



EL TICKET DORADO. Países que viven del turismo
piden un pasaporte de vacunas. ¿Es viable?

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 329 - Mayo 2021 - Argentina \$ 350

EN FUGA

¿Se están yendo todos?



**POR QUÉ LA ARGENTINA DEJÓ
DE SER UNA OPCIÓN PARA INVERTIR
QUÉ Y A DÓNDE ESTÁN MIRANDO
LAS EMPRESAS AHORA**

00329

9 770328640004

CEO PROFILE: TODA LA INFORMACIÓN SOBRE MÁS DE 230 NÚMERO UNO DEL MERCADO LOCAL



130 AÑOS

ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



Nota del Editor

Tropezar con la misma piedra

El dato dice mucho: la Argentina y Venezuela son los dos únicos países de América latina que presentaron un stock de Inversión Extranjera Directa (IED) menor en 2019 que en 2010. En el caso argentino, la IED cayó 19 por ciento en el período cuando en el promedio de la región subió 42 por ciento. Son cifras difundidas por el especialista Marcelo Eizondo días atrás.

La Argentina está sumida en una grave crisis de crecimiento hace una década. El ahogo al sector privado formal por la presión impositiva de todos los niveles de gobierno es una de las tantas explicaciones de ese retroceso. Pero lo que realmente atenta contra una mínima mirada a mediano plazo es la falta de

previsión. El cambio constante de reglas. Y tropezar con la misma piedra una y otra vez.

Como el horizonte se acota cada vez más y solo parece importar el cortísimo plazo de las elecciones de medio término, la reciente disputa en torno a la suba de las tarifas de la energía eléctrica posterga nuevamente un problema creciente que habrá que enfrentar más tarde y con peores consecuencias. Los subsidios energéticos en la última década representaron US\$ 129.500 millones, según cálculos del Instituto Mosconi. Y no solo fueron inequitativos desde el punto de vista social, ya que se subsidió a lo alto de la pirámide mientras los sectores de menores ingresos no accedían a servicios

como el gas: la bola de nieve condujo al déficit fiscal, debilitó las cuentas externas y terminó con el autoabastecimiento. La fragilidad macro tiene en la crisis energética una de sus principales raíces. La historia amenaza con repetirse. En esa línea de pretender resultados diferentes apelando a las mismas herramientas, florecen también los controles en el sector de alimentos y las trabas en el mercado de la carne, que vuelve a sufrir restricciones para exportar. La inflación no baja del cuatro por ciento mensual pero las medidas para enfrentarla, una vez más, apuntan a intensificar el intervencionismo. Ya quedó probado en el pasado que los controles no resuelven las causas de fondo. De pa-

so, algún día habrá que reparar en el costo que generan los requisitos recargados para las empresas.

Todo este entorno de desaliento a la inversión y postergación indefinida de las soluciones, aun con las innegables limitaciones que plantea la pandemia, explica en parte por qué muchos emprendedores piensan en irse del país. Una fuga de recursos y potencial de crecimiento que agrava el cuadro de base. Por eso, mereció nuestra nota de tapa de mayo.

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. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Meriggi. Departamento de compras: Celia Aballay.

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

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

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

Miembro del 

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

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

EN FUG

¿Se están yendo todos?

Por qué Argentina dejó de ser una alternativa de inversión para muchos emprendedores que prefieren radicarse en el exterior

20
26



La otra pérdida

Primer plano



Que no se corte

6

¿Qué es de la vida de?

Ignacio Stegmann

8

Mujeres en los negocios

Mercedes Rotondó
(Mirgor)

10

La agenda del Dircom

Julia Fernández
Jeansalle

16

Ecosistema



Emprendedor

Terragene

Pitch

SaveTic

12

14

En Alianza con
Bloomberg Businessweek



El ticket dorado

108

Empresas y países que dependen de los viajes o de grandes concentraciones apelan al concepto no probado de los pasaportes de vacunación.

116
120

Negocios



CEO Profile 2021

Ricardo Markous
María Eugenia Tibessio
Eduardo Lopardo
Christel Sasse

30
32
36
38

Avance en dos ruedas
Sustituir para crecer

40
42

Mano a mano
Luis Galli (Newsan)

48

Informe Salud
Tecnología detrás del Covid-19

52

CEO Profile Guía 2021

56

La City



Informe Bancos
En su laberinto

96

Innovación



A la IT le llegó la hora de pagar la deuda

102

Target



Las energéticas ganan la calle

106

FT



Atrápalo si puedes: el potencial de las aplicaciones de reparto

124

Style



Soy cordobés...

128





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

Marta Minujín

Implosión

Reservá tu visita:

fundacion@santander.com.ar

Av. Paseo Colón 1380, CABA



@fundacion_santander_ar

 **Santander**
Fundación

El *affaire* por el funcionario de Schrödinger, echado y no a la vez, tiene como telón de fondo el conflicto por el peso que tendrán los subsidios, en particular los energéticos, en función del Producto Bruto Interno. Dicho en criollo, cuánto pueden aumentar las tarifas —congeladas desde principios de 2019— para mantener la meta fiscal planteada por el ministro de Economía, Martín Guzmán, en la Ley de Presupuesto 2021.

Según estiman las consultoras y el propio Guzmán, el aumento tendría que ser de alrededor del 30 por ciento para que el porcentaje se mantenga estable en un 1,7 por ciento del PBI. El tope se había marcado en 2014 cuando el gráfico exhibió un 2,8 por ciento en relación al PBI y luego se desinfló hasta su piso de 1,1 por ciento en 2019, cuando comenzó el freezado tarifario.

No obstante, confirmado en su silla Federico Basualdo, subsecretario de Energía Eléctrica, también se comunicó que, por el momento, habrá un solo aumento del 9 por ciento en las boletas de luz para AMBA, mientras que en el caso del gas, aunque aún falta su oficialización, sería del 6 por ciento. Flaquea la meta económica del ministro a cargo.

“La idea de Guzmán ya está descartada porque, aunque el nivel de aumento sea con dos de 9 por ciento, no se llegaría a los valores. Los subsidios económicos pasaron de representar un 1,6 por ciento del PBI en 2019

Actualidad

Que no se corte

► La disputa por el aumento de tarifas volvió a poner bajo la lupa a los subsidios energéticos. Cuánto se comen del PBI y cómo desactivar la bomba.



Cuánto paga el consumidor. En % sobre el costo de generación

	%
2015	15
2016	30
2017	49
2018	53
2019	64
2020	54
2021 (p)	39

Fuente: Invecq a partir de Cammesa

Peso de los subsidios en relación al PBI

	Económicos	Energéticos
2014	5,0	2,8
2015	4,2	2,3
2016	3,6	2,6
2017	2,1	1,2
2018	1,9	1,3
2019	1,6	1,1
2020	2,6	1,7

Fuente: Invecq y Oficina de Presupuesto del Congreso

a 2,6 por ciento el año pasado, lo más probable es que en 2021 crezcan a 2,8 por ciento”, apunta Matías Sturt, director de la Unidad Economía de la consultora Invecq.

Para este año, el presupuesto aprobado prevé una erogación de \$ 623.682 millones en materia de transferencias corrientes para el sector energético. De

cada \$ 100 alrededor de \$ 70 van a parar a la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (Cammesa), que es la encargada de comprar la energía a los generadores y luego vendérsela a los distribuidores.

El porcentaje del costo de generación eléctrica que efectivamente pagan los usuarios varió bastan-

te en los últimos años. De aquel 15 por ciento récord en 2015 llegó a un 64 por ciento cuatro años después tras los aumentos tarifarios durante la gestión de Juan José Aranguren. Con el congelamiento bajó al 54 por ciento y, según un informe de Invecq, sobre la base de datos de Cammesa, este año sería del 39 por ciento. “Esa proyección la hicimos con una expectativa de inflación más baja y un aumento del costo de generación de energía menor, pero, aun con el incremento anunciado, el valor se mantiene”, señala Sturt y remarca que el atraso de las tarifas podría no tener un impacto decisivo en lo fiscal este año, sino en 2022. “Hoy hay una situación fiscal más ordenada pero no hay que confundir factores transitorios con permanentes porque el próximo año la ecuación de aumento de jubilación va a estar por encima de la inflación y ahí van a tener un problema en los gastos”, explica. Durante el primer trimestre, de acuerdo con el informe de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP) se transfirieron \$ 105.150 millones en subsidios de gas y luz, lo que marca un alza interanual del 228,1 por ciento respecto al período enero-marzo 2020. En la última década, el Estado destinó US\$ 129.500 millones en subsidios a la energía, según el Instituto Argentino de Energía “General Mosconi”. Solo un 15 por ciento fueron para inversiones. <AP>Javier Ledesma Cascio

Ampliar tus límites te asegura un futuro mejor

Conocé nuestros seguros
bbvaseguros.com.ar

Creando Oportunidades

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



¿Qué es de la vida de?

Ignacio Stegmann

Director Ejecutivo de
Campo Limpio

► El ex-CEO de 3M y presidente de IDEA volvió a su actividad de toda la vida, el agro, pero desde la sustentabilidad: preside hace un año la organización civil que se encarga de recolectar envases de fitosanitarios para su posterior reciclaje

“Siempre fui un hombre de campo”. Ignacio Stegmann recuerda de entrada su vínculo histórico con el mundo agropecuario, al que está ligado por razones familiares. Desde ese punto de partida, su posición actual no sorprende. Tras una larga trayectoria corporativa como CEO de 3M –fue número uno para la Argentina y Uruguay durante seis años– y luego de haber ocupado la presidencia de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), entre otros cargos, Stegmann es hoy director ejecutivo de Campo Limpio, organización civil que

implementa un sistema de recolección de envases vacíos de fitosanitarios para su posterior reciclaje. La entidad surgió del trabajo en conjunto de la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes y la Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos, con todas las grandes compañías locales y multinacionales representadas. Desde la sanción, en 2016, de la ley de presupuestos mínimos para la gestión ambiental de envases vacíos de fitosanitarios, es responsabilidad de las empresas del sector el armado del sistema de gestión integral para la re-

colección y tratamiento de los plásticos. La organización ya está en 23 provincias y la Ciudad de Buenos Aires y cuenta con la adhesión de 99 empresas que representan el 90 por ciento de los envases que se emplean en el campo. “El objetivo para este año es desplegar en todo el país el sistema”, dice Stegmann y detalla: “En 22 provincias ya existe autoridad competente designada. Hace un año y medio la única provincia que recolectaba envases era Buenos Aires; hoy ya hay nueve con el sistema de gestión aprobado y cinco con centros de recolección instalados”.

Campo Limpio se ocupa de la logística y de desplegar centros de almacenamiento para la recepción de los envases de fitosanitarios y su posterior reciclado o disposición final (el 15 por ciento hoy no es apto para reciclaje pero la meta es reducir ese porcentaje al 3, indica Stegmann). También capacita a los productores para el correcto tratamiento y lavado del plástico, de modo que sirva para su reciclaje (los envases exigen triple lavado y perforación). “Tenemos 27 centros en funcionamiento y 10 más instalados, a los que le falta la aprobación de la autoridad competente. Queremos llegar a más de 100 centros en todo el país en dos años”, proyecta el director ejecutivo.

Luego de su paso por 3M e IDEA, y antes de sumarse hace un año a Campo Limpio, Stegmann trabajó en el diseño del Parque de Innovación de la Ciudad de Buenos Aires. “Son los dos temas que me apasionan: la innovación (desde mi paso por 3M) y el campo. Pivoteo entre los dos”, dice. Hoy, viaja por todo el país y se reúne con autoridades provinciales y productores para extender el alcance de Campo Limpio, cuya gestión –indica– es muy similar al manejo de una empresa: “La posibilidad de trabajar en una industria con grados crecientes de sustentabilidad me parece muy importante. Desde ese punto de vista, me vinculo afectivamente con el proyecto”. <AP> Pablo Ortega

Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría

Asesoramiento impositivo, legal
y outsourcing

Consultoría

Mujeres en los negocios

Mercedes Rotondó

Directora de Recursos Humanos,
Control de Gestión y Nuevos Negocios de Mirgor.

La carrera de Mercedes Rotondó, directora de Recursos Humanos, Control de Gestión y Nuevos Negocios de Mirgor (fabricante de autopartes electrónicas para la industria automotriz y de teléfonos celulares, entre otras ramas), tiene una particularidad: forjó su experiencia en industrias muy diferentes, tanto en el nivel local como en el exterior. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, con una maestría en Marketing de la UCES, dio sus primeros pasos en el Laboratorio Abbott. "Entré como analista de Planificación en un equipo de todas mujeres en 1999, mientras cursaba el último año de la universidad. Era un área superpotente, desde la que se veía transversalmente la organización", cuenta.

Desde el puesto de analista creció hasta llegar a la gerencia de Planificación. Cuando pasó a encabezar el área, surgió la oportunidad de radicarse en Chile y sumar la función de control de gestión. "Chile era un mercado más chico pero significó un desafío de cultura", recuerda.

El plan de carrera del laboratorio implicaba una nueva escala: México. No quiso distanciarse tanto de la Argentina y buscó una alternativa dentro de la planificación y control de gestión, las funciones en las que se sentía sólida. La empresa constructora chi-

Gestión en todos los frentes

Con una carrera local y en el exterior, está detrás de la expansión de Mirgor hacia nuevos rubros.

Foto: Patricio Pérez



lena Salfacorp buscaba alguien para desarrollar ese sector y la contactó. En la constructora, además de aprender sobre un nuevo negocio, empezó a formar equipos, una tarea que la acompañaría durante los próximos años. Tras 11 años fuera del

país, surgió la oportunidad de volver a la Argentina. "Mirgor quería hacer un cambio organizacional y crecer. El área de control de gestión sería clave para sentar las bases de ese crecimiento y me pareció un muy buen desafío. Había posibilidades de crear",

señala. Como directora de Control de gestión, cargo con el que se sumó a la empresa local en 2017, le tocó ser la única mujer en el comité de dirección, entre pares con más de 20 años de trayectoria en la compañía. Pero jamás sintió un acto de discriminación, resalta. Cuatro años después, el 50 por ciento del personal de Mirgor son mujeres y hay tres ejecutivas en el comité.

A Control de gestión sumó al poco tiempo una nueva responsabilidad: Nuevos Negocios. "La idea fue abrir la cartera de clientes y de productos. Salimos a buscar al mercado y concretamos adquisiciones", señala. Así fue como la empresa se quedó con Famar (autopartista), primero, y con Brightstar, fabricante de celulares para LG, después, en octubre del año último. En esa línea, desarrolló también su propia canal de *retail online* y de venta física, Diggit. En noviembre de 2020, y como derivación de ese crecimiento que produjo un aumento del plantel (hoy, en 2800 personas), la ejecutiva se hizo cargo de la dirección de Recursos Humanos. "Si había otra área fuera de Control de gestión y Nuevos Negocios que me interesaba, era esa. Estamos reorganizando Recursos Humanos porque el crecimiento fue inorgánico. Siempre me gustó armar equipos, detectar talentos y construir planes de carrera", cierra. <AP> P.O.



Ya somos **3 MILLONES**

Descargá la app y sumate vos también
a esta gran comunidad.



PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.BANCOPROVINCIA.COM.AR O COMUNÍQUESE AL 0810-666-2364, BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, CUIT: 33-99924210-9 CALLE N 726, LA PLATA, PROVINCIA DE BUENOS AIRES. CARTERA DE CONSUMO.

Esteban Lombardía es uno de los emprendedores que está al frente de uno de los proyectos más pujantes e innovadores del sector biotecnológico. Pero para este licenciado en Genética (de la Universidad Nacional de Misiones) y doctor en Ciencias Biológicas (Universidad Nacional de Rosario), especializado en biología molecular y fisiología bacteriana, el camino no fue sencillo.

Hoy Terragene, la empresa que fundó en 2006 junto a su socio Adrián Rovetto, exporta a más de 70 países y factura US\$ 14 millones, pero Lombardía recuerda cómo vivieron los primeros años con mucho sacrificio. Para esos jóvenes de 25 años era moneda corriente dormir en el laboratorio o en una butaca de un aeropuerto para ahorrar noches de hotel cada vez que podían viajar a congresos o ferias para conseguir clientes. Incluso Lombardía vendió su auto para poder solventar el proyecto.

Pero, ¿qué es lo que hacen exactamente? Terragene es una empresa de base biotecnológica, dedicada a la fabricación de indicadores para el control de procesos de esterilización en hospitales, clínicas dentales, *pharma* e industria de los alimentos: garantizan que los procesos de esterilización y desinfección hayan sido correctos.

Sus productos son usados en hospitales, laboratorios, fábricas de alimentos y

Innovación for export

▷ Dos científicos rosarinos fundaron una firma de biotecnología que ya tiene clientes en más de 70 países.



Esteban Lombardía, fundador de Terragene.

hasta de comida para mascotas. Nombres como Arccor, mAbxience y Biogénesis Bagó figuran en su lista de clientes pero, también, por ejemplo, están presentes con sus soluciones en un quirófano, a la hora de esterilizar. Concretamente trabajan con tres tipos de productos: una línea basada en esporas bacterianas para testear procesos de esterilización; otra basada en indicadores químicos que muestran si la esterilización fue correcta (con un funcionamiento similar a los test de embarazo);

y otra línea de dispositivos electrónicos que leen de forma automatizada los resultados de los productos anteriores, acompañado por un *software* también desarrollado por su equipo. Sobre la base de estas tres líneas se desprende una cartera de más de 250 productos destinados a la prevención de infecciones que controlan los procesos de desinfección, esterilización y lavado para asegurar que se hayan realizado de forma correcta. El equipo interpretó que en el mundo había una

gran demanda de este tipo de soluciones, por lo que empezaron exportando incluso antes de conseguir clientes en la Argentina. Hoy son la empresa local con más patentes en FDA (la Administración de Medicamentos y Alimentos de los Estados Unidos) y exportan 95 por ciento de su producción que se hace enteramente desde Santa Fe, aunque ya cuentan con oficinas en Ciudad de México, Houston, Madrid y Shanghái.

A pesar de su perfil científico, Lombardía siempre sintió pasión por emprender, pero admite que la idea surgió casi por casualidad. Mientras los socios cursaban su doctorado, recibieron una consulta de una enfermera que usaba un indicador biológico de esterilización que era importado y, por lo tanto, muy costoso. Así que idearon una alternativa más accesible y luego entendieron que había un gran negocio por explorar. "No había un modelo de negocios, no conocíamos de regulación... tuvimos que aprender muchas cosas. Fue saltar al vacío. Yo desconocía lo que había del otro lado", recuerda.

La empresa tiene 320 empleados, expertos en microbiología, genética, biología molecular, química y electrónica, que trabajan integrados: en su planta de 12.000 m² en Alvear (Santa Fe) conviven el I+D, la robótica, la inteligencia artificial, la electrónica y

En cifras Fundación: 2006. Inversión inicial: US\$ 40.000
Fact. (p) 2021: US\$ 18 millones. Empleados: 320



Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

la metalmecánica, entre otras disciplinas. Con consultorios y quirófanos cerrados (salvo para emergencias), la pandemia les presentó el año pasado un nuevo desafío en todos sus mercados. Sin embargo, se mantuvieron activos y desarrollaron un sistema de aseguramiento digital de ambientes que usa inteligencia artificial y *apps* móviles para verificar si ambientes como habitaciones de hotel, aviones o hasta aulas en colegios están correctamente desinfectados, una solución que no existe todavía en el mundo.

En paralelo, la firma creó Protergium, un *spin-off* dedicado a atender al segmento agro, para la que están trabajando en la edificación de su planta que tendrá 4000 m². Quedará inaugurada a fin de año y requirió una inversión de US\$ 4,5 millones.

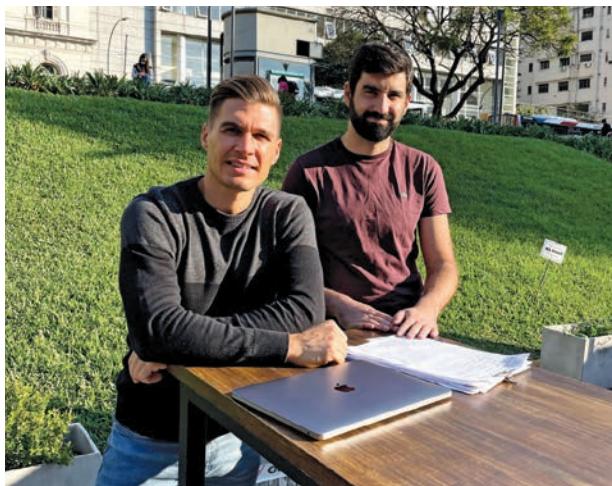
Por último, los emprendedores están desarrollando UOVO, una incubadora y aceleradora de proyectos, que les permitan fondear y dedicar recursos separados a un nuevo grupo de innovaciones que hoy comienzan a superar al *core business* de Terragegne. "Buscamos llevar la experiencia que tenemos a un equipo que pueda incubar y acelerar proyectos de emprendedores del sistema científico nacional para materializar rápido nuevos productos. Tendrán a disposición equipamiento y laboratorio", concluye sobre el proyecto para el que invertirán otros US\$ 5 millones. <AP> Eugenia Iglesias.

Ecosistema

Pitch | SaveTic

Sin desperdicio

▷ Dos compañeros de MBA crearon una plataforma que avisa a los supermercados cuando un alimento está por vencer. Proyectan facturar \$ 15 millones.



Maximiliano Dicranian y Mauricio Kremer, fundadores de SaveTic.

El 17 por ciento del total de alimentos disponibles en 2019 en todo el mundo se desperdicó, mientras que el 4,8 por ciento de los alimentos perecederos que ingresó a un supermercado argentino se tiró, y solo el 2 por ciento de lo que no se vende se dona. Estos datos llevaron a Maximiliano Dicranian (ingeniero Industrial con experiencia en energía y petróleo) y Mauricio Kremer (licenciado en Administración rural con experiencia en empresas alimenticias) a pensar una solución innovadora y con impacto sobre esta problemática. Los emprendedores, que se conocieron durante su

MBA en el IAE, tenían experiencia con *retailers*: conocían de primera mano la problemática y contaban con los conocimientos técnicos para fundar SaveTic, que nació como proyecto de tesis y vio la luz en 2020.

¿Qué hacen? SaveTic es una plataforma tecnológica que provee información precisa en tiempo real de las fechas de vencimiento de cada producto que está en la góndola. De esta manera colabora con la tarea del repositor, si fuera necesario sugiere promociones (encontrar el precio justo antes del vencimiento) para minimizar la merma, y favorece las donaciones.

En cifras

Fundación: 2020. Inver. inicial: US\$ 50.000 Fact. (p)

2021: \$15 millones. Empleados: 3. www.savetic.com

Mediante la trazabilidad de los productos, y el análisis de datos, brinda información precisa sobre stock y vencimientos, y evita que queden alimentos envasados sin venderse. "Si bien parece algo muy sencillo, hoy las grandes cadenas no tienen información sobre fechas de vencimiento de los productos. Se depende del trabajo manual que realizan los reposidores", explican los emprendedores.

¿Cómo funciona? Es una plataforma *online* de fácil implementación. Mediante un código, validado por GS1, y la inteligencia de datos, se accede a la localización y vencimiento del producto en góndola. Con esta información, se pueden tomar acciones concretas, por ejemplo, ir adecuando la promoción antes de llegar al vencimiento, e ir ajustándola cuando van quedando menos días. La plataforma tiene como clientes principales tanto a grandes y pequeños supermercados, como también a los proveedores alimenticios. Trabajan con un modelo de suscripción, y la plataforma misma permite medir el ahorro que se está generando al cliente a partir de la mejor gestión de los productos por vencimiento. "Sabemos que la problemática que estamos resolviendo es global. Por eso es que también planeamos comenzar a operar en otros países de la región hacia principios de 2022", proyectan. <AP> E.I.

Estás buscando un aliado global?

Somos el banco más grande
de Latinoamérica y con la mejor
red de servicios en el mundo.

Conocemos el esfuerzo
que implica el crecimiento
y contamos con la experiencia
para acompañarte en cada paso.



Buscá:



La agenda del Dircom

Julia Fernández Jeansalle

Gerente de Comunicaciones
para South LAO en Kimberly-Clark

Para Julia Fernández Jeansalle, el enfoque más importante para analizar la comunicación está relacionado con lo social y más aún tras un año en el que mantener la cercanía hacia adentro y afuera cobró mayor relevancia. En parte, esta lupa tiene su origen en su carrera como socióloga en la Universidad de Buenos Aires.

“En verdad siempre me gustó el periodismo y empecé a estudiar Letras porque me interesaba escribir pero descubrí que era una carrera densa para lo periodístico, entonces me decidí por Sociología”, cuenta la ejecutiva. Una vez finalizados sus estudios encontró su primera experiencia laboral en una feria de empleo. Ahí consiguió ingresar a Telefónica como joven profesional, para el área de Clima y Cultura que dependía de Recursos Humanos.

“Después de eso se dio la oportunidad de pasar a Marketing, pero la comunicación estaba latente como algo que me interesaba”, asegura. Esto se cristalizó en 2011 con la propuesta de mudarse a Madrid como encargada de coordinar esa pata para América latina. Y de esa experiencia se llevó varios aprendizajes: “El desafío era alinear a toda una región bajo una estrategia y trabajar la cultura porque cada uno tiene la suya”. Con su regreso al país le sumó una maestría en Marketing & Comunica-

“Hoy se valora un propósito”

▷ La ejecutiva enfatiza la pata social de la comunicación y su rol en conectar con las audiencias.



Foto: Patricio Pérez

ción en la Universidad de San Andrés para ganar expertise. En 2016 se dio el paso a Kimberly-Clark con el reto de ordenar un área que estaba dispersa. “Aramamos un área de comunicación interna para Cono Sur y hoy se transformó en externa e interna. A eso había que sumarle una alineación regional y bajo una estrategia”, explica. Actualmente tiene bajo su mirada la región South

LAO que comprende a Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Perú y Bolivia. Durante el año pasado tuvo que eximir al máximo su experiencia, especialmente su pata social y lo absorbido durante su paso por RR.HH. “Tuvimos la oportunidad de reforzar el compromiso con la calidad de los productor y poner al cuidado en el centro, entonces teníamos que comunicar esa trayectoria

que tenemos porque en un contexto hostil los consumidores buscan cuidado”.

¿Qué desafío presentó en términos de comunicación el 2020 teniendo en cuenta que es una empresa que elabora productos esenciales?

Lo principal fue el desafío de conectar con las distintas audiencias en esta nueva realidad. Ese trabajo lo empezamos a hacer el año pasado y lo estamos haciendo también en este. Es importante ahí el networking y el benchmark con otros pares porque esta es una realidad que se construye entre todos.

El año pasado la clave pasó por contar el trabajo que hacemos en las comunidades donde operamos. Los consumidores valoraron a las marcas que tienen un propósito por lo que era un momento para comunicar el compromiso social de la compañía.

¿Cambió la prioridad entre comunicar interna y externamente?

Ambas siguen siendo igual de relevantes. El desafío desde mi rol es conectar con estas audiencias, hacia adentro y hacia afuera y establecer vínculos. A las organizaciones nos pasa lo mismo que a las sociedades y estamos atravesando esta segunda ola que es un momento de cansancio para todos. Es una época difícil y el contexto evoluciona y se transforma pero el desafío sigue siendo el mismo. <AP> Javier Ledesma Cascio



La energía más poderosa es la que compartimos.

Somos Pampa, una empresa argentina de energía que invierte y participa en la generación, transmisión y distribución de electricidad; la exploración y producción de hidrocarburos, la elaboración de productos petroquímicos y el transporte de gas. Brindamos la mejor energía con el mayor respeto por el medioambiente.

Invertimos acá porque somos de acá.

Doing business

Galicia Seguros y una campaña exitosa

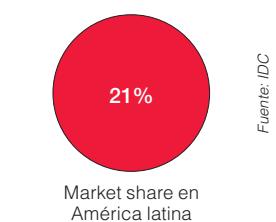
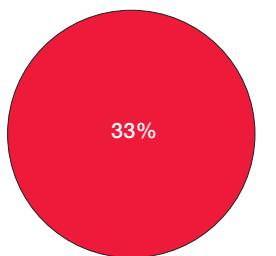
El bróker de seguros de Grupo Financiero Galicia informó que cerró con creces su campaña de granizo 2020/2021 para el sector del agro. En la temporada alcanzó 155 nuevos clientes, quienes también tuvieron acceso a un financiamiento preferencial a través del Banco Galicia.

A su vez, consiguió su mejor marca en lo que respecta a cantidad de hectáreas aseguradas y volumen de prima alcanzada. En tanto, entre los hitos de la campaña figuran el haber comercializado por primera vez coberturas para solo bolsas y seguros paramétricos, que protegen los cultivos tanto ante sequías como así también ante inundaciones.



Motorola gana mercado

La participación en el mercado local de la marca es el más alto que tiene a nivel mundial. Por su parte, a nivel regional alcanzó su récord histórico de *share*. Este incremento se debe a la renovación que Motorola realizó en su forma de hacer negocios al agilizar el proceso de desarrollo y lanzamiento de productos en un 30 por ciento, lo que permitió que la marca lleve nuevas tecnologías a los usuarios de manera más rápida. Además, con motivo de la celebración de su 10º generación presentó los Moto g100 y Moto g30 en Argentina.



BDO colabora con la recuperación de empresas

La consultora BDO inició una campaña global orientada a las compañías que se vieron afectadas por la pandemia. Esta se basa en poder adaptar la organización a las formas de trabajo de la nueva realidad. El modelo, llamado Rethink 7P, indaga sobre siete indicadores comerciales detectados como endebles

tras el impacto del COVID-19 y parte de un cuestionario para conocer su situación y, al mismo tiempo, compararse con la media del mercado. Estos factores a evaluar son: gente, procesos, propósito, ganancia, performance, producto y lugar. Tras el 'chequeo', que está accesible en la web de la firma, BDO pondrá a disposición un especialista para las empresas que lo requieran y así identificar posibles acciones a llevar a cabo.

Naranja ahora es Naranja X

La compañía Naranja decidió plasmar en su nombre la evolución que determinó a nivel negocios. Por eso desde ahora pasará a llamarse Naranja X, una fintech que busca desarrollar nuevos productos, servicios y funcionalidades para la gestión de finanzas personales y comerciales. Actualmente, la firma cuenta con más de 5 millones de usuarios que interactúan con su plataforma a través de cuentas, tarjetas de crédito y débito –tiene unos 9 millones de plásticos–, préstamos, seguros, viajes y soluciones de cobro para comercios – 225.000 en el país– y emprendedores (Toque, lanzado a fines de 2020).

“Tenemos el desafío de seguir creciendo y desarrollando nuevas soluciones”, afirmó Alejandro Asrin, presidente de la empresa.

Un nuevo parque de Gennelia

La empresa Gennelia confirmó el inicio de operación del parque eólico Chubut Norte II tras una inversión de US\$ 39 millones. El parque cuenta con seis aerogeneradores de 4,4 MW cada uno y una potencia instalada de 26,28 MW que permitirá generar alrededor de 120 GWh por año. Su operación abastecerá a empresas como Bimbo, Cargill, Royal Canin, Banco Macro y VASA.

“Con Chubut Norte II ya son 15 los proyectos renovables que hemos finalizado durante los últimos cuatro años, lo cual representó una inversión de más de US\$ 1100 millones”, puntualizó Bernardo Andrews, nuevo CEO de Gennelia. El nuevo parque se sumó a Rawson III, Pomona II y Villalonga II, todos también de la empresa.

1700

Millones de dólares

Invirtió Edenor en los últimos años para ampliar la red eléctrica, reforzar las instalaciones existentes e incorporar nueva tecnología. Con este desembolso, la firma logró reducir en un 60 por ciento los cortes, principalmente por la instalación de 2400 puntos de telecontrol aéreos y subterráneos. Asimismo, inició el despliegue de más de 2200 km de red de fibra óptica y de telecomunicaciones por radiofrecuencia en bandas propias.

24° Encuesta Anual Global de CEOs
Capítulo Argentina

Paradojas de una nueva normalidad

Durante más de un año los ejecutivos de todo el mundo tuvieron que gestionar entre las urgencias de una crisis sanitaria, pero ahora expresan niveles récord de optimismo sobre la recuperación de la economía y están muy confiados en el crecimiento de sus organizaciones. Saben que su desempeño es observado de cerca por un amplio rango de stakeholders, pero reconocen que debieron anteponer las necesidades inmediatas del negocio a los desafíos del desarrollo sostenible. Son las paradojas de una nueva normalidad, con eje en una pandemia que impactó la gestión de los CEOs con un doble efecto: aceleró transformaciones en marcha y amplificó fuerzas disruptivas. Estas son las principales conclusiones de la 24° Encuesta Anual Global de CEOs que PwC realizó durante enero y febrero a más de 5.000 ejecutivos en 100 países.

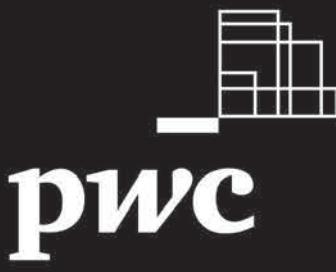
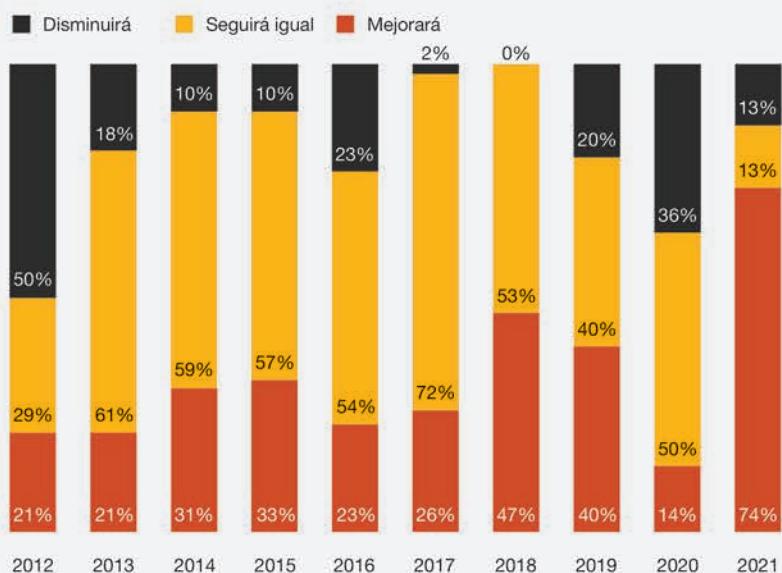




GRÁFICO 1

Récord de expectativas argentinas por una inmediata recuperación de la economía global.

P: ¿Considera que el crecimiento económico mundial mejorará, seguirá igual o disminuirá en los próximos 12 meses?



Un año para crecer

Cuando ya superamos 12 meses de la crisis sanitaria por COVID-19, el 74% de los CEOs argentinos considera que la economía mundial mejorará en 2021, en clara sintonía con el 75% de sus pares de la región y el 76% a nivel global -entre quienes se destacan alrededor de 9 cada 10 encuestados en América del Norte-. La opinión local representa un incremento de 60 puntos porcentuales respecto de la edición anterior y es la perspectiva más positiva desde 2012, año en que la encuesta comenzó a realizar esta consulta (gráfico 1).

El termómetro de la economía internacional estimula el apetito de crecimiento de las organizaciones, y el 36% de los ejecutivos consultados en Argentina dice estar muy confiado en el incremento de los ingresos durante los próximos 12 meses, cuando el año pasado solo 2 de cada 10 anticipaba esta posibilidad. Y en tanto la proporción local coincide con la registrada a nivel global, la media regional las supera en dos puntos gracias al optimismo del 53% de los empresarios brasileños.

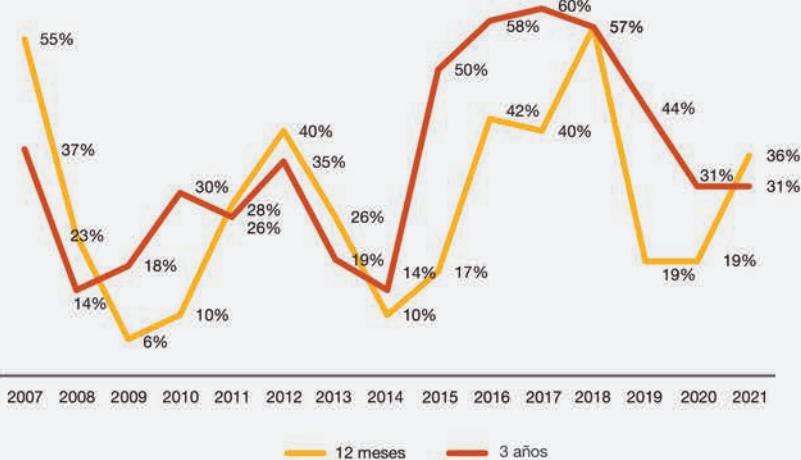
A pesar de la sensación de optimismo generalizado, la confianza en el crecimiento de las organizaciones fluctúa según las industrias, en gran parte debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores durante la pandemia. Así, las mayores expectativas de ingresos a corto plazo se concentran en los sectores de Tecnología (45%) y Telecomunicaciones (43%), mientras que disminuyen significativamente entre los empresarios consultados en Transporte y logística (29%) y Hotelería y ocio (27%).

