en el tema, y ayudó a diseñar las tácticas legales, agregó el informante. La estrategia funcionó: ByteDance consiguió un respiro cuando Trump dejó el cargo y el gobierno de Biden primero suspendió y después revirtió el decreto anterior. En 2020 TikTok se convirtió en la aplicación más descargada, por delante de Facebook, indica App Annie.

Fue la clase de poder suave que Zhang había buscado por años para influir en el mercado norteamericano, destacó Brett Bruen, ex diplomático del gobierno de Obama. "No es Washington vs. Beijing, o TikTok contra Trump. Es ese ejército de influencers", aclaró. Tal como ocurre al seleccionar las canciones, TikTok disfrutó dando la apariencia de que son los propios usuarios los que definen la agenda. - <BW> Shelly Banjo, con Sarah Frier

**THE BOTTOM LINE.** Las redes sociales nunca fueron tan espontáneas como parecen, pero la intervención de TikTok en su plataforma es particularmente activa, ya que son sus directivos los que mueven las palancas de su máquina de éxitos.



**NO PODEMOS  
PREDECIR EL FUTURO  
PERO SI DECIRTE  
EL PRESENTE.**

Bitcoin y las principales cripto ahora cotizan  
en tiempo real en **Cronista.com**

# Boom del cobre: la energía limpia impulsa un súperciclo de commodities

La transición energética puede convertir al cobre en el nuevo petróleo, con un crecimiento de su demanda durante décadas. ¿Un cambio estructural?

Por Neil Hume y Henry Sanderson en Londres

Kamoa-Kakula, en la República Democrática del Congo, es un caso raro en la industria moderna de recursos: una mina de cobre de gran calidad que alguna vez podría producir suficiente metal para satisfacer a más del 5 por ciento de la demanda anual de China.

Rodeada por pequeñas aldeas, la mina emplea a 7000 trabajadores y

cuenta con su propio camino para camiones que transportan rocas a un vertedero cercano. La empresa también está remozando una estación hidroeléctrica de 40 años de antigüedad en el Río Congo para suministrar electricidad a la mina.

La primera fase del proyecto de US\$ 2000 millones empezó a operar en mayo, más de cuatro años después de que la última mina de cobre de escala similar, Las Bambas, de MMG, en Perú,

entrara en actividad. A pesar de esos ejemplos, años de ajustes implican que los nuevos proyectos mineros son cada vez más escasos en tanto se dispara la demanda del metal, que se utiliza en todo, desde turbinas eólicas hasta vehículos eléctricos.

Gobiernos de todo el mundo están lanzando enormes programas de estímulo centrados en la creación de empleo y la estabilidad ambiental.

La conjunción de la demanda y la potencial falta de oferta ha hecho que muchas personas en Wall Street y en la City de Londres alaben la llegada de un súperciclo de *commodities*, y se pregunten si el cobre está llamado a ser el nuevo petróleo, una materia prima de importancia estratégica.

“Vemos el potencial de un ciclo de *commodities* de varias décadas empujado por la descarbonización de la economía mundial y el paso a la energía limpia –afirma Tal Lomnitzer, gerente de fondos en Janus Henderson–. Este tiene más sustento que el auge de China de comienzos de los 2000”.