De cara a los próximos tres años, la opinión internacional consolida las expectativas más optimistas: el 47% de los empresarios consultados en todo el mundo y el 44% de la región confirmaron sentirse muy confiados en el crecimiento de sus organizaciones. A nivel local, sin embargo, los ejecutivos argentinos se mostraron más cautos: solo 3 de cada 10 aseguraron estar

GRÁFICO 2

Los CEOs argentinos, más confiados en el crecimiento a corto plazo.

P: ¿Qué tan confiado se siente con respecto a las perspectivas de crecimiento de su organización para los próximos 12 meses y para los próximos tres años? (CEOs que respondieron "muy confiado").



muy confiados en el incremento de los ingresos a mediano plazo, sosteniendo la percepción de la encuesta anterior (gráfico 2).

"No obstante el rebote esperado para la economía en 2021 -hasta por cuestiones de arrastre estadístico-, los desafíos

están más allá del próximo año: cómo las organizaciones dan respuesta a las expectativas de la sociedad y los mercados, y cómo se posicionan de una manera sólida, resiliente y productiva para ser capaces de resistir futuras crisis", reflexiona Santiago Mignone, socio a cargo de PwC Argentina.

Eficiencia y desarrollo orgánico para impulsar el crecimiento

Entusiasmados por las buenas perspectivas del 2021, los CEOs argentinos planean una variedad de actividades para impulsar el crecimiento de sus organizaciones. Mientras que más del 75% de los encuestados en la región y el mundo sostuvieron la tendencia del año pasado a priorizar la búsqueda de la eficiencia operacional, los argentinos no solo valoraron esta actividad (65%) sino que además volvieron a apostar por el crecimiento orgánico (64%), una alternativa que en el país creció 14 puntos respecto de la encuesta anterior y que solo señaló el 56% de los empresarios

latinoamericanos. La estrategia local se completa con el lanzamiento de nuevos productos y servicios (46%), la creación de alianzas estratégicas (34%), el ingreso a nuevos mercados (28%) y la colaboración con emprendedores y startups (24%).

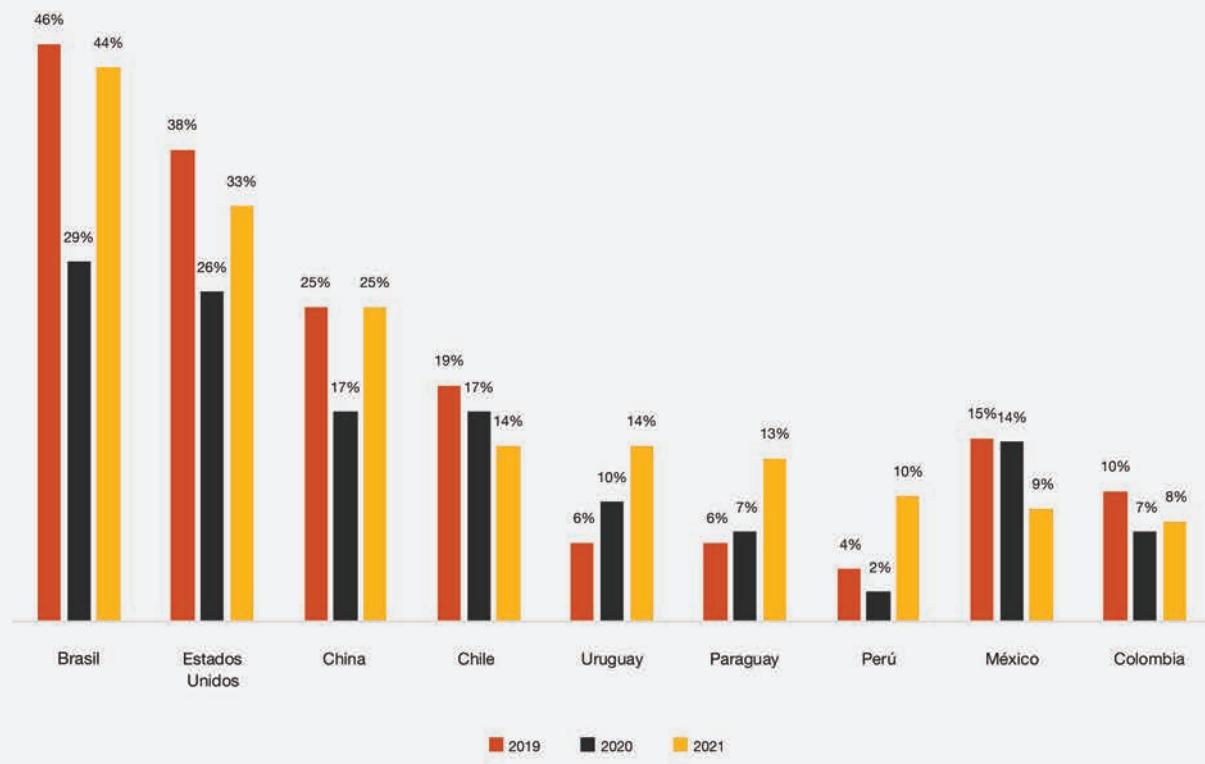
Como consecuencia de la crisis por COVID-19, algunas de estas actividades también se traducirán en inversiones a tres años. Por ejemplo, 8 de cada 10 argentinos invertirán más en iniciativas para mejorar la eficiencia de costos (y, entre ellos, 4 de cada 10 invertirá un 10% o más). Además, el 58% aumentará el gasto en I+D e innovación de productos, y el 55% hará lo propio en programas de crecimiento orgánico.

También creció la proporción de encuestados argentinos que consideran mercados internacionales para el crecimiento de sus organizaciones, fortaleciendo el histórico podio conformado por Brasil (44%), Estados Unidos (33%) y China (25%), y recuperando niveles cercanos a las respuestas brindadas en 2019 (gráfico 3). Además, los ejecutivos del país también valoraron para el futuro inmediato de sus organizaciones a Chile (14%), Uruguay (14%), Paraguay (13%) y Perú (10%), en tanto que México (9%) fue considerado 5 puntos menos respecto de la edición anterior.

GRÁFICO 3

Brasil, Estados Unidos y China: se fortalece el podio histórico de mercados mejor considerados por los empresarios argentinos.

P: ¿Qué territorios, sin contar aquel en el que está radicado, considera que son más importantes para las perspectivas de crecimiento general de su organización durante los próximos 12 meses?



Más preocupados por el desempleo, la política tributaria y la ciberseguridad

Este año las opiniones de los entrevistados se encuentran atravesadas por un factor sin precedentes, la pandemia por COVID-19, que funciona como acelerador de transformaciones en marcha -tales como la digitalización de las organizaciones-, pero también como amplificador de fuerzas disruptivas, lo que evidencia algunas preocupaciones que condicionan las expectativas de crecimiento.

Entre las principales amenazas que desvelan a los ejecutivos argentinos se destacan la incertidumbre jurídica (84%), el populismo (80%) y el aumento de

la obligación tributaria (78%). La crisis sanitaria también fue señalada por el 74% de los entrevistados en el país, pero -a diferencia del registro global, donde emerge como el principal temor- lo hicieron con la misma consideración que el exceso de regulación -que creció 17 puntos respecto de 2020- o la volatilidad del tipo de cambio.

La volatilidad cambiaria es una amenaza que el 84% de los empresarios argentinos asegura tener en cuenta en sus actividades estratégicas de gestión del riesgo, lo mismo que el 74% respecto del incremento en la carga tributaria, y 6 de cada 10 en relación con la crisis sanitaria, el exceso de regulación, la incertidumbre jurídica y la incertidumbre en el crecimiento económico.

Las preocupaciones que más crecieron en comparación con la edición anterior están directamente relacionadas con la capacidad para mantener operativo el negocio (gráfico 4), destacándose el desempleo (25 puntos más que en 2020), disrupción en la cadena de suministro y falta de infraestructura adecuada (17 puntos en ambos casos). Respecto de la cadena de suministro, cabe agregar que la mitad de los argentinos (48%) está considerando las potenciales disrupciones entre sus actividades para la gestión del riesgo, y una proporción similar (46%) prevé invertir a mediano plazo en una reestructuración como consecuencia de la pandemia.

La mochila fiscal

Si bien las preocupaciones por cuestiones fiscales crecieron a nivel global, entre los empresarios de Argentina el aumento de la obligación tributaria y la incertidumbre respecto de las políticas vinculadas crecieron 16 puntos desde la encuesta del 2020. De hecho, si se consideran los cambios en política fiscal para responder al aumento de los niveles de deuda pública del país, el 86% de los encuestados argentinos prevé un aumento en las obligaciones fiscales totales de su empresa, y 8 de cada 10 anticipan que verán afectadas sus decisiones y planificaciones, reconsiderando incluso la estructura de costos. Además, dos terceras partes estiman que deberán reconsiderar su estrategia respecto de la fuerza laboral y la mitad, su huella geográfica.

Inseguridades en la Red

La tercera parte de los ejecutivos consultados en el país manifestó su preocupación por las amenazas ciberneticas; y si bien constituye una proporción menor que la media global (47%), se trata de un temor que a nivel local creció 16 puntos respecto de 2020. Las opiniones sintonizan mejor cuando se consideran los empresarios preocupados por la desinformación: 28% a nivel global y 26% en Argentina, con un crecimiento de 12 y 17 puntos, respectivamente.

El aumento de estas preocupaciones coincide con la aceleración de la transformación digital de las organizaciones durante la pandemia, tendencia que continúa: a nivel local, el 84% de los ejecutivos planea incrementar sus inversiones en transformación digital,

GRÁFICO 4

Crece la inquietud por las amenazas para mantener operativo el negocio.

P: ¿Cuán preocupado está, si es el caso, sobre estos posibles riesgos para las perspectivas de crecimiento de su organización? (CEOs que respondieron "sumamente preocupado").

	2020	2021
Aumento de la obligación tributaria	62%	78%
Exceso de regulación	57%	74%
Incertidumbre respecto de la política tributaria	57%	73%
Desempleo	21%	46%
Disrupción en la cadena de suministro	19%	36%
Falta de infraestructura adecuada	19%	36%
Amenazas ciberneticas	17%	33%
Desinformación	10%	26%

y lo mismo planea hacer el 61% respecto de la ciberseguridad y la protección de los datos. Incluso, están considerando algunas de estas amenazas en las actividades para la gestión del riesgo, tales como la velocidad de los cambios tecnológicos (39%) o los ciberataques (30%).

"El aumento de la preocupación por la seguridad informática acompaña el aceleramiento que durante la pandemia

registramos respecto de la transformación digital, un factor clave para el crecimiento de las organizaciones, y en especial para las pequeñas y medianas empresas en este contexto crítico -analiza **Martín Barbagina, socio a cargo de Marketing y Comunicaciones de PwC Argentina-**. Por otra parte, el fortalecimiento digital también aporta eficiencia y transparencia, dos aspectos de gran relevancia para un crecimiento responsable".

¿Hasta dónde impactó la crisis sanitaria?

La pandemia obligó a las organizaciones a redimensionar determinadas áreas de su gestión de riesgos. Así, más de la mitad de los CEOs argentinos se está enfocando en la digitalización de dicha función, mientras que para los encuestados a nivel global y regional es tanto o más importante la reevaluación de la tolerancia al riesgo de la empresa. Antes bien, esta área es considerada por los empresarios locales en la misma proporción que la preparación para riesgos sistémicos y eventos de enorme repercusión y baja probabilidad (46%). Finalmente, más de 4 cada 10 ejecutivos del país están aumentando su atención respecto de la colaboración con socios de la cadena de suministro para gestionar los riesgos de forma colectiva, e incluso están considerando asumir aspectos

de mitigación de riesgos que antes solían gestionar los gobiernos y organizaciones multilaterales (gráfico 5).

La complejidad del contexto sanitario obligó a las organizaciones a revisar un diverso rango de necesidades, expectativas y responsabilidades, incluidas las que impactan en su vinculación con las comunidades donde operan. Es por eso que en esta edición se consultó a los CEOs si, a raíz de la crisis por COVID-19, planean modificar el propósito organizacional para transmitir mejor la función que cumple su empresa en la sociedad. Al respecto, el 70% de los encuestados en Argentina no tiene previsto o no cree necesario ninguna modificación -una proporción que se equipara con la opinión media de Latinoamérica-, mientras que el 43% a nivel global

ya decidió o está evaluando algunos cambios, superando en 13 puntos las respuestas del país y la región. Antes bien, el 45% de los encuestados en el país cree que su organización debería esforzarse más para reportar mejor su propósito y sus valores, ocho puntos por encima de la opinión global.

"Esta crisis ha llevado a muchas empresas a repensarse. Probablemente el propósito siga siendo el mismo, pero hay que evaluar si la manera en que hacemos negocios no precisa cambios para mejorar el valor que aportamos a nuestras comunidades -opina Mignone-. En lo inmediato tenemos que hacer frente a dos desafíos fundamentales: cómo generar confianza en los stakeholders, cuyas expectativas están en su punto más alto, y cómo adaptar los negocios y ofrecer resultados en un entorno que cambia rápidamente".

GRÁFICO 5

La pandemia aceleró la digitalización de la gestión local de riesgos.

P: En relación con la metodología que aplica su empresa para gestionar los riesgos, ¿en qué medida está aumentando la atención que se le presta a las siguientes áreas como resultado de la crisis del COVID-19?



El futuro de la fuerza laboral

Una de las mayores consecuencias de la pandemia en todo el mundo fue la reducción de la fuerza laboral. En particular, la mitad de los CEOs argentinos debió disminuir su dotación durante el último año, mientras que un tercio logró mantenerla. La foto se repite en toda la región, aunque algunos países como Brasil y Uruguay reportaron un recorte más moderado y en sintonía con el 37% de la media global. Asimismo, cabe señalar que el 45% de los empresarios uruguayos mantuvo sin cambios su plantilla, más de 10 puntos por encima de las respuestas latinoamericanas.

Respecto de las expectativas con vistas a los próximos 12 meses, crece la cantidad de empresarios argentinos que planea mantener su dotación (39%), igualando a quienes anticipan algún recorte. Además, el 22% planea incrementar su fuerza laboral, sosteniendo las proyecciones de esta encuesta a principios de 2020, antes de declararse la pandemia, pero 22 puntos por debajo de la percepción global y 15 puntos menos que en la región. El panorama se proyecta más alentador para los próximos tres años, cuando la mitad de los empresarios argentinos prevé incrementar su dotación, en sintonía con el 58% de sus pares de

la región (entre quienes se destacan más de 8 cada 10 encuestados en Brasil) y el 68% en todo el mundo (gráfico 6).

En cuanto al futuro de la fuerza laboral, si bien más de 4 cada 10 encuestados en el país y la región coinciden en que el aumento de los niveles de empleo debe ser una prioridad de los gobiernos, lo cierto es que la opinión general señala una responsabilidad compartida entre los sectores público y privado. Por ejemplo, 6 de cada 10 encuestados argentinos creen que las empresas deben colaborar para lograr trabajadores capacitados, educados y adaptables, y en ese sentido el 58% anticipó que proyecta incrementar sus inversiones a mediano plazo respecto del desarrollo de sus directivos y su personal.

Además, el 44% de los ejecutivos locales considera que las organizaciones deberían colaborar con el ámbito público en cuanto a la salud y el bienestar de sus empleados, y el 31%, respecto de la diversidad e inclusión. Precisamente, alrededor de un tercio de los empresarios argentinos señaló que, para mejorar la competitividad, los cambios que planea adoptar en su estrategia de fuerza laboral están relacionados a la cultura, salud y bienestar, capacitación y el liderazgo futuro. No obstante, la automatización sigue liderando el ranking de acciones en términos estratégicos, de acuerdo con lo manifestado por el 40% de los consultados en el país.

GRÁFICO 6

Los ejecutivos argentinos sintonizan con sus pares de la región y el mundo respecto de una recuperación del empleo a mediano plazo.

P: ¿Cómo espera que la plantilla de su empresa cambie en los próximos 12 meses y en los próximos tres años?



La pulseada entre las necesidades inmediatas y los desafíos sustentables

Si la crisis sanitaria agudizó las miradas de los stakeholders respecto del desempeño de las organizaciones, las áreas vinculadas con el desarrollo sostenible están siendo especialmente consideradas. Esto representa un desafío para los CEOs argentinos, quienes -como ya observamos a partir de las principales inquietudes- están concentrados en cuestiones más inmediatas para mantener operativo el negocio e impulsar el crecimiento. De hecho, si se consideran las inversiones previstas a mediano plazo en materia de sostenibilidad e iniciativas ESG (Medio Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo), mientras que el 45% de los encuestados a nivel local planea un moderado o significativo incremento, un 40% no piensa implementar ningún cambio. Fuera del país, en cambio, se percibe una tendencia más definida, en tanto 6 de cada 10 empresarios, ya sea a nivel regional o global, anticiparon que aumentarán el gasto en estas iniciativas, e incluso el 23% lo hará en forma significativa (el doble que en el caso argentino), proporción que asciende a 34% entre los empresarios brasileños.

"Desde el punto de vista de los encuestados argentinos, el contexto de crisis sanitaria tensó la pulseada entre las necesidades inmediatas y las demandas de un futuro más sustentable, incluso para la gestión pública: solo el 15% cree probable que un plan de recuperación del Gobierno sirva para equilibrar las necesidades económicas de corto plazo con los objetivos ambientales de largo plazo y, de hecho, solo el 5% considera que el Gobierno deba darle prioridad a reducir el cambio climático, cuando las opiniones internacionales superan en 30 puntos ambas respuestas", agrega Barbaflina.

Así, la gestión local parece enfocarse en el sostenimiento del negocio, lo que también se evidencia en las opiniones sobre la medición y el reporte de áreas clave de impacto y valor. En este sentido, mientras que el 63% de los CEOs argentinos considera que su organización debería medir mejor la innovación y el 41% opina lo mismo respecto de la estrategia de negocio, se reduce a un tercio quienes señalaron las prácticas de la fuerza laboral y no alcanzan al 20% quienes destacaron la necesidad de medir mejor las repercusiones o impactos en el medio ambiente o en las comunidades (gráfico 7). Y respecto de una mejora en

el reporte de estas áreas, las opiniones volvieron a destacar la innovación, pero también el propósito de la empresa y sus valores -como vimos-, incluso superando la estrategia del negocio. Sin embargo, solo 3 de cada 10 encuestados consideró mejorar el reporte sobre prácticas laborales e impactos ambientales y comunitarios.

La tendencia se replica en la consideración de uno de los aspectos ambientales más sensibles, el cambio climático. Por un lado, el 70% de los empresarios encuestados en el país manifestó preocupación por los impactos del cambio climático –en sintonía con las respuestas registradas fuera del país-, e incluso un tercio declaró estar muy preocupado al respecto (8 puntos más que la encuesta anterior). Sin embargo, solo el 20% de los empresarios argentinos considera esta amenaza en sus actividades estratégicas de gestión del riesgo, cuando fuera del país la proporción asciende al 40%, tanto a nivel global como regional.

GRÁFICO 7

Los CEOs argentinos esperan más información sobre aspectos que impactan directamente en el corazón del negocio.

P: ¿Cuál de las siguientes áreas clave de impacto y valor considera que su empresa debería esforzarse más para medir y reportar mejor?





Santiago Mignone
Socio a cargo de PwC Argentina
santiago.mignone@pwc.com



Martín Barbafina
Socio a cargo de Marketing y
Comunicaciones de PwC Argentina
martin.barbafina@pwc.com

Acerca de la encuesta

PwC realizó 5050 encuestas a CEOs en 100 países y territorios durante enero y febrero de 2021. Las cifras globales y regionales de este informe se basan en una submuestra de 1.779* CEOs, proporcionales al PBI nominal de los países, para garantizar que sus opiniones sean representativas en todas las regiones principales.

*El 6% de sus organizaciones tuvo ingresos de US\$ 25 mil millones o más. El 9% entre US\$ 10 mil millones y US\$ 25 mil millones. El 35% entre US\$ 1000 millones y US\$ 10.000 millones. El 34% entre US\$ 100 millones y US\$ 1000 millones. El 14% de hasta US\$ 100 millones. El 2% no proporcionó información. El 60% es de organizaciones de propiedad privada.

Los resultados están disponibles en www.pwc.com/ceosurvey

Acerca de PwC

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presentes en 155 países con más de 284.000 personas que se han comprometido a ofrecer servicios de calidad en Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Impositivo, Legal y Outsourcing. Más información en www.pwc.com.ar

> Consultá con tu
PRODUCTOR ASESOR
DE SEGUROS



¿Está sonando una alarma?,
decime que no es la de mi

AUTO



QUÉ TEMA, ¿NO? A menos que tengas
un **SEGURO DE AUTOS** que te respalde
siempre.

EXPERTA
SEGUROS

AUTOS

Nota de tapa

POR **EUGENIA IGLESIAS**



¿Se están yendo todos?

**POR QUÉ LA ARGENTINA DEJÓ
DE SER UNA ALTERNATIVA
DE INVERSIÓN PARA MUCHOS
EMPRENDEDORES QUE PREFIEREN
RADICARSE EN EL EXTERIOR**

**Una mirada a fondo
sobre lo que está pasando
en el ecosistema**

Fuga

Matías Botbol fundó una empresa de *hosting* en 2003 con su hermano Hernán y un tercer socio, Alberto Nakayama. A fines de 2006, el trío compró por US\$ 5000 una incipiente plataforma que publicaba todo tipo de contenidos llamada Taringa!. Este diseñador gráfico de Haedo, hijo de padres médicos, recorrió junto a sus socios un largo y sacrificado camino con el que llevaron a la red social a convertirse en uno de los sitios favoritos en América Latina. Finalmente, en 2019 y luego de un derrotero que incluyó años de luchas por juicios por la propiedad intelectual que sentaron jurisprudencia en la Argentina, los emprendedores la vendieron a la firma de *blockchain* IOVLabs.

Botbol siguió trabajando para la firma, pero luego de la venta decidió instalarse en los Estados Unidos. "Me vine por lo mismo que se están yendo todos. Soy emprendedor desde 2003, y fui sintiendo que las cosas eran cada vez más difíciles. Si bien la Argentina te da un montón, llega un momento que ves un techo y se complica seguir adelante", cuenta a APERTURA desde Austin, Texas, donde está asentado junto a su familia.

Sí, emprender en la Argentina siempre fue difícil. Las crisis se vuelven capítulos repetidos en los libros de historia, y los cambios de reglas de juego son moneda corriente. De hecho, ninguna palabra define mejor al empresario argentino que "resiliente". Pero básicamente hubo tres factores que combinados hicieron que se colmara la



paciencia de Botbol y de un grupo creciente de emprendedores: prejuicios sociales, inestabilidad económica y política, y trabas legislativas.

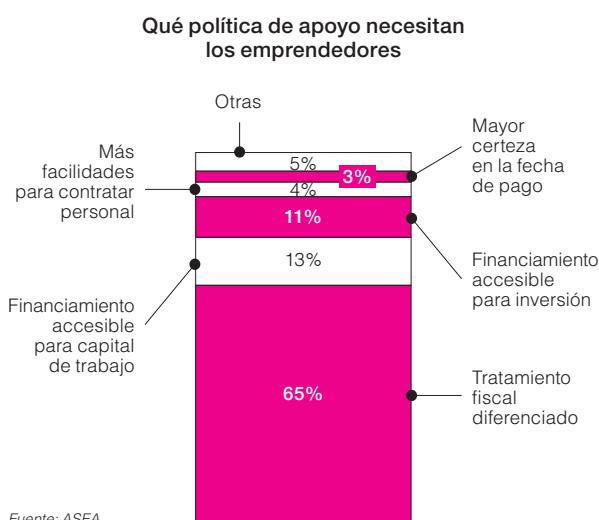
“Primero, en la Argentina sentís que cuando usás la palabra empresario automáticamente estás hablando de un ‘garca’. Y por más que trates de ser el mejor empleado siempre tenés que llevar esa etiqueta. Eso es desgastante, frustrante y hace que muchas veces te sientas solo. Luego, está ese prejuicio de la AFIP contra cualquiera que tenga un negocio. Todo el tiempo tenés que estar demostrando que no estás haciendo nada malo. Y, por último, desde la regulación, estás en desventaja a la hora de contratar gente. Tener un empleado termina siendo una amenaza. Y llega un momento en que decís ‘¿para qué?’”, remata.

DESALIENTO EMPRENDEDOR

El caso de Botbol, lamentablemente, no es el único. A ese combo antialiento emprendedor (a pesar del cual las startups se la rebuscaban y seguían apareciendo) se sumó un año duro de pandemia y un halo de incertidumbre extra cubrió al ecosistema. Nombres de grandes empresarios aparecieron en los medios con sus nuevas residencias en el exterior, y las noticias de empresas extranjeras yéndose del país (26 desde agosto de 2019, según la consultora First Capital Group) avivaron el fuego. En redes, voces a un lado y al otro de la grieta se enfrentaron con fotos desde Ezeiza.

Muchos datos independientes les dan la razón. Según el informe “Los argentinos, el futuro y la actualidad”, de la consultora Taquion Research & Strategy, el 51,2 por ciento de los argentinos no emprendería hoy, incluso si tuvieran cómo financiarse. Para el 37,3 por ciento de ellos, la razón es simple: “El país no me hace sentir seguro”.

La pandemia dejó muchas persianas bajas. De acuerdo a un estudio de la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), más de un cuarto de los emprendimientos (27 por ciento) afectados de manera negativa tuvo que cerrar



de manera definitiva. Entre los motivos principales se encuentran las disposiciones gubernamentales (34 por ciento), la falta de clientes (34), desafíos financieros (11) y los relacionados con el pago del alquiler del local (9 por ciento).

El nicho de los emprendedores como Botbol (digitales en su mayoría y de alto potencial) vive su propia realidad que, por la naturaleza de sus negocios, les hacen pensar con facilidad en tener operaciones desde cualquier lugar del mundo. Eso, tal vez, hace que aumenten las consultas entre conocidos que ven con buenos ojos la idea de instalarse en otras latitudes, los Estados Unidos y Europa, principalmente.

“Desilusión” es la palabra que usan desde el sector. Y algo así siente Santiago Siri, emprendedor del mundo *crypto* que en 2012 fundó el Partido de la Red, primer partido político digital en presentarse a elecciones en la Argentina, y fue socio de Bitex.la. En 2015, comenzó su viaje como expatriado primero en San Francisco, cuando consiguió una beca de la gigante aceleradora Y Combinator que aportó US\$ 100.000 para la creación de Democracy Earth Foundation, que usa *blockchain* para devolver la soberanía a los ciudadanos en la toma de decisiones políticas. Después de un paso también por Nueva York, finalmente se instaló en Madrid buscando una mejor calidad de vida en una cultura más cercana a la argentina. “A nivel personal me fui enojado con la Argentina porque venía de transitar su política. Después volví y me di cuenta de que tenemos la mejor gente del mundo, pero lamentablemente construir una empresa seria es imposible. A la Argentina la quiero más que nunca en este momento. Así como me fui enojado porque vi lo que es la corruptela barata, ahora son muy fan de los argentinos porque acá cuando llegan vienen con mucho talento”, dice y habla de que en Madrid ve una “diáspora” de argentinos que llegan expulsados por una cultura política que no entiende las necesidades actuales.

“En la clase dirigente veo que hay una brecha generacional muy grande, cada vez más notoria. Estamos en un mundo posinternet, pero nos gobierna una generación preinternet. La clase dirigente argentina cree que la revolución se hace como en la década del 60. Nos gobernan analfabetos de las tecnologías de la información del siglo 21 y eso me desespera”, reniega y asegura que después de haber vivido en los grandes epicentros emprendedores, la Argentina no tienen nada que envidiar respecto a talento, pero necesita reglas claras.

La sensación es que si a pesar del contexto argentino el país ha sabido pulir grandes emprendedores, teniendo un campo de juego en buenas condiciones las posibilidades serían mucho más grandes. “Cada vez que viajo veo más argentinos que crearon empresas acá, que podrían haber tenido impacto en el país, y que se ven forzados a irse. La realidad es que cada día está más complicado. Hay algunos jugadores que siguen apostando y creo que el ecosistema tiene mil cosas buenas. Pero si tuviéramos un marco más amigable podríamos generar más trabajo de calidad, ex-

portar conocimiento y muchas cosas que estamos haciendo ya pero a una escala mucho menor”, pone sobre la mesa Mariano Amartino, director de Microsoft for Startups.

Emprender es un trabajo de alto riesgo, y la pandemia hizo que los *founders* trabajaran por llevar los niveles de riesgo al mínimo posible, incluso dentro del mundo digital. “Los desafíos hoy dependen del negocio, pero con costos locales, el componente inflacionario es de las cosas más difíciles de predecir. Uno tiene que estar todo el tiempo acomodándose y la pandemia hizo que muchos de nosotros nos volviéramos más conservadores. No buscar tanto el crecimiento sino sostener lo que hay, y hasta achicarse”, plantea Agustín Linenberg, presidente de Entrepreneurs Organization (EO) Argentina y fundador de Aerolab.

MENSAJES QUE NO AYUDAN

Un fenómeno que notan desde el ecosistema es un cambio en la actitud o la estrategia respecto a los emprendedores que se ve desde el gobierno. Una fuente del sector aclara que no se trata de una política anti-*startups*, al contrario, nota interés por el fomento de nuevas empresas, pero sí ve una concepción distinta: lo que desde la administración actual se busca es apoyar más a los proyectos de la economía real y no tanto a los de *high potential*.

La grieta, entonces, habría llegado al ecosistema emprendedor, dejando ahora de la vereda de enfrente a quienes se habían ilusionado con un modelo de apoyo más parecido al de Israel o incluso al chileno, con apuestas público-privadas.

“En la administración anterior hubo un empuje al ecosistema que, de alguna manera, se sintió como que había llegado para quedarse, y ese cambio tan abrupto de políticas (NdE: como lo ocurrido con las SAS o la sanción de leyes como la de Teletrabajo), sumado a la carga impositiva que cada vez es peor, dijeron ‘otra vez sopa...’”, explica Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship del IAE Business School. Además, menciona que hay mensajes que se perciben como “antiiniciativa privada”, como los bloqueos a MercadoLibre, trabas a las importaciones o el propio impuesto a la riqueza, que colaboran a ensanchar esa distancia: “En una situación como la que vivimos deberíamos promover y hasta mimar a los emprendedores, que son los que generan empleo, y eso no se ve. Hay algunas iniciativas desde la Secretaría de Emprendedores y Pymes, pero se necesita un espaldarazo”, plantea.

“Llega un momento que emprender tiene un costo emocional muy grande y termina pasando que todo lo que hacés puede interpretarse como que estás de un lado u otro de la grieta. Es desgastante. Desde mi lado, creo en tender puentes, porque para crear un ecosistema no podes no hablar. Incluso para decir las cosas que uno hace mal”, aporta, por su parte, Amartino.

EMPRESAS GLOBALES

Es sabido en el ecosistema que para lograr un alto impacto no alcanza con pensar en la Argentina como un único

“A nivel personal me fui enojado con la Argentina porque venía de transitar su política. Después volví y me di cuenta de que tenemos la mejor gente del mundo, pero lamentablemente construir una empresa seria es imposible”.

SANTIAGO SIRI

mercado. Las *startups* de alto potencial desde el inicio piensan en abrir mercados regionales o globales, tanto porque el tamaño del mercado local es demasiado chico como por el hecho de que esto ya se volvió requisito por parte de los fondos de Venture Capital para acceder al capital. Hoy, la regionalización es un hecho. Y con la llegada de la pandemia, se acortaron aún más las distancias.

“Ahora se ve que los emprendedores piensan en grande. No es que se están yendo sino que saben que en algún momento a mediano plazo el CEO tiene que estar vendiendo en su mercado principal. En el ecosistema local se sabe que si no pensás en un mercado grande desde el principio, nunca vas a recibir inversión”, opina Alejandro Mashad, director del Centro de Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés (UdeSA).

Amartino amplía este concepto y dice que últimamente los emprendedores y los fondos empiezan a ser mucho más regionales o globales, porque los mercados permiten serlo, y lo que termina pasando es que en momentos de coyuntura difícil, los emprendedores terminan yéndose, “porque afuera hay más facilidad de levantar capital, de crear empresas, fracasar y poder reconstruirse”.

Alejandro Pérez, socio de Bain&Company y mentor de emprendedores en organizaciones como Endeavor, dice que cada

51,2% de los argentinos no emprendería hoy

Fuente: Taquion Research & Strategy.

vez recibe más consultas sobre cómo expandirse. "El primer paso es tener el producto o modelo bien afinado. Lo otro es plantear que a veces suena muy lindo desde afuera, pero cada país tiene sus reglas de juego, y si vas con cero es muy difícil. Hay talento que se está yendo afuera, pero también hay empresas argentinas que desarrollaron buenos productos y están en proceso de internacionalización", apunta.

BAJAR EL RIESGO

La realidad de este tipo de perfiles emprendedores, según coinciden todas las fuentes consultadas para esta nota, es que no se van quemando las naves. Cuando deciden emigrar lo hacen para tratar de eludir el riesgo argentino a través de nuevas operaciones en mercados más estables. Pero no se desprenden de su bien más preciado: el talento local.

"Eso tiene que ver con la capacidad técnica y el talento que tenemos acá. Somos muy buenos a la hora de competir, podemos hacerlo de igual a igual con gran calidad. El problema es que no sé cuánto puede impactar en la próxima generación de emprendedores. Porque gran parte de los que

se van son los que luego, si les va bien, generan nuevos emprendedores alrededor de la empresa", advierte Amartino.

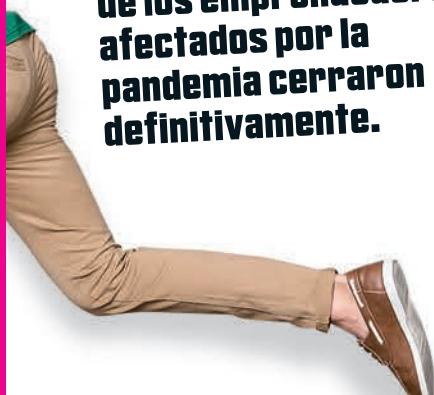
Un caso como este es el de Matías Dell'Anno, cofundador de la agencia de marketing digital Relevance, que hace cuatro meses está viviendo en Orlando, Florida, para abrir un *spin-off* de la compañía orientado a Inteligencia Artificial. Con el MVP listo (que desarrollaron desde la Argentina), partió hacia allá para enfocarse desde el principio en hacer que el proyecto fuera global y poder estar cerca de posibles inversores. "Nuestra idea es una vez que nos establezcamos acá, armar una pata operativa en el país por la calidad de los recursos y porque entendernos en nuestro idioma nos resulta práctico. En costos, si bien estamos competitivos, cuando tenemos que hacer una transferencia o pago local, al ir al dólar oficial y con deducciones, terminamos perdiendo competitividad, pero todavía conviene", detalla el emprendedor.

Para el nuevo proyecto, bautizado Jackie, están buscando levantar US\$ 1 millón. "Hoy es muy difícil invertir en la Argentina, los fondos saben que si ponen su plata ahí tienen un riesgo muy grande. Emprender en esa escala es muy difícil, sobre todo por el tema capital", resalta.

Pérez coincide en que hoy el principal dolor para los emprendedores argentinos está en el tipo de cambio: "Si bien nuestro mercado es más chico que México o Brasil, es un mercado muy digital, y funciona como un laboratorio para probar cosas. Y el talento sigue siendo bueno y en la región lo miran. Esta coyuntura con costos dolarizados para ese talento es lo que traen los emprendedores que están pensando en irse. Pero sigue habiendo un buen signo", y aclara que siente que muchos ven el momento para desempolvar algunos planes de expansión y tomar recursos argentinos para servir a otros países. "Se van desde la Argentina con su modelo a tratar de ver cuál es su siguiente oficina. Es bajar el riesgo, poder conseguir financiamiento, y además poder probar al inversor su modelo funcione en otros países".

Dell'Anno agrega: "Esos cambios de juego te generan que estés a merced de lo que las reglas definan y por lo general quienes definen las reglas lo hacen pensando en los grandes jugadores. Muchas veces se ensañan con un jugador para perjudicarlo y después nos repercuten y nos mata".

27% de los emprendedores afectados por la pandemia cerraron definitivamente.



NUEVAS MECAS

La tecnología acortó distancias y para los emprendedores digitales se abrió un abanico de posibilidades. Las ciuda-

Los motivos principales



des más pujantes del mundo lo saben y están en una guerra feroz por atraerlos. Hoy, para este tipo de emprendedores la modalidad de trabajo remoto es la norma, por lo que solo les resta elegir el punto del mapa que más les guste (o mejor dicho, que más beneficios le proponga) para sentar domicilio.

Los Estados Unidos, por supuesto, siguen siendo uno de los países más atractivos. Pero con la particularidad de que el foco se está corriendo de ciudades como San Francisco y Nueva York, donde ya sobreabundan los emprendedores y donde el costo de vida es extremadamente alto. Así, toman protagonismo ciudades como Austin, Texas, y Miami, en Florida. Mashad explica que, igualmente, muchos emprendedores también se trasladan para trabajar en conjunto con grandes aceleradoras como Y Combinator o IndieBio, en la Costa Oeste. "Estados Unidos sigue siendo tentador. Miami es interesante puntualmente porque el alcalde está sacando beneficios para emprendedores de tecnología y Florida es más barato que San Francisco o Nueva York. Para los que se fueron en el último año, también implicó una zona con menos restricciones a nivel pandemia. Para hacer un *soft landing* es ideal", explica Linenberg.

Según Startup Genome, Miami ocupa el cuarto lugar en los Estados Unidos en cuanto al espíritu empresarial latino y tiene uno de los porcentajes más altos de empresas propiedad de inmigrantes. Además, se encuentra entre los 15 principales ecosistemas de América del Norte en cuanto a financiamiento y desempeño general: según el informe, la financiación de la etapa inicial a emprendedores el año pasado ascendió a US\$ 519 millones, superando el promedio mundial de US\$ 431 millones.

A la hora de elegir una ciudad para instalarse, Botbol marcó a Austin en el mapa por tratarse de una de las ciudades más pujantes para invertir. De hecho, esa ciudad fue la elegida por el propio Elon Musk para construir su próxima gran fábrica para la cual invertirá US\$ 1100 millones.

"Estados Unidos era el lugar ideal para mi trabajo, y quería instalarme en una ciudad con gran desarrollo digital. Austin está creciendo mucho, tiene beneficios impositivos que atraen empresas, y tiene poca diferencia horaria respecto de la Argentina", enumera el emprendedor. Su experiencia, hasta el momento, le trajo muchas sorpresas positivas: "Cuando te vas del país te das cuenta de que estás metido en algo que te parece normal pero no lo es. Apenas llegué, acostumbrado a luchar con las cuestiones del día a día, me encontraba que no tenía esas trabas y me preguntaba dónde estaba la trampa. Desde ir a abrir una cuenta en un banco hasta abrir una sociedad. Cuando armamos nuestra primera SRL tardamos siete meses para tener el alta. En los Estados Unidos lo armé en menos de 48 hs y *online*. No lo podía creer", remata Botbol.

Para quien puede conseguir un pasaporte europeo, España es otra opción muy tentadora. Pero incluso para quienes no lo tienen, el país ofrece visas específicas para empre-

der. La lengua y la cultura tan cercana a la argentina hacen que siempre haya sido uno de los destinos preferidos, pero ahora se suman *hubs* de innovación y emprendedurismo en varias ciudades (Madrid, Barcelona y Valencia, principalmente, aunque hay más), que convierten al país como la mejor puerta de entrada al mercado europeo. "La principal ventaja es el tamaño del mercado y que hay más acceso a capital. Además, hay una cantidad gigantesca de empresas que están trabajando con *startups* y están surgiendo muchas aceleradoras. El plan España Nación Emprendedora también facilita incentivos fiscales y societarios", explica Amartino.

Jorge Araujo, ex fundador de Nubelo y uno de los fundadores de ASEAN, vive en Barcelona hace cinco años. Allí montó una *company builder* y su más reciente proyecto se llama Base España: ayudan a emprendedores a expandirse a ese país. "Hace muchos años Barcelona entendió el poder de los emprendedores y tiene acciones público-privadas para fomentarlos. Hay emprendedores de todas partes del mundo, te hacen sentir bienvenido porque no hacen distinción de si sos extranjero o no para acceder a ayudas o subsidios. Incluso la Unión Europea tiene fondos de innovación, y acá hay una red de inversores muy desarrollada", menciona y destaca que, si bien hay más competencia, también se puede acceder al resto de Europa con facilidades que el Mercosur no ofrece.

"De por sí emprender es muy riesgoso: tenés que intentar reducir el riesgo al máximo. La hoja en blanco con la que empezás es muy importante y en la Argentina las condiciones cambian drásticamente todo el tiempo, en especial cuando hay cambios de gobierno. Yo me siento mucho más a gusto emprendiendo en un lugar donde no hay cambios a mitad del partido. Acá están importando emprendedores", reflexiona.

JUGAR EL MUNDIAL

Todavía no se sabe cómo esta situación puede impactar en la creación de futuros emprendimientos en la Argentina, porque por lo general las propias empresas que triunfan son las que generan más *startups* alrededor. Durante años, y a pesar de tener el viento en contra, hombres y mujeres con grandes visiones lograron crear empresas extraordinarias, incluyendo cinco unicornios. La tendencia indicaría que la máquina se va a seguir moviendo, pero las frustraciones y los palos en la rueda dificultan que el ecosistema alcance su verdadero potencial. "Somos capaces de producir algunos diamantes muy potentes. Las compañías que nacen hoy pican en punta a nivel global. Ya no juegan la Libertadores, están jugando un Mundial. Y muchos pueden vivir en la capital del mundo que quieran", menciona Siri.

Desde las universidades, todavía ven el semillero activo. Torres Carbonell explica que la competencia Naves para emprendedores en 2020 recibió el doble de inscripciones que en 2019 y para este año esperan incluso más. Y, por su parte, Mashad resalta que en los cursos de MBA ven cada vez más interesados en emprender. Por suerte, a pesar de las trabas, la chispa emprendedora sigue prendida.<AP>

CASOS

LA OTRA PÉRDIDA

POR LA BRECHA CAMBIARIA, LAS EMPRESAS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO SUFREN UN DRENAGE DE PROFESIONALES POR LA COMPETENCIA DESLEAL DE PLATAFORMAS DEL EXTERIOR QUE LOS CONTRATAN EN FORMA DIRECTA.
¿Se frena la llegada de nuevos proyectos?

POR PABLO ORTEGA

Detrás del complejo sojero y el automotor, la economía del conocimiento es el tercer sector en aporte de dólares por exportaciones de servicios, con unos US\$ 6000 millones anuales. Y si bien mantiene su dinamismo y potencial de crecimiento (comparado con otros sectores), sufre hoy un tipo particular de fuga que amenaza su posibilidad de seguir avanzando: la pérdida de recursos calificados pero desde adentro del país.

Producto de la brecha cambiaria entre un dólar oficial en torno a los \$ 95 y un paralelo a \$ 150, la mayoría de las empresas que conforman este sector enfrentan en este momento la competencia desleal de plataformas *online* constituidas en el exterior que contratan directamente a profesionales para programar o prestar otro tipo de servicios. Al ofrecer la liquidación de sueldos en dólares en una cuenta en el extranjero, no pocos profesionales se ven tentados a dejar sus empleos actuales en relación de dependencia y trabajar para esos clientes en proyectos puntuales. Las empresas locales advierten que no pueden competir en salario en pesos contra quien está al margen de la ley y ofrece pagos en dólares que ese prestador de servicio cambiará después en el mercado local al tipo de cambio paralelo.

La otra fuga que acecha al sector, que supo crecer a tasas altas en la primera década de este siglo en consonancia con la tercerización de servicios que se produjo en el mundo, es una ralentización de impulso por las idas y vueltas normativas –la derogación de la primera ley de economía del conocimiento, sancionada en octubre 2019, y su reemplazo por una nueva en octubre de 2020–, la entrada en juego de nuevos países

que quieren una porción de la torta y la incertidumbre creciente que siempre exuda la Argentina. La consecuencia de ese cuadro: una pérdida de oportunidades y nuevos proyectos que son capturados por otras geografías.

“Esto es una maratón y estamos corriendo más despacio”, compara Luis Galeazzi, director ejecutivo de Argencon, la cámara que agrupa a las empresas exportadoras de servicios, tanto de *software* como servicios profesionales. “Veníamos corriendo bien hasta 2011, en el segundo pelotón. De repente la maratón cambió de ritmo y nosotros seguimos igual que antes. Todavía no reaccionamos”, dice el directivo de la entidad que agrupa a empresas de diferente perfil, desde Accenture, MercadoLibre y Globant a PwC, JP Morgan, Exxonmobil, KPMG y el Invap.

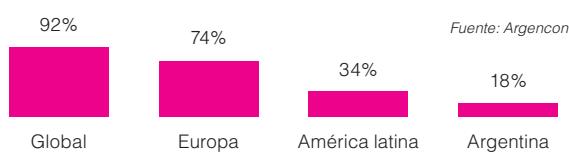
En 2020, las exportaciones de la economía del conocimiento alcanzaron los US\$ 5650 millones, apunta Galeazzi, “menos de los US\$ 6000 millones que decimos siempre que exportamos”. Analiza: “Por qué nos estamos quedando? No es por pérdida de calidad en los servicios ni en los recursos humanos ni por falta de habilidad empresarial. Hay otros países que están ofreciendo muchas mejores condiciones para que se radiquen las empresas. Y entonces se produce una fuga de crecimiento. Las empresas siguen estando acá, pero el crecimiento lo hacen afuera”.

Según los datos de la cámara, la economía de conocimiento acumula nueve trimestres consecutivos de caída de las exportaciones, desde que se desató la primera crisis cambiaria de 2018. Mientras que en el período 2010-2018 el crecimiento global del sector fue del 92 por ciento, la Argentina creció solo 18 por ciento. América latina se expandió al 34 por ciento en ese lapso y Europa, al 74 por ciento.

Galeazzi se refiere también a la fuga de profesionales que aqueja al sector desde hace poco más de un año. “Los empleados renuncian a las empresas para firmar contratos de prestación de servicios con pagos afuera. Con lo cual, salen de la economía formal argentina y eso debilita las exportaciones”, alerta. Ese motivo explicaría la caída de las expos en 2020, dicen en el sector. Si bien las productoras de *software* son las más afectadas por la pérdida de gente, el problema no deja afuera a las proveedoras de servicios de distinto tipo, indica el director ejecutivo. Los puestos con mayor *expertise* son los más buscados y “tentados”, otro desafío adicional. “Está afectando más al segmento medio-alto de la pirámide laboral”, plantea.

“Hoy, la mayor preocupación en relación con el entorno argentino al momento de competir por un proyecto es esta disruptión en el mercado laboral”, reconoce Ángel Pérez Puletti, fundador y CEO de Baufest, desarrolladora de *software* con sedes en varios países de la región, Estados Unidos y España, además de la matriz local. Con 500 de sus 700 empleados en la Argentina, el 50 por ciento de los ingresos de Baufest pro-

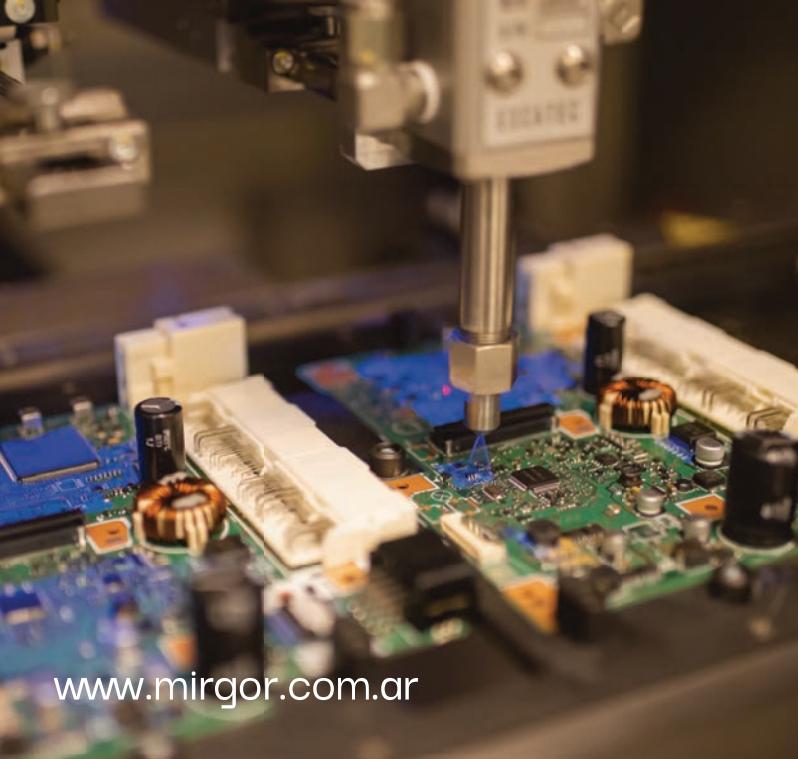
Crecimiento de la economía del conocimiento
2010-2018



Mirgor⁺

Mirgor Innovación confirma nuestra vocación de superarnos y adaptarnos a los desafíos que presenta el futuro. Con nuestra fortaleza industrial y tecnológica, logramos acompañar las necesidades del mundo.

El futuro no debemos esperarlo, sino construirlo.



Mirgor⁺innovación

viene del exterior, dice Puletti. "Al problema de no conseguir gente, que ya viene de antes en el sector del *software*, se suman las condiciones macro, con la brecha cambiaria, que ocasionan esta distorsión y erosionan la competitividad", completa.

"Hoy competís con todo el mundo. La pandemia reforzó y visibilizó el hecho de que no importa dónde está sentado el recurso mientras cumpla con el servicio", aporta Emiliano Galván, director de Operaciones para Latinoamérica de Wunderman Thompson. La filial local de la agencia de comunicación y publicidad perteneciente al gigante global WPP trabaja desde Buenos Aires y otros puntos del país para clientes estadounidenses como United Airlines, Best Buy y Ford. Unas 300 personas sobre un total de 500 están abocadas a servicios de exportación como diseño de publicidad y administración de contenidos web, cuenta. "Es una industria con un potencial enorme y en vez de encontrar respuestas, enfrentamos trabas. El talento local sigue siendo muy buscado en el exterior por los niveles de productividad", enmarca el ejecutivo, que admite la creciente dificultad a la hora de conseguir profesionales calificados.

"Comprometen el futuro de la industria porque nos ponen en una situación de desventaja. Es de los riesgos más grandes que tenemos. Nosotros pagamos todos los impuestos y tratamos de crecer y aparecen estos competidores que no generan un solo dólar y actúan ilegalmente a los ojos de las autoridades", se pliega Juan Navarro, socio fundador de Hexacta, desarrolladora de *software* a medida con más de 20 años de historia que exporta el 80 por ciento de su producción local a Estados Unidos.

La advertencia por el drenaje de profesionales no se acota solo a la dificultad de cada empresa: los consultados coinciden en que la salida de gente para trabajar por su cuenta deteriora el ecosistema y compromete la competitividad futura. "La generación de talento se hace también en las empresas. Cuando alguien pasa a trabajar por su cuenta deja de alimentar ese sistema", resumen.

IDA Y VUELTA EN LA LEY

En octubre de 2020, el Congreso sancionó la nueva ley de promoción de economía del conocimiento. La norma reemplazó a la votada en mayo de 2019 durante el gobierno de Mauricio Macri, que también fijaba beneficios para la industria. Entre una y otra legislación surgieron diferencias. La principal, argumentan las empresas, es la pérdida de la estabilidad fiscal: a diferencia de la anterior (que a ojos del oficialismo beneficiaba a las empresas grandes en detrimento de las pymes y nunca entró en vigencia), la nueva ley habla de un monto anual a conceder como rebaja impositiva, lo cual puede abrir la puerta a la discrecionalidad y no impide que el día de mañana surjan nuevos impuestos, cuestionan. La ley fija un régimen de promoción que reduce de manera segmentada el impuesto a las Ganancias en función del tamaño de la empresa y rebaja en hasta un 70 por ciento las contribuciones patronales, además de recortar a cero los derechos de exportación –hoy, las empresas pagan un 5 por ciento.

El objetivo del régimen de promoción es alcanzar los 500.000 empleos en los próximos 10 años –el doble del actual– y llegar a la cifra de US\$ 10.000 millones de exportaciones, postuló el Ministerio de Desarrollo Productivo, encargado de la reglamentación.

Como la ley abarca múltiples actividades, desde nanotecnología a servicios audiovisuales pasando por *software* y otras prestaciones profesionales, en Argencor esperan una sucesión de reglamentaciones en el tiempo. La primera de ellas, ya emitida, contempló a las empresas de *software*, para que puedan adherir al nuevo régimen en reemplazo del anterior de promoción del sector cuya vigencia caducó a fin de 2019.

Además de la incertidumbre que causó tener una ley votada por unanimidad un año y que sea reemplazada a los pocos meses por otra, en las empresas mencionan otros cabos sueltos que no cierran al momento de captar nuevas inversiones. Hay discusiones en torno a la forma en que se computa la obligación de invertir en capacitación y dificultades para contabilizar los beneficios fiscales en el caso de las exportadoras de servicios que solo trabajan para el mercado externo.

El caso de PwC Argentina es representativo de lo que les ocurre a los *global delivery services*, responsables de más del 60 por ciento de las exportaciones totales que genera la economía del conocimiento. Desde la Argentina se prestan servicios de todo tipo: administración de recursos humanos, legales, impositivos, económicos. Accenture, Exxonmobil, JP Morgan son algunas de las multinacionales que brindan soporte local a su casa matriz.

El centro de exportación de servicios de PwC arrancó en 2010, con 40 personas, recuerda Santiago Mignone, socio a cargo de la *big four*. Hoy, son 1500 profesionales que trabajan para la filial de Estados Unidos liquidando impuestos y dando soporte administrativo, de marketing, diseño o seguridad informática.

Para ganarle la carrera a otros centros se evalúan tres parámetros, explica Mignone: calidad del servicio, precio y riesgo. La Argentina sigue rankeando bien en el primero –por la capacidad profesional y la experiencia acumulada– y es competitiva aún en el segundo, pese a que la inflación viene carcomiendo el tipo de cambio oficial. El problema está en el tercero, el riesgo. "Ahí perdemos por la inestabilidad macro y la normativa", sintetiza.

PwC tenía un plan para expandir su centro pero el cambio reciente de la ley y el mal clima que comenzó en 2018, cuando el gobierno de Macri fijó retenciones al sector, puso todo en *stand by*. "La nueva ley no permite aplicar el crédito fiscal que se genera para quienes exportamos. Cuanto más exportás, más penalizado estás", explica Mignone. Si bien la norma actual tiene puntos más favorables que la anterior, dice, la forma de computar el beneficio fiscal era igual para todos en la otra y "cerraba mejor". "Nuestra carga fiscal sobre el empleo es mucho más grande de lo que pagamos de Ganancias", precisa.

En estas condiciones, los beneficios del nuevo régimen –incluida la quita de las retenciones del 5 por ciento– no compensan los costos, por lo que varias empresas analizarían no adherirse. Ello siembra incertidumbre respecto de la expansión potencial esperada. "El régimen garantiza la estabilidad de beneficios pero no la fiscal. Para animarse a hacer un proyecto a 10 años hay que estar seguro de que no te crearán un nuevo impuesto. Necesitas un horizonte de certidumbre", resume Mignone.

En términos de la maratón a la que se aludía al principio, es seguir corriendo al mismo ritmo mientras otros participantes aceleran. <AP>



**Conocimiento
Confianza
Eficacia**

Cuente con nosotros



Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría



Red SMS Latinoamérica
Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

1. Ricardo Markous

CEO de Tecpetrol

“El objetivo es que la Argentina sea un hub de energía para los países limítrofes”

Foto: Patricio Pérez.



Desde joven profesional hasta CEO de Tecpetrol, la carrera de Ricardo Markous se desarrolló durante más de 40 años en el holding comandado por Paolo Rocca. Tras un breve paso por el Conicet, este ingeniero industrial de la UBA se integró a Techint Ingeniería & Construcciones en 1980. Allí permaneció hasta 1992 –entre 1987 y 1988 hizo un posgrado en Stanford, Estados Unidos–, cuando con las privatizaciones que ya empezaba a encarar el gobierno de Carlos Menem comenzó a interesarle por el sector del gas.

“En 1992, Techint compró una participación en TGN, adonde fui hasta 1997. Fue interesante porque tomamos la compañía con una capacidad de transporte limitada, porque había problemas de gas en el invierno. Rápidamente aumentamos la capacidad para el mercado interno y nos dedicamos a construir todas las vinculaciones de gasoductos con los países vecinos”, cuenta Markous y destaca que en esa época hicieron los gasoductos a Chile, Brasil y Uruguay.

En 1997 dejó TGN y se sumó a Litoral Gas, recientemente adquirida por el grupo. De allí pasó a Tecgas, que en 2000 se fusionó con Tecpetrol.

“Ahí participé de un proyecto histórico, en Perú, que llevó el gas desde la selva peruana hasta Lima y también un ducto de líquidos. Un proyecto enorme liderado por dos empresas argentinas. Pluspetrol en el *upstream* y Tecpetrol en el *downstream*. Ese es uno de mis hitos más importantes, el de TGP es un hito importante”, agrega.

¿Qué aporta haber hecho toda la carrera en el grupo a la hora del desafío que supone ser el número uno de la compañía?

Los desafíos que veo por delante son, por un lado, que Fortín de Piedra vuelva a producir lo que producía antes. En 2020 tuvimos cero inversión y en todos los proyectos de *shale* la producción cae muy rápido. Pasamos de producir 17 millones de m³ a 14 millones y hoy 11 millones. Ese es el desafío inmediato y estamos trabajando para lograrlo este próximo invierno.

A partir de ahí, con el tema gas y con Fortín tenemos toda una agenda de lle-

var a la Argentina a ser un *hub* de energía para los países limítrofes. Sobre todo, en la exportación de gas y de energía eléctrica, con el gas como materia prima. Sería volver a llenar los gasoductos que construimos en la década del 90.

Para Loma La Lata...

Para Loma La Lata, pero ahora ya no está ese gas, pero sí el de Vaca Muerta. Calculamos que la Argentina tiene por lo menos 300 billones de pies cúbicos (TCF por su sigla inglesa), tiene gas para 100 años y con transición energética algo va a pasar antes. Por eso es importante monetizar ese gas. Ya sea para la Argentina o sea para los países vecinos. Hay que retomar las exportaciones a Chile, retomar la exportación de gas a Uruguaya y de energía eléctrica a Brasil vía gas. Compensar el declino de Bolivia. Es un tema que se viene y va a pasar tiempo para que Bolivia vuelva a tener gas. Tenemos que dar vuelta el gasoducto norte. Que TGN sea una herramienta para el desarrollo del gas. Va a ser esa reinfraestructura de gas para conectar el volumen disponible, algo que hay que desarrollar en Vaca Muerta para reemplazar parte del gas licuado (LNG) y parte de los líquidos que se consumen mucho durante el invierno y hoy también en el verano.

Hasta 2019 parecía que el desarrollo de Vaca Muerta era imparable, pero después cayeron los precios internacionales y llegó la pandemia, que frenaron inversiones y provocaron caída de producción. ¿Cómo se recompone esto a futuro?

La Argentina tiene excelentes reservas de gas y de petróleo. Tiene una roca que es excelente. Es comparable con la roca de Haynesville o Marcellus para gas, o de Eagle Ford o Permian para petróleo. Los rendimientos son buenísimos. Los estándares de producción se están acercando a los de Estados Unidos en cuanto a cantidad de fracturas por día. En la Argentina los equipos de fractura hacían tres o cuatro por día, hoy ya se puede hablar de entre 7 y 12. El costo de la arena, que llegó US\$ 300 por tonelada, hoy bajó a cerca de US\$ 100, un poco más alto que en Estados Unidos, pero no tan lejos. El costo de

agua es más barato. ¿Qué nos falta? La macroeconomía.

¿La macro hace que se dude de las inversiones o se demore la decisión?

Se invierte, pero no con la velocidad con la que se podría si tuviéramos las reglas de juego bien claras. Al ser la Argentina un exportador marginal, el que produce en Vaca Muerta sabe que parte de su producción va a tener que venderla en el mercado local.

Renovables en la mira

Markous dice que el gran desafío que tiene por delante, más allá del Covid, es el de la transición energética. En ese sentido, señala que el grupo tiene dos pilares: "Por un lado, el gas, que va a tener desarrollo como combustible de transición energética. Por otro lado, estamos estudiando proyectos de litio y renovables".

¿En renovables están pensando en eólica, solar...?

El grupo tiene su industria siderúrgica, entonces una manera de bajar la huella de CO₂ es con renovables. Estamos mirando el tema con el grupo. No tanto en la Argentina porque acá el gas es muy competitivo, sino en otros países. Y el litio, porque el auto eléctrico está llegando.

○○○

Con precios regulados...

Y cómo va a ser ese precio local es lo que no motoriza las grandes inversiones. Entiendo que es un tema que las autoridades conocen perfectamente y que están trabajando para que esta ley de hidrocarburos compense los problemas macroeconómicos hasta que la Argentina lo solucione. Si la macro estuviera resuelta, me parece que el que invierte sabría que invierte a riesgo, con exportaciones y ventas locales al precio internacional. Hoy no es así.

Gasoducto

Hace tiempo se habla de ampliar el gasoducto de Vaca Muerta hasta Bahía Blanca y de la instalación de una planta licuefactora para la exportación, ¿hoy es viable ese proyecto?

Es un proyecto de muy largo plazo. Claramente es una inversión que hoy

la Argentina no tiene capacidad para financiar. Es de muy largo plazo, porque además hay que ser competitivo. Porque hay que competir contra Estados Unidos que tiene un precio de gas similar al de la Argentina, de US\$ 2,8 contra US\$ 3,5 de acá por las condiciones macroeconómicas, pero que tiene un costo del dinero sustancialmente menor. El proyecto de la planta lo veo más retrasado.

Le tocó asumir el cargo en un contexto de pandemia, con trabajo remoto, ¿cómo se maneja eso?

Creo que el trabajo remoto nos permitió seguir las operaciones bien, día a día. Sin embargo, eso no cambia el contacto cara a cara con la gente. Por eso estoy esperando que esta nueva ola pase y poder viajar a los yacimientos y a los países donde tenemos operaciones para estar en contacto con la gente.

Todos los días tengo una reunión virtual con el grupo directivo, hacemos reuniones semanales con todos los equipos que están en el exterior, pero reconozco que no es lo que me gusta. Prefiero el contacto cara a cara.

¿Pudo viajar a los yacimientos?

Todavía no lo hice. Me hubiera gustado viajar a la inauguración de las oficinas en Neuquén, donde van a estar Tecpetrol, Tenaris y Techint Construcciones. Estamos esperando poder ir. En julio celebramos los 30 años de El Tordillo, yacimiento cerca de Comodoro Rivadavia. Estamos en operaciones importantes en Colombia para pasar la producción de 2000 a 10.000 barriles por día, y me gustaría ir de visita.

¿Cómo los encuentra esta segunda ola del Covid?

Estamos muy bien armados desde el punto de vista operativo. Trabajamos con células operativas con poco contacto y redundantes. En el momento en que a alguien se le detecta Covid se aísla y otra célula lo puede reemplazar, de manera que los contactos estrechos sean pocos. Esto lo desarrollamos en 2020 y está muy bien instrumentado. En las oficinas priorizamos la actividad remota. Creo que vamos a poder sortear bien esta segunda ola. <AP> Ricardo Quesada



2. María Eugenio Tibessio

Country Manager
de DuPont Argentina

**“Hay que ayudar
a manejar la
incertidumbre”**

María Eugenia Tibessio llegó a Buenos Aires a los 18 años directo desde su Chivilcoy natal para estudiar para Contadora Pública en la Universidad del Salvador. Gracias a su facultad, consiguió una entrevista para una pasantía

en DuPont, para el área de créditos. Y si bien la entrevista fue muy buena, no consiguió el puesto. Es que en la compañía pensaban que su perfil estaba más orientado hacia ventas y marketing, así que como contraoferta, le propusieron hacer su pasantía en el área de Marketing para químicos especiales. Tibessio aceptó el desafío y desde entonces no paró de crecer, hasta asumir este año como *country manager* de la filial argentina.

En 2019 Dupont concretó su fusión con Dow, a partir de la cual se armaron tres grandes compañías que hoy funcionan de forma separada: Corteza Agriscience –que reúne a los negocios agrícolas de Dupont y Dow–, Dow Chemical –que tiene todos los negocios de polímeros plásticos de Dow y algunos de Dupont–, y DuPont propiamente dicha –que luego de desprenderse del negocio de salud y nutrición, quedó operando en la Argentina con las unidades de agua y protección, electrónica e imagen, y movilidad y materiales.

En la operación local trabajan 20 personas en áreas administrativas a lo que se le suman otras 40 que trabajan desde la planta que la firma tiene

en Berazategui donde producen compuestos a base de Nylon 6 para distintas aplicaciones como la industria automotriz o el plástico duro que se usa en los electrodomésticos.

Con la venta del negocio de salud y nutrición, DuPont se desprendió de uno de sus negocios más importantes, que representaba el 60 por ciento de la facturación global. Esa venta se concretó el 31 de enero de este año, y Tibessio asumió el 1 de febrero, con el desafío de liderar el cambio y en medio de un contexto de pandemia.

Es un año de muchos cambios para la operación. ¿Cómo es tomar las riendas para liderarlo?

Tengo casi 25 años en DuPont y en todos estos años la transformación ha sido una constante. Desde que entré se han separado líneas de negocios, se han desprendido, se han comprado. El concepto es que vos para crecer y evolucionar, muchas veces te tenés que desprender de unidades en función de la estrategia y a la visión que la compañía tiene. Estas cosas obviamente nos estresan un poco, por ahí tenemos que lidiar con la incertidumbre, pero el cambio es una situación normal. No obstante es muy importante siempre estar acompañando a la gente en este proceso. Porque hay personas que estamos más acostumbradas a los cambios, personas que no y a las que les cuesta más y hay que guiarlas. Hay que trabajar mucho con la información que uno tiene, saber qué se puede compartir y qué no, y ayudar a manejar la incertidumbre. El año pasado cuando estuvimos manejando la separación del negocio de nutrición y salud, formamos un equipo de trabajo multidisciplinario, establecimos un plan mensual e íbamos informando al resto de los empleados en encuentros abiertos cómo iba ese plan.

A eso se le suma el ingrediente de la pandemia...

Estábamos en nuestras cosas, con la pandemia, con la realidad de cada uno y con esa incertidumbre. Trabajamos en charlas de *check in* con los empleados donde no se charlaba sobre negocios ni de funciones, sino que hacíamos foco en cómo estaban, cómo estaban con sus fa-

Conocé el plan de estudios de Academia Movistar Empresas.

En 10 módulos te enseñaremos sobre Marketing Digital y optimización de e-commerce.



Jueves 06/05	Plan de transformación	Speaker: Pablo Aristizabal, Coo Grupo Competir EdTech Company
Jueves 20/05	La buena presencia (online) antes que nada	Speaker: Sucursal Online
Jueves 03/06	Estar bien posicionado	Speaker: BOT BIT
Jueves 17/06	Campañas exitosas en redes sociales	Speaker: QUÁNTICO
Jueves 01/07	Claves para la venta online	Speaker: PRODUCTECA
Jueves 15/07	Tu negocio seguro	Speaker: Claudio Caracciolo / ELEVENPATH
Jueves 12/08	Convierte los datos en estadísticas	Speaker: Alejandro Salesky Hispam Chief Analytics & Data Science Officer at Telefónica
Jueves 26/08	Camino a la nube	Speaker: Martín Pruzanski, Jefe Cloud. Movistar.
Jueves 09/09	Performance ¿Cómo medir el éxito y el fracaso?	Speaker: CANAL ONLINE
Jueves 23/09	Todo bien, todo legal	Speaker: Juan Manuel Haddad, Gerente Regulación y Competencias, Movistar

Podes inscribirte ingresando a <http://mov.is/academia>
¡Es GRATIS!

milias, qué realidad estaban viviendo. El desafío fue trabajar en este modelo combinado en el que estamos hoy en Argentina que es un modelo de *home-based* más un modelo de planta productiva, un modelo inédito a nivel global.

¿*Home-based* significa que van a trabajar 100 por ciento desde sus casas?

Las personas que estábamos en las oficinas de Buenos Aires pasamos a una modalidad 100 por ciento *home-based*, pero tenemos la alternativa, si queremos ir a la oficina, de ir a la planta de Berazategui. Por una cuestión logística y de eficiencia de recursos nos podemos quedar perfectamente así y la compañía tomó una serie de decisiones para que los que trabajamos desde nuestras casas podamos hacerlo de forma cómoda y segura. Unas 20 personas trabajan así, y es un número que se puede manejar, donde tenemos bien monitoreadas a las personas sobre como están. Y para que trabajen en las mejores condiciones facilitamos silla, equipos, matafuegos, botiquín de primeros auxilios, y beneficios que se trasladaron a casa. Y en planta son unas 40 personas de planta permanente y unos 20 contratados. Allí se siguió produciendo sin ningún inconveniente. Se trabajó tanto con los sindicatos como con el municipio y pusimos un régimen de protocolos estrictos para evitar riesgos.

¿Cómo fue asumir su rol desde este contexto de *home-office* y pandemia?

Fue uno de los grandes desafíos y desde lo personal trabajo en algunas acciones especiales para estar cerca de la gente. En primer lugar no perder la comunicación con mi grupo directo. Yo además tengo responsabilidad por ventas para Latinoamérica Sur. Pero el objetivo también está en cómo le llegás al resto de los equipos. Hemos implementado, por ejemplo, encuentros abiertos donde podemos conversar en forma general. También generamos sesiones más chicas, como *coffee talks*, para charlar sobre ciertos temas y ahí entendemos las necesidades puntuales. También es muy importante el rol de los líderes, porque a veces es difícil llegar a todos a la vez. Y con respecto a la planta productiva, me tomé la responsabilidad de

estar yendo una vez por semana, porque cuidamos mucho la cantidad de ingresos diarios para cuidarnos entre todo. Y ahí mi rol es estar en contacto con los operarios, con las personas de la planta, recorrer para también acercarme y entender esas necesidades. Que no vean un rol de *country leader* muy alto y que pueda estar junto con ellos entendiendo sus temas.

¿Cómo encaró su crecimiento dentro de la compañía?

Uno de los saltos más importantes lo di

Los negocios de DuPont en la Argentina

En 2019 DuPont se fusionó con Dow, y nacieron tres grandes compañías: Corteva Agriscience, Dow Chemical y DuPont. En ese momento, DuPont conservó los negocios de Salud & Nutrición, Agua & Protección, Electrónica & Imagen y Movilidad & Materiales. Tras la posterior venta de su división global de Salud & Nutrición a IFF (International Flavours and Fragrances), se quedó únicamente con las tres unidades

restantes. En la Argentina se producen los compuestos a base de nylon en Berazategui. DuPont Internacional está evaluando un portfolio de negocios nuevos para complementar las unidades de negocios actuales. Por ahora hay dos confirmadas: la compra de una tecnología para el segmento de balística, que se aplica a la tela de los chalecos antibalas; y una división de microcircuitos para telefonía celular.

○ ○ ○

en 2012 cuando tomé la responsabilidad de liderar una unidad de negocios entera, para la Argentina, y después expendí la responsabilidad para todo Latinoamérica Sur. Mi carrera no siempre fue lineal, esto es un proceso. Hubo momentos en los que crecí, momentos en los que te estancás, te encontrás en tu zona de confort hasta que te sacan de ahí o pedís que te saquen. Una de las ventajas que tuve es que la compañía siempre me escuchó y cuando me sentía en mi zona de confort o aburrida lo podía conversar y me daban nuevas

posibilidades. Siempre tuve mentores, tanto hombres como mujeres. Busqué mentores que tuviesen perfiles completamente diferentes a mí, en los que yo veía que esa persona tenía algo que a mí me faltaba o que quería desarrollar. El rol del mentor lo promuevo mucho, porque tienen la habilidad de ver un poco más de arriba todo y tienen la habilidad de detectar qué tenés, qué te falta, qué necesitás desarrollar y a veces hasta te dan ejercicios que te ayudan a crecer. Por eso siempre me sumo en proyectos de mentoría tanto internos como externos, porque pasar tu experiencia está bueno, un pedacito de tu historia tal vez puede ayudar al otro.

Herramientas de liderazgo

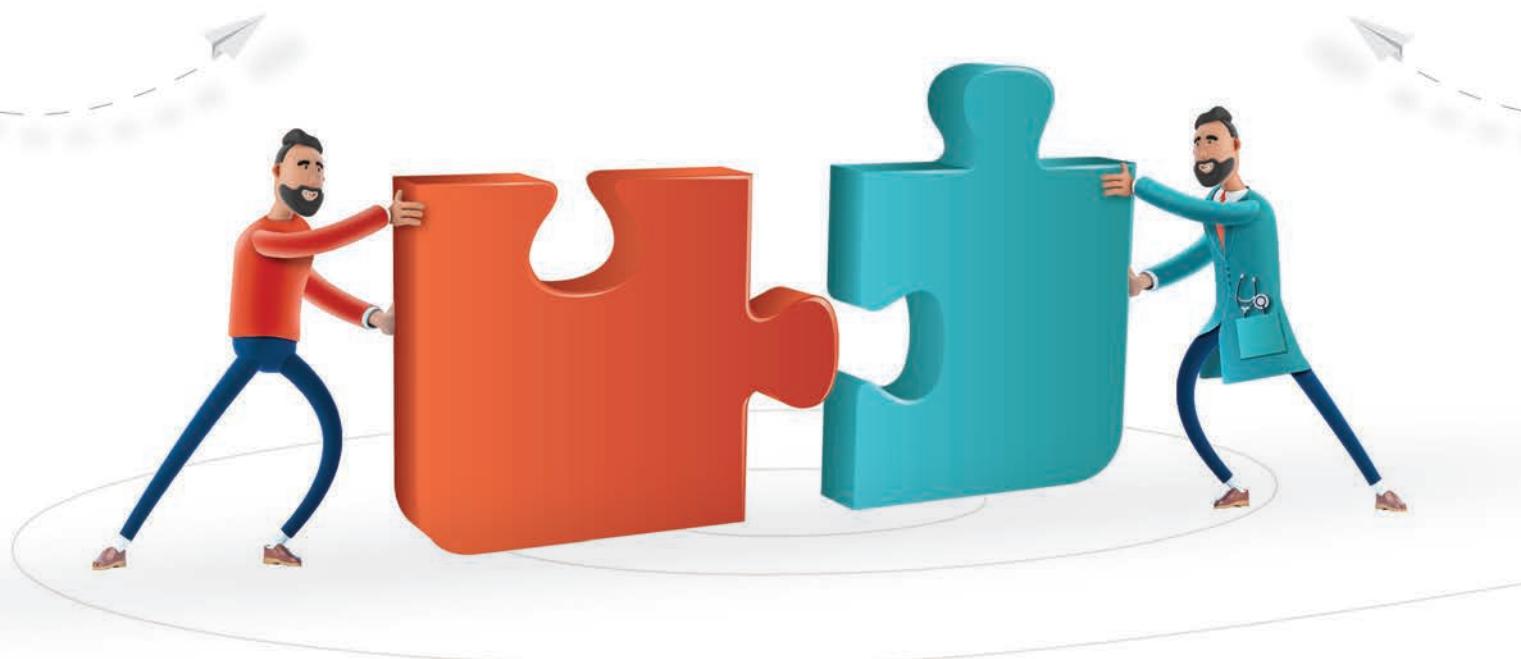
¿Hay otras herramientas que la empresa le haya dado que considere importantes para que más mujeres ocupen lugares de liderazgo?