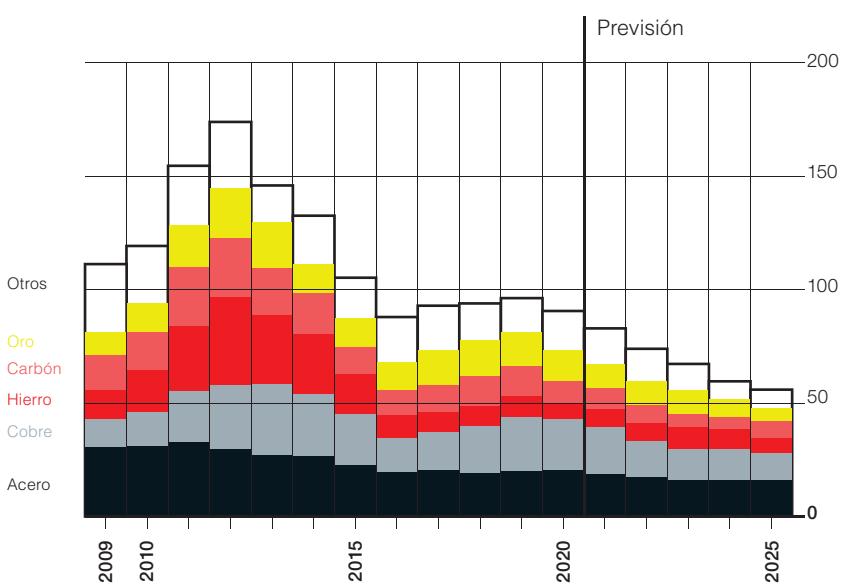
Las materias primas han gozado de un recorrido vertiginoso en el último año, inicialmente a espaldas de la fuerte demanda de China, y más recientemente de la de otras economías grandes. Las alteraciones en la demanda aportaron mayor énfasis. El cobre, el mineral de hierro, ingrediente clave para producir acero, el paladio y la madera tocaron máximos récord en mayo, mientras que productos agrícolas como granos, oleaginosas, azúcar y productos lácteos también saltaron.

Si bien no existe una definición consensuada de lo que constituye un súperciclo, por lo general se utiliza el término para definir un período en el que los precios de las materias primas suben por encima de su tendencia de largo plazo por entre diez a 35 años. Tales ciclos son disparados por lo general por un impulso estructural en la demanda que es lo bastante fuerte como para notarse a escala mundial, ante el cual la oferta tarda en responder, señala Capital Economics.

En los últimos 120 años hubo solo cuatro períodos sostenidos de pre-

**Baja prevista del gasto de capital en el sector del cobre**  
Commodities de extracción, en US\$ mil millones

Fuente: Wood McKenzie



cios superiores al promedio. El primero ocurrió con el ascenso de Estados Unidos como potencia económica en la década de 1880, y el último con la rápida industrialización de China a principios de los 2000.

"Muchos en los mercados de *commodities* pensaban que nunca más íbamos a ver otra historia como la de la urbanización china. Pero ahora queda muy claro que el gasto en capital verde va a ser cada vez más grande porque es mundial", afirma Ben Cleary, socio de Tribeca Investment Partners, un grupo boutique de administración de fondos radicado en Australia.

"Tampoco creo que se aprecien del todo las cifras de gastos de capital de China", agrega. "Ronda los US\$ 2 billones anuales durante 40 años para llegar al carbono cero. Son números que hacen explotar el cerebro".

#### Efecto verde

Esa opinión no es universal. Muchos economistas creen que el auge actual en los precios de las *commodities* es cíclico antes que estructural y puede explicarse por la fuerte demanda china, la recuperación económica posterior a la pandemia en Europa y unos Estados Unidos recargados de alteraciones en la cadena de suministros. Creen que la suba se desinflará una vez que China, que sigue siendo el mayor comprador mundial de *commodities*, restrinja el crédito.

De hecho el precio de algunas materias primas ya ha bajado. El mineral

de hierro descendió un diez por ciento desde el récord de US\$ 233 la tonelada de mayo, en tanto Beijing actuó para moderar la disparada de los precios.

"Los precios de las *commodities* subieron porque hay una demanda fuerte. Pero en gran medida es un rebote cíclico a partir de una recesión muy grande. Y, por supuesto, ha sido turboalimentado por estímulos", considera Ric Deverell, economista jefe de Macquarie, en Sydney.