La primera herramienta que la empresa me dio fue trabajar sobre la base de valores. Hay cuatro valores corporativos muy fuertes: respeto por las personas, cuidado del medioambiente, seguridad y salud. Dentro de lo que es respeto por las personas, desde que entré siempre se fomentó mucho a la mujer en posiciones de liderazgo. Una de las herramientas fue la cantidad de foros y espacios que había para incentivar a la mujer en posiciones de liderazgo. Incluso en posiciones abiertas se ha salido a buscar a las mujeres porque a veces no te animás o pensás que ciertas posiciones, por ejemplo en planta, son mejores para un hombre. Herramientas como foros, salir a buscar a las mujeres, la posibilidad de poder trabajar con libertad pero con responsabilidad, fueron muy importante. Eso me permitió desarrollarme en un espacio en donde realmente sentía que si tenía que ir a hablar o a pedir, era libre de hacerlo sin temores. Que la número uno de la compañía sea una mujer, o haber visto que mi antecesora también era una mujer, te va motivando y te dan otras herramientas para desarrollarte.

¿Cuáles son los objetivos de negocio que se plantea ahora?

Después de la restructuración es im-

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

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.

portante fortalecer los tres negocios que tenemos ahora en el país que tiene que ver con el negocio de electrónica y fotopolímeros de impresión digital para toda la parte de envases, con fuerte foco en alimentación; todo lo que es el negocio de protección, fortaleciendo la penetración de nuestras marcas Kevlar, Tyvec y Nomex, que son productos muy requeridos en Argentina. Por ejemplo hoy el Tybec es una ropa de protección personal que ha cumplido un rol fundamental en la pandemia, cubriendo a las personas que estuvieron en primera línea. También seguir fortaleciendo la planta de Berazategui a través de los compuestos de Nylon 6, orientados a todo lo que es la industria automotriz y de electrodomésticos. Y promoviendo la exportación de esos productos al mercado de Brasil. Vamos por buen camino, obviamente tenemos que reconstruirnos a partir de la separación de un negocio importante, pero tenemos planes de crecimiento interesantes, sorteando algunos desafíos globales, que tiene que ver con la disponibilidad de materias primas, entendiendo que hay una realidad global que no nos es ajena.

¿Es difícil comunicar la realidad argentina a casa matriz?

Es un desafío, venimos con un bagaje pero a veces los interlocutores cambian arriba, en Estados Unidos y tenés que explicar y contar la realidad. Lo más importante es que confíen en el equipo local, que es el que está en el día a día, y es el que escucha a la gente, el que entiende el negocio, los clientes, el mercado, las industrias... Lo más difícil es cuando salimos a pedir ajustes salariales mayores para nuestras personas, hacer entender el contexto de inflación de Argentina. Ahí trabajamos siempre con empresas de primer nivel que nos dan reportes objetivos de cómo está el país porque lo que queremos es retener a la gente. Hay que confiar en el rol del management local para el desarrollo de negocios y proyectos en el país. Uno de los roles más importantes que nosotros tenemos como *country managers* muchas veces es trabajar junto con el negocio a nivel global para que confíen en el país. <AP> Eugenia Iglesias

3. Eduardo Lopardo

Director General de McDonald's

“Estábamos funcionando a un 30 por ciento de nuestra capacidad”



Foto: Patricio Pérez.

Tras 18 años en Molinos Río de la Plata, donde ocupó roles financieros y comerciales, a Eduardo Lopardo se le presentó la oportunidad de dar un giro en su carrera y asumir la dirección General de McDonald's en la Argentina. El desafío era dejar los negocios B2B y entrar de lleno en el mundo B2C del gigante de las comidas rápidas.

Contador público y licenciado en Administración de la UBA, Lopardo cuenta, además, con un MBA en el IAE y capacitaciones ejecutivas en Harvard y el Instituto Empresarial de Madrid. Sus últimos años en la compañía del grupo Perez Companc los había pasado en posiciones directivas.

"En los últimos 10 años estuve en posiciones directivas. Primero en la unidad de aceites y aderezos, que tenía alguna participación en Brasil y en Chile, y después durante seis años dirigí el negocio de bodegas de Molinos, que es bastante grande. Y los últimos tres años en la dirección ejecutiva a cargo de todo el negocio de alimentos", cuenta.

Ahora da un salto hacia el otro lado del mostrador, de un negocio B2B a otro B2C...

Es espectacular. Creo que no hay *manager* en una compañía de consumo masivo que no esté buscando tener un negocio B2C. Y lo podés ver en los arduos intentos de las empresas de llegar al consumidor, de tener la información directa, de llegar a entender de mejor manera y cómo adaptar esas herramientas para dar a entender los *insights* y lo que le pasa a la gente. Es un privilegio, estar acá donde todo eso es parte del día a día y parte del modelo de negocio, donde se puede conocer y tratar con los clientes de manera directa. En ese sentido, lo vivo como una evolución desde una esencia de consumo masivo, que siempre tiene una concepción centrada en el consumidor.

Su llegada a McDonald's se da en un contexto complicado, tras un 2020 que tuvo muchos meses a los locales cerrados y con una segunda ola del Covid que empieza a avanzar...
Llevamos todo un año de experiencia. El año pasado estuvimos mucho tiem-

po con los locales cerrados. Esos meses aprovechamos para trabajar en los protocolos de seguridad, de sanitización, como para asegurar que nuestros clientes y nuestros empleados tuvieran un ambiente seguro. Fueron meses de aprendizaje en los que la compañía y nosotros mismos ganamos confianza. Se inició un período de lenta y progresiva recuperación, mes a mes. Hasta marzo la compañía venía recuperando lentamente los niveles de ventas y eso no se hizo necesariamente con el mismo modelo de negocio que había pre-pandemia. La compañía hizo muchas adaptaciones, no solo en seguridad –se creó un protocolo protegido que se transformó en un patrón den-

mente con el número de pedido, ya sea por el Automac o por el mostrador. Esa fue una adaptación digital importante. Y ya desde hace unos días lanzamos un *delivery* propio por la *app*, con la que podés pedir, pagar y te lo llevamos directamente a tu domicilio. Nos fuimos adaptando, viendo las fortalezas que tenía la compañía, pero también acelerando los nuevos hábitos de consumo que llegaron para quedarse.

¿Cuánto creció el negocio de *take away*, ya sea en mostrador o por el Automac?

El crecimiento fue exponencial. *Delivery* ya era un negocio importante, pero se multiplicó por cuatro. Para dar una idea: Automac atiende un millón

Nuevos hábitos y competidores

En los últimos años, McDonald's tuvo que enfrentar nuevos desafíos relacionados con los cambios de hábitos de sus clientes. Por un lado, la búsqueda de comidas más saludables, que

obliga a la cadena a repensar las opciones para sus clientes. Por el otro, nuevos competidores que ofrecen productos más artesanales.
¿Cómo hacen frente a estos desafíos?
Estamos todo el tiempo revisando su menú. En el último año y con

las restricciones hubo cambios más coyunturales. Pero sabemos que hay que adaptarse y vamos generando opciones. Hoy también tenemos ensaladas y eso me parece que es una tendencia de la que somos muy conscientes. Vamos a seguir generando novedades en hamburguesas. Incluso en poco tiempo vamos a estar con alguna nueva línea en el mercado. Esto tiene que ver con responder a las exigencias crecientes de nuestros consumidores.

○○○

tro del sector–, sino también mucho en adaptación o un proceso de transformación digital que ya venía de antes. McDonald's ya tenía una *app* con casi 9 millones de descargas en el país. Uno de cada cinco celulares tiene la aplicación de McDonald's. Eso ya representaba una masa crítica muy significativa y era parte del modelo de negocios desde antes de la pandemia.

Lo que ocurrió es que fuimos atrás de acelerar y ganar años en lo que hubiera sido una evolución natural de este modelo de negocios. Hoy tenemos nuevas restricciones, pero fuimos adaptando iniciativas. Por ejemplo, hoy en la *app* podés pedir, pagar y retirar por el local. Y lo podés hacer desde tu casa y cuando estás llegando, con un botón lo mandás a preparar directo a la cocina, y lo podés a pasar a retirar directa-

de autos por mes. El crecimiento fue muy significativo en ambos segmentos. **De todos modos, no reemplaza el consumo en locales, ¿no?**

Claramente hoy la prioridad es la salud de la gente, con estas nuevas restricciones la compañía se está adaptando. Pero el *core* del negocio de la compañía está en la experiencia en los locales. Lo bueno es que cuando hay espacio, la gente nos vuelve a elegir y por eso vemos que la curva de recuperación que tuvimos hasta marzo o principios de abril fue lenta pero sostenida. Eso nos llena de optimismo para lo que viene.

¿Cuál es el plan de inversión y de aperturas para este año?

Con pandemia tuvimos que recalcular y reorientar algunos esfuerzos. Buena parte de los esfuerzos estuvo en potenciar y en invertir muy fuerte en lo

digital. También estuvimos muy concentrados en mejorar y adaptar buena parte de nuestros locales. El mes pasado renovamos todos los locales de La Plata, que era un mercado muy importante. Vamos a adaptar y mejorar más de 40 locales en los próximos meses. También vamos a tener aperturas. En un par de meses tendremos novedades.

¿Cómo manejaron la relación con los franquiciados?

Somos un equipo y nos apoyamos mutuamente. No hay diferencia entre el equipo de franquiciados y Arcos Dorados. Trabajamos muy juntos en todo el proceso de adaptación, desarrollo e implementación de los protocolos. Cada franquiciado tiene su mirada, su punto de vista que agrega valor a la mirada que tenemos sobre el modelo de negocios. Hubo un gran trabajo en equipo en el último año y medio en todos los aspectos. En la adaptación al Covid, pero también mucho apoyo en el impacto económico y financiero que ellos podían tener por las restricciones, especialmente en los primeros tres meses. Y las restricciones siguieron. En marzo, antes de las nuevas medidas, estábamos operando solo al 30 por ciento de la capacidad con *lobbies* aforados. Hubo un trabajo en equipo muy fuerte, un apoyo fundamental y un plan de regularización y de apoyo financiero muy importante, como para poder asegurar la continuidad.

¿Calculan que la operación al 100 por ciento demorará mucho en llegar?

Es todo muy incierto, pero también tenemos mucha tranquilidad de que con este año recorrido y con toda la pandemia y lo que se produjo en la Argentina, probamos la efectividad de nuestros protocolos. Lo primero que puedo decir es que nos sentimos muy seguros de lo que estamos haciendo y de las adaptaciones. No solo trabajamos con el Automac, potenciamos lo digital, el *delivery* y todos los espacios externos que hemos descubierto que muchos locales tenían. Puede ser que esta adaptación se sostenga y que sirva para salir cuanto antes de esta situación. Estamos tranquilos porque hemos sostenido todas las fuentes de trabajo, tenemos más

de 15.000 personas en la Argentina. Esto será un *impasse*, lo vamos a sostener de la mejor manera posible.

La segunda ola los toma con conocimiento de cómo actuar, ¿les permite pensar en crecer frente a 2020?

Creo que depende de cómo se atraviese la segunda ola en términos de restricciones. Con locales cerrados dependerá del

entorno sanitario que habilite la operación. Creo que 2021 va a ser un mejor año que 2020, cuando estuvimos muchísimos meses con la operación cerrada o muy limitada. Incluso hoy operando solo con *delivery* y *take away* el negocio es mucho más grande en esos segmentos porque el consumidor fue adaptando sus hábitos. <AP> Ricardo Quesada

4. Christel Sasse

CEO de InvertirOnline

“Nuestra premisa es democratizar las finanzas”

Es Ingeniera Industrial, graduada de la Universidad Tecnológica Nacional, con un Máster en Internacionalización del desarrollo local en la Universidad de Bolonia Italia. Arrancó su carrera en Procter & Gamble, y transitó también su experiencia emprendedora, con una empresa de alimentos basada en comercio sustentable. Christel Sasse es, desde marzo de este año, CEO de InvertirOnline, la *fintech* especializada en inversiones del Grupo Supervielle.

Sasse cuenta con un perfil tecnológico y recorrido en plataformas digitales. Fue Global Senior Product Manager en Eventbrite (donde lideró los equipos de payments, pricing & taxes), Product Manager en Mercado Pago y también estuvo a cargo del segmento digital en Thomson Reuters, donde ocupó la posición de Ecommerce and Digital Marketing Senior Manager. En InvertirOn-

line, era Chief Product Officer antes de su nombramiento como CEO.

“Todas las experiencias me ayudaron a formarme –dice Sasse–. Mis inicios fueron en consumo masivo, donde me enfoqué en desarrollo de negocios, comercial y marketing. De ahí hice un cambio de 180° en mi carrera y me fui a una empresa de videojuegos. Después de esa experiencia, supe que mi carrera seguiría por el camino digital”.

¿Cuáles son los objetivos desde el punto de vista del negocio?

Todos los objetivos que nos ponemos como empresa deben tener como premisa democratizar las finanzas, para que cada vez más personas se animen a invertir. En IOL tenemos como desafío adaptar nuestra plataforma a las diferentes necesidades de nuestros clientes, que abarcan tanto usuarios experimentados como personas que están dando sus primeros pasos en inversiones. A su vez, los usuarios más experimentados nos exigen que estemos un paso adelante en los productos que les ofrecemos y más alternativas de inversión.

¿Cómo ves este año en términos de actividad? ¿Dónde están las principales amenazas y las oportunidades?

En el último año, IOL experimentó un crecimiento exponencial. Para dimensionarlo, abrimos por mes la misma cantidad de cuentas que hace un tiempo nos llevaba años completos, y esto no son sólo números, son miles de personas que nos eligen a diario. Nos posicionamos como facilitadores de una oportunidad, invertir en bolsa y hacer crecer nuestros ahorros. Entendemos que la principal amenaza deriva de la pandemia, con los miedos que representa. <AP> Pablo Ortega

Citi
En el mundo,
en Argentina,
en el mañana.





Motos

Avance en dos ruedas

El mercado de motos tocó fondo en 2020, pero los productores ya ven una recuperación. Las restricciones al transporte público por la pandemia y el temor a contagios ayudan a impulsar el sector.

En 2017 se patentaron 687.966 motos. El año había sido un *boom* de ventas y el mercado había alcanzado un crecimiento de 44,6 por ciento con respecto a 2016. Y aunque todo parecía indicar que esta era una tendencia que había llegado para quedarse –en los primeros cuatro meses de 2018 las ventas continuaron el

camino alcista–, ese fue el pico histórico. A partir de allí y a raíz de las sucesivas crisis cambiarias, comenzó un camino descendente hasta el año pasado, que –pandemia mediante– con 269.934 patentamientos mostró el peor número histórico desde que existen registros.

Sin embargo, en la industria están convencidos de que el Covid representa una oportunidad para el segmento de las dos ruedas. Las restricciones al uso del transporte público para combatir el Covid-19 y la necesidad de un medio de movilidad que otorgue sensación de seguridad frente a los contagios son vistas como una oportunidad para el sector. Es que, por un lado, permiten moverse con facilidad en las ciudades y ayudan a sortear los problemas del tránsito. Por el otro, evitan el contacto con otros y, de esta manera, disminuyen las posibilidades de contagio.

Con este panorama, en la industria esperan que 2021 sea el año de inflexión

en el que los números vuelvan al terreno positivo. Antes del inicio de la segunda ola, para este año se preveía llegar a 360.000 patentamientos, un crecimiento interanual de más del 30 por ciento. Con la curva de contagios en alza es posible que se revisen un poco los números, pero el optimismo sigue.

En marzo hubo un incremento del 38,5 por ciento en relación con febrero –la comparación con marzo de 2020 no es estadísticamente válida, porque a mediados de mes se frenaron los patentamientos a raíz de la cuarentena–. En tanto, el acumulado de abril venía con un alza de casi 36 por ciento en relación con 2020.

“Lo bueno es que los promedios diarios de marzo fueron los mejores de los últimos 15 años. A pesar de la pandemia, el mercado empieza a rearmararse”, señala Facundo Lippo, director Comercial de la División Motovehículos del Grupo Iraola.

La compañía tiene el 37 por ciento de *market share* con marcas como Corven, Mondial y la reciente incorporación –batalla judicial mediante con Motomel– de Zanella. Además, distribuye y produce en la Argentina las internacionales Kymco, Bajaj y Kawasaki.

Made in Argentina

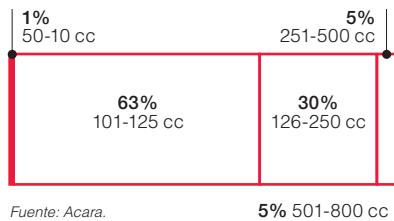
Para estar preparada para este nuevo mercado, Grupo Iraola realizó una inversión de casi \$ 1000 millones para ampliar su planta en Venado Tuerto e iniciar la producción local de Kawasaki. La marca japonesa se vende en el país hace más de 40 años, pero desde hace unos meses ya tiene modelos *made in Argentina*. Hasta ahora los resultados son positivos, sobre todo porque permitió incorporar la marca al programa Ahora 12, lo que ayudó a impulsar las ventas.

Lippo señala que la reactivación del mercado llega por dos vías diferentes. Por un lado, está la financiación a la que se puede acceder con el Banco Nación y el Banco Provincia o el progra-

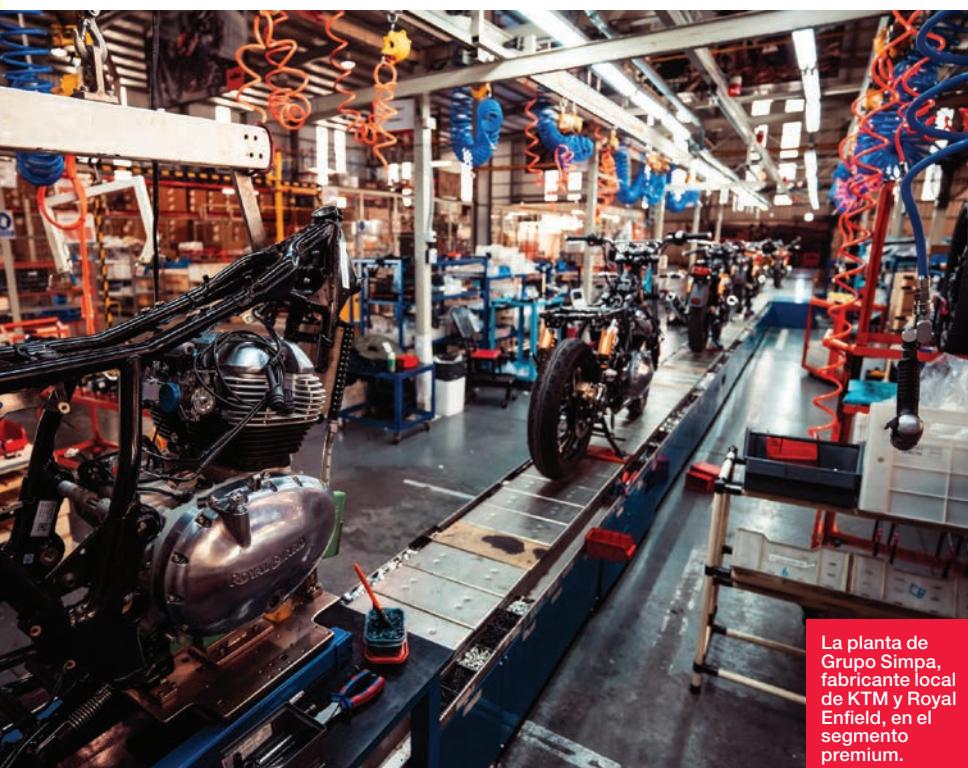


El sector proyecta un crecimiento del 30 por ciento en patentamientos

Participación en patentamientos por cilindrada
Año 2021



Fuente: Acara.



La planta de Grupo Simpa, fabricante local de KTM y Royal Enfield, en el segmento premium.

ma Ahora 12 y Ahora 18 para las motos fabricadas en el país. Estos programas oficiales impulsan sobre todo al segmento de baja cilindrada, que es el de mayor demanda en el mercado: las motos de 101 a 125 cc representan el 63 por ciento de los patentamientos.

Por el otro lado, la brecha cambiaria –que en los últimos días volvió a incrementarse tras varios meses de letargo– le da una ayuda al segmento de alta gama. Con precios que se mueven al valor del dólar oficial, los potenciales compradores ven la oportunidad de adquirir un vehículo que en dólar billete sale menos que hace un par de años.

“Vemos que hay un cambio cultural en la valoración que hace la gente sobre el tiempo de movilidad. Ahí donde la moto y otros medios como la bicicleta y la bicis eléctricas empiezan a ser vistas de otra manera. La pandemia aceleró un proceso que ya se venía dando en los últimos años”, agrega Lippo.

Otro de los factores para el crecimiento del mercado, señala, está relacionado con el auge de las *apps* de delivery. Al principio los cadetes se movilizaban en bicicleta, pero rápidamente cambiaron a la moto, que les permite mejorar los tiempos de entrega y realizar más pedidos en un mismo día.

Y los números no mienten. El 63 de los patentamientos realizados en lo que va de 2021 son vehículos de 110 cc, el preferido por los repartidores, ya que es accesible en precio (se pueden comprar a partir de \$ 80.000) y tienen un muy bajo consumo de combustible.

En alza

“El sector tiene una oportunidad a raíz de la pandemia. Venimos de un 2020 que fue el peor año en cuanto a ventas y ahora nos encontramos con que hay más demanda interna. Nuestras predicciones son que en 2021 el sector va a crecer un 30 por ciento. Esto seguramente va a depender de la habilidad que tenga el gobierno de conseguir las divisas necesarias. El mercado podría crecer más si estuvieran los dólares. Pero preferimos ser un poco más cautelosos”, dice Martín Schwartz, director de la División Ro-

dados de Grupo Simpa, distribuidor en la Argentina de Husqvanra, Vespa, Can-Am, CF-Moto, Piaggio, Aprilia, Moto Guzzi y Ninebot-Segway, y productor local de KTM y Royal Enfield, y enfocada en el segmento premium del mercado, con precios a partir de US\$ 4000.

“Nosotros tenemos la estrategia de trabajar con primeras marcas en los segmentos medios y *premium*. La verdad es que en el negocio de moto económica, de más volumen, hay muchas empresas y una guerra comercial bastante importante. Son márgenes muy pequeños que todavía no nos sedujeron”, agrega.

El año pasado, en plena pandemia, la compañía empezó a fabricar en Campana la marca india de origen inglés Royal Enfield. La planta, que necesitó una inversión de \$ 700 millones para el proyecto, es la primera que la marca tiene fuera de la ciudad india de Chennai.

“Nosotros estamos cambiando nuestra estrategia y pasamos de ser un importador a un grupo industrial. En los próximos meses terminaremos nuestra segunda planta en Pilar, de 35.000 metros cuadrados, que nos permitirá incrementar nuestra capacidad productiva hasta 25.000 unidades anuales”, agrega Schwartz.

La decisión, explica, tiene que ver principalmente con los cambios que introdujo el decreto 81/2019, que llevó al 0 por ciento los aranceles para la importación extrazona de kits IKD (desarmada en un kit incompleto, para completar con partes locales), contra un 35 por ciento que paga si el mismo vehículo llega ya ensamblado.

De esta manera, la compañía logró bajar notablemente el precio de algunas de las motos que ya vendía en el mercado local. Por ejemplo, el modelo más económico de Royal Enfield pasó de US\$ 6700 a US\$ 5000 en apenas unos meses, solo por haber localizado la producción en el país.

Además de la marca anglo india, Grupo Simpa produce la austriaca KTM. En febrero de este año, la compañía inició la fabricación del modelo 790 Adventure, la de más alta cilindrada ensamblada en el país, con un precio

de entre \$ 3,2 millones y \$ 3,7 millones. Para iniciar la producción requirió una inversión adicional de \$ 200 millones.

Hasta el año pasado el 70 por ciento de las unidades vendidas eran de origen extranjero. Este año cerca del 80 por ciento es de producción local.

“El 2020 fue un año de reconversión para efectivamente pasar a ser un grupo industrial. Por ahora, estamos en un 10 por ciento de integración nacional promedio, pero aspiramos a llegar al 12 por ciento para fines de este año. Acá se integran partes metálicas, filtros y cableado, principalmente”, explica Schwartz y agrega que el desarrollo de proveedores locales fue uno de los principales desafíos que tuvie-

ron que afrontar. Tanto, que ya están empezando a trabajar internamente para reemplazar piezas importadas.

La compañía espera producir 15.000 unidades en 2021. Sin embargo, están convencidos de que si no hubiera problemas con el acceso a divisas, podrían llegar a las 20.000. Además, para fin de año tiene previsto empezar a fabricar vehículos utilitarios UTV y ATV.

“En 2020 y en un mercado muy malo se vendieron 10.000 motos del segmento *premium*. Creemos que este año debería recuperarse a entre 15.000 y 20.000 unidades. Y aspiramos a mantener al menos el 60 por ciento de market share”, concluye. <AP>
Ricardo Quesada

Industria

Sustituir para crecer

Las restricciones a las importaciones y el repliegue de grandes players abren oportunidades para empresas que incrementan su producción local. Los casos de Puma y AVIA en calzado y textiles. Qué está pasando en otros rubros.

El escenario de restricción externa y la persistente escasez de divisas han contribuido a construir un escenario de crecientes dificultades para importar insumos y bienes finales. Pero, por aquello de que no hay mal que por bien no venga, algunos sectores en general, y un puñado de empresas en particular, han logrado sacar ventajas de la situación y ganar mercado a partir de foguear la producción local.

No se trata de que el Gobierno haya montado una política de sustitución de importaciones, sino que las circunstancias propias de la dinámica comercial terminaron por beneficiar a quienes logran reemplazar insumos importa-

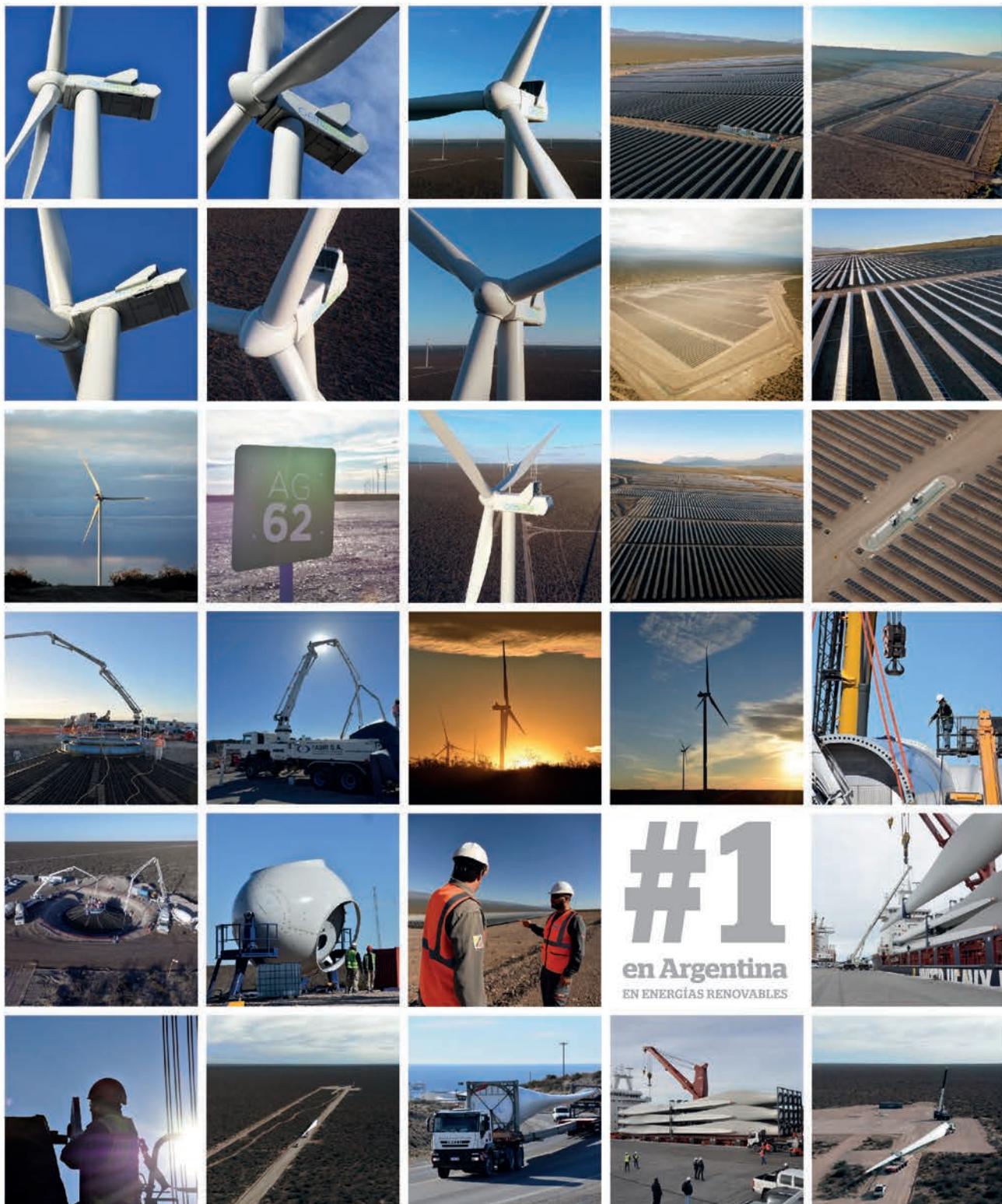
dos por proveedores locales, y tienen las máquinas en marcha para fabricar con sello *Made in Argentina*.

Prima en estos empresarios un claro sentido de la oportunidad. Acostumbrados a la volatilidad del mercado local, reaccionaron con rapidez partir de una situación coyuntural que se presume será prolongada.

Por lo pronto, en el marco de la depresión económica no hay atisbos de un masivo reemplazo de importaciones. “Hay dos planos para analizar. La economía sigue bastante planchada y es difícil decir que hay un sector que está aprovechando. La mayoría de los productos que se importan no son bienes finales. Está bastante estudiado que las importaciones en realidad son complementarias de la producción”, explica Marcelo Elizondo, director de la consultora Desarrollo de Negocios Internacionales (DNI).

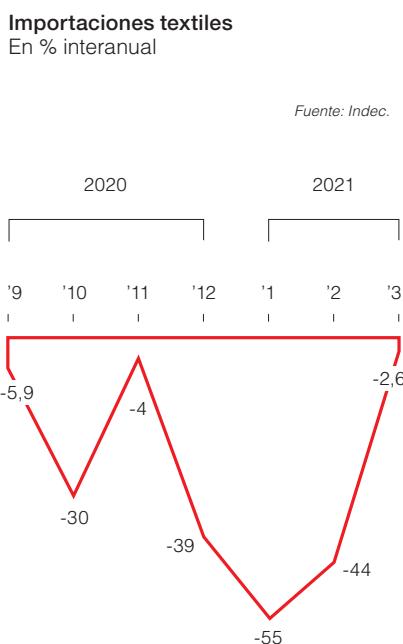
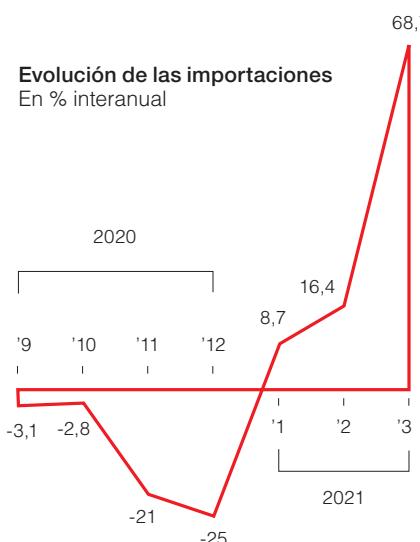
En la mirada del experto lo que ocurre es que algunas compañías con rango local han hallado cierta fisura en este bloque signado por la crisis. “Alguna empresa en particular puede aprovechar para producir algo. En realidad es una necesidad: si no tengo importaciones, me pongo a producir aunque sea menos eficiente –dice Elizondo–. Algunas empresas puntuales han empezado a tratar de resolver el

EL FUTURO YA ES PRESENTE.



#1
en Argentina
EN ENERGÍAS RENOVABLES

Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos el 25% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos, 1 parque solar y tenemos 1 proyecto en construcción. Invertimos + de 1200 millones de dólares en renovables. Desarrollamos el emprendimiento eólico más grande del país: el Parque Eólico Madryn, de 222 MW de potencia. Gennelia. 840 MW instalados. Energía limpia para abastecer a 760 mil hogares y reducir en 1,5 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.



problema. Pero son hechos muy específicos, anecdóticos. Son casos que se dan más ante la emergencia que como sistema. Y pienso que cuando esto se normalice van a dejar de producir porque requiere asignar recursos a actividades poco eficientes. Esas compañías no mueven el amperímetro”.

El rebote que este año tendrá la economía se producirá a la sombra de una incertidumbre que parece cubrirlo todo. “Las pymes no se están expandiendo. No hay empresarios que en este contexto digan: voy a invertir”, enfatiza Pedro Cascales, secretario de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Y aunque reconoce que los empresarios están preocupados porque se registran faltantes de metales, cubiertas y otros insumos, destaca que ellos son “usuarios de, no fabricantes”.

El zarpazo

Es en el segmento del calzado deportivo donde se detecta un movimiento particular. Allí donde las líderes enfrentan dificultades para importar o bien operan en modo *wait and see* ante la incertidumbre de la economía local, otras marcas con producción nacional aprovechan para dar el salto.

Es el caso de Puma, que traza planes de expansión aún viento en contra. Gustavo Marques, General Manager de Puma Argentina, resalta que “considerando nuestro incremento de capacidad productiva local, la expansión de nuestra cadena de retail, el lan-

amiento de nuestro *e-commerce* y el incremento de nuestra participación de mercado que tenemos en los *retailers*, vemos una gran oportunidad de seguir creciendo por arriba de mercado en este contexto”.

Nada es casual. En 2014 la empresa presentó a sus empleados el Manifiesto Forever Faster, en el que expresa su perfil y, sobre todo, el objetivo de convertirse en la marca de ropa deportiva más rápida del mundo. “Esto implica ser los más rápidos en responder a las tendencias del mercado, en armar alianzas con nuestros *retailers*, en ejecutar campañas tanto en el on como el off line, en responder a las necesidades de nuestros consumidores y en asociarnos a embajadores que representen el espíritu de la marca”, detalla Marques.

Este año, Puma Argentina acentuará su presencia en centros comerciales como el shopping Alto Palermo, a lo que se le suma la reciente apertura del local ubicado en la calle Florida. Además, en junio lanzará su propio vector de *e-commerce*, operado localmente. Un plan que reforzará la estructura actual, compuesta por 27 tiendas propias, 16 *full price* y 11 *outlets*.

Según explica el ejecutivo, dentro del plan de inversión de \$ 400 millones “se encuentra también el incremento de la

capacidad productiva de nuestra planta de La Rioja, el cual ya comenzó a llevarse a cabo incorporando personal hacia mediados de enero. Este proyecto contempla la creación de dos nuevas líneas de ensamble en un segundo turno productivo, que representan un volumen adicional de 450.000 pares de zapatillas al año que se suman a los 1,4 millones de pares que produce actualmente”.

La pandemia, como en tantos otros casos, vino a ser un obstáculo en el proceso sostenido de crecimiento de ventas y facturación a lo largo de los últimos dos años. Reformulados los objetivos en 2020, “igualmente cerramos el año con muy buenos resultados”, acoña Marques. Y agrega: “Continuamos creciendo por encima del mercado, alcanzando el 15 por ciento de *share*, lo que nos posiciona en tercer lugar con 4 millones de unidades vendidas al año”.

En esta ventana de oportunidad que se abrió a partir de la restricción cambiaria Puma Argentina reforzó su posición a partir de un dato clave: el 60 por ciento del calzado comercializado localmente es producido en el país. “Las condiciones de importación y la necesidad de ser competitivos, para poder ofrecer productos de alta calidad a un precio ajustado a mercado, llevaron a Puma a rever sus contratos con algunos proveedores. Estas decisiones fueron tomadas para resguardar los más de 800 empleados que tenemos en la Argentina”, concluye el General Manager.

En esta singular coyuntura de crecimiento también se inscribe AVIA, protagonista en el segmento de calzado deportivo, con una fuerte diversificación que comprende el avance en el rubro indumentaria y, próximamente, en el vector de bolsos y accesorios.

Los números evidencian la performance de esta marca producida en la Argentina por la empresa local Latin Shoes, con derechos también sobre la fabricación de Stone, Sergio Tacchini, Goodyear, y los productos Marvel de Disney, además de las licencias para calzados de Boca Juniors y River Plate.

AVIA estima que este año experimentará un crecimiento del 100 por ciento en materia de facturación a par-



En Unilever, reafirmamos nuestro compromiso con la sustentabilidad a través de nuestra nueva estrategia que busca:

**Mejorar
la salud
del planeta**

**Aportar
al bienestar
de las
personas**

**Contribuir a
un mundo
más justo e
inclusivo**

**Acción
climática**

**Regeneración
de la
naturaleza**

**Un mundo
sin residuos**

**Belleza
positiva**

**Nutrición
positiva**

**Inclusión y
diversidad**

**Mejoras en
los estándares
de vida**

**El futuro
del trabajo**



**Gustavo Marques,
General Manager
de Puma, que
incrementará la
producción local.**

tir del proceso de expansión que comprende una nueva línea de niños y ampliando las de mujer y hombre. Tanto es así que los objetivos de venta del semestre fueron alcanzados en febrero, proyectando un crecimiento del 60 por ciento. Además, la producción crecería un 100 por ciento en 2021.

“Hay una realidad, el mercado deportivo está experimentando un crecimiento importante, impulsado por la pandemia. Y más aún con segundas marcas, con marcas no líderes del sector, que estamos ganando terreno. Ocurre que las marcas líderes globales están con poca participación en la Argentina”, observa el director de Latin Shoes, Matías Halyo.

Cuando en 2019 Latin Shoes compró los derechos para producir AVIA, la marca hacía tres años que estaba ausente de la Argentina. Allí comenzó entonces la tarea de reposicionamiento. Según cuenta Halyo, “el trabajo que estamos haciendo es de captación y penetración en el mercado, casi en sus inicios. Estamos en plena expansión. Había un buen recuerdo del producto AVIA. Hicimos estudios de mercado y en el público tenía un buen posicionamiento como una marca de deporte *wellness*, del deporte por diversión y no por competencia”.

Desde el abuelo que empezó con la empresa fabricando chinelas en el patio de la casa, hasta esta compañía que produce y comercializa marcas de nivel internacional han pasado 60 años. Y la clave ha sido siempre potenciar la ma-

nufactura local, dicen. La empresa importa el 90 por ciento de los insumos, que para el caso de AVIA provienen directamente de Asia. Sin embargo, la coyuntura les permitió también apalancarse en proveedores locales.

Todos suman

Habitualmente amenazado por las importaciones, el textil es uno de los sectores que más ventaja parece sacar de la escasez de divisas que limita el ingreso de productos desde el exterior. Con la emergencia de la pandemia y la necesidad de material sanitario, Luciano Galfione, director de Galfione y Compañía (y secretario de la Fundación proteger) hizo punta el año pasado armando un polo de 25 empresas confeccionistas que pasaron a ser proveedoras del Estado ante la urgencia que tenían los hospitales y clínicas de adquirir *kits* en forma masiva.

“Hicimos una especie de UTE sin papeles. Conseguía la materia prima, las empresas confeccionaban, y así uno aportaba el corte, el otro aportaba la confección, otro la tela y demás. Luego entre todos le vendímos al Estado *kits* sanitarios de camisolines, botas, cofias y demás –cuenta–. Llegamos a producir medio millón de *kits* por mes. No sé si fue un gran negocio, pero nos permitió llegar vivos a septiembre, cuando comenzó a funcionar la industria”.

Cuando la curva de contagios descendió, con los primeros calores del verano, el negocio también se fue derritiendo. La

recuperación de la demanda hizo que cada empresa volviera a lo suyo. Sin embargo, Galfione fue por más: “Sacamos un préstamo y trajimos una máquina para fabricar barbijos. Son máquinas de alta producción. Además certificamos Anmat y me quedó toda una línea de fabricación de productos sanitarios”.

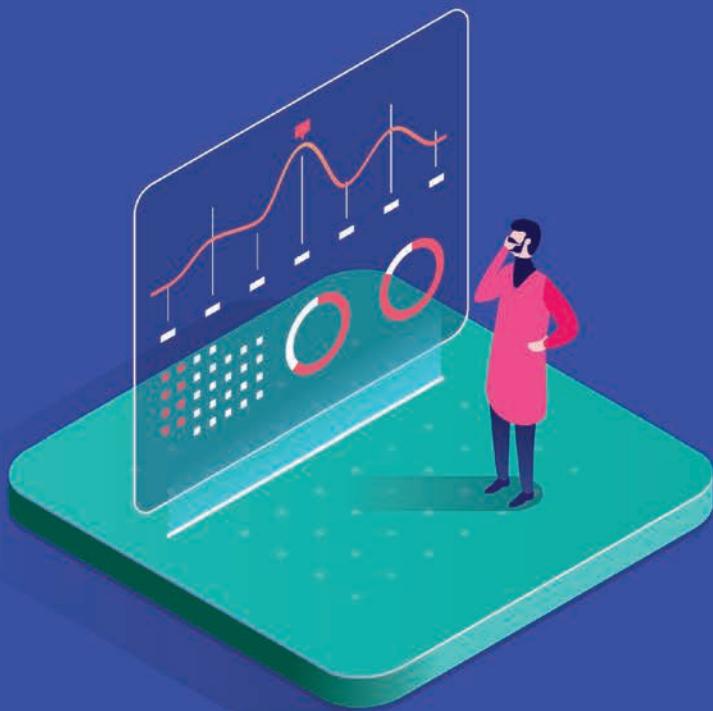
“Antes el 95 por ciento era importado. A partir de esto, empezó a haber mucha más producción nacional. En el caso de los barbijos, actualmente el 60 por ciento es importado. Con el caso de los camisolines, era mucho peor. Ahora el 90 por ciento es de abastecimiento nacional”, enfatiza Galfione.

La sustitución de importaciones como una reacción casi de supervivencia se extendió luego a todo el sector textil. Si en el pasado el 50 por ciento de los productos del rubro eran importados, hoy en día esa cifra comenzó a bajar, destaca el empresario. “Avanzamos un montón –remarca Galfione–. Paradójicamente el poder adquisitivo de la población quedó muy bajo, pero los industriales, no así tanto la confección, estamos hoy a plena capacidad. Es decir, las telas y las tintorerías, no las marcas”.

Hay otros sectores en los cuales la política de sustitución de importaciones, en cambio, es más hija de la planificación que de la reacción coyuntural. En el caso de la minería, las empresas que operan en la Argentina iniciaron hace siete años un proceso destinado a adquirir a proveedores locales parte de los insumos que antes compraban en el exterior. “Desde hace mucho tiempo se viene trabajando en la sustitución de importaciones por proveedores locales. De hecho, los números muestran que del total de compras del sector el 90 por ciento se hace a través de proveedores argentinos. Se importan cosas muy específicas”, remarca Néstor Rigamonti, presidente del Instituto Argentino de Derecho para la Minería (IADEM) y referente de Minera Santa Cruz.

Y agrega: “El trabajo de sustitución ya se hizo. Lo que queda son cosas específicas que no se van a encontrar en la Argentina. En términos generales todo lo que era sustituible ya se ha ido sustituyendo”. <AP> Gustavo García

Somos la primera red de expertos en selección de talento.



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



Candidatos
en 14 días



Menores
costos

100%

trazabilidad
y seguimiento

 **Contacto:** pfreixas@navent.com
Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

Mano a mano

Luis Galli

CEO de Newsan

“Si la Argentina no prorroga el régimen de Tierra del Fuego nos van a invadir productos brasileños”

El número uno detrás del fabricante local cuenta cómo los impactó el cierre de fábricas por la cuarentena y con qué cintura pudieron enfrentar un salto en el dólar y el retraso de proveedores chinos. Con 2023 más cerca tiene una preocupación adicional: la extensión del régimen de promoción en la isla más austral del mundo.

Por Florencia Pulla

Si una empresa pudiese resumir las particularidades del ecosistema argentino, Newsan sería una buena candidata. Desde 1991, cuando Rubén Cherñajovsky decidió fusionar Sansei y la japonesa Sanyo en la Argentina que son un ejemplo de resiliencia en ciclos de expansión y retracción de la economía: cuando había que sustituir importaciones, crearon Newsan Foods, una unidad de negocios con foco en pesca que ya factura millones por sí misma; cuando tuvieron que achicar la fabricación local, le pusieron empeño a la distribución y a la ampliación a nuevas categorías de producto, como los colchones.

Hoy, el impulso está en la producción de productos de marcas propias –como Philco o Atma–, en las de terceros –como los celulares de Motorola o los lavarropas de LG– y también en la distribución de esos productos a sus canales de venta. “Cuando Newsan ve una oportunidad, allá va”, reconoce su CEO Luis Galli, con distancia social, a APERTURA. “Eso es una ventaja en un mundo donde, a veces, los empresarios persisten con una idea hasta que es demasiado tarde”. Un ejemplo de esto: en 2015, habían anunciado una asociación con la danesa Vestas para producir aerogeneradores, un negocio que disolvieron recientemente. No es personal, así son los negocios, una filosofía pragmática que el mismo Cherñajovsky en una entrevista en 2019 con Infotechnology: “Tratamos de no ir contra el mar, porque el mar te vence”.

Galli entiende esto de primera mano: fue el elegido por el fundador para profesionalizar la compañía; lo fue a buscar al negocio de los medios, donde se desempeñaba en ese momento, y por eso también es tan buen vocero. Azuleño, contador de origen, fue responsable de algunos de los años de mayor bonanza de la empresa que tiene sus oficinas en Saavedra: pragmático, focalizado en la ejecución, prudente son algunas de las palabras que usan sus colaboradores para definirlo. Galli está en la diaria y por eso es quizás quien más conoce todas las aristas de su negocio que en 2020, año pandémico, sufrió cierres de fábricas, un salto en el tipo de cambio y los retrasos de sus proveedores externos, muchos de ellos en China, que afectaron su producción.

¿Cómo se está recuperando el negocio después de 2020, un año bisagra para tantas industrias?

El sector de electrodomésticos hoy está bien; empezó a arrancar en el cuarto trimestre del año pasado y hoy, por suerte, sigue mostrando números positivos si los comparás con el año pasado. Claramente, la coyuntura hoy ayuda: pandemia mediante, la gente dejó de gastar en algunos items como turismo y gastronomía y sí a mejorar su casa, lo que ayudó mucho en el segmento de electrónica de consumo. Además, al crecer el *home office*, también hubo un desgaste de los propios productos que impulsó la demanda a principios de este año y la facilidad en la financiación, con programas como Ahora 12, ayudaron. En la Argentina, muchas veces el *driver* de compra son las cuotas. Si ves como está el peso, los bienes durables son una buena inversión. Esa combinación hizo que el negocio se recupere y este año puede cerrar entre 10 y 15 por ciento por encima del año pasado. Obviamente, todo va a depender del tema sanitario porque puede afectar nuestra producción, como lo hizo el año pasado.

En Tierra del Fuego cerraron las fábricas por dos meses y después hubo otro cierre, más corto, que claramente afectó el stock de marcas propias y ajenas. ¿Cómo pudieron resolverlo?

Hubo problemas por varios frentes el año pasado. Por un lado, y como decís, tuvimos dos meses de inactividad. La primera parte fue en marzo y abril y después 10 días en agos-

to y septiembre. Los negocios como los nuestros tienen un ciclo largo de *stock*, no es que comprás y vendés. Entonces el mercado en 2020 estuvo condicionado por esa oferta. De no haber existido ese cierre seguramente la recuperación que estamos viendo este año hubiese sido mayor. Y hay que reconocerlo: en algunas categorías clave, como celulares y línea blanca, hubo escasez vinculada a las capacidades productivas que fijó el Gobierno. Y en esas condiciones también tenías que analizar cuándo podrías fabricar. ¿Cómo lo manejamos? Tenés que tener un vínculo muy bueno y también solidez financiera para que los clientes y *partners* entiendan que se van a recuperar. Este marzo rompimos récord de producción de celulares por una clara restricción de la oferta que hubo el año pasado. Y así nos vamos recuperando. Este rebote no se ve solo en la Argentina porque los Estados en todas partes del mundo asistieron a sus ciudadanos con fondos. Con más plata en el bolsillo hubo un efecto consumo extraordinario en el segmento que afectó nuestro *supply*. **Decía que, en algún punto, el boom de demanda que se dio en estos meses también afectó el supply chain. ¿Cómo manejaron la relación con China; tuvieron limitación al plan de divisas que habían presentado prepandemia?**

No tuvimos ningún problema para pagar; todo lo que fue con autorización de licencias no automáticas para insumos y disposición de pagos del BCRA nunca se interrumpió. Tuvimos un flujo normal de fondos. Lo que sí condicionó y mucho la oferta disponible fue el cierre de plantas y la cantidad de *kits* que llegaban a la Argentina para fabricar.

¿Hubo algún traslado a precios en esa situación de demanda más acotada?

Cuando participás de la electrónica de consumo hay muchos fabricantes y el traslado a precios no es tan sencillo. En televisores, somos 10 fabricantes. Y es muy difícil que puedas trasladar un aumento de costos a precios. Es diferente cuando sos importador, como en el caso de las computadoras: ahí los importadores te enchufan un precio en dólares. En el caso de la fabricación local, y como ocurre con televisores, celulares, aires acondicionados, ese *pass through* no se hace de forma directa porque hay competencia y mayor oferta. En momentos como el de ahora, en el que ya está normalizado el abastecimiento se verifica que los precios están bastante estabilizados.

¿Qué tanto tiene que ver cierta estabilización del dólar; o, mejor dicho, cierta previsibilidad con un modelo con crawling peg?

Los precios dependen del dólar. Punto. La inflación de los proveedores y la variación del dólar determinan las variaciones de precios. Ahora hay una oferta más importante y un dólar estabilizado con niveles de devaluación certeros entonces no hay chances de que haya saltos bruscos en los precios.

¿Y con Foods tuvieron algunos de los mismos problemas?

Por el lado de las exportaciones, hay que reconocer que hubo un enfriamiento. Algunos de nuestros mejores clientes, que son hoteles y restaurantes, se vieron bastante afectados por las medidas que tuvieron que tomarse por la pandemia.



Nosotros exportamos pesca y muchos de ellos estuvieron cerrados o van a cerrar para siempre. En eso, seguro, afectó volúmenes y precios.

¿Pudieron recuperarse ahí también, teniendo en cuenta los cierres definitivos que existieron en casi todas las economías a las que Newsan apunta?

Así como hubo una situación de pánico en los primeros meses de la pandemia, después pasó que muchas economías crecieron muy rápido. Y de la mano de ese consumo nuevo estamos volviendo a crecer. Exportamos a 70 países entonces cuando uno se cae, otro se levanta y se pueden sustituir. Y eso atenuó un poco la situación y nos ayudó a salir más rápido. Pero no fue magia: hubo que acomodar la logística, adaptarse a nuevos protocolos y a una nueva forma de trabajo en general que implicó cambios en aduanas, en envíos, en plantas. Fue como resetearnos y empezar de cero. Lo que

“Lo que necesita la Argentina es que se puedan abrir más mercados de exportación para revertir la escasez de dólares. Estamos en esa sintonía”.

consiguió hace un mes el Gobierno argentino, que se puedan reanudar las exportaciones de langostinos a Brasil que habían estado bloqueadas desde 2013, es muy positivo. Brasil es un mercado clave y ya están saliendo los primeros embarques. Eran barreras no arancelarias que no tenían sentido. Lo que necesita la Argentina es que se puedan abrir más mercados de exportación para revertir la escasez de dólares. Y nosotros estamos en esa sintonía.

Habían empezado con pesca pero después habían expandido el negocio a miel, carnes... ¿Hoy en qué quedó eso? En la pesca seguimos creciendo de manera orgánica porque participamos en toda la cadena de valor: captura, procesamiento, enfriamiento, *trading* y marketing. Tenemos barcos propios y también de terceros para hacer todo esto y, claramente, pesca es nuestra categoría de negocios más importante dentro de Foods y vamos a invertir US\$ 20 millones en un nuevo barco. Y ampliamos la categoría con truchas arcoiris y otro de mejillones: esos dos son nuestros proyectos de crecimiento para 2021. Y miel también estamos exportando, dando nuestros primeros pasos en maní y aceite de maní y también en carne porcina. Haciendo lo mismo que hicimos con pesca: entrando primero en *trading* con acuerdos con frigoríficos para llevar esos productos al mundo. Ahí hay una enorme oportunidad de unos US\$ 300 millones, una cifra que vamos a exportar este año.

Pensar que nació para compensar divisas...

Sí, nació así, para equilibrar exportación por importación entre nuestros negocios. Pero hoy ya es una unidad propia y con su peso propio. Somos la principal empresa exportadora de pesca de la Argentina. Y claro que nos ayuda a balancear financieramente el negocio. Pero ya va por otro lado.

La competitividad de la isla

Volviendo al régimen de Tierra del Fuego, siempre se le achaca la competitividad. ¿El segmento va a poder exportar al Mercosur productos hechos en la isla?

Es difícil exportar productos electrónicos porque hay un gran productor, que es China, con una escala con la que es imposible competir. Eso complica cualquier proyecto de exportación porque es 20, 30 veces el mercado argentino. Nosotros tenemos una economía de escala insuficiente para eso. Pero sin perjuicio de eso, la industria electrónica de Tierra del Fuego ha abastecido muy competitivamente al mercado argentino que, lamentablemente, se vio muy golpeado por algunas decisiones de los últimos años. Hoy, por bajar el arancel a 0 por

ciento en computadoras, hay escasez y lo que hay está caro y viejo. Eso no pasa con otros productos que se hacen acá. Y además hay créditos, plantas, inversión, todo un *supply chain*, distribución, es toda una industria y miles de puestos de trabajo de los que estamos hablando. Si elegís el otro modelo, los distribuidores y el empleo están en Miami, no en el país. Brasil tiene un régimen parecido al nuestro, en Manaos, que garantiza esa oferta interna. ¿Les preocupa que se acerque la fecha de vencimiento en Tierra del Fuego y que ellos hayan negociado seguir hasta 2073?

Brasil tiene una industria parecida a la nuestra en Manaos y en Campiñas para garantizar esto mismo: que haya una oferta disponible y competitiva. Y lo que consiguieron es un régimen con previsibilidad. Si la Argentina no prorroga en las mismas condiciones te vas a encontrar con una invasión de productos brasileños, porque no pagan impuestos aduaneros. Los Gobiernos, nuestra cámara que es Afarte y los sindicatos estamos trabajando en la misma línea para lograr esa prórroga. Todos queremos ver de cuántos años va a ser pero no tengo dudas de que darle continuidad es lo mejor que le puede pasar a la Argentina.

El Programa Juana Manso que se lanzó con el visto bueno del Gobierno para distribuir computadoras y en los que Newsan está metido como proveedor, ¿les da esperanzas de que se revierta el arancel 0 para computadoras? Sí, se reanudaron programas para los chicos que menos recursos también puedan mantener la virtualidad en las clases y achicar esa desigualdad. A fines del año pasado se lanzó el programa Juana Manso para lograr justamente eso y la última licitación fue de 400.000 máquinas, adjudicadas hace poco. Y en el proyecto están metidas como ocho o nueve empresas lo cual es buenísimo porque muchas estuvieron casi inactivas durante estos últimos años y da la posibilidad de poner en marcha plantas de computadoras que van a generar más empleo. Y si eso se hace extensivo a las computadoras de uso masivo vamos a poder garantizar stock a precios más normales de los que existen hoy en el mercado. Es un debate que todavía se está dando. Lo que pasa es que para cambiar de modelo tenés que pasar siempre por un periodo de estrés de fabricación y si tenés menos stock del que deberías por una demanda extraordinaria como la de hoy hasta que se resuelva nadie va a firmar una resolución para agravar el abastecimiento. Pero, y esta es una visión personal, cuando el Gobierno se sienta más cómodo, va a haber un cambio de modelo. No sé bien en qué tiempos pero los países como el nuestro necesitan empresas que sigan invirtiendo y hay que darles un marco, acompañarlas. Desde el año pasado que estamos con un plan de puesta en marcha de 17 líneas de fabricación que antes veníamos importando y vamos a sustituir: hable de lavarropas, batidoras, licuadoras, bicicletas, calefacción, hornos *grill*, termotanques y vamos a seguir siendo protagonistas, porque los fuimos en todos los ciclos económicos. Si las reglas del juego nos marcan que tenemos que fabricar, a eso vamos. Si es importar, importamos. Nuestro activo más importante es que sorteamos las crisis incluso cuando la economía argentina no siempre ayuda. <AP>



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

estamos



**SANCOR
SEGUROS 75 AÑOS**

sancorseguros.com.ar

0800 444 2850



Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACION



Informe salud

Tecnología detrás del Covid-19

El abordaje de la enfermedad requiere de diversas herramientas, del diagnóstico al período que sigue al alta, para determinar secuelas. Una oportunidad para tradicionales y nuevos jugadores del mercado.

La pandemia de Covid-19 no solo colocó a la salud como tema prioritario en el diálogo social, sino que también aumentó el valor atribuido al sistema de atención y a las soluciones tecnológicas que contribuyen a abordar enfermedades y mejorar la calidad de vida de la población.

El campo de la tecnología médica es amplio, pero admite una clasificación que incluye a la que ayuda en el diagnóstico certero, la que se aplica al tratamiento cuando se cursa la enferme-

dad y la que mide la evolución de los pacientes dados de alta.

Las técnicas de detección son claves no solo para el tratamiento precoz de las patologías asociadas, sino para el aislamiento del paciente (por el fácil contagio), por lo que se precisan test muy sensibles. “Para ello se utilizan los qPCR (PCR cuantitativo), que puede detectar poca cantidad, incluso un solo virus en la muestra. Son caros, los más baratos cuestan US\$ 6; los promedio, US\$ 15 y los más caros, entre US\$ 20

y US\$ 25”, describe Roberto Etchenique, doctor en Química e investigador principal del Conicet.

A ese costo, aclara, hay que sumar salarios y honorarios médicos, el trabajo de laboratorio y la estructura utilizada. “Los equipos que miden PCR tiene un precio que ronda los US\$ 30.000, pueden procesar alrededor de mil pruebas por día, pero nunca hacen más de cien o cientos porque no hay tantos casos por equipo. Es un procedimiento caro”, apunta. Destaca también la opción de los test LAMP, más económicos y producidos por el Conicet en asociación con la empresa Neokit, formada a partir de un consorcio público-privado entre el Conicet y Santiago Werbah, del Laboratorio Pablo Cassará.

En el proceso, otras prácticas también permiten determinar las complicaciones que acompañan algunos casos. “Los estudios más solicitados en el servicio de diagnóstico por imágenes para pacientes con sospecha o confirmación de Covid-19 son las radiografías de tórax o las tomografías de tórax sin contraste”, explica Adriana Gar-



Nuevos aires para AES Argentina

Renovamos nuestra imagen porque estamos comprometidos con liderar la transformación energética sustentable de la Nación.

Acelerando el **futuro de la energía**, juntos.

aes Argentina

cía, jefa de servicio de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Británico. Añade que el segundo que menciona es clave por las características de la patología. "En algunos casos, el coronavirus puede presentarse con pocos síntomas, no ser claramente visible en radiografías, pero sí manifestarse en imágenes tomográficas", afirma al respecto. E insiste: "En 2020 comenzamos a utilizar las radiografías de tórax, pero a medida que fuimos conociendo cómo se manifestaba la enfermedad y su representación en imágenes, con un patrón típico, aumentó el uso de la tomografía como herramienta diagnóstica". "Fue el estudio que más aumentó en el transcurso de la pandemia", completa.

Siemens Healthineers tiene un portfolio de soluciones médicas orientadas a la atención de Covid-19 que comprende desde la detección de la enfermedad con un test para la determinación de SARS-CoV-2 por PCR; el pronóstico, la terapia y el seguimiento con pruebas de laboratorio específicas, entre las que se incluyen el ensayo de anticuerpos para relevar el nivel de inmunidad basados en la proteína Spike (el mismo que se utilizó para el desarrollo de vacunas). También ofrece sistemas de tomografía computada para diagnosticar o monitorear pacientes con insuficiencia pulmonar aguda, equipamiento de rayos X y ultrasonido utilizados en el proceso general de atención para pacientes, y los sistemas de gases en sangre para el monitoreo de pacientes con respiradores. De acuerdo con lo informado por la firma, la demanda proviene principalmente del sector privado, que luego se articula con el público. Esto se explica -señalan- por el hecho de que "en nuestro país, dos de cada tres personas se atienden en el sistema privado de salud".

Durante y después

En los casos que requieren de internación, puede ser preciso también apelar a asistencia mecánica respiratoria. Es por eso que los fabricantes de respiradores cobraron protagonismo en 2020 y todavía lo mantienen.

Mauro Paiaro, gerente de Operaciones de la fábrica de respiradores Leis-

tung, cuenta que la firma, que para el año pasado tenía inicialmente previsto un plan de producción conservador, se enfrentó a "una demanda rápida" cuando se declaró la emergencia. "Comenzaron a entrar pedidos de golpe, se consumió stock en un día, posteriormente tuvimos comprometidas dos semanas de producción y poco después, cinco meses", precisa. Para enfrentar esa situación hizo un acuerdo con el Grupo Mirgor que en sus plantas de Tierra del Fuego se dedica a la fabricación y ensamblaje de artículos para la industria automotriz, telefonía móvil y electrónica de consumo.

El convenio con Mirgor permitió que se fabricaran 1836 respiradores en cinco meses, para lo cual en la fábrica trabajaron más de 120 operarios en dos turnos de trabajo. Finalmente, gracias al trabajo en alianza, se exportaron más de 380 respiradores a Bolivia, Colombia, Nicaragua y El Salvador. "La tasa diaria de producción era de un equipo por día; en marzo, pasó a tres; después, a cinco, y el tercer cambio fue con Mirgor con la que se llegó a hacer 50 por día", grafica por su parte Paiaro. E indica que el pico fue en agosto, cuando se hicieron mil equipos. "En 2019 hicimos 200, con una exportación de entre el 20 por ciento y el 30 por ciento", recuerda.

"Era una carrera contrarreloj de volúmenes en corto plazo", define Eduardo Koroch, director Industrial de Mirgor. La firma encaró la industrialización completa del equipo, es decir, el diseño de todo el proceso productivo para poder sacar un respirador cada 10 minutos -cuando hasta ese momento el ritmo de Leistung era de uno cada tres horas- con el fin de entregar 250 respiradores por semana. Y todo en el marco de una situación atípica. "Necesitábamos hasta permisos especiales para poder trasladar una cinta transportadora y otros dispositivos necesarios para el circuito", rememora.

"Hubo un trabajo en conjunto muy grande entre la ingeniería de Leistung y la nuestra para poder entender cuáles eran los componentes críticos desde el punto de vista del abastecimiento y qué modificaciones podíamos hacerle al producto para que mantuviera la certi-

ficación de Anmat", apunta Alejandro Vizzari, gerente Ejecutivo de Investigación y Desarrollo de Mirgor.

El seguimiento de los pacientes que han tenido Covid-19 puede implicar la necesidad de estudios, desde análisis de laboratorio, rayos X, espirometría computarizada y electrocardiograma hasta test olfatorios y ecografía abdominal, señalan desde DIM Centros de Salud.

Cabe tener en cuenta que es amplio el espectro de manifestaciones de la enfermedad y diversos los cuadros que puede presentar los pacientes que tienen el diagnóstico. "Hay quienes pasan por ella sin síntomas, o con muy pocos, mientras que otros requieren asistencia especializada por la presencia de secuelas evidentes. Pero aun habiendo tenido pocos síntomas podrían tener algunas secuelas que merecen conocerse y tratarse a tiempo", manifiesta Silvia Morales, especialista en Clínica Médica y directora Médica de DIM en la sede de Ramos Mejía, provincia de Buenos Aires.

Otra situación derivada de la pandemia fue la consolidación de la telemedicina como opción para atención. Aunque no suplanta la presencialidad, es una alternativa sobre todo para el monitoreo de patologías crónicas. Inclusive, colaboró en la detección de Covid-19, con un primer *triage* (priorización de casos urgentes) basado en aspectos clínicos.

Desde Innovamed, empresa que desarrolló el sistema de gestión médica digital DigiDoc, afirman que aumentó más del 500 por ciento el número de consultas en la plataforma *online*. "Pasamos de 400 a 2700 médicos activos", informa el director médico de la compañía, Gastón Valverde, quien destaca la importancia de las soluciones de telemedicina para aportar sustentabilidad a la atención médica. DigiDoc ofrece herramientas a los médicos para que puedan seguir atendiendo fuera de su consultorio, desde cualquier dispositivo y el modelo de negocio está basado en la gratuidad para los médicos (por medio de becas) y cobro por actividad a otros actores del ecosistema de salud, como firmas de medicina prepaga y farmacias, a los cuales les da primero un período de prueba. <AP> Alejandra Beresovsky



ESTAMOS DONDE SE CONSTRUYE EL FUTURO

Brindamos soporte a la industria energética argentina para enfrentar los desafíos que presentan las formaciones no convencionales gracias a nuestra infraestructura y experiencia, únicas en el país. Nuestros tubulares están respaldados por innovación constante tanto en el producto como en el servicio, buscando cada día ofrecer soluciones superadoras.

 **Tenaris**

CEO profile

Guía 2021

Menos de un año

- 57 AbbVie
- 58 AkzoNobel
- ArcelorMittal Acindar
- 59 Almundo
- Arcos Dorados
- 60 Assist Card
- 62 AVON
- Banco Patagonia
- 63 Banco Itaú
- Coca-Cola Argentina y Uruguay
- 64 Coca-Cola FEMSA Argentina Didi
- 66 Electrolux
- Ford
- 68 Galicia Seguros Grey
- 69 Genneia Invertir Online
- 70 La Gioconda MODO
- 71 Mastercard Naranja X
- 72 Pedidos YA PepsiCo Bebidas
- PepsiCo Alimentos Rappi
- 73 Roche
- 76 San Miguel
- 77 Sanofi
- 78 Santander Argentina
- 79 Supermercado DIA
- 80 Supervielle
- 82 Tesacom
- 83 Tecpetrol
- 84 Unilever

Más de un año

- 57 123Seguros aadesa Hotel Management
- ACCOR
- Aeropuertos 2000
- Adecco Argentina & Uruguay
- Adecoagro
- 58 AES
- ALSEA
- AON
- Arcor
- 59 AMD
- Andreami
- Atlas Copco
- Avaya
- 60 Avenida+
- Bain & Company
- Ball corporation
- Banco Comafi
- Banco del Sol
- Banco Galicia
- 62 Banco Hipotecario
- Banco Macro
- Barugel
- BASF Argentina
- 63 Banco Provincia
- Barbieri
- BAT Argentina (British American Tobacco Argentina)
- BBDO
- 64 BBVA
- BBVA Seguros
- BCG
- BDO Argentina
- 66 Beliv
- BGH
- Biogénesis Bagó

La trayectoria de más de 230 número unos de las principales compañías del país.

Uno por uno, quiénes son los ejecutivos, sus carreras profesionales, estudios y objetivos para este año.

Producción: Marysol Antón.

68 Bitso	Fanbag
Blue Star Group	Flybondi
Bodegas Bianchi	Furukawa
Brinks	General Electric
Bristol Myers	General Motors
Squibb Argentina	Gerdau Argentina
69 Bosch Argentina	Globant
Bridgestone	Grupo Gestión
Burger King	Grupo Goldfarb
BYMA	Glue Executive Search
70 Cabrales	GNV Group
Camuzzi	Grupo DATCO
CCU	Grupo DNA
Cervecería y Maltería Quilmes	Grupo Rotoplas
71 CBRE	Grupo SanCor Salud
CBSE	Grupo San Cristóbal
Cisco	GUT
Citi	Google
72 Citrix	Hafele Argentina
Claro	Havas Group
Costa Cruceros	Henkel Argentina
Cushman & Wakefield	Herbalife
73 Cohen	Honda
Berkeley Research Group (BRG)	HSBC
Danone	ICBC
dentsu	Indigo
74 Despegar	Intel
Diarco	Ituran
DIRECTV Latin America	Jan de Nul Argentina
Discovery Latin America/U.S.	JetSMART
Hispanic	John Deere Argentina
Don	Lenovo
Dow	Lisicki Litvin & Asociados
76 Eidico	Kavak
etermax	Kimberly-Clark
Europ Assistance	KPMG
Everis	Lazard
Farmacy	Logitech
FedEx Express (Federal Express Corporation)	Loma Negra
77 Excelerate Energy	Luigi Bosca
EY Argentina	Lumen
Facebook	MAE - Mercado Abierto
	Electrónico
	ManpowerGroup Argentina

Mercado McCann
Mercedes-Benz Argentina

Mars Cono Sur
Massalin Particulares

McCain

Mercado Libre

Merck

MetLife

Michelin Argentina

Motorola

86 Narvaez Superbid

Natura

Navent

NeuralSoft

Paladini

Pampa Energía

Pernod Ricard Argentina

Pfizer

87 Newsan

Nissan Argentina

OLX Autos

Oracle

Philips

Pointer

Practia

88 Prisma

Prosegur Security

Prudential

Puma Argentina

RE/MAX

Renault

Richmond

Ricoh

89 PwC Argentina

Raízen

Randstad

Red Hat

Saint Gobain

Salesforce

Sancor Seguros

SAP

90 Scania Argentina

Sesocio

Shell Argentina

Silica Networks

Skyonline

Snoop consulting

Stellantis / FCA Automobiles

Argentina

91 Sidus

Siemens Energy

Siemens Healthineers

Signify

Strix by LoJack

Syngenta

Techint

Telefónica Movistar

92 Tenaris Cono Sur

Ternium

Tetra Pak

Tiendanube

Uber

Unipar

Untold_

Veritran

93 Torneos

Toyota Argentina

Trendsy

Ualá

Viacom

VISA

VMLY&R Commerce

Volkswagen Group Argentina

94 Warner Media Argentina

Wenance

Western Union

Whirlpool

Worldline

Wunderman

YPF

Zurich



1

123Seguros



2

aadesa Hotel Management



3

ACCOR



4

Aeropuertos 2000

Martín Ferrari
 Business Administration en Business Management (UADE), Programas ejecutivos en Stanford y Harvard, Programa ECLA (Columbia Business School). Cofundador y VP de ASEA (Asociación de Emprendedores).
Tiempo en el cargo: 11 años.
Una meta: transformar la experiencia en seguros en Latinoamérica.
Objetivo 2021: impulsar el desarrollo y presencia regional. Incorporar nuevos productos como seguros de vida o para comercios. Consolidar una experiencia cada vez más digital.

Arturo Navarro Ithurralde
 MBA y Licenciado En Administración (UCA).
Tiempo en el cargo: 11 años.
Una meta: ser un referente en la hotelería y turismo en el Cono Sur.
Objetivo 2021: lograr mantener el equipo de trabajo motivado y la misma cantidad de clientes.

Luis Mirabelli
 más de 25 años de experiencia en corporaciones internacionales y startups. Previamente a Accor, fue VP de Desarrollo para América Latina y Caribe para Wyndham Hotel Group y ocupó posiciones de responsabilidad en RCI y American Express.
Tiempo en el cargo: 1 año y 8 meses.
Una meta: llevar las marcas de "hospitalidad aumentada" de Accor al liderazgo en los principales mercados de Sudamérica para 2025.
Objetivo 2021: acelerar el proceso de conversiones de hoteles independientes.

Daniel Ketchibachian
 Licenciado en Administración de Empresas por la UBA y posee un MBA por la Universidad ORT Uruguay. Antes, fue Gerente General del Aeropuerto de Ezeiza.
Tiempo en el cargo: 1 año y 7 meses
Una meta: facilitar las conexiones de personas, bienes y culturas para contribuir a un mundo mejor.
Objetivo 2021: salir de la mayor crisis aerocomercial de la historia trabajando junto a los stakeholders (líneas aéreas, proveedores, organismos, gobierno), cuidando a nuestra gente y a los pasajeros.

5



Adeco Argentina & Uruguay

6

Adecoagro



Leandro Cazorla
 Fue CFO de la compañía más de cuatro años. Es Contador Público egresado de la Universidad Nacional de Tucumán y realizó un MBA en la UTDT.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: continuar desarrollando en Argentina y Uruguay el propósito global de la compañía: hacer que el futuro del trabajo funcione para todos.
Objetivo 2021: mantener el ritmo de crecimiento del negocio, acompañando las necesidades de nuestros clientes e incorporando nuevos en todas las líneas.

Mariano Bosch
 ingeniero agrónomo (UBA). En 1995 fundó BLS Agribusiness, una empresa de consultoría agrícola. En 2003 creó Adecoagro.
Tiempo en el cargo: 18 años.
Una meta: seguir colaborando para que la Argentina sea una potencia agroindustrial.
Objetivos para el 2021: seguir promoviendo el desarrollo de economías regionales con una fuerte conciencia social y foco en el desarrollo de la producción nacional.