Los escépticos también se apresuran a destacar que de no todas las materias

el cobalto y el níquel, hasta los escépticos aceptan que las perspectivas son brillantes, porque la oferta está limitada y se cree que la demanda habrá de acelerarse en adelante.

"En cuanto a tratar de descarbonizar al mundo, la única forma posible de hacerlo es a través del cobre. En realidad no hay nada que pueda conducir la electricidad igual de bien", señala Jeff Ucrrie, director de investigaciones en *commodities* en Goldman Sachs, y uno de los partidarios más firmes de la idea de que estamos en

## **"En lo que respecta al cobre y otros metales vinculados a las inversiones verdes hasta los escépticos aceptan que las perspectivas son brillantes".**

primas hay faltantes. Un caso típico es el petróleo, en el que la OPEP y sus aliados tienen que desandar las enormes rebajas en la producción que dispusieron en abril de 2020.

"Cuando hablamos de un súperciclo, hablamos de algo grande y que involucra a productos importantes, como el petróleo y el mineral de hierro –aclara Mark Williams, economista en jefe para Asia en Capital Economics. Y en esos dos casos, el panorama de la demanda es débil".

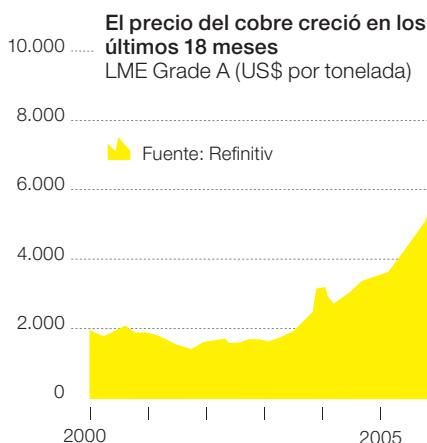
Sin embargo, en lo que respecta al cobre y otros metales vinculados a las inversiones en tecnología verde, como

un nuevo súperciclo.

"Por eso decimos que tiene tanta importancia estratégica como el petróleo, porque si querés descarbonizar el transporte y los combustibles industriales a través de la electricidad, vas a necesitar del cobre, y en grandes cantidades", agregó.

Un vehículo eléctrico contiene cinco veces más cobre (de 60 a 83 kg) que un auto dotado de un motor de combustión interna, indica Goldman, mientras que una turbina eólica de 3 megavatios emplea hasta 4,7 toneladas del metal.

Goldman no es el único que pronostica un fuerte crecimiento de la demanda



da. Para llegar a las emisiones nulas en 2050, la Agencia Internacional de Energía sostiene que el tamaño total del mercado de minerales críticos como el cobre, el cobalto, el manganeso y otros metales de tierras raras tendrá que septuplicarse para 2030.

“Cada superciclo de *commodities* ha estado atado a políticas de redi-

pruebas de esa idea. Pero así como la demanda debería despegar, el mercado del cobre posiblemente esté lo más cerca posible de haber llegado al pico de la oferta, debido a que grandes mineras están restringiendo inversiones en nuevos proyectos. Esa tendencia empezó hace siete años, luego del declive brutal en los mercados de *commodities*

Jefferies. “El lado económico de esos proyectos es un blanco móvil que en muchos aspectos está fuera del control de las empresas mineras”.

#### Caída en el gasto de capital

Robert Friedland empezó a buscar cobre en la RDC hace más de un cuarto de siglo. Muchas personas creían que estaba loco, porque en aquel entonces el país estaba en el medio de una guerra brutal.

“Nuestro equipo de geólogos trabajó 15 años para hallar este depósito enfrentándose a una buena dosis de escepticismo”, explica Friedlan sobre el proyecto Kamoá, un emprendimiento conjunto que implica a su empresa Ivanhoe Mines, a Zijin Mining de China y al gobierno de la RDC. “Sin dudas es el mayor descubrimiento en la historia del cinturón de cobre africano”.