Menos de 1 año en el cargo

AbbVie

Eduardo Tutihashi
 médico egresado de la Universidad de Taubate (UNITAU) en Brasil y comenzó su carrera en AbbVie hace casi 10 años.
Tiempo en el cargo: menos de un año.
Una meta: trabajar para que AbbVie sea reconocida como una compañía biofarmacéutica que ofrece terapias innovadoras que resuelven afecciones graves de la salud y generan un impacto notable en la vida de las personas.
Objetivo 2021: convertirnos en un socio estratégico del sistema de salud, contribuyendo a su sustentabilidad y promoviendo el acceso de los pacientes a terapias innovadoras.

AkzoNobelMenos
de 1 año en
el cargo**8****Fernando Domingues**

Hace más de 13 años que se desempeña en AkzoNobel. Pasó por áreas vinculadas con Marketing, Ventas y Business Intelligence, entre otras.

Tiempo en el cargo: tres meses.

Una meta: utilizar la innovación en tecnología y sustentabilidad para desarrollar soluciones cada vez más cercanas a los usuarios.

Objetivo 2021: implementar de manera exitosa en Argentina la estrategia global que busca entregar cada vez más valor a los stakeholders, generando un escenario sostenible para el crecimiento del negocio.

**ArcelorMittal Acindar**Menos
de 1 año en
el cargo**14****Everton Negrioli**

ingeniero mecánico con especialización en procesos de producción. EMBA de la Fundação Dom Cabral, Brasil, y completó programas de perfeccionamiento en la Universidad de Duke. Se incorporó a ArcelorMittal en 2010 como Especialista Comercial en las operaciones de Brasil. **Tiempo en el cargo:** 8 meses.

Una meta: consolidar la transformación de la compañía, hacia una operación con cero accidentes, y una empresa más ágil, flexible y con el cliente como foco en el centro.

Objetivo 2021: crecer de manera sustentable y con mayor valor agregado para el cliente.

9**AES****10****ALSEA****Martín Genesio**

Fue gerente general de Termoandes y director general de operaciones para las empresas del grupo AES en Argentina. Cuenta con una especialización en mercado eléctrico y de gas natural en el ITBA.

Tiempo en el cargo: 7 años.

Una meta: ser un actor relevante en la transición energética global, aportando mis conocimientos y experiencia en la formación de nuevos líderes.

Objetivo 2021: continuar desarrollando la estrategia del negocio en la Argentina: acelerar un futuro energético más sustentable.

Santiago Farinati

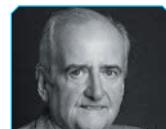
Licenciado en Administración de Empresas de la UCA. Pasó por multinacionales de consumo masivo y química.

Tiempo en el cargo:

1 año y 9 meses.

Una meta: ser líderes en retail gastronómico a nivel Cono Sur, siempre con foco en nuestros equipos y clientes por medio de un negocio sustentable.

Objetivo 2021: llevar adelante el negocio de manera responsable e implementando alternativas innovadoras para acercarnos a nuestros clientes e impulsar un buen mix entre experiencia en tienda y canales digitales.

15**AON****16****Arcor****Franco Di Lucca**

Tiene un MBA de la Universidad Bocconi (Italia). Como Director Adjunto de Marketing y Contact Center tuvo a cargo la estrategia comercial de las distintas unidades comerciales y de productos.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: seguir acompañando a nuestros clientes y cuidar la salud de nuestros colegas.

Objetivo 2021: tenemos dos lanzamientos: dos modelos operativos digitales end to end. Por un lado, Cover Wallet, que nos permitirá fortalecernos en mercados adyacentes, y la invitación a los agentes a ser aliados.

Luis Alejandro Pagani

Contador público de la UNC, con una especialización en Marketing de la NYU. Ingresó a Grupo Arcor como Director Comercial en 1986. Presidió la Asociación Empresaria Argentina desde 2002 hasta 2009 e integra desde entonces la Vicepresidencia de la CD.

Tiempo en el cargo: 28 años. **Una meta:** que exista una sinergia entre lo público-privado y un plan de largo plazo.

Objetivo 2021: este año celebramos el 70º aniversario de la compañía y continuaremos trabajando en la creación de nuevas categorías y negocios.

11



AMD

Nicolás Cánovas

Licenciado en Periodismo (Universidad del Salvador) y hace 16 años que forma parte de AMD.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: continuar posicionándonos como líderes en cómputo de alto rendimiento, con énfasis en acercar las soluciones más innovadoras, modernas y seguras para todos los usuarios.

Objetivo 2021: reforzar nuestro liderazgo en cada mercado con la oferta más avanzada para los mercados de consumo masivo, gaming y data centers.

12



Andreani

Carlos Cirimelo

Fue gerente regional de Lloyds TSB y del Banco Patagonia. En la actualidad, además, se desempeña como presidente de la Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina (AECA).

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: que todas las capacidades de la compañía estén a disposición para que la Argentina supere la crisis sanitaria y económica.
Objetivo 2021: seguir creciendo e invirtiendo en el país y en Latinoamérica para superar las expectativas de nuestros clientes y destinatarios. En el bienio 2020-2021, invertimos US\$ 60 millones.

Menos de 1 año en el cargo

13



Almundo

Francisco Vigo

Licenciado en Administración de Empresas. Trabajó en American Express, donde fue Head de Back Office LATAM. También estuvo 10 años en Avantrip.

Tiempo en el cargo: menos de 1 año.
Una meta: consolidar un modelo de Travel que sea 100% omnicanal. Consolidar un equipo de alta performance, data driven, 100% accountable de resultados y flexible a los cambios.
Objetivo 2021: seguir construyendo tecnología y sostener las más de 100 sucursales de Almundo con rentabilidad a pesar de la pandemia.

17



Atlas Copco

18



Avaya

Pablo Adaniya

Es graduado en Ingeniería Industrial de la UBA.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: introducir productos innovadores y servicios que agregan valor reduciendo el consumo energético y la huella de carbono y aportando la eficiencia y alta productividad que necesitan las empresas.

Objetivo 2021: tenemos programados lanzamientos de productos y servicios enfocados en la eficiencia energética y la industria 4.0. La expansión de nuestra presencia en el interior seguirá siendo clave.

Daniel Sacks

Fue gerente de Ingeniería de Ventas para el Cono Sur e Ingeniero de Ventas para Avaya e Ingeniero de Soporte para Lucent Technologies AT&T.

Tiempo en el cargo: 1 año y 7 meses.

Una meta: el desarrollo del capital humano, ya que la productividad de los empleados determinará el éxito de la organización.

Objetivo 2021: posicionar las soluciones de portafolio de Nube, para que la transformación digital de nuestros clientes sea fácil y cubra las necesidades de negocios.

Menos de 1 año en el cargo

19



Arcos Dorados

Eduardo Lopardo

Desarrolló más de 17 años de experiencia en Molinos Río de la Plata. Ingresó a Arcos Dorados 2019. Es Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires. También completó un programa de Liderazgo Empresarial en la Escuela de Negocios de Harvard y obtuvo el Executive MBA del IAE Business School.

Tiempo en el cargo: menos de un año.

Una meta: ayudar a este gran equipo de 15.000 personas a continuar innovando, liderando y transformando el mercado para seguir entregando una experiencia única, y cada vez mejor, a todos los argentinos.

Encontraste las mejores herramientas para mantener a tus empleados motivados.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLOS.



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud

oslpasteur.com.ar



#SiemprePodemosEstarMejor

30**Banco Provincia****Juan Cuattromo**

Licenciado en Economía y Magíster en Economía (UBA). Fue director del BCRA entre 2015-2016; y subsecretario de Programación Macroeconómica entre 2013 y 2015.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: consolidar al Banco Provincia como una institución al servicio de las personas y los sectores productivos, que fomenta la inclusión financiera y social.
Objetivo 2021: expandir aún más el crédito productivo y consolidar el proceso de transformación digital manteniendo el espíritu de banca de cercanía.

31**Barbieri****Walter Barbieri**

Realizó el Programa de Alta Dirección del IAE y su desafío es que Barbieri sea una empresa B.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: construir alianzas estratégicas con visión a largo plazo para transformar la industria de la construcción y promover un sistema constructivo sostenible de triple impacto.

Objetivo 2021: gestionar a través de ejes transversales el bienestar del equipo siendo protagonistas de la evolución hacia el triple impacto y la producción responsable en toda la cadena de valor, el liderazgo en sustentabilidad.

Menos
de 1 año en
el cargo

32**Banco Itaú****Juan O'Connor**

Es parte del Grupo Itaú desde 2008, donde desempeñó en los primeros años el rol de Director de Banca Corporativa, luego Director de Banca Minorista y Coordinador General.

Tiempo en el cargo: 4 meses.
Una meta: acompañar el proceso de cambio cultural que la digitalización trae en la organización, fomentando las redes de colaboración locales y regionales.
Objetivo 2021: nuestros ejes a futuro continuarán siendo: la experiencia del cliente, la transformación digital, el bienestar de nuestros colaboradores y la educación financiera.

36**BAT Argentina**
British American Tobacco**37****BBDO**

Juan Pablo Pardo Campos
Licenciado en Administración de Empresas. Ingresó al Grupo BAT en 1999. En 2016 asumió el rol de Director Regional de Planificación Estratégica en Europa.
Tiempo en el cargo: 1 año y 4 meses.
Una meta: velar por las estrategias y la visión de BAT Argentina. Motivar y tener una influencia positiva en las personas que me rodean a través del ejemplo.
Objetivo 2021: cuidar la salud de todo el equipo, mientras optimizamos la operación comercial.

Carlos Pérez
Abogado (UCA). Director General Creativo Grey Argentina. Director General Creativo Ratto BBDO.
Tiempo en el cargo: 20 años.
Una meta: contribuir al desarrollo de mi país.
Objetivo 2021: colaborar en el nuevo salto evolutivo de BBDO en su modelo de negocio

Menos
de 1 año en
el cargo

38**Coca-Cola Argentina y Uruguay****José Abelardo Gudino Morales**

Cuenta con más de 23 años de trayectoria dentro de la compañía y experiencia en el área comercial y de ventas. Es Ingeniero Industrial graduado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Tiempo en el cargo: 5 meses.
Una meta: aprender y desaprender se vuelve cada vez más relevante. Impulsar a las personas a ir más allá y nunca conformarse.
Objetivo 2021: contribuir al crecimiento de la compañía en la Argentina y Uruguay con propuestas innovadoras que aporten valor, de manera ágil e integrada a nivel regional.



Menos
de 1 año en
el cargo

39

Coca-Cola FEMSA Argentina



Nicolás Bertelloni

Licenciado en Administración y en Economía (UBA). Posgrado en Economía Internacional en el IfW, Kiel, Alemania. MBA con Orientación Gestión Financiera, FGV, Sao Paulo, Brasil. Ingresó en Coca-Cola FEMSA como Joven Profesional en 2004.

Tiempo en el cargo: 4 meses.

Una meta: nuestro crecimiento estratégico y liderazgo en la industria están impulsados por el propósito de refrescar al mundo a toda hora y en cualquier lugar, encontrando siempre la manera más eficiente y sostenible.

Objetivo 2021: recuperar el crecimiento, empujado por todo nuestro portafolio de bebidas. Continuar desarrollando nuestra estrategia de sustentabilidad, creando valor económico, social y ambiental en forma simultánea.



Menos
de 1 año en
el cargo

42

Didi



Juan Andrés Panamá

Más de 10 años en empresas como Deloitte y SinoLatin Capital. Lideró equipos remotos y multifuncionales en México, EE.UU., Canadá, Reino Unido y China. Cuenta con un MBA del INSEAD y es egresado de la Universidad de Michigan.

Tiempo en el cargo: 7 meses.

Una meta: contribuir a mejorar la movilidad en las grandes ciudades de la Argentina y de México, los países donde lidero grandes equipos de talento local.

Objetivo 2021: continuar integrándonos a las necesidades de la comunidad y aportar valor para todos los actores del ecosistema.

40

BBVA



41

BBVA Seguros



Martín Zarich

Licenciado en Economía (UBA), Master en Economía (CEMA) y Master in Business Administration (University of Chicago). Ingresó al Banco de Crédito Argentino en 1987. Tiempo en el cargo: 6 años. Una meta: contribuir al desarrollo del sistema financiero en la Argentina, como palanca para el crecimiento de nuestro país y la inclusión de personas y empresas.

Objetivo 2021: fortalecer la digitalización. La estrategia para los próximos años también implica cambios en el negocio, en la cultura, en las metodologías y en los espacios de trabajo.

Gastón Schisano

Licenciado en Administración de Empresas de la USAL, con posgrados en dirección en IAE y San Andrés y en Recursos Humanos en la UCA. Entró al Grupo BBVA en 1998, donde desempeñó diferentes posiciones (gerente zonal, territorial, corporativo y comercial, entre otras) hasta alcanzar la gerencia general de BBVA Seguros. Tiempo en el cargo: 7 años. Una meta: dejar un legado. **Objetivo 2021:** estar a la altura de la demanda de los clientes en estos cambios transformacionales.

43

BCG



44

BDO Argentina



Federico Muxí

Contador Público de la Universidad de la República (Uruguay), con un MBA de Harvard. Trabajó en Citibank y desde 2002 en BCG.

Tiempo en el cargo: 4 años. Una meta: contribuir para solucionar algunos de los problemas más acuciantes para las economías del Cono Sur, como el crecimiento económico, la desigualdad social o el cambio climático.

Objetivo 2021: crecer 30 por ciento versus 2020 (año en el que crecimos casi 10 por ciento versus 2019). Continuar fortaleciendo el equipo de BCG con foco en las capacidades digitales.

Sergio Crivelli

ingresó a BDO a los 22 años. Desarrolló su carrera en el área de Auditoría, y en 1998 pasó a ser socio. Desde 2013 forma parte del Directorio Regional de América de BDO.

Tiempo en el cargo: 8 años. Una meta: no caer en la desesperanza por la angustia que me provoca ver los serios problemas de nuestra sociedad.

Objetivo 2021: mantener el bienestar y la motivación de nuestros colaboradores. Crecer en nuestro negocio. Estamos trabajando para ayudar a nuestros clientes a sortear los obstáculos.

#AprendiendoJuntos

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

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

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

www.redlink.com.ar



0800 888 5465

**Electrolux**

Menos de 1 año en el cargo

Menos
de 1 año en
el cargo

45

Marcela Romero

ingeniera industrial (UTN) y MBA (UTDT). Durante 6 años ejerció el cargo de Directora Comercial de Canales Profesionales para Cono Sur en la firma Philips Lighting.

Tiempo en el cargo: 8 meses.

Meta: Continuar consolidando a la empresa en el mercado y fortalecer el negocio para entregar la mejor experiencia a quienes nos eligen.

Objetivo 2021: implementar el Programa Better Living, una iniciativa global compuesta por ambiciosas metas de sustentabilidad para el 2030, que tienen por objetivo proporcionar una vida mejor y más sustentable para los consumidores de todo el mundo. En el caso de la Argentina, el compromiso más relevante consistirá en convertirse en una empresa Climáticamente Neutral, reduciendo a cero sus emisiones en planta y oficinas.

Menos de 1 año en el cargo

**Ford**

Menos de 1 año en el cargo

Menos
de 1 año en
el cargo

48

Martín Galdeano

Licenciado en Administración (Universidad de Belgrano) y MBA de la Ucema. Alcanzó la presidencia luego de 22 años en la compañía.

Tiempo en el cargo: 10 meses.

Una meta: liderar con éxito la evolución del negocio. Un elemento clave es la ejecución de la inversión de U\$S 580 millones en la Argentina para fabricar a partir de 2023 la próxima generación de Ranger para abastecer los mercados de Latinoamérica desde nuestra Planta Pacheco

Objetivo 2021: acelerar la implementación de nuestra estrategia para el negocio, enfocada en Pick-ups, SUV y vehículos comerciales. Consolidar crecimiento interanual de ventas, producción y exportación. Para abastecer la demanda de Ranger proyectamos para 2021 un crecimiento de la producción del 55 por ciento.

46

**Beliv****Carlos Sluman**

Licenciado en Administración de Empresas (UBA) con un MBA en Ambev University y una especialización en bebidas. Fue líder en áreas de MKT en Brahma Argentina y Brasil.

Una meta: continuar con el proceso de expansión de Beliv y poder sumar a nuestro portfolio una nueva marca disruptiva.

Objetivo 2021: continuar la transformación digital que emprendimos en Beliv, poder estabilizar el negocio y hacer funcionar exitosamente tres incubaciones.

47

**BGH****Marcelo Girotti**

ingeniero Electrónico especializado en Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Rosario, con titulos de MBA y posgrados en las universidades del CEMA, IAE, Kellogg y Harvard Business School.

Tiempo en el cargo: 6 años.

Una meta: expandir y consolidar los negocios del Grupo BGH en Argentina, Latinoamérica y el resto del mundo.

Objetivo 2021: transformar el negocio del Grupo para seguir siendo el puente preferido entre la tecnología y nuestros Clientes. Seguir generando empleo productivo y de calidad

49

**Biogénesis Bagó****Esteban Turic**

Médico veterinario, especializado en Microbiología y Doctor en ciencias veterinarias, farmacología y toxicología (UNLP). Desarrolló su carrera en la industria de salud animal.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: diversificar el negocio de la compañía a través de su portafolio y la expansión global para ubicar a Biogénesis Bagó en el top 20 de salud animal a nivel mundial.

Objetivo 2021: estamos invirtiendo en la mejora de la capacidad productiva de nuestras plantas.

50

**Bitso****Andrés Ondarra**

Graduado en Economía de la Universidad Torcuato Di Tella y con un MBA en Finanzas, Emprendedurismo y Economía de Stern, la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York.

Tiempo en el cargo: 1 año.

Una meta: hacer cripto útil con la mejor experiencia del usuario y los más altos estándares de seguridad y transparencia.

Objetivo 2021: facilitar el acceso y la utilización de criptoactivos en nuestra base de clientes argentinos, creando una experiencia superior en conceptos de costos, precios y seguridad.



Ciencia e innovación
para hacer posible
lo que parece imposible.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.



Galicia Seguros

Menos de 1 año en el cargo

51

Flavio Dogliolo

Licenciado en Administración de Empresas (UCA), MBA del IAE y con estudios de posgrado en la Universidad de San Andrés y en IMD, Suiza. Entró al Grupo Financiero Galicia en 1998 y pasó por distintas gerencias hasta tener a cargo el área de Experiencia del Cliente entre 2015 y 2021. Es miembro del comité ejecutivo de la entidad.

Tiempo en el cargo: menos de un año.

Una meta: transformar la cultura de las organizaciones. Liderar equipos de alto rendimiento. Brindar la mejor experiencia a los clientes. Lograr eficiencia y rentabilidad sustentable y que nuestras organizaciones sean actores sociales relevantes.

Objetivo 2021: profundizar la transformación de Galicia Seguros convirtiéndola en una empresa ágil que atraiga talento, sea competitiva y se destaque por la experiencia a sus clientes.

.....



Grey

Menos de 1 año en el cargo

57

Denise Orman

inició su carrera profesional en Young & Rubicam en las áreas de Relaciones Públicas y Cuentas. En 2004 se incorporó a BBDO Argentina. Es licenciada en Publicidad y realizó un Posgrado en Comunicaciones de Marketing en la AAP. En 2017 fue elegida Women to Watch en la Argentina.

Tiempo en el cargo: 2 meses.

Una meta: seguir aprendiendo, construir una gran cultura de trabajo y generar un impacto positivo.

Objetivo 2021: consolidar el liderazgo local y regional de Grey Argentina para poder desarrollar un trabajo creativo de excelencia que contribuya al crecimiento de las marcas para las que trabajamos. Mejorar la experiencia de trabajo de cada una de las personas que integran la compañía.

.....

52



Blue Star Group

.....

Martín Castelli

Desarrolló su carrera desde muy joven estando a cargo de la Gerencia de Sistemas y Logística, luego como Gerente General de Todomoda y en 2008 creó la División Negocios Internacionales expandiendo Todomoda e Isadora a nuevos mercados.

Tiempo en el cargo: 7 años.

Una meta: continuar poniendo a la comunidad que siguen nuestras marcas en el centro de todo lo que hacemos para brindarle la mejor experiencia.

Objetivo 2021: poder salir fortalecidos de la pandemia.

53



Bodegas Bianchi

.....

Rafael Calderón

Ingeniero en Administración Agro Industrial de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. Hizo un programa en Finanzas Corporativas en el IAE y cuenta con 27 años en el sector. Fue presidente y CEO de Salentein y desempeñó posiciones gerenciales en Diageo.

Tiempo en el cargo: 4 años.

Una meta: Liderar proyectos con agregación de valor y sustentables.

Objetivo 2021: Crecer en el mercado internacional con nuestros vinos y seguir consolidando liderazgo de nuestras marcas en la Argentina.

58



Brinks

.....

59



Bristol Myers Squibb Argentina

Ezequiel Sosa

Licenciado en Economía, realizó una Maestría en Negocios en la UCEMA y tiene de 20 años de experiencia en la industria logística.

Tiempo en el cargo: 8 meses.

Una meta: continuar protegiendo, resguardando y transportando activos de alto valor. Desarrollar y ofrecer soluciones integrales para la administración de efectivo.

Objetivo 2021: asegurar la correcta ejecución del plan de trabajo alineado con nuestra Casa Matriz y liderar a nuestros 2400 colaboradores.

Juan I. Diddi

es Ingeniero Industrial (UTN). Realizó cursos de posgrado en Economía de la Salud (IECS-Argentina) y Comercialización (ITBA), y un MBA en el IAE. Ingresó a BMS en 2011.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: transformar la vida de nuestros pacientes a través de la ciencia.

Objetivo 2021: fortalecer nuestro plan de inversión en I+D, con un programa de desarrollo clínico que nos permitirá brindar nuevas alternativas terapéuticas en áreas como Inmunología, oncología y hematología.

54

**Bosch
Argentina**

55

Bridgestone**Gastón Díaz Pérez**

Contador Público de la UCA. Realizó un MBA en el IAE. Ingresó a Bosch en el 2000. **Tiempo en el cargo:** 6 años. **Una meta:** consolidar los nuevos negocios que iniciamos en los últimos años de digitalización y nuevas tecnologías desde la Argentina, como son la solución para mantenimiento de flotas y sistemas de sembrado inteligente para el agro.

Objetivo 2021: mantener nuestra posición de liderazgo en los mercados que operamos y seguir creciendo con la recuperación que tendrá la economía.

Damián Seltzer

ingresó en la compañía en 2012 como VP de Finanzas de Bridgestone Latinoamérica, con sede en Nashville, Estados Unidos y, en 2016, fue promovido a VP de Operaciones en Brasil.

Tiempo en el cargo: 2 años. **Una meta:** que el negocio sea sustentable mediante la consolidación como productora, exportadora y comercializadora de soluciones de movilidad.

Objetivo 2021: garantizar la seguridad sanitaria y posicionar a la empresa como referente de soluciones de movilidad.

Menos
de 1 año en
el cargo

56

Genneia**Bernardo Andrews**

Licenciado en Economía (UBA) y Magíster en Economía por la UTDT. Ocupó posiciones como CFO en CGC, Director Financiero en Corporación América; y CFO Regional y Head of Corporate Finance Regional en GDF Suez (actual Engie). Ingresó como CFO a Genneia en 2016.

Tiempo en el cargo: un mes.

Una meta: adaptar la estrategia de la compañía a este contexto complejo, pero desafiante, enfocándose en la optimización y el fortalecimiento de nuestro know-how indiscutido, con una escucha activa de nuestros stakeholders.

Objetivo 2021: desarrollar propuestas de negocio, asociadas a grandes usuarios privados, manteniendo el liderazgo en el sector renovable. La compañía continuará optimizando su foco en la prospección, el desarrollo y la ingeniería de proyectos.

60

**Burger
King**

61

BYMA**Martín Márquez
de la Serna**

Licenciado en Administración y programa de Retail Management (IAE). Más de 10 años de experiencia en Burger King.

Tiempo en el cargo:
1 año y 7 meses.

Una meta: trascender la industria del fast food, para convertirse en una marca que dé nuevas experiencias. **Objetivo 2021:** comenzamos un cambio integral de la imagen corporativa, y desembocamos en el mundo de los e-sports. Lograr que el 90 por ciento del menú sea libre de conservantes.

Alejandro Berney

Se desempeñó en múltiples cargos de liderazgo en Citibank. Ingeniero Industrial de la UBA y MBA del CEMA.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: triplicar el Mercado de Capitales para así llegar a alcanzar un tamaño similar a los de la región. Con esto contribuimos a la creación de empleo en la Argentina.

Objetivo 2021: continuar con la modernización de nuestra infraestructura. Puesta en marcha del sistema de custodia de títulos valores provistos por Nasdaq en Caja de Valores.

Menos
de 1 año en
el cargo

62

Invertir Online**Christel Sasse**

ingeniera Industrial, graduada de la Universidad Tecnológica Nacional y posee un Master en Internacionalización del desarrollo local en Alma Mater Studiorum, Universidad de Bologna, Italia. Previamente, se desempeñó como Global Sr. Product Manager en Eventbrite.

Tiempo en el cargo: un mes.

Una meta: democratizar las finanzas para que cada vez más personas se animen a invertir, ofreciendo un marketplace de inversiones simple e intuitivo.

Objetivo 2021: continuar creciendo y llegar a cada vez más personas que se animen a operar con nosotros, como también en cantidad de IOLers que acepten el desafío de seguir potenciando a la compañía.

66



CBRE

67



CBSE



Menos de 1 año en el cargo

68

Mastercard

Nicolás Cox Montt

Se unió a CBRE en 2012 como CFO y encargado de Operaciones. Antes de CBRE, se desempeñó como CFO de Paperless.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Objetivo 2021: ayudar a las empresas en la definición e implementación de su estrategia inmobiliaria. El foco estará puesto en el bienestar de los empleados y el espacio de trabajo es un factor crítico para lograr ese bienestar. Otra meta es seguir apoyando el crecimiento de industrias y sectores beneficiados por las condiciones actuales, como Data Centers o depósitos logísticos.

Sol Orquera

Estudió publicidad en la UADE, e inicialmente desarrolló las áreas de marketing y calidad dentro de la compañía familiar.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: que cada vez más personas en el mundo tomen mate, y que puedan encontrar bienestar gracias a sus propiedades y felicidad en cada uno de ellos.
Objetivo 2021: lanzaremos nuevos productos y actualizaremos nuestra imagen en todas las líneas, atentos a las necesidades de nuestros consumidores y de las tendencias internacionales en alimentos.

72



Cisco

73



Citi



Menos de 1 año en el cargo

74

Naranja X

Chuck Robbins

Licenciado en Matemática, especializado en Ciencias de la Computación de University of North Carolina. Tiene más de 20 años de carrera en Cisco Systems.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: es el momento de hacer posible el mundo que imaginamos y la tecnología tiene un rol fundamental.
Objetivo 2021: estamos focalizados en sentar las bases tecnológicas adecuadas para que todos podamos darle forma a nuestro futuro. Continuaremos brindando y realizando mejoras a nuestras soluciones.

Federico Elewaut

Ingresó a Citi en 1990 en Buenos Aires. Es Ingeniero Industrial del ITBA y cuenta con una maestría en Finanzas de la Universidad del CEMA. Es miembro del directorio de la Asociación de Bancos Argentinos (ABA) y de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: ser el mejor aliado de nuestros clientes.
Objetivo 2021: convertirnos en una institución más simple, segura y sólida. Apuntamos a operar a la velocidad de la realidad digitalizada actual.

Pablo Caputto

Contador público (UBA) y tiene un posgrado en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella. Exgerente de Operaciones Financieras en Galicia y CEO de Compañía Financiera Argentina (Efectivo Sí).

Tiempo en el cargo: 2 meses.
Una meta: consolidarnos como una fintech que ayuda a las personas a encontrarle la vuelta a sus necesidades cotidianas.
Objetivo 2021: Incorporar los mejores talentos IT para el desarrollo de nuevas soluciones y la evolución de las ya disponibles en el mercado.

**Pedidos YA**

oooooooooooooooooooooooooooo

Esteban Gutiérrez

Licenciado en Economía por la UCA (Universidad Católica Argentina).

Tiempo en el cargo: 4 meses.

Una meta: continuar siendo la empresa líder en Delivery y Quick Commerce en todos los países de habla hispana de América Latina y crecer 10 veces nuestro tamaño en los próximos cuatro años agregando valor a cada una de las comunidades en las que operamos.
Objetivo 2021: continuar acompañando a nuestro ecosistema en este contexto tan difícil, asumiendo un rol clave para el sostenimiento del nivel de actividad.

Menos
de 1 año en
el cargo

75

76



Citrix

77



Claro

María Celeste Garros

Fue Directora de Ventas para Citrix Brasil y Directora de Ingenieros de Ventas para Latam. Es Licenciada en Comercialización de la UCES.
Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: consolidar la presencia en los países de la región y continuar creciendo, creando experiencias de trabajo desde cualquier lugar.
Objetivo 2021: trabajar en conjunto con empresas y partners para entregar a las compañías las herramientas necesarias para afrontar el nuevo orden laboral y estar preparadas para el futuro del trabajo.

Julio Porras

Economista del Claremont McKenna College. Además cuenta con un MBA de Duke University. Se desempeñó como Gerente de Marketing y Ventas de Coca-Cola Guatema y Gerente General de Claro Uruguay.

Tiempo en el cargo: 8 años.

Una meta: continuar con el despliegue y adaptación de la red móvil y estar preparados para cuando las condiciones permitan comenzar con el despliegue de 5G.
Objetivo 2021: continuar trabajando en conjunto con todos los actores del ecosistema, priorizando el diálogo.

**PepsiCo Bebidas**

oooooooooooooooooooo

Mariana Gallo Sacerdote

Licenciada en Comercialización de la Universidad de Palermo y cuenta con un MBA de la Universidad Católica Argentina (UCA). También realizó un Programa Ejecutivo en Administración en la Universidad Austral. Ingresó a PepsiCo en noviembre de 2007.

Tiempo en el cargo: 10 meses.

Una meta: que todas las marcas de PepsiCo tengan un impacto social positivo.

Objetivo 2021: ser parte de la recuperación nacional. Pensar todos los planes estratégicos y tácticos del año en función de que la Argentina se recupere y que nuestros productos puedan seguir siendo accesibles para los consumidores.

Menos
de 1 año en
el cargo

81

82



Costa Cruceros

83



Cushman & Wakefield

Fernando Joselevich

Corporate Manager de SwissAir, Country Manager de South African Airways y Country Manager Argentina and LATAM de Emirates Airline.

Tiempo en el cargo:
1 año y tres meses.

Una meta: agregar valor en la construcción de equipos de trabajo sólidos que generen experiencias de viajes únicas e irrepetibles.

Objetivo 2021: consolidar el retorno a la actividad de cruceros ofreciendo seguridad, calidad y placer.

Herman Faigenbaum

Arquitecto de la UBA y MBA de la UTDT. Comenzó su carrera en desarrollos inmobiliarios. Luego amplió su perfil trabajando en Inversiones Inmobiliarias, Asset Management y Property Management. Director Académico del programa de Real Estate Management de la UTDT.
Tiempo en el cargo: 17 años
Una meta: ser un buen líder
Objetivo 2021: brindar nuevas soluciones a las necesidades actuales de nuestros clientes manteniendo el alto nivel de servicio profesional y humano que nos caracteriza.

78

Cohen



79

Berkeley Research Group (BRG)

**Anna Cohen**

Experta en Mercado de Capitales y Wealth Management, con más de 20 años de experiencia en la gestión de negocios financieros. Realizó el Programa de Alta Dirección en IAE Business School.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: incrementar las dobles vías de aprendizaje: que me nutra de las nuevas prácticas de los colaboradores más jóvenes, y retribuirles con la experiencia.

Objetivo 2021: consolidar nuestro posicionamiento de cercanía con nuestros clientes y expandir las áreas de expertise en el asesoramiento integral de carteras.

Matías Nahón

Tiene experiencia en consultoría, especialmente focalizado en prevención, detección e investigación de fraude corporativo. Previo a su posición, estuvo 20 años en Kroll.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: desarrollar el mercado en Chile y Paraguay.

Objetivo 2021: trabajar en seguir instalando la marca BRG en nuestro país.

Menos
de 1 año en
el cargo

80

PepsiCo Alimentos

**Diego Serantes**

Es Ingeniero Industrial de la Universidad Austral y cuenta con un Executive MBA de IAE Business School. Se incorporó a PepsiCo en febrero de 2017 como Director de Marketing de PepsiCo Alimentos Cono Sur.

Tiempo en el cargo: 6 meses.
Una meta: duplicar el negocio de PepsiCo Argentina en los próximos 10 años de una manera sustentable.

Objetivo 2021: cuidar la salud de todos los empleados de PepsiCo.

84



Danone

85

dentsu

**Juan Garibaldi**

Comenzó su carrera en áreas de Marketing. Tiene más de 30 años en consumo masivo.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: aportar al sector empresario en pos de una visión de triple impacto.

Objetivo 2021: consolidar a Danone como empresa líder en la Argentina. Ampliar la oferta de productos saludables para satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones de consumidores y seguir diferenciándonos en el mercado al brindar salud a través de alimentos y bebidas a la mayor cantidad de gente posible.

Juan Pedro Mc Cormack

Licenciado en Comunicación Social (UBA), ocupó cargos en CBS y ESPN.

Tiempo en el cargo: 4 años como CEO de dentsu Argentina y desde hace 6 meses, CEO de las Agencias de Medios en LatAm y CEO de dentsu Chile.

Una meta: dejar una huella e inspirar a las personas que trabajan conmigo a desarrollar su máximo potencial. Poder transmitir con el ejemplo valores sólidos a mis hijos.

Objetivo 2021: acelerar la transformación hacia una compañía cada vez más integrada.

Menos
de 1 año en
el cargo

86

Rappi

**Matías Casoy**

Licenciado en Psicología. Co-Founder & General Manager - Lino Group (2014 - 2018) y Regional VP - Groupon (2010 - 2014).

Tiempo en el cargo: 4 meses.
Una meta: facilitar la vida de las personas a través de la tecnología, fomentar el crecimiento de la industria tecnológica y del emprendedurismo en latinoamérica.

Objetivo 2021: seguir conectando oportunidades a través de nuestra tecnología, ampliar la experiencia de Rappi en nuevas ciudades, innovar y desarrollar nuevas funcionalidades; y continuar apostando al crecimiento de cada uno de nuestros comercios aliados.

87



Despegar

88



Diarco

89

DIRECTV
Latin America

90

Discovery Latin
America/U.S. Hispanic**Paula Cristi**

Estudió Administración de Empresas de Turismo y realizó el Programa de Desarrollo Directivo en IAE. Trabaja en Despegar hace 18 años.

Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: seguir liderando equipos de trabajo con innovación constante y la diversidad como norte.

Objetivo 2021: mantenernos sólidos y seguir trabajando para ofrecer propuestas innovadoras que respondan a la nueva realidad de un sector esencial para la recuperación económica del país y del mundo.

Pablo Bertolissio

Es Perito Mercantil y Técnico en Comercio Exterior y Administración de Empresas por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Tiempo en el cargo: 12 años.
Una meta: consolidar a Diarco como primer mayorista a nivel nacional.
Objetivo 2021: obtener 2 por ciento de share adicional en el año. Lanzamiento de e-commerce propio. Implementación de CRM. Automatización de procesos administrativos.

Michael Bowling

Como Chief Strategy and Digital Transformation Officer de Vrio desarrolló la estrategia para los servicios de entretenimiento digital de las operaciones de TV paga de DIRECTV y SKY.

Tiempo en el cargo: 1 año y 5 meses.
Una meta: transformar a DIRECTV y DIRECTV GO en líder del entretenimiento digital en la región.
Objetivo 2021: continuar focalizados en el crecimiento de nuestra plataforma de streaming DIRECTV GO.

Guillermo Delfino

Fue Vicepresidente Senior de Marketing y Ventas en DIRECTV. Realizó estudios de postgrado en Marketing en la Universidad de Berkeley, California.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Objetivo 2021: consolidar la operación de Discovery en Cono Sur mediante el lanzamiento y comercialización de nuestra plataforma de streaming discovery+.

Roche

Menos de 1 año en el cargo



91

Lorice Scalise

Cuenta con 21 años de experiencia en Roche Diagnóstica, en varios países entre ellos Suiza, Brasil y la Argentina.

Tiempo en el cargo: 1 mes.

Una meta: dedicar toda mi energía y esfuerzo para acompañar el equipo de Roche Argentina y así poner las necesidades de los pacientes en el centro en todas nuestras decisiones.

Objetivo 2021: poder llevar innovación en salud a los pacientes que más lo necesitan. Son fundamentales la colaboración y la capacidad de cocrear junto con otros actores del sistema de salud.

92



Don

93



Dow

Juan Manuel "Papón" Ricciarelli

Ganó premios en todos los festivales. En dos ocasiones, las agencias que dirigía creativamente, BBDO Argentina y McCann Latam ingresaron entre las 10 mejores del ranking mundial Gunn Report.

Tiempo en el cargo: 13 años.
Una meta: seguir consolidando el equipo para que las operaciones de Buenos Aires, Bogotá y México sean el hub estratégico y creativo para todo el mundo.

Objetivo 2021: reforzar la oportunidad que tiene Argentina a nivel cualitativo estratégico y creativo

Diego Ordoñez

Contador público, comenzó su carrera en Dow en 1989. En 2005 se trasladó a los Estados Unidos para desempeñarse en roles relacionados con hidrocarburos. En 2007 fue relocateado en San Pablo, donde lideró el área de Energía para América Latina.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: contribuir a la reducción de la brecha educativa entre los jóvenes de bajos y altos ingresos.

Objetivo 2021: seguir ofreciendo soluciones innovadoras a nuestros clientes, en línea con nuestros objetivos de sustentabilidad.



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

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

 **Ledesma**

The logo consists of a blue stylized geometric icon followed by the word "Ledesma" in a bold, dark blue sans-serif font.

94

Eidico



95

etermax



96

Europ Assistance



97

Everis

**Mateo Salinas**

Ingresó en Eidico en 1995 y hasta 1997 fue el único empleado. Estudió Administración de empresas en la UCA y posteriormente hizo un programa de dirección en el IAE.

Tiempo en el cargo: 18 años.
Una meta: seguir manteniendo el espíritu y la calidez dentro de la empresa, tan necesario en estos momentos, y siempre poniendo a la persona en el centro de las decisiones.

Objetivo 2021: seguir siendo desarrolladores de soluciones para que la gente pueda acceder a una vivienda o lote en el corto plazo, a un precio competitivo en el mercado.

Máximo Cavazanni

Ingeniero en Informática del ITBA. A los 22 años, mientras estudiaba, desarrolló iStockManager, la primera aplicación móvil de compra-venta de acciones posteriormente adquirida por TD Ameritrade. En el 2009 fundó etermax.

Tiempo en el cargo: 12 años.
Una meta: hacer industria. **Objetivo 2021:** desafiar el modo de hacer las cosas y ofrecer propuestas disruptivas combinando tecnología y creatividad, datos y experimentación, para encontrar soluciones a las necesidades de hoy y del futuro.

Alejandro Caballero

Licenciado en Administración de Empresas, trabajó en Prisma Digital, Grupo Clarín, La Caja Seguros y más.

Tiempo en el cargo: para Argentina, 14 años; para Latam 1 año.

Una meta: continuar fortaleciendo la industria de la asistencia en sus diferentes categorías y en los distintos mercados en que se desarrolla.

Objetivo 2021: seguir en línea con los desarrollos tecnológicos que nos permitan estar cada vez más cerca de nuestros clientes finales, con más productos y de la manera más sencilla.

Pablo Pereira

ingeniero electrónico, graduado en la Facultad de Ingeniería de la UBA. Cuenta con más 30 años de experiencia en proyectos de reingeniería, rediseño de procesos e innovación tecnológica.

Tiempo en el cargo: 3 años.

Una meta: consolidar el desarrollo de la práctica Argentina, mejorando la oferta de valor a nuestros clientes y superando desafíos para exportar talento argentino.

Objetivo 2021: consolidar el talento.

San Miguel

Menos de 1 año en el cargo

Pablo Plá

Antes de su ingreso a la firma, se desempeñaba como presidente y gerente General de Ingredion Southern Cone. Fue gerente General de General Mills (Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay).

Tiempo en el cargo: menos de 1 año.

Una meta: mejorar el retorno sobre capital invertido (ROIC) vía mejoras de exportaciones y productividad agrícola.

Objetivo 2021: mejorar el impacto positivo sobre las comunidades donde operamos.

102



103

Farmacity



104

FedEx Express

**Sebastián Miranda**

ingeniero Industrial (UBA) y MBA (Tuck - Dartmouth College, EE.UU.). Trabajó en consultoría y empresas del sector de consumo masivo y retail como Andersen Consulting, Kimberly Clark, McKinsey & Company, EKI y Dia%.

Tiempo en el cargo: 8 años.

Una meta: sostener la mejor atención de salud, garantizando el cuidado integral de nuestros clientes

Objetivo 2021: garantizar el acceso a la salud de toda la comunidad. Pondremos foco en un nuevo modelo organizacional que nos permitirá gestionar y empoderar el talento interno.

Silvina Prette

Graduada en Comercio Internacional de la Fundación BankBoston, comenzó su carrera en FedEx Express hace 29 años.

Tiempo en el cargo: 11 años.

Una meta: continuar creciendo y evolucionando como persona para acompañar a mis hijas, buscando la felicidad y el bienestar con uno mismo y los demás.

Objetivo 2021: apoyar la recuperación de las pymes, ofrecerles soluciones que les permiten ampliar su alcance internacional con el e-commerce y brindarles herramientas para promover su crecimiento futuro.

98



Excelerate Energy

99



EY Argentina

100



Facebook

101



Fanbag

Gabriela Aguilar

Licenciada en Comercio Internacional y Administración de Empresas. Obtuvo un MBA y participó de programas ejecutivos en la Universidad de San Diego, Thunderbird University y la London Business School. Trabajó para diversas compañías internacionales.

Tiempo en el cargo: 9 años.
Una meta: ser lo suficientemente flexible para entender los cambios sociales que nos desafía la pandemia.
Objetivo 2021: contribuir con la seguridad energética del país a través de una herramienta técnica como el servicio de regasificación.

Norberto Nacuzzi

Contador público (UBA), desarrolló su carrera en el área de servicios financieros, la cual lideró durante los últimos años. Es docente titular de cátedra en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y escribió numerosas publicaciones sobre los temas de su especialidad.

Tiempo en el cargo: 1 año y tres meses.

Joao Adao

Ingeniero Mecánico por la Ohio State University y cuenta con un MBA de la University of California, Berkeley. Previamente ocupó el cargo de gerente general para América Latina de Hibu, y fue vicepresidente regional en Avery Dennison.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: acompañar a los equipos a construir conscientemente una mayor resiliencia y capacidad de crecer.

Objetivo 2021: contribuir a la recuperación económica de la Argentina y la región, apoyando a empresas de todos los tamaños.

Nahuel Filardi Sabin

Socio y cofundador. Licenciado en Hotelería de la Universidad Abierta Interamericana. Posgrado en Desarrollo Gerencial en Universidad Torcuato Di Tella.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: trascender como compañía que deje una huella positiva en la memoria de las personas. Robustecer el liderazgo de la empresa a nivel nacional y consolidar su expansión regional.

Objetivo 2021: afianzar el crecimiento prepandemia, del 50 por ciento interanual. Fortalecer el canal e-commerce y apuntalar el negocio B2B con nuevas soluciones.

105



Flybondi

106



Furukawa



Menos
de 1 año en
el cargo

107

Furukawa**Mauricio Sana**

Ejecutivo del sector turístico y de transporte aéreo con más de 16 años de experiencia en el mercado latinoamericano. Ingeniero en Sistemas de la Universidad de Colombia.

Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: transformar la industria del transporte aéreo y los viajes hacia un modelo transparente, accesible y competitivo.
Objetivo 2021: acompañar la realidad del mercado. Recuperar la capacidad operativa, transportar más de un millón de pasajeros y reafirmarnos como la mejor opción de conectividad.

Diego Martín

Licenciado en Comercio Internacional, 30 años en el mercado de telecomunicaciones en áreas de Marketing, Comerciales y Management.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: colaborar para lograr una sociedad más justa y humana.
Objetivo 2021: continuar desarrollando soluciones innovadoras para las necesidades globales de infraestructura de comunicaciones.

Mariano Schlottmann

Ocupó cargos de liderazgo en ventas y marketing en compañías multinacionales como Colgate y Boehringer-Ingelheim.

Tiempo en el cargo: 4 meses.
Una meta: asegurar la prevención de enfermedades a través del acceso a tratamientos innovadores para mejorar la calidad de vida de las personas.
Objetivo 2021: a nivel global, estamos investigando potenciales vacunas para Covid-19 y también en nuevas terapias innovadoras. A nivel local, reafirmamos nuestro compromiso con la ciencia en el país con la pronta inauguración de un nuevo laboratorio de calidad.



108

General Electric



109

General Motors



110

Gerdau Argentina



111

Globant

Luis Felipe Carrillo

Ingeniero Eléctrico de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. MBA de la Universidad Católica del Perú y del Maastricht School of Management de Holanda. Se incorporó a GE en 2000.

Tiempo en el cargo: 3 años.

Una meta: desarrollar las infraestructuras de las regiones en generación de energía, tratamiento de agua, petróleo y gas, minería, salud y transporte. **Objetivo 2021:** impulsar la descarbonización, la medición de precisión y un futuro de vuelo más inteligente.

Carlos Zarlena

Graduado en Economía (UBA). Presidente de General Motors Sudamérica, Mercosur y Brasil.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: finalizar la inversión de US\$ 300 millones para ampliar nuestras instalaciones y sumar un nuevo modelo para producir en el país.

Objetivo 2021: consolidar un modelo de negocio que nos permita ofrecer a nuestros concesionarios y clientes un portafolio de vehículos diversificado que sean referentes de seguridad, conectividad y performance, con altos niveles de eficiencia energética.

Guillermo Maglieri

Ingeniero Mecánico con Posgrado en Dirección Comercial y Logística. Inició su carrera en Gerdau en 2005.

Tiempo en el cargo: 2 años.

Una meta: trabajar en aumentar la competitividad a través de la mejora de los procesos, la transformación digital y la sustentabilidad.

Objetivo 2021: en 2021 celebramos 120 años de historia. Por eso esperamos poder sostener altos niveles de producción, que nos permitan acompañar la demanda del mercado, aumentando nuestra competitividad y afirmando un negocio sustentable.

Nicolás Kaplun

Antes de unirse a Globant se desempeñó como Managing Director en la División de Finanzas de Accenture. Tuvo roles ejecutivos en Citibank, Zurich, Telefónica y Korn/Feirry International.

Tiempo en el cargo: un año y medio.

Una meta: dar valor tangible a nuestros clientes mediante la transformación digital y cognitiva de sus negocios.

Objetivo 2021: aumentar las capacidades de cualquier empresa haciéndola avanzar en su negocio y llevándola al siguiente nivel, mediante el poder de la tecnología y la inteligencia artificial.



Menos de 1 año en el cargo

116

Santander Argentina



117

Grupo Gestión



118

Grupo Goldfarb

Alejandro Butti

Ingeniero Industrial (UBA) y Master en Administración de Empresas (IAE). Ingresó en Banco Río (más adelante Santander Argentina) en 1994 como Team Leader y Oficial de Créditos en la Gerencia de Riesgos. En 2013 fue nombrado gerente principal de Banca Mayorista y miembro del Comité de Dirección.

Tiempo en el cargo: dos meses.

Una meta: transformar a Santander Argentina en la mejor plataforma abierta de servicios financieros del país.

Objetivo 2021: acelerar la transformación cultural de Santander con foco en el cliente y priorizando la agilidad y el trabajo en equipo. Potenciar la excelencia operativa y expandir nuevas líneas de negocios en áreas como inversiones y agro. Impulsar lo que nosotros denominamos los "speedboats" o fintechs.

Jorge Salvatierra

Logró consolidar una organización que brinda servicios a más de 1000 clientes nacionales y multinacionales.

Tiempo en el cargo: 24 años.

Una meta: potenciar nuestro crecimiento sostenido y trabajar en mejoras constantes que garanticen un servicio de excelencia.

Objetivo 2021: ser un socio del negocio estratégico de nuestros clientes, brindando servicios y herramientas de gestión que permiten simplificar y agilizar las operaciones.

Objetivo 2021: profundizar el proceso de transformación digital.

Javier Vilela

Se recibió de Ingeniero Civil en la UBA. Posteriormente realizó un posgrado en Puertos y Vías Navegables en la UBA. Tiene una amplia trayectoria en el rubro retail.

Tiempo en el cargo: 5 años.

Una meta: consolidar la transformación digital de las compañías del grupo.

Objetivo 2021: cumplir, a pesar del contexto, los planes de expansión de cada una de las compañías del grupo.

112



Glue Executive Search

113



GNV Group

114



Grupo DATCO

115



Grupo DNA

Ezequiel Palacios

Experto en reclutamiento de ejecutivos de alto nivel, especializado en los últimos años en talentos digitales para procesos de transformación digital. Inició su carrera en Accenture.

Tiempo en el cargo: 8 años.
Una meta: aspiramos a ser la consultora boutique de referencia para búsquedas ejecutivas y servicios de coaching empresarial con alcance en todo tipo de industria, y especial expertise en negocios digitales.

Objetivo 2021: continuaremos creciendo y seguiremos fortaleciendo el área de Executive Coaching.

Alejandro Ginevra

Comenzó a desempeñarse en el sector inmobiliario en el año 1981. Se graduó como Martillero Público y Tasador Inmobiliario. Es el actual presidente de CAMESI.

Tiempo en el cargo: 29 años.
Una meta: la continuidad familiar de la empresa.
Objetivo 2021: continuar con el crecimiento de Madero Harbour, nuestro desarrollo de usos mixtos ubicado en Dique 1 de Puerto Madero, donde actualmente estamos construyendo Harbour Tower.

Verónica Martínez

Licenciada en Comercialización de la Uces. Ocupó distintos roles en la compañía.

Una meta: consolidar en Grupo Datco una cultura sostenida en valores y un equipo de trabajo diverso, que dé oportunidades, especialmente para las mujeres.
Objetivo 2021: crecer en participación de mercado en proyectos de transformación digital. Aspiramos a posicionarnos como socios estratégicos para ayudar a nuestras empresas clientes a adaptarse al nuevo entorno digital de negocios, capitalizando la tecnología como herramienta clave de gestión.

Mauro L'Estrange

Licenciado en Administración (UADE) y MBA (CEMA). Trabajó en Citibank en desarrollo de nuevos negocios y luego en consultoría de recursos humanos en empresas multinacionales, para hacerse cargo del startup de la fusión de High Flow y Grupo DNA en Argentina y Uruguay en 2020.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: posicionar a Grupo DNA como la HR-Tech, no cotizante en bolsa, más grande de LATAM.
Objetivo 2021: expandir el uso de las soluciones digitales en grandes empresas y el mercado corporativo.

119



Grupo Rotoplas

120



Grupo SanCor Salud



Menos
de 1 año en
el cargo

121

Pablo Feresini

Ingeniero Industrial y MBA. Comenzó como pasante de reparación de electrodomésticos en Whirlpool, mientras terminaba la secundaria.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: para 2025, posicionar a Grupo Rotoplas como líder en soluciones del agua que mejoran la calidad de vida de la gente, tanto en Argentina como en la región.
Objetivo 2021: consolidar la inversión de U\$S 5 millones, inaugurar la nueva planta en Pilar y fortalecer el liderazgo en almacenamiento, conducción y calentamiento de agua.

Fernando Werlen

Médico clínico con especialidad en neumología, graduado por la Universidad Nacional de Córdoba. Obtuvo una licenciatura en la Universidad ISalud de Bs. As. sobre Gestiones de Sistemas de Salud, formándose en Liderazgo y Management.

Tiempo en el cargo: 5 años
Una meta: contribuir a la humanización y revalorización del sistema de salud y, como líder de una prepaga, intensificar el rol activo y transformador de la compañía, priorizando el bienestar integral de todos los argentinos.

Supermercado DIA

Martín Tolcachir
Licenciado en Administración y Gestión de Empresas por la UBA y MBA por IMD Business School. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de la distribución tanto en compañías de alimentación (Carrefour) y de bienes de gran consumo (Electrolux).
Tiempo en el cargo: 8 meses.
Una meta: acelerar el proceso de transformación de DIA para convertirlo en el supermercado preferido por los argentinos.
Objetivo 2021: estar más cerca de los clientes, con una propuesta que resuelva sus compras de alimentos con calidad al mejor precio.



122

Grupo San Cristóbal



123

GUT



124

Google



125

Hafele Argentina

Diego Guaita

Actuario (UBA), con más de 25 años de experiencia en la industria aseguradora y servicios profesionales en empresas como Mercer, Willis Towers Watson y BBVA. **Tiempo en el cargo:** 2 años. **Una meta:** contribuir al desarrollo sostenible de nuestro país, en particular con los objetivos que nos propone el Pacto Global de Hambre Cero, Fin de la pobreza y Salud y Bienestar. **Objetivo 2021:** acompañar a nuestros colaboradores, productores y clientes en este escenario complejo, atendiendo las necesidades.

Gastón Bigio

Socio, fundador y CEO de la agencia. **Tiempo en el cargo:** 3 años. **Una meta:** ser la red independiente de comunicación más diversa y creativa del mundo. **Objetivo 2021:** poder sobrellevar con energía y talento la realidad agobiante de un mundo en pandemia. Crecer junto a clientes que se animen a apostar más para ganar más. Crecer con nuestros clientes locales y realizar un trabajo de excelencia internacional.

Pablo Beramendi

Licenciado en Administración de Empresas (UdeSA) y posee un MBA de la Escuela de Negocios Kellogg de la Universidad de Northwestern, en EE.UU. Cuenta con experiencia en S.C. Johnson & Son, Booz Allen Hamilton y BofA. **Tiempo en el cargo:** 3 años. **Una meta:** nunca dejar de aprender. En 2020 aprendí que la colaboración es la clave para atravesar la crisis. **Objetivo 2021:** seguir generando un impacto positivo en la Argentina, trabajando muy de cerca con empresas, pymes y gobiernos para ayudar a que puedan aprovechar el potencial de la tecnología.

Dario Giarrocco

Técnico en la industria y diseño del mueble. **Tiempo en el cargo:** 14 años. **Una meta:** democratizar el conocimiento sobre la gran cantidad de soluciones que ofrece la industria y acercar confort a los usuarios. **Objetivo 2021:** resguardar la operación de la compañía lo más saludable posible, a través de la calidad en el servicio a nuestros clientes y el cuidado de nuestros colaboradores.

Menos
de 1 año en
el cargo

130

Supervielle



131

HSBC



132

ICBC

Alejandro Stengel

ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, beneficiario (grant) Fullbright, posee un MBA del Wharton School de la Universidad de Pensilvania e integra el Consejo de CIPPEC. Fue CEO de Los Grobo Agropecuaria y Socio de Booz Allen Hamilton. **Tiempo en el cargo:** menos de 1 año. **Una meta:** Impulsar tus sueños. **Objetivo 2021:** consolidar la transformación.

Juan Marotta

Comenzó su carrera en HSBC en 1998, donde ocupó diversos roles locales, regionales y globales. En noviembre de 2019 asumió como CEO de HSBC Argentina y, recientemente, sumó el rol de CEO LAM Sur, que comprende Brasil, Chile y Uruguay. Es economista de la UBA y tiene un MBA de la UCEMA. **Tiempo en el cargo:** 1 año y medio. **Una meta:** desempeñar un rol clave para la recuperación económica del país. **Objetivo 2021:** consolidar el liderazgo de la organización en la Argentina, siempre cerca de nuestros clientes.

Alejandro Ledesma Padilla

Licenciado en Economía (UBA), con un MBA de Boston University, donde se graduó con honores. Se desempeñó como Chief Risk Officer, Country Manager; Country Treasurer y Regional Market Risk Manager en Chase Manhattan Bank, Bank of America, Bank Boston y Banco Itaú. **Tiempo en el cargo:** 12 años. **Una meta:** aprender mandarín. **Objetivo 2021:** profundizar la estrategia de transformación digital en todas nuestras plataformas, así como una oferta de productos adaptados a esta situación.



126

Havas Group

127

Henkel Argentina

128

Herbalife

129

Honda**Ramiro Castillo Marín**

Es CEO de Havas Group Argentina desde su fundación en 1998. Basado en Buenos Aires gestiona 7 compañías y proyectos en Latam.

Tiempo en el cargo: 22 años.
Una meta: transformar el acondicionamiento valor transaccional y de servicio de las agencias en un valor relevante para el negocio de las marcas y las empresas (real y percibido).

Objetivo 2021: gestionar eficientemente la operación de alta performance y satisfacción de servicio al cliente a través de los programas de gestión de talento, liderazgo y conocimiento que son nuestros activos claves.

Federico Schroer

Comenzó su trayectoria en la casa matriz de Henkel en Alemania, y desempeñó diversas funciones dentro de la compañía. Es Ingeniero Industrial (UBA) y tiene un MBA de Kellogg (Northwestern University, EE.UU.).

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: seguir reforzando la integración de nuestros equipos y permitir el mejor balance vida-trabajo.
Objetivo 2021: ser reconocidos por nuestros clientes por el manejo de la crisis y seguir aumentando nuestra participación de mercados en segmentos y tecnologías clave.

Laura Bazzano

Tiene más de 15 años de trayectoria en la empresa, donde desempeñó distintos puestos. Realizó posgrados en Gestión Empresarial, Call Center Management y Marketing Digital. Se encuentra realizando un MBA en EUDE Business School.

Una meta: seguir apoyando a las organizaciones en el crecimiento sustentable y con responsabilidad social que sume a la sociedad a dar un salto de calidad en el bienestar general.
Objetivo 2021: consolidar a Herbalife como la una de las mejores compañías de venta directa.

Seiji Sato

Se unió a la compañía en 1994. En 1995 es nombrado Responsable de supply chain para la división de automóviles. En 2015 asumió la dirección de ventas de la división automóviles de Honda South America. En 2017 fue designado presidente de Honda Motor de Chile, cargo que ejerció hasta 2018, momento en el que fue designado presidente de Honda Motor de Argentina.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Objetivo 2021: consolidar el liderazgo en el mercado de motocicletas y alcanzar una integración local de piezas cada vez más fuerte.

133

**Indigo**

134

**Intel**

135

**Ituran****Darío Meffei**

Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Plata y estudios de posgrado en Planificación Estratégica y Negocios de Birkbeck College, Londres, y Carlson School of Management, Minnesota, EEUU. Trabajó durante 16 años en Cargill. **Tiempo en el cargo:** 1 año. **Una meta:** aumentar la rentabilidad de los productores agropecuarios, desarrollar prácticas agrícolas sostenibles en tiempos de cambio climático.

Objetivo 2021: continuar con la expansión de los negocios de Indigo en Latam.

Adrián De Grazia

Estudió Ingeniería Electrónica en la UTN y es especialista en ciencias de la computación. Hace 23 años es parte de Intel. **Tiempo en el cargo:** 2 años. **Una meta:** continuar con el aumento de los servicios regionales que se prestan desde Argentina, como una oficina que ayuda al crecimiento de la región y la Nación. **Objetivo 2021:** acompañar a nuestros socios de negocios con soluciones que se adapten a sus necesidades y así impactar positivamente la vida de los argentinos.

Cristian Fanciotti

Ingeniero en Sistemas de la Información, cuenta con un Posgrado en Management Estratégico, una Maestría en Administración de Negocios y un Programa en Alta Dirección. Tiene más de 20 años en la empresa. **Tiempo en el cargo:** 11 años. **Una meta:** profundizar la transformación tecnológica en búsqueda de una permanente innovación. **Objetivo 2021:** continuaremos con las inversiones orientadas a la optimización de procesos y procedimientos operativos que representen una mejora en la experiencia del usuario.

Continuar con la transformación digital, siempre presente en todas las estrategias, es uno de los objetivos inmediatos más repetidos por los CEOs.



136

Jan de Nul Argentina



137

JetSMART



138

John Deere Argentina

Administración de empresas, ingeniería y contador público son las carreras de grado más presentes entre los CEOs.

Pieter Jan de Nul

Geólogo, egresado de la Universidad de Gante (Bélgica) y cuenta con una Maestría en Ciencias marinas y lacustres de la misma institución.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: continuar con el legado familiar y mantener a la compañía como líder mundial en obras de infraestructura marítima y dragado.
Objetivo 2021: seguir profundizando y extendiendo la Hidrovía Paraná-Paraguay integrando el noreste argentino hasta Paraguay, y por supuesto, para esto será fundamental mantener el contrato de la concesión.

Gonzalo Pérez Corral

Licenciado en Administración de Empresas (UdeSA) y tiene un MBA Strathlyde (2002) con beca completa. Cuenta con más de 15 años de experiencia en puestos ejecutivos como gerente/director de prestación de servicios en la industria de las aerolíneas y los aeropuertos.

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: que JetSMART se convierta en la aerolínea de bajo costo preferida en Latinoamérica.
Objetivo 2021: aumentar la conectividad en el país, sumar más pasajeros a nuestros aviones nuevos, lanzar el negocio de carga aérea.

Sergio Fernández

Se unió a John Deere en 1990 como Ingeniero de Producto. Es Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional de Rosario, posee un Master en Metalurgia y Tecnología de Materiales de la Comisión Nacional de Energía Atómica y un Master en Administración de Negocios del ITBA.

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: sostener nuestro compromiso con los productores agrícolas y contratistas, acercándoles las tecnologías más eficientes.
Objetivo 2021: apostar por la producción nacional, apoyando a los productores con la mejor tecnología.



Menos de 1 año en el cargo

143

Tesacom

.....

José Ignacio Sánchez Elía

Abogado de la Universidad Torcuato Di Tella. En el 2017 participó del programa de intercambio en la Universidad Americana del Colegio de Abogados en Washington. Con 26 años, es uno de los CEOs más jóvenes del sector de tecnología y telecomunicaciones.

Tiempo en el cargo: menos de un año.

Una meta: desarrollar empresas de ADN latinoamericano de impacto global.

Objetivo 2021: consolidar la transformación a Grupo Tesacom a nivel Latinoamérica. El principal compromiso es acompañar a las empresas codo a codo.



144

Lenovo



145

Lisicki Litvin & Asociados

Juan Martín

Trabajó en Dell, Hewlett Packard y Lexmark en roles directivos de alcance regional. Es Licenciado en Comercio Internacional de la UB y tiene un master del IAE.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: que la tecnología sea aún más accesible para los usuarios, de manera tal de que sea una facilitadora en lo cotidiano sea cual fuera el uso que se le quiera dar.

Objetivo 2021: consolidar a Lenovo como la marca líder en el mercado argentino mediante la oferta de su más amplio y variado portafolio de productos.

César Litvin

Contador Público, Profesor Titular de Teoría y Técnica Impositiva (FCE UBA).

Tiempo en el cargo: 33 años.
Una meta: la excelencia en la prestación de servicios profesionales.

Objetivo 2021: la ampliación de servicios interdisciplinarios -Jurídicos, Actuariales, Cambiarios y Aduaneros entre otros- a fin de satisfacer la demanda empresarial. Fuerte inversión en Inteligencia Artificial. Crecimiento de la firma en el mercado paraguayo.

139



Kavak

140



Kimberly-Clark

141



KPMG

142



Lazard

Jaime Macaya

Es emprendedor de YCombinator. En sus 15 años de experiencia previa, fue Director para Latam de OLX, y Gerente de Estrategia en Monitor Deloitte en EMEA y EEUU. Es MBA de Columbia Business School y Licenciado en Estudios Internacionales de la Universidad Di Tella.

Tiempo en el cargo: 3 años
Una meta: que la experiencia de compraventa de autos sea una experiencia increíble para miles de argentinos.
Objetivo 2021: crecer 4 veces versus 2020, potenciando al máximo la propuesta de Kavak y la venta online.

Roberto Bellatti

Licenciado en Administración de Empresas con especialización en Finanzas y Marketing por Boston College en Massachusetts. Trabajó en Mondelez por más de 20 años.

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: que todos los colaboradores de Kimberly-Clark sientan que están en la mejor empresa para trabajar, y dejar un legado de transformación.
Objetivo 2021: seguir robusteciendo nuestro negocio cuidando de nuestra gente.

Néstor García

Contador Público. Ingresó a KPMG en 1993 y fue promovido a socio en 2003 para luego tomar a su cargo el área de auditoría entre 2012 y 2018. A partir de 2018 asumió la máxima conducción al ser designado Director Ejecutivo. Integra los directorios de IDEA y Amcham.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: colaborar para el progreso de toda la firma, socios y empleados y que sigan eligiendo a KPMG como su lugar de trabajo.
Objetivo 2021: continuar con el crecimiento y posicionamiento de KPMG y que el mismo sea sustentable.

Matías Eliashev

Licenciado en Economía, se unió a la firma en 2007 como Managing Director y lideró la estrategia de expansión en América Latina. Es miembro del Consejo Directivo de la Fundación Junior Achievement Argentina.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: lograr el mayor impacto en nuestros clientes, acompañándolos en la solución de sus problemas.
Objetivo 2021: mantener a Lazard como el banco de inversión independiente líder en América Latina.

146



Logitech

147



Loma Negra

Menos
de 1 año en
el cargo

Maximiliano Hernández

Licenciado en Marketing, con un MBA de la Universidad de San Andrés. Fue Country Manager en Sylvania, Gerente Comercial en Panasonic y Gerente de ventas en Kodak.

Tiempo en el cargo: 10 años.
Una meta: convertirnos en el principal aliado para el trabajo y el espaciamiento.
Objetivo 2021: trabajar para ofrecer la mejor variedad de propuestas para entretenimiento, trabajo y gaming.

Sergio Faifman

Contador Público y obtuvo un MBA de la UCEMA. Se incorporó a la compañía en 1994, y se desempeñó como director de Logística y Abastecimiento y director Financiero.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: contribuir a generar un clima de conversación sobre la manera de resolver los grandes problemas de la Argentina.
Objetivo 2021: finalizar el proyecto de ampliación más importante de los últimos 20 años de la compañía, con una economía en crecimiento.

Tecpetrol**Ricardo Markous**

Cuenta con 40 años de trabajo en Grupo Techint. Fue director de la división gas de Grupo Techint y director en TGN. Es ingeniero civil (UBA) y tiene un máster en management de la Universidad de Stanford.

Tiempo en el cargo: un mes.
Una Meta: continuar desarrollando Fortín de Piedra en Vaca Muerta por su impacto en el mercado de gas nacional e interconexiones con Chile, Uruguay y Brasil. Además, posicionar a Tecpetrol en la transición energética regional.
Objetivo 2021: consolidar las operaciones en la Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela; y ejecutando inversión de US\$ 380 millones en la Argentina.

148



149



Luigi Bosca

150



Lumen

151



MAE - Mercado Abierto Electrónico

152



ManpowerGroup Argentina

Alberto Arizu (h)

Cuarta generación en la empresa. Miembro del directorio de Wines of Argentina. Es licenciado en Administración de Empresas, realizó un Posgrado en Marketing en la Universidad de San Diego y un Programa de Desarrollo Directivo en IAE.

Tiempo en el cargo: 17 años.
Una meta: vemos oportunidades en algunos mercados como China, Reino Unido y Estados Unidos.

Objetivo 2021: seguir creciendo y sobre todo recuperar la iniciativa en mercados que muestran buenas oportunidades.

Héctor Alonso

Graduado en Negocios Internacionales. Estudios complementarios en negocios y finanzas en Northwestern University en Chicago y en Wharton School of Business en Pennsylvania. Fue Presidente Regional de CenturyLink y de Level 3 Communications en América Latina.

Tiempo en el cargo: 14 años.
Una meta: trabajar en fortalecer y mejorar el valor que agregamos a nuestros clientes a través de los servicios.
Objetivo 2021: guiar a las empresas a través de los desafíos y oportunidades de la 4^a Revolución Industrial.

Tomás Godino

Contador Público de la UBA y Magister en Finanzas de la UCEMA. Se desempeñó como Gerente de Finanzas del Banco Hipotecario por más de 15 años.

Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: continuar fortaleciendo el trabajo en equipo como mejor manera de afrontar circunstancias complejas.
Objetivo 2021: avanzar con el plan de inversiones de MAE en cuanto a la renovación tecnológica de la compañía.

Luis Guastini

Abogado, especializado en Asesoramiento Jurídico de Empresas y en Gestión Estratégica de RR.HH. En ManpowerGroup desde 1996.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: ser protagonista en la creación de espacios de trabajo inclusivos en donde se desarrolle la habilidad del aprendizaje continuo.
Objetivo 2021: acompañar a clientes en este camino de transformación, desarrollando y reclutando el mejor talento para cocrear lugares de trabajo en donde puedan liberar su potencial.

Unilever

Menos de 1 año en el cargo

Laura Barnator

Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Computación de UBA y cuenta con un posgrado de Gestión Comercial en el ITBA. Desarrolló su carrera dentro de Unilever, donde comenzó hace 29 años en el programa jóvenes profesionales de IT.

Tiempo en el cargo: 11 meses.

Una meta: preparar la compañía del futuro, haciéndola más ágil y dinámica y adaptándola a los tiempos que corren, con el consumidor siempre en el centro.

Objetivo 2021: este año cumplimos 95 años en la Argentina y reafirmamos nuestro compromiso como actor relevante para el país. Continuaremos en el camino de la producción nacional: seguiremos con el plan de nacionalización de materias primas y producto terminado para sustituir el 50 por ciento de lo que importamos y potenciando las exportaciones.

157



158



Mercado McCann

159



Mercedes-Benz Argentina

Fernando Sarni

Posee una trayectoria de 25 años en el mercado publicitario local e internacional.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: implementamos metodologías que nos permitan no sufrir esta falta de veranos personalmente. Nos capacitamos para buscar nuevas formas de integración, de generar un espacio que sea placentero y divertido, donde no sintamos las ausencias de nuestro lugar de trabajo, de nuestros compañeros.

Objetivo 2021: Reconfirmar la consolidación de la agencia en el mercado internacional.

Manuel Mantilla

Licenciado en Administración de Empresas de la UCA y tiene un MBA de Lehigh University, Pennsylvania. Más de 20 años de experiencia en la industria.

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: Mercedes-Benz cumple siete décadas en el país, y seguiremos trabajando con el compromiso de siempre en la producción y comercialización de vehículos, cuidando la salud de los empleados y con especial foco en los miembros de la cadena de valor.

Objetivo 2021: mantener el liderazgo en el mercado local de vehículos comerciales.



153

Mars Cono Sur



154

Massalin Particulares



155

McCain



156

MercadoLibre

Daniel Calderoni

Licenciado en Administración Pública. Ocupó distintas posiciones en Mars Brasil. Anteriormente, también desempeñó roles globales en China, Sudáfrica y UK, en otras compañías.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: crear un mundo mejor para las mascotas a través de nuestro negocio de Petcare y garantizar mejores momentos.

Objetivo 2021: reforzaremos nuestro compromiso invirtiendo en la mejora de la capacidad productiva para abastecer el mercado interno y el regional.

Beto Serrano

Entró en la compañía en 2009 como director de Asuntos Corporativos para Ecuador y Perú. Se desempeñó como VP de Asuntos Corporativos para Latinoamérica y Canadá, fue Managing Director de Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.
Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: liderar la estrategia que ofrezca a los fumadores adultos alternativas menos nocivas. Promocionar y formar líderes.
Objetivo 2021: mantener el liderazgo haciendo foco en la eficiencia y la sustentabilidad.

Diego Peña

Licenciado en Administración de Empresas (UCA), Posgrado de Negocios (USAL). Trabajó 14 años en Unilever de Argentina y Brasil.
Tiempo en el cargo: 7 años.
Una meta: continuar con el trabajo mancomunado junto a diferentes actores del sector para seguir contribuyendo al posicionamiento de la cadena de la papa como una economía regional.
Objetivo 2021: continuaremos trabajando de manera sostenida en pos de contribuir al desarrollo de la Argentina como lo venimos haciendo desde hace más de 25 años.

Juan Martín de la Serna

Licenciado en Economía y realizó estudios de posgrado en la Universidad de Stanford. Es uno de los miembros iniciales de MercadoLibre.
Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: continuar acompañando a empresas, pymes y emprendedores como protagonistas del desarrollo económico y la inclusión financiera en la región, a través de las herramientas de nuestro ecosistema.
Objetivo 2021: evolucionar en el rol social cada vez más relevante que tiene nuestro ecosistema en las comunidades donde operamos.

160



Merck

161



MetLife

162



Michelin Argentina

163



Motorola

Cristian von Schulz-Hausmann

Médico especialista en Cardiología (UBA), donde también realizó una Maestría en Salud Pública. Desarrolló su carrera asistencial en el Hospital Italiano. Cuenta con un MBA de la UTDT.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: seguir en busca de iniciativas público privadas que permitan el desarrollo científico argentino.

Objetivo 2021: continuar introduciendo innovación en el mercado farmacéutico argentino con nuevas moléculas en Oncología y Neurología.

Carlos Bargiela

Es Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina. Además, cuenta con un Posgrado en Administración de Negocios por la UTDT. Tiene casi 30 años de trabajo continuo en la industria financiera.
Tiempo en el cargo: 3 años.
Objetivo 2021: crecer en el negocio de Seguros de Vida y Patrimoniales. Tenemos previstos nuevos lanzamientos que darán una solución atractiva a rubros en los que vemos gran potencial.

Eliana Banchik

Licenciada en Marketing, con más de 20 años de experiencia en la industria del neumático.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: seguir consolidando a Michelin como una compañía sostenible.
Objetivo 2021: crecimiento sostenible del negocio de neumáticos y tecnologías de movilidad, centrados en las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de vanguardia, ofreciendo impacto en la seguridad, productividad y eficiencia energética del transporte de personas y mercaderías.

Germán Greco

Ingresó a Motorola Mobility en 2005. Se desempeñó en cargos como gerente del área técnica, gerente de marketing de producto y director de producto.
Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta (personal): Work-Life Balance.
Objetivo 2021: seguiremos invirtiendo en la Argentina, buscando llegar a nuestros usuarios con el precio justo, y mantener la posición de liderazgo localmente, donde tenemos el market share más alto del mundo manteniendo en promedio más de un 35 por ciento.