Aunque el mercado de cobre está relativamente bien abastecido para los próximos años, gracias a situaciones como las de Kamoá y Quellaveco –la mina peruana de US\$ 5000 millones que Anglo American espera activar en 2022–, por fuera de esos casos son pocos los nuevos proyectos.

“La gente se fija en las cifras de la oferta pero no distinguen lo difícil que es conseguir esa oferta”, aclara Farid Dadashey, codirector de minería y metales europeos RBC Capital Markets. “La última vez que el precio del cobre fue alto, en 2011 y 2012, hubo un par de nuevos proyectos en el mercado, pero todos se demoraron y el gasto en capital era sumamente alto”.

Tras quemar miles de millones de dólares en el último auge de materias primas debido a operaciones con sobreprecio y proyectos ambiciosos, la industria minera achicó drásticamente el gasto y se concentró en devolver dinero a los accionistas, que ahora se acostumbraron a recibir dividendos suculentos del sector.

“Todos los productores destacados han estado devolviendo capital en los últimos seis o siete años por tener una pistola en la cabeza de accionistas que no confían en su capacidad de reinvertir ganancias en aras del crecimiento”,



El cobre es clave en el proceso de electrificación del transporte que se viene.

tribución”, opina Currie. “¿Cuál es hoy la historia redistributiva? Abordar la desigualdad de ingresos. Y está bastante claro que vamos a abordarlo del mismo modo que lo hizo Franklin Roosevelt en los años ‘30, mediante el gasto de capital verde, como la represa Hoover”.

Currie apunta al plan de empleos del presidente estadounidense Joe Biden y al New Deal Verde de Europa como

que fue impulsado por muchas mineras con balances inflados y políticas de dividendos insostenibles que bordeaban la ruina financiera.

“Las compañías mineras posiblemente seguirán dando prioridad a los rendimientos de capital y a los balances antes que a las inversiones en proyectos a largo plazo que demanden tiempo y capital intensivo”, señala Christopher La femina, analista en

señala Cleary, de Tribeca Investments.

En consecuencia, el gasto mundial de capital en minería y fundiciones, que tocó un máximo de US\$ 220.000 millones en 2012, solo alcanzó la mitad de ese nivel el año pasado, registró Wood Mackenzie. El gasto en exploración también cayó drásticamente, desde US\$ 35.700 millones a poco más de US\$ 10.000 millones el año pasado, consignó Tribeca.

A pesar del alza en el precio de las *commodities* –el cobre casi se duplicó el año pasado, y recientemente tocó el récord de US\$ 10.000 la tonelada, aunque luego retrocedió un cinco por ciento– los empresarios mineros son reacios o se niegan a suscribir nuevos proyectos con el cobre.

A menos que eso cambie, Goldman ve una escasez anual de la oferta de 8,2 millones de toneladas hacia 2030. Para poner esa cifra en perspectiva, el

de la historia reciente– podrían complicar que las mineras extranjeras inviertan en dos de los principales países productores de cobre del mundo.

"La incertidumbre fiscal seguramente disuadirá inversiones y tendrá impacto en la oferta futura", dice Liam Fitzpatrick, analista del Deutsche Bank, quien ha identificado US\$ 50.000 millones en proyectos en Chile, Perú y Zambia que deben ser aprobados en el decenio siguiente, pero podrían demorarse.

El envejecimiento de las minas y la decadencia de los minerales plantean otras dificultades para la industria minera. Estas son particularmente pronunciadas en Chile, donde la estatal Codelco —la minera de cobre más grande del mundo— debe gastar US\$ 35.000 millones antes de 2030 para mantener la producción anual en 1,6 y 1,7 millón de toneladas.

## **"Si hay una materia prima en la que veremos características de superciclo, es el cobre. Pero los motores fundamentales todavía no están".**

año pasado la producción mundial de cobre refinado fue de 23,5 millones de toneladas.