164

Narvaez Superbid

165

Natura

166

Navent

167

NeuralSoft**Juan Pablo Ardohain**

Trabajó en SBN Subastas, Sociedad Comercial del Plata, Nuevo Tren de la Costa y Parque de la Costa.
Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: consolidar nuestra posición como proveedores de web services a nivel regional.
Objetivo 2021: sumar nuevos servicios de venta y atención para nuestros clientes. Tenemos previsto el lanzamiento de nuestro nuevo sitio durante el primer semestre del 2021, que va a facilitar aún más el proceso de compra.

Verónica Marcelo

Trabaja hace 16 años en Natura, donde pasó por diferentes cargos. Es egresada de la Universidad de Morón, en la carrera de Turismo y posee un Master en Administración de Empresas de la UTDT.
Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: consolidar el liderazgo de Natura en el mercado de belleza y la venta directa.
Objetivo 2021: seguiremos potenciando la venta directa a través de la digitalización y para esto reforzaremos los programas de educación para nuestra red de consultores.

Nicolás Tejerina

Cofundador de la firma. Antes, se desempeñó en el portal de empleos Bumeran.com durante 10 años.
Tiempo en el cargo: 15 años.
Una meta: crear la compañía de clasificados de empleos e inmuebles más grande de América Latina.
Objetivo 2021: profundizar el alcance de nuestros marketplaces. En el vertical de empleos, buscamos avanzar en el crecimiento de Selecta. En el mercado de inmuebles, necesitamos potenciar los proyectos del área de Financial Services, como el de garantías o, incluso, propuestas de créditos hipotecarios.

Gustavo Viceconti

programador, Investigador y creador de tecnología innovadora aplicada a Sistemas de Gestión en la Nube.
Tiempo en el cargo: 32 años
Una meta: posicionar a la tecnología informática argentina entre las mejores del mundo, a partir de los productos creados por NeuralSoft.
Objetivo 2021: puesta en marcha durante el año de todas las implementaciones en curso de MyLogic, nuestro nuevo ERP de próxima generación, para contar con una importante base instalada en Argentina.

172

**Paladini**

173

**Pampa Energía**

174

**Pernod Ricard Argentina**

175

**Pfizer****Juan Carlos Paladini Concina**

Abogado y parte del directorio de la compañía.
Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: consolidar nuestra evolución hacia empresa de alimentos y referente en la industria con casi 100 años de trayectoria. Sentar las bases para seguir como una empresa líder, que genera valor para toda su cadena.
Objetivo 2021: que nuestros productos lleguen a todos los comercios del país, con protocolos y medidas sanitarias. Mantendremos una agenda activa de lanzamientos y presentaciones.

Gustavo Mariani

Socio fundador de Pampa Energía, desempeña como vicepresidente y CEO. Es licenciado en Economía, tiene una Maestría en Finanzas de la Ucema y CFA.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: que Pampa Energía continúe siendo protagonista en el sector.
Objetivo 2021: consolidar a Pampa como la compañía líder en generación eléctrica y continuar con el posicionamiento de la compañía como uno de los mayores productores de gas.

Constanza Bertorello

Graduada en Letras en la UCA, en Recursos Humanos en USAL y Master en Economía y Ciencias Políticas en ESEADE. En 1994 ingresó en Accenture y, años más tarde, asume en Arcos Dorados.
Tiempo en el cargo: 1 año y 10 meses.
Una meta: esforzarme todos los días para no dejar de ver la luz al final del túnel.
Objetivo 2021: continuar la construcción de un modelo de negocio ágil y sustentable que permita anticiparnos a los ciclos económicos; continuar desarrollando nuestras marcas estratégicas.

Nicolás Vaquer

Médico graduado con honores de la UBA. MBA de la UCLouvain, Bélgica. Llegó a Pfizer en 2006 y fue adquiriendo experiencia en Oncología, Inflamación e Inmunología y Vacunas.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: ayudar a los pacientes a transitar sus patologías con mejor su calidad de vida.
Objetivo 2021: continuar con el suministro global de nuestra vacuna Covid-19, incluyendo la disposición de colaborar con el gobierno argentino para ayudar a mitigar la pandemia.



168

Newsan



169

Nissan Argentina



170

OLX Autos



171

Oracle

Luis Galli

Es Contador Público y MBA en el Instituto para el Desarrollo Empresarial en la Argentina (IDEA).

Tiempo en el cargo: 9 años.
Una meta: continuar posicionando a Newsan como uno de los principales grupos económicos argentinos, con capacidad emprendedora y de diversificación en el negocio.
Objetivo 2021: continuar con la diversificación, expansión y desarrollo de nuevos negocios de exportación. Seguir creciendo en el core business de la compañía, incorporando nuevas categorías de negocios.

Gonzalo Ibarzabal

Se unió a Nissan en 2014 y tiene más de 15 años de experiencia en la industria. Licenciado en Administración de Empresas y completó un MBA en el IAE.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: conseguir el objetivo de segment share para Frontier en 2021.
Objetivo 2021: continuar mejorando la performance del negocio de Nissan Argentina por medio de la consolidación del proyecto industrial de Frontier en Córdoba, la actualización de nuestro portafolio de productos y el crecimiento de nuestra red de concesionarios.

Ernesto Mendizábal

Egresado de Administración de Empresas en la UCA y posee una maestría en finanzas de la Universidad del CEMA y un programa ejecutivo de Marketing en el IAE. Durante años fue el CFO de DeRemate.com y fundó Motormax.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: Seguir desarrollando negocios y empresas que transformen la realidad a través de la tecnología e internet.
Objetivo 2021: nuestra intención es por lo menos duplicar la compra de autos y terminar de cubrir nuestra presencia en todo el país.

Augusto Fabozzi

Ingeniero Industrial (ITBA). En 2016 asumió en Oracle como Director de Ventas de Tecnología, luego fue Director de Ventas de Customer Experience y en 2018 pasó a encabezar el equipo de Aplicaciones para Cono Sur.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: contribuir con la transformación cultural para dar cada vez un mejor servicio a los clientes y ser para nuestros equipos el mejor lugar para trabajar.
Objetivo 2021: acompañar la transformación digital de los clientes y posicionarnos como proveedor cloud líder.

176



Philips

177



Pointer

178



Potigian

179



Practia

Alexei Troyano Costa

Más de 20 años de experiencia en industrias de salud y educación, donde lideró equipos en América Latina, Estados Unidos y China. Es físico médico con postgrados en Administración Hospitalaria.

Tiempo en el cargo: 1 año y 10 meses.
Una meta: mejorar la salud y el bienestar mediante una innovación significativa en soluciones tecnológicas.
Objetivo 2021: seguir transformando la salud en nuestra región, maximizando el uso de tecnología.

Pablo Porto

Ingeniero Electrónico (ITBA), MBA Internacional de la Universidad del Salvador-Deusto (España). Ocupó posiciones gerenciales en AMD, Dell, Epson y Tech Data.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: mantener la curva de crecimiento de activos bajo servicio, con foco en los cuatro pilares de servicio.
Objetivo 2021: profundizar la presencia en los nichos de: e-commerce, construcción, servicios, logística y oil & gas.

Nicolás De Leo

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Salvador. Se desempeñó como Business Controller (CFO) en Danone Argentina durante 15 años y fue CFO en Mabe.

Tiempo en el cargo: 3 años
Una meta: siempre estar en proyectos ambiciosos y entretenidos.
Objetivo 2021: alcanzar un 50 por ciento de crecimiento en ventas mayoristas.

Carlos Farfán

Hace más de 17 años ocupa puestos directivos en Practia. Se formó en Udesa, IAE, ITBA, CACE, IESE, Esade y Universidad de Miami.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: hacer de Practia una empresa que aliente y acompañe la transformación de quienes trabajamos en ella, de sus clientes y de la sociedad en general.
Objetivo 2021: duplicar nuestro negocio, siendo el nexo entre el negocio y la tecnología, que ayude a nuestros clientes a transformarse digitalmente para hacer más y mejores negocios.



180

Prisma



181

Prosegur Security



182

Prudential



183

Puma Argentina

Ricardo Moreno
 Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector financiero nacional e internacional. Es Ingeniero en Sistemas por la UBA, y ha completado su formación en instituciones de reconocido prestigio como INSEAD, New York University, CCL e IESE.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: ofrecer más y mejores alternativas de pago electrónicos y digital que generen inclusión financiera.
Objetivo 2021: seguir innovando para simplificar cada vez más los pagos a través de medios electrónicos.

Sergio Del Casale
 Veinte años en empresas de Servicios B2B ocupando puestos de gerente General en varios países de América, Director de Área, y VP de Operaciones del área centro y sur de América.
Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: armar un equipo con el que logremos en 5 años ser reconocidos como los líderes en soluciones integrales de seguridad.
Objetivo 2021: acelerar la transformación del negocio, a través de la incorporación de nueva tecnología que permita tener soluciones integrales de seguridad para empresas.

Mauricio Zanatta
 miembro del Directorio de AFP Hábitat (Chile). Miembro del Comité Ejecutivo de AmCham. Fue Presidente de AVIRA durante 4 períodos consecutivos. Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas (UB), Especialización en Mercado de Capitales (UCEMA).
Tiempo en el cargo: 10 años.
Una meta: que todos los argentinos comprendan que estar protegidos contribuye tanto a su bienestar económico, como al físico y emocional.
Objetivo 2021: incorporar nuevos negocios aún en un contexto adverso.

Gustavo Marques
 Licenciado en Negocios Internacionales. MBA (UBA). Trabajó más de 10 años en Nestlé y en 2006 pasó a Nike como Regional Account Sales Manager.
Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: hacer de Puma una de las marcas deportivas más relevantes para el mercado y el consumidor argentino.
Objetivo 2021: ejecutaremos un gran proyecto de inversión de casi \$ 400 millones, que implica la ampliación de la capacidad productiva de la fábrica de La Rioja, nuevas aperturas, además de la creación del e-commerce.



188

RE/MAX Argentina



189

Renault



190

Richmond



191

Ricoh

Sebastián Sosa
 Trabajó en la embajada argentina en Washington. Fue agente inmobiliario en RE/MAX en el estado de Virginia y trajo el modelo de negocios que propone la marca.
Tiempo en el cargo: 15 años.
Una meta: realizar su primer Medio Ironman este año y profesionalmente, abrir nuevas oficinas en el interior de la Argentina.
Objetivo 2021: superar la meta que teníamos en la red RE/MAX y mudar esta vez a más de 50.000 familias a sus nuevos hogares.

Pablo Sibilla
 Se unió a Renault en 1994. Ocupó diversos puestos en sus más de 25 años de experiencia. Llegó a ser Director Financiero de Renault Argentina y VP de Finanzas y Control para la Región América.
Tiempo en el cargo: 1 año y cuatro meses.
Una meta: dejar, el día que me vaya, una empresa preparada para los desafíos del futuro. Trabajo cada día para dejarle a mi sucesor bases sólidas como las que recibí.
Objetivo 2021: el primero, consolidar Alaskan como una pick-up de referencia en el mercado. El segundo, lanzar nuestro Nuevo Duster.

Marcelo Figueiras
 Contador Público (UBA). Realizó varios posgrados en IAE, Universidad Austral, Harvard y Stanford.
Tiempo en el cargo: 23 años.
Una meta: contribuir a la soberanía sanitaria en materia científica y tecnológica, con un grado de producción local que garantice el acceso de los medicamentos.
Objetivo 2021: ampliar nuestra capacidad de producción y la inversión en I+D en oncología, VIH, esclerosis múltiple y cardiometabolismo, especialmente en el área de biotecnología, incluido el proyecto de las vacunas del Covid-19.

Ricardo Janches
 Ingeniero Electrónico egresado de la UBA, tiene un Diplomado en IAE Business School en Directive Development Program, especializaciones en Harvard Business School en negociaciones. Posee una sólida experiencia en el desarrollo e implementación de planes de negocios estratégicos.
Tiempo en el cargo: 3 años
Meta: cumplir con los planes de negocio definidos para el presente año.
Objetivo: ser un jugador relevante para el mercado Argentino en el área de servicios y transformación digital.

184



PwC Argentina

185



Raízen

186



Randstad

187



Red Hat

Santiago Mignone

ingresó a la Firma en 1988 y fue promovido a Socio en 1997.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: pasar a la nueva generación de socios una mejor empresa de la recibida en 2015.

Objetivo 2021: mantener el nivel de negocios y calidad de los servicios brindados, incrementar el volumen de negocios en el sector de exportaciones de servicios del conocimiento (que creo parte del futuro de la Argentina en materia de empleo y generación de divisas).

Teófilo Lacroze

Licenciado en Administración de empresas (UdeSA), MBA (Cambridge University, Gran Bretaña) y Leadership (Wharton University, USA). Fue presidente de Shell.

Tiempo en el cargo: 3 años.
Objetivo 2021: lograr una buena performance de la compañía, atendiendo las difíciles circunstancias actuales. A su vez, lograr completar el plan de inversiones propuesto, para traerles más calidad, innovación y nuevos productos/servicios a nuestros clientes.

Andrea Ávila

Es Abogada (UCA), y Magíster en Asesoramiento Jurídico de Empresas por la Universidad Austral. Es Vicepresidenta de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas.

Una meta: contribuir con el desarrollo de un mercado laboral más justo, equitativo e inclusivo, donde todos puedan aportar desde su individualidad.
Objetivo 2021: buscamos alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes y públicos, incluyendo tanto a empresas como a candidatos.

Jorge Payró

Trayectoria profesional: Ingeniero egresado de la UTN y cuenta con más de 25 años de experiencia. Ingresó a Red Hat en 2015 para desempeñarse en ventas. Anteriormente trabajó en empresas como Conasín, Sonda y Anixter Souther Cone.

Tiempo en el cargo:
1 año y medio.

Una meta: seguir desarrollando negocios con Red Hat para contribuir en la cultura del código abierto, la cual ha logrado generar cambios y mejoras tecnológicas en todo el mundo.

192



Saint Gobain

193



Salesforce

194



Sancor Seguros

195



SAP

Mariano Bó

Arquitecto (UBA). En 1999 ingresó a la compañía como Responsable de Producto de Weber, donde tuvo diferentes roles.

Tiempo en el cargo: 2 años
Una meta: facilitar el acceso a la vivienda digna a todos los sectores de la sociedad, promoviendo el crecimiento económico y la inclusión social.

Objetivo 2021: seguir creciendo de la mano de la ampliación de líneas de producción para potenciar la capacidad y mejorar el abastecimiento a clientes.

Guido Ipszman

Licenciado en Sistemas de la Universidad CAECE, posee un MBA del CEMA y realizó varios programas ejecutivos en Argentina (IAE) y en Wharton University.

Tiempo en el cargo:
1 año y 5 meses.
Una meta: Promover la dimensión humana de la transformación digital, apoyando a las empresas y a las personas en su proceso de empoderamiento y brindándoles soporte en el desarrollo de nuevas habilidades.

Objetivo 2021: acelerar la transformación digital en la Argentina y trabajar para el éxito de los clientes.

Alejandro Simón

Actuario graduado con honores en la UBA. Recibió el título de Magíster Profesional (Magna Cum Laude) en Dirección de Empresas en el IAE. Desde 1997 es docentes en la UBA. Fue Co-Chair en el G-20 Insurance Forum. Es miembro activo del Task Force de Integridad y Compliance del B20 Italia 2021, también del Consejo Consultivo de CIPPEC.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: lograr que la filosofía humanista de Grupo Sancor Seguros impacte en nuestra población.

Objetivo 2021: consolidación de Banco del Sol.

Claudia Boeri

Fue directora de ventas de Socios Estratégicos para toda la región, COO para SAP Región Sur y gerente general para SAP Argentina. Forma parte de IDEA, la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana y en abril asumió la presidencia de Junior Achievement Argentina.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: apoyar a las empresas en su transformación y ayudarlas a innovar para que sean más resilientes, rentables y sostenibles.

Objetivo 2021: consolidar el crecimiento impulsado por la rápida adopción de nuestro core digital.



196

Scania Argentina



197

Sesocio



198

Shell Argentina

La situación excepcional que plantea la pandemia queda a la vista en los objetivos que plantean los número unos para este año: garantizar la salud de los empleados es una de las prioridades.

Andrés Leonard
Ingeniero industrial (UCA) y tiene un EMBA realizado en el IAE. Cuenta con 23 años de experiencia en Scania.
Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: para 2025 alcanzar el 100 por ciento de procesos digitalizados y/o robotizados dentro de la operación comercial.
Objetivo 2021: terminar el año con el 100 por ciento de los empleados de Scania Argentina vacunados contra el Covid-19 para darles tranquilidad a ellos y a nuestros clientes, y para garantizar continuidad en el servicio que estamos brindando.

Guido Quaranta
Licenciado en Administración de la UBA y Magíster en finanzas de la Di Tella. Empezó su carrera en bancos (Galicia y BBVA) para después hacer su aterrizaje en Despegar.com.
Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: consolidar el equipo a nivel regional.
Objetivo 2021: posicionar a SeSocio como la plataforma de finanzas personales de Latinoamérica. Ser la solución financiera para que todos los que quieran participar puedan hacerlo, sin exclusiones, sin limitaciones ni montos mínimos.

Sean Rooney
Geólogo y Ph.D. en Geofísica. En sus más de 20 años en la compañía se desempeñó como vicepresidente de Government Relations de Royal Dutch Shell y ocupó diversas funciones en América Latina, Europa, Asia y Medio Oriente.
Tiempo en el cargo: 2 años y 6 meses.
Una meta: contribuir al desarrollo de Vaca Muerta.
Objetivo 2021: la puesta en marcha de una segunda planta de producción de 30.000 barriles de petróleo de capacidad y la construcción de un oleoducto de Sierras Blancas a Allen.

203



Silica Networks

204



Skyonline

205



Snoop consulting

206



Stellantis / FCA Automobiles Argentina

Horacio Martínez

En 1991 fundó Grupo DAT-CO. Cuenta con más de 35 años de experiencia en el área de servicios y tecnología. Ingeniero, graduado en la UBA, también cursó el Programa de Alta Dirección del IAE.

Una meta: conectar con fibra óptica el único continente que queda sin conectar: la Antártida. Hoy ese sueño ya es un proyecto concreto.

Objetivo 2021: poder completar el tendido de red que permitirá conectar los cables submarinos que llegan a Las Toninas con los data centers de Santiago de Chile.

Horacio Fernández Delpech

Ingeniero Electrónico (ITBA). MBA (Salvador-Deusto). Lucent Technologies, LoJack y Huawei Technologies y hoy SkyOnline (Diveo Argentina).
Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: ser referentes en Transformación Digital e Infraestructura. Enfocados 100 por ciento en el cliente, como aliados tecnológicos y de servicios.

Objetivo 2021: crecer en clientes y servicios. Invertir en nuestra expansión, ampliando nuestra nube privada/híbrida e integrando nuevos socios estratégicos.

Gustavo Guaragna

Socio de la firma, con más de 30 años en la industria. Estudió Ingeniería en Sistemas en la UTN de Rosario, y continuó sus estudios en Informática en la UNLP.

Tiempo en el cargo: 21 años.
Una meta: completar la reingeniería del 95 por ciento de los procesos internos y el 100 por ciento de la oferta para operar bajo el paradigma de empresa Remote FIRST.

Objetivo 2021: consolidar la oferta de productos y servicios para Interfaces conversacionales y consolidarnos como referentes en la implementación de IA.

Martín Zuppi

Licenciado en Comercio Internacional, con posgrado en IAE. Ingresó en FCA, hoy Stellantis, en 1996.

Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: afianzarme en el puesto y conocer aún más las marcas del grupo.

Objetivo 2021: posicionar las marcas del grupo en lo más alto y generar sustentabilidad en toda la cadena de valor del negocio. Es imperioso que tanto proveedores como concesionarios sean parte del crecimiento de las diversas marcas.

199



Sidus

200



Siemens Energy

201



Siemens Healthineers

202



Signify

Marcelo Argüelles

Licenciado en Comercialización.

Tiempo en el cargo: 30 años.

Una meta: paliar los efectos negativos a raíz de la pandemia y adecuar nuestras empresas a la nueva economía.

Objetivo 2021: continuar creciendo. En 2020 adquirimos Dermocosmética, Oral Care, Oncológica y Ethics, empresas de Pierre Fabre en Argentina, y su planta de producción de materias primas en Argentina. También lanzaremos productos de nuestra línea de alimentos liofilizados.

Javier Pastorino

Ingeniero Industrial (UBA) y posee un MBA del IAE.

Ingresó a Siemens en 1999 donde tuvo diversas responsabilidades en el país, Latinoamérica y en la casa central de Alemania.

Tiempo en el cargo: 1 año.
Una meta: posicionar a Siemens Energy como la empresa tecnológica de energía más valorada.

Objetivo 2021: cumplir los objetivos de negocio planteados, contribuyendo a mejorar la infraestructura eléctrica y cuidando la salud de nuestro personal.

Daniel Nasuti

Mg en Negocios por el IAE. Licenciado en seguridad e higiene laboral con estudios en robótica y psicología.

Miembro del Consejo Asesor de la Cámara de Industria argentino-alemana y consejero de la Fundación Siemens.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: modelar el futuro de la salud para que las personas vivan más saludables por más tiempo.

Objetivo 2021: aumentar el valor agregado a nuestros clientes, a través de la innovación en las áreas de diagnóstico, tratamiento digitalización para la salud.

Guido Di Toto

ingeniero Industrial (UBA), con un MBA en INSEAD Business School (France and Singapore). Trabajó en Ford, y luego en Toyota, en Europa. Se unió a Schneider Electric en 2005. En febrero 2016 se mudó a Argentina y se unió a Philips Lighting, hoy Signify.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: liderar la transformación del mercado de la iluminación.

Objetivo 2021: lanzar 3 nuevos negocios: Iluminación Solar, Iluminación UVC e Iluminación para Horticultura y animales.

207



Strix by LoJack

208



Syngenta

209



Techint

210



Telefónica Movistar

Carlos Mackinlay Jr.

Licenciado en administración de empresas (UCA). Trabajó nueve años en Nobleza Piccardo, en diversos roles.

Tiempo en el cargo: 17 años.

Una meta: desarrollar algo que me trascienda y que le brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos los que han formado parte de nuestros proyectos.

Objetivo 2021: seguir buscando nuevas oportunidades, apostando al crecimiento, a pesar del contexto tan complicado que nos toca enfrentar.

Antonio Aracre

Contador Público de la UBA, realizó un MBA en la UADE y cursó el Programa de Alta Dirección del IAE. Ingresó en Syngenta en el año 2000.

Tiempo en el cargo: 10 años
Una meta: enlazar a los compradores de granos chinos más exigentes del mundo con los productores argentinos más competitivos del mundo. En lo personal, terminar mi primer libro.

Objetivo: maximizar el potencial del agro a través de la innovación tecnológica apuntando a una producción de alimentos cada vez más sustentable y segura.

Carlos Bacher

Cuenta con más de 40 años de experiencia en el Grupo Techint, habiendo sido Director General de Techint Brasil y previamente Director de Transportadora de Gas del Norte (TGN) y Ferroexpreso Pampeano (FEPSA).

Tiempo en el cargo: 18 años
Una meta: profesionalizar la actividad de ingeniería y construcción desde Argentina para América Latina.

Objetivo 2021: contribuir a la definición y ejecución de proyectos con una visión de largo plazo y racionalidad económica, generando puestos de trabajo de calidad.

Marcelo Tarakdjian

Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional por la UCA.

Cursó el Programa de Alta Dirección en el IESE Business School, Universidad de Navarra en España. Se incorporó como Joven Profesional a Telefónica hace 25 años.

Tiempo en el cargo: 1 año y 3 meses.

Una meta: salir fortalecidos de esta pandemia a nivel sociedad y familiar.

Objetivo 2021: lograr la transformación digital de la empresa y de la sociedad en su conjunto.



211

Tenaris Cono Sur



212

Ternium



213

Tetra Pak



214

Tiandanube

Javier Martínez Álvarez

Ingeniero Industrial (UBA) y Máster en Management de la Universidad de Stanford. Comenzó su carrera en 1990 en el Grupo Techint como joven profesional.

Tiempo en el cargo: 11 años
Una meta: impulsar una visión de negocios y cambio cultural en el equipo hacia un modelo adaptativo y transformador que busca la innovación permanente, la digitalización y automatización.
Objetivo 2021: continuar consolidando la recuperación del nivel de actividad de Tenaris en Argentina, asegurando la seguridad y salud del equipo de colaboradores.

Martín Berardi

Ingeniero Industrial y Master in Sciences of Management (Stanford). Ingresó al Grupo Techint en 1980. Miembro del Directorio de IDEA y Consejero Titular de Fundece.

Tiempo en el cargo: 17 años.
Una meta: continuar en la senda de mejora continua con fuerte incorporación de tecnología y fortaleciendo la educación técnica, cooperando en el proceso con toda la cadena de valor.
Objetivo 2021: operar en un mercado muy cambiante en coordinación con la cadena de valor y cuidado a nuestra gente en materia de seguridad.

Javier Quel

Posee estudios en Ciencias de la Alimentación y Administración de Empresas. Comenzó su carrera en Tetra Pak en 1994.

Tiempo en el cargo: 9 años.
Una meta: contribuir a la industria alimenticia en este complejo momento, manteniendo sus operaciones funcionando, asegurando la máxima calidad y seguridad alimenticia para sus consumidores.
Objetivo 2021: seguir creciendo y desarrollándose en el país con nuestras soluciones de envasado y procesamiento de alimentos junto a nuestros clientes.

Santiago Sosa

Ingeniero en Informática del ITBA. Es cofundador de Tiandanube en Argentina-México y Nuvernshop, la filial brasileña de la compañía.

Tiempo en el cargo: 10 años.
Una meta: bajar las barreras para emprender a cero en toda Latinoamérica.

Objetivo 2021: hacer crecer el ecosistema de e-commerce cada vez más, conectando soluciones tecnológicas con negocios para potenciar sus historias y acompañarlos en el crecimiento de sus marcas.

219



Uber

220



Unipar

221



Untold_

222



Veritran

Felipe Fernández Aramburu

Hasta 2016 trabajó en McKinsey en México y previamente en la banca de inversión de Deutsche Bank para Latinoamérica.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: ser un actor clave en el desarrollo de la movilidad post pandemia, aportando y ayudando a las ciudades a utilizar la tecnología como medio de reactivación económica.
Objetivo 2021: acercar nuestra tecnología a más de 30 ciudades, ofreciendo oportunidades económicas y soluciones de movilidad.

Mauricio Russomanno

Presidente de la Asociación Argentina del PVC y presidente de la Junta Directiva de la Asociación Brasileña de Industrias de Alcalinos y Cloro (ABICLOR) y Clorosur.

Tiempo en el cargo: 1 año y 3 meses
Una meta: crecer de forma sustentable y continua, respetando la misión de la empresa.
Objetivo 2021: para ser competitivos en un mercado cada vez más complejo debemos hacer foco en la excelencia de las operaciones de la empresa.

Darío Straschnoy

Emprendedor y referente de la comunicación y la publicidad.

Tiempo en el cargo: 6 años.
Una meta: continuar nuestro camino al sol.
Objetivo 2021: poder cumplir con nuestro plan de negocios, que implicará para Untold_ un crecimiento del 100 por ciento.

Marcelo González

Ingeniero en Sistemas de Información (UTN) y completó un MBA en la Universidad de San Andrés. Posee más de 20 años de experiencia en la industria financiera.

Tiempo en el cargo: 10 años.
Una meta: posicionar a Veritran entre las 5 empresas más importantes de low-cost a nivel global.
Objetivo 2021: consolidar la expansión internacional de Veritran en Europa, Brasil y Estados Unidos.

215



Torneos

216



Toyota Argentina

217



Trendsty

218



Ualá

Ignacio Galarza

Abogado (UBA) y MBA del IAE. Previamente fue socio principal de NEXT Partners y trabajó en General Electric y Mastercard.

Tiempo en el cargo: 5 años.
Una meta: ser referentes en la realización y distribución de productos globales de entretenimiento.

Objetivo 2021: potenciar el desarrollo internacional de Torneos a través de la generación de contenidos que se adapten a los nuevos estándares de la industria entretenimiento.

Daniel Herrero

Contador público (Universidad de Morón). Su primer puesto gerencial fue en Gatic. Entró a Toyota en 1999 como Gerente de Contabilidad y Finanzas. Es presidente de ADEFA y vicepresidente 1º en IDEA.

Tiempo en el cargo: 10 años.
Una meta: consolidar el proyecto de la compañía para que el largo plazo.
Objetivo 2021: trabajar para minimizar los riesgos en la salud de nuestros colaboradores. Dar continuidad a nuestra operación y seguir mejorando nuestra competitividad para superar los volúmenes de producción.

Mariela Mociulsky

Psicóloga (UBA), posgrados en UBA, IAE y IESE (Desarrollo Directivo, estrategia comercial), en Investigación de Mercado y Opinión Pública; Psicología y publicidad.

Tiempo en el cargo: 15 años
Una meta: profundizar la regionalización con nuevas aperturas, ampliar equipos y consolidar transformación cultural y digital.

Objetivo 2021: profundizar lazos para el trabajo colaborativo con redes de agencias y con nuevas disciplinas. Certificar como empresa B.

Pierpaolo Barbieri

Historiador Económico y fundador de Ualá. Estudió Historia y Economía de grado en Harvard y de posgrado en Cambridge. Es también Director Ejecutivo de Greenmantle.

Tiempo en el cargo: 4 años.
Una meta: llevar los servicios financieros de América Latina al siglo XXI, y estamos en ese camino.

Objetivo 2021: consolidar la propuesta de Ualá Argentina para seguir robusteciendo nuestro producto y escalar la operación de México.

223



Viacom

224



VISA

225



VMLY&R Commerce

226



Volkswagen Group Argentina

Dario Turovelzky

Es VP Senior, Director General para Cono Sur y Contenidos Globales en ViacomCBS Networks Americas.

Tiempo en el cargo: un año y medio
Una meta: ser un líder que base su gestión en la inspiración y motivación de los equipos de trabajo.
Objetivo 2021: consolidar la estrategia que compone un ecosistema que involucra a los cuatro negocios principales: networks (tv abierta y paga), streaming, estudios y negocios de productos de consumo y experiencias.

Gabriela Renaudo

Egresada de la UCA, obtuvo un MBA de la misma institución. En 2000 ingresó a Citi como VP de Productos y Plannificación Comercial. Asumió como Gerente Regional de Sucursales y en 2014 como Directora de Tarjetas de Crédito, y luego Directora de Productos y Segmentos.
Tiempo en el cargo: 3 años.
Una meta: contribuir a que emisores, adquirentes, comercios y gobiernos aceleren la implementación tecnológica de los medios de pago.
Objetivo 2021: Continuar trabajando para reducir o eliminar el uso de efectivo.

Karina Aiello

Fue distinguida con el reconocimiento Women to Watch 2017, junto con un grupo de mujeres exitosas en el mundo de la comunicación. Su carrera comenzó en 1995 en Savalgio TBWA.
Tiempo en el cargo: 4 años
Una meta: ser parte y motor de un cambio relevante en el mundo de la comunicación, dando siempre una milla extra y dejando ese legado en los equipos.
Objetivo 2021: construir la marca VMLY&R Commerce. Consolidar y continuar el crecimiento logrado de la agencia en 2021.

Thomas Owsianski

Tiene una maestría en Economía de la Universidad de Bonn y una licenciatura en Economía y Ciencias Políticas de la Universidad de Heidelberg. Comenzó su carrera en 1992 en Ford en Alemania, pasó por GM y fue presidente de Audi China.
Tiempo en el cargo: 1 año y 7 meses.
Una meta: alcanzar el liderazgo del mercado por 18º año consecutivo.
Objetivo 2021: comenzaremos a producir y comercializar el VW Taos, el primer SUV que la marca produce en el país para la región.



227

Warner Media Argentina



228

Wenance



229

Western Union



230

Whirlpool

Felipe De Stefani

Egresado de la carrera Comunicación Social y posee una Especialización en Cine y Televisión de la Universidad de Missouri. Se incorporó a Turner en 2001 como Director de Marketing para el Cono Sur.

Tiempo en el cargo: 7 años.
Una meta: ser un líder que genere crecimiento en sus colaboradores a través de la motivación y la promoción del aprendizaje continuo.
Objetivo 2021: continuar generando nuevos negocios en la Argentina y la región que permitan a la compañía exceder las previsiones de ingresos.

Alejandro Muszak

Licenciado en Ciencias Políticas, con dos MBA en IAE y en London Business School. Más de 20 años de trayectoria en finanzas.
Tiempo en el cargo: 6 años
Una meta: facilitarle la vida financiera a las personas ampliando el ecosistema financiero, mediante políticas que permitan la accesibilidad al sistema.
Objetivo 2021: continuaremos fomentando la educación y la inclusión financiera a través del desarrollo de nuevas soluciones así como el fortalecimiento de nuestra presencia en el mercado internacional.

Maximiliano Babino

Abogado, con posgrado en Marketing (Kansai Kenshu Centre, Japón) y MBA del IAE. Previo a ser gerente general ocupó posiciones regionales en América latina.
Tiempo en el cargo: 8 años.
Una meta: trabajar para dejar un legado de valor agregado para la compañía, sus empleados y la sociedad.
Objetivo 2021: consolidar a Pago Fácil como el proveedor de cobro de servicios preferido para las billeteras electrónicas (e-wallets). Para Western Union, mejorar el acceso al envío de remesas.

João Carlos Brega

Título en Administración de Empresas y un posgrado en Finanzas, ambos de la Fundación Getúlio Vargas. Con casi 30 años de trayectoria, fue Director Financiero en Sharp Electronics en WW.
Tiempo en el cargo: 9 años.
Una meta: lograr y superar las metas estimadas en torno a la nueva planta que desarrollaremos en la Argentina, y, redoblar esfuerzos que nos permitan asegurar la disponibilidad de la vacuna contra el Covid-19 a nuestros colaboradores.
Objetivo 2021: que la situación sanitaria mejore y posibilite la reactivación de la economía global.

231



Worldline

232



Wunderman

233



YPF

234



Zurich

Juan Dabusti

Trabajó en Atos, Meta4, TTI Tecnología, BNL y Arthur Andersen
Tiempo en el cargo: 7 años.
Una meta: potenciar pagos electrónicos en la región a través de soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia del sector privado y público, como open payments para procesamiento de tarjetas para Fintech / ebanking y el transporte.
Objetivo 2021: aumentar la facturación en 50 por ciento y posicionar la empresa a nivel regional.

Victoria Cole

Licenciada en Comunicación Social. Directora de Cuentas Ogilvy, JWT México y Marcovecchio.
Tiempo en el cargo: 2 años.
Una meta: aprender y seguir aprendiendo.
Objetivo 2021: ser la agencia donde cada persona se realice personal y profesionalmente. Contribuyendo con un tono de comunicación diverso, inclusivo y accesible; usando la data y la tecnología para potenciar la creatividad.

Sergio Affronti

Licenciado en Administración y Contador Público con posgrados en negocios e ingeniería de petróleo y gas.
Ingresó a YPF en 1993 De 2012 a 2016 se desempeñó como VP de Servicios.
Tiempo en el cargo: 1 año
Una meta: Hacer una compañía más flexible y ágil capaz de aportarle al país la energía que necesita en forma sustentable
Objetivo 2021: volver a poner a YPF en movimiento con un ambicioso plan de inversiones que nos permita aumentar la producción de gas y petróleo.

Fabio Rossi

Ingresó en 2002 como gerente de Atención al Cliente y Canal de Argentina y en el año 2007 fue designado Director de Consumo Masivo y Distribución. En 2010 fue nombrado Head of IFAs & Tied Agents Global Life, Zurich Latin America
Tiempo en el cargo: 7 años.
Una meta: promover el replanteo de la relación que el seguro tiene con los clientes.
Objetivo 2021: asumimos el compromiso de un plan de negocio 2021 desafiante con el que cumplir en para este contexto, cuidando y conteniendo a nuestros colaboradores y clientes.



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros. Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto
Octubre 2020
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Auditaría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas de
Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina



Premio
al Mayor
Comprador de
Ganado 2019
de Argentina



Premio
Mejor
Empresa de
Retail 2019
de Argentina



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



Informe bancos

En su laberinto

Las entidades enfrentan más de un desafío para 2021. Seguir avanzando en la digitalización y satisfacer clientes que piden servicio 24/7, mientras lidian con menores márgenes y una caída en la demanda de crédito.

Por Mónica Fernández

Les tocó surfear la ola de la pandemia. Una ola tan desafiante como inesperada para la que absolutamente ningún negocio, servicio o industria estaba preparado. Ellos fueron los responsables de tomar decisiones, arbitrar cambios y mover fichas para llevar a los bancos argentinos al siguiente nivel, la transformación digital.

El resultado, a primer golpe de vista es una banca que se readaptó, que avanzó en meses lo que hubiera probablemente llevado años, y usuarios que con más flexibilidad y ductilidad de la que muchos hubieran apostado, se acostumbraron al modo virtual.

Según el análisis de Gabriela Saavedra, socia líder de servicios financieros

de KPMG Argentina, “el sistema financiero continúa demostrando un comportamiento sólido con un crecimiento del nivel de intermediación que observó el impacto de los mayores niveles de mora y en consecuencia incremento en sus pérdidas crediticias en 2020”. “El saldo de previsiones contabilizadas del conjunto de entidades se incrementó a lo largo del año pasado, tanto en valores absolutos como en relación con el crédito total y aquel en situación irregular. La rentabilidad presenta una tendencia a la baja, aún cuando se registren resultados positivos”, define la ejecutiva.

Así el tablero, los CEOs