Cada vez se está haciendo más difícil encontrar proyectos de cobre de gran calidad en jurisdicciones mineras seguras.

Ivan Glassenberg, veterano jefe en Glencore, el *trader* de productos mineros y *commodities*, declaró al Financial Times que el precio del cobre tendría que subir un 50 por ciento para cumplir con la demanda proyectada por la revolución mundial verde. "Precisaríamos del cobre a US\$ 15.000 para alentar muchas de estas inversiones difíciles -señaló. La gente no irá a esas partes difíciles del mundo a menos que tengan seguridad".

No solamente hay problemas en las partes más difíciles del mundo. Las propuestas de reformas impositivas en Chile y Perú –que estuvo atrapado en la elección presidencial más divisoria

Desarrollar un nuevo proyecto de cobre puede demandar hasta diez años, suponiendo que se consigan todas las aprobaciones. Por lo que, incluso si la industria minera, impulsada por la suba en los precios, decide abrir ahora la billetera, podría ser demasiado tarde para impedir los déficit en la oferta que podrían ocurrir más adelante en el decenio.

"Si hubiéramos sabido lo difícil que sería encontrar un sistema minero importante para hacerlo producir con hidroelectricidad en el Congo, les aseguro que no lo habríamos intentado", confesó Friedland. "Ese es el problema con la exploración minera: que muy pocos intentos dan frutos".

### **La alternativa del aluminio**

No todos están convencidos de que el cobre esté destinado a un superciclo. Julian Kettle, vicepresidente de metales y minería en Wood Mackenzie, afirma

que los precios más altos incentivarán la sustitución con aluminio, que tiene menos conductividad que el cobre pero es mucho más liviano.

En mayo, Tirupati Graphite, que cotiza en Londres, afirmó que está desarrollando un material compuesto de grafeno y aluminio que afirma tiene conductividad similar al cobre. La empresa trabaja con Rolls-Royce para usarlo como reemplazo del cobre en sistemas de propulsión térmica y eléctrica, indica una persona familiarizada con la compañía.

Durante el último ciclo de *commodities* impulsado por China, Kettle estima que el mercado del cobre perdió un 2 por ciento de demanda, o entre 400.000 y 500.000 toneladas por año, debido al reemplazo con aluminio cuando los precios subieron a US\$ 6000 la tonelada.

"Si los precios de las materias primas están subiendo rápidamente se buscan oportunidades de lucro", explica. "Es una ley de la física: si no hay suministros, no se puede consumir. La idea de que el precio llegará a cifras extravagante con base sustentable... esa (idea) le dice al mercado que no puedes dar abasto y que los consumidores buscarán en otro lado".

Pero hasta Kettle admite que el panorama del mercado del cobre es relativamente alcista. Debe duplicar su tamaño hacia el 2040 para que el mundo cumpla con las metas que se fijó en el acuerdo por el clima de París. "Si hay una materia prima en la que veremos características de superciclo, es el cobre. Pero los motores fundamentales todavía no están", aclara.

En la RDC, Ivanhoe Mines empezó a buscar otro gran hallazgo de cobre en unas tierras cerca de Kamoa-Kakula. Y esta vez la tarea de los geólogos captó la atención en vez del escépticismo de las grandes mineras occidentales, así como de fondos soberanos y de las instituciones financieras internacionales, comentó Friedland.

"Kamoa no solo fue el descubrimiento de una mina –observó–. Fue el descubrimiento de toda una nueva provincia mineral". <AP>

# EL MICROTERRAIRE, UNA TENDENCIA QUE CRECE

En línea con el aumento de la sofisticación, las bodegas ajustan su oferta de productos y ofrecen nuevas variedades provenientes de parcelas muy específicas. Quiénes se están subiendo a esta corriente.

Aunque la viticultura nacional es más que centenaria es útil recordar que no siempre se dejó llevar por catas y varietales. El pan diario del consumo argento iba derechito al volumen (aunque hay que reconocer que esto es un hecho de la vida en cualquier país que usufructúe el resultante de la *vitis vinifera*) y no contaba con mayores sofisticaciones. Así que los finales del siglo pasado y principios del nuevo comenzaron a sentar las bases del panorama actual. Y ese es el motivo de que muchas tendencias que ya van de suyo en Europa aquí recién comiencen a repuntar. Una de las mas interesantes es la búsqueda de reflejar *terroir*, entendiendo esto como la conjunción de suelo, clima e intervención humana, incluso al punto de que se puede empezar a reconocer a los vinos ya no por su cepaje sino por sus denominaciones geográficas.

Hemos visto decantar esta tendencia, desde buscar uvas de zona a enfocar directamente en una sola viña hasta el último ajuste focal sobre parcelas ultra específicas. Para ello se ha tenido que dar una conjunción de elementos tecnológicos y de filosofía, si se quiere, para hacer posibles estas expresiones cada vez mas acotadas.

Rogelio Rabino, *Head Winemaker* de Finca Flichman, cuenta su experiencia de búsqueda del *microterroir*: "En nuestro caso arrancamos contando con el asesoramiento del experto en suelos Pedro Parra en nuestra finca Don Fernando en Tupungato. La zona podríamos ubicarla como Cordón del Plata, o sea Gualtallary hacia abajo. Tiene muchísimos ríos secos antiguos y por eso existe una gran heterogeneidad de suelos. Entonces lo que hicimos con él, valiéndonos de estudios de conductividad del suelo y la excavación de calicatas, fue delimitar *microterroirs* dentro del terreno donde el perfil de los Malbecs era diferente. Se delimitaron cinco polígonos de los que se fue produciendo durante varias cosechas hasta que finalmente acabamos recurriendo a los dos últimos. El tema es que, pese a ser

**Finca El Paraíso,**

**en Maipú, Mendoza. Luigi Bosca es una de las que apuesta al microterroir.**



colindantes cada uno presenta características muy distintas y de ahí la idea de que los topes de gama de la bodega presentaran dos ediciones de la misma añada mostrando una verdadera sintonía fina de la finca".

Precisamente la bodega ha hecho una suerte de *back to back* con estos dos Dedicados que responden a los nombres de Microterroir Gravel & Stone y Microterroir Sand & Silt. Dos variantes de la misma añada (2017). El Gravel & Stone es pura fruta negra donde destaca la mora, toques de confitura y alcohol presente. Con una concentración más bien clásica. Por su parte el vecino Sand & Silt revienta de fruta roja con preeminencia de cereza. Floral, con muy buena acidez, parece mirar con cariño al Viejo Mundo.

Cuanta será la atención que la gente de Luigi Bosca le dedica a esta tendencia que, como gran lanzamiento de este año particularísimo, no solo le dedica un par de etiquetas sino una serie completa. La nueva De Sangre consta de siete variantes,



La búsqueda de reflejar terroir es la conjunción de suelo, clima e intervención humana, incluso al punto de que se puede empezar a reconocer a los vinos ya no por su cepaje sino por sus denominaciones geográficas, explican los expertos.

todas de *microterroir*. "Creo que lo más destacable de una serie totalmente de excepción es la etiqueta que le hemos dedicado al Cabernet Sauvignon. De Sangre hace alusión a lo más personal de la familia Arizu, los vinos con que invitaban a los amigos o disfrutaban en familia. Y en el caso de este tinto en particular creo que es un buen campo donde demostrar las posibilidades de Mendoza para producir esta cepa a un nivel de clase mundial. En este caso es una sumatoria de microparcelas. Hay una columna vertebral de Agrelo. Allí buscamos fruta negra, tensión y fluidez. Luego tenemos a Gualtallary, con un claro aporte de jugosidad y mineralidad. Y finalmente Altamira con sus grasos y su característica dulzura de taninos", señala Pablo Cúneo, enólogo de Luigi Bosca.

El resultado es un corte que responde como Cabernet Sauvignon pero no se priva de mínimos toques de Malbec y Cabernet Franc. Es un tinto vibrante, de gran elegancia, que le escapa a la pirazinas más típicas con que se asocia al

Cabernet por estas pampas para abreviar en versiones más de pimienta negra y especias exóticas y una estructura y acidez que le auguran una guarda gloriosa.

El siguiente ejemplo también es un corte, aunque aquí sí se reconoce la pluralidad de cepas. Parafraseando a aquel inglés que andaba por el mundo con un ladrillo para contarle al mundo como era su casa, Karim Mussi se ha abocado en este caso a contar, con suma especificidad, un lugar en Los Arboles como enólogo de la bodega Qaramy: "Entre todos los vinos de la bodega nos hemos abocado a reflejar *terroir* un poco como los conceptos de *chateau* franceses. Vamos de la zona a la viña única y de allí a un solo bloque, casi te diría que nos falta producir en estate y listo. Aunque claramente atenta contra el volumen la idea es estudiar el terreno previo a plantar mediante sondas eléctricas y calísticas, de allí se determinan cuarteles y pequeñas islas"

El epitome de esta búsqueda es el Qaramy 600, nombre

que hace referencia a las primeras dos barricas selectas que formaban una edición de apenas 600 botellas. "Convengamos que en la actualidad cuento con un poco más de barricas para poder jugar en la mezcla, pero sigue siendo un vino con escasez de ejemplares", continúa Mussi. Cada corte es distinto y el 2017, ahora en el mercado, posee un 78 por ciento de Malbec, 15 por ciento de Cabernet Sauvignon y un cierre de 7 por ciento de Syrah (Qaramy sólo maneja uvas tintas). Tiene concentración pero una acidez que equilibra. Súper brioso, ni se notan los cuatro años de botella. Hay terciarios de tabaco y chocolate amargo. La carga alcohólica está bien integrada así que más que nada sirve para aportar confitura a la fruta.

### Saliente de Mendoza

Hace rato que San Juan se ha ido quitando el sayo de ser, mayoritariamente, una zona aportante de volumen antes que de calidad. Especialmente en sus valles donde descubierta Pederal, con su morfología única basada en detritus molidos por el peso de un glaciar prehistórico. Dentro de él se destacan las producciones de Pyros y el reciente aporte de una ladera dentro de la plataforma en la que se emplazan sus viñedos para la concreción del Pyros Malbec Vineyard Limestone Hill 2016.

"Si bien la parcela Limestone Hill está muy cerca físicamente—aporta la enóloga Paula González— el hecho de ser la única porción de terreno en ladera le aporta una conformación de suelos única. La calicata muestra unos primeros 30 centímetros franco arenosos para luego pasar directamente a piedras en forma de laja. Aquí no se han producido arrastres, simplemente el peso de la caída de los materiales sobre el pie de monte por lo que no se encuentran cantos rodados. Esta combinación produce buena infiltración pero con retención, lo que repercute en raíces más profundas, del orden de los 2,50 metros. Esta disposición radicular mejora la absorción del agua y la constriñe en un 30 por ciento. El Limestone va a ser el primero de una línea en la que seguiremos buscando expresiones cada vez más acabadas de *microterroirs* dentro de nuestra finca". Este Malbec es un ejemplar complejo, de múltiples capas pero fresco, merced a un aporte de calcáreo que equilibra. Posee toques florales secos y una mayor astringencia que sus vecinos de bloque con notas de regaliz y chocolate amargo.

Más al extremo norte, no en las ya reconocidas coordenadas de Cafayate (Salta) sino en Catamarca, Agustín Lanús es un *winemaker* que ha hecho del norte en altura su lugar en el mundo. A diferencia de las exquisitas parcelas anteriores que son fruto de una búsqueda previa, en este caso se trata de una viña mínima pero de una tradición de muchas décadas. "Son parrales de Syrah de Hualfín, parrales viejos, tendría que averiguar bien la edad. La zona es San Fernando, partido de Belén y pertenecen a la familia Barza, a quienes hace tiempo les compraba el Malbec para mi Aguayo y con los que ahora estoy experimentando con este varietal", cuenta Lanús. De hecho ha sido tan auspicioso en los ensayos que ha tenido puntajes internacionales aun en *preview*. "Viene de suelos bien arcillo-



sos por eso dan vinos carnosos con mucha tipicidad varietal pero también con toques de tomillo, grafito y una parte herbal muy buena", señala. Mientras su creador se decide entre darle un hermanito al tope de gama que siempre había sido Malbec o sumarlo a la línea Facón, aquí se llega a la excelencia por el lado de la tradición y la longevidad de una viñas humildes que aun están por ser estudiadas a fondo. Mas allá de esta carencia de mayor cartografía científica es un vino muy plástico, con mordiente pero también frescura y un alcohol acorde con los 2100 metros de cota que se integra armoniosamente.

Otro ejemplo de *microterroir* es la propuesta más exclusiva de Terrazas de los Andes. Su recientemente inaugurada línea Parcel presenta este año su última incorporación: el Parcel N°1E El Espinillo 2017. Dentro de una prosapia de grandes vinos este nuevo integrante se desmarca mientras conserva, por supuesto, parte del innegable ADN de una bodega que sigue bregando por hallar los mejores Grand Cru que pueda producir Mendoza. "Que hayamos sumado un integrante a esta línea ya nos habla de lo especial de este Malbec —comenta su enólogo Gonzalo Carrasco. El Espinillo está alejado de la ruta, en la entrada de nuestra finca y a 1630 msnm, con mucha piedra superficial. Eso brinda un stress extra para la planta".

En cuanto al vino, se trata de una expresión de Malbec suavemente sofisticada, que pivota sobre frutas mucho menos conspicuas, como la granada, pero también mucha impronta floral y de hoja de tomate. Ciertamente la paleta de este vino se desmarca. Después de esa primera nariz hay una fluidez que habla de un vino maduro, redondeado y hasta con una golosa nota de suavidad. Quizás el comentario de Carrasco sirva para entender la razón de ser de todas estas expresiones: "La idea es estar atento, con la capacidad de sorprendernos siempre a flor de piel. Este es un vino que se enfrenta abiertamente con la mitad más uno de la biblioteca. Parece increíble, pero es lo último que se cosecha. Es casi una verdad de Perogrullo que debería ser más concentrado, con mayor alcohol. Y no, es bien ácido y hasta fresco. Hay que dejarse sorprender y seguir con el oído atento y el ojo avizor a estas idiosincrasias que están ahí, esperando para poder expresarse". <AP> Fabián Dorado



# CUIDAMOS TU BIENESTAR SIEMPRE

Sumá SportClub a tu empresa y lográ que tu equipo tenga más beneficios haciendo actividad física en nuestros **espacios al aire libre** o desde casa con nuestra **Plataforma Ondemand** exclusiva para socios.

**+FITNESS +BENEFICIOS +CERCA TUYO**



**Reservá tu lugar** desde:  
[miturno.sportclub.com.ar](http://miturno.sportclub.com.ar)



**Entrená Ondemand** en:  
[online.sportclub.com.ar](http://online.sportclub.com.ar)



**ASOCIASTE AHORA**

Escaneá el código QR con tu smartphone  
y obtené más información.

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

@sportcluboficial  
#cadavezsomosmas



## Mirgor<sup>+</sup>manufactura

Desde hace más de 37 años, venimos implementando y desarrollando un sistema de gestión de la producción que nos permite alcanzar los más altos estándares de Costo, Calidad y Plazos, requeridos por la industria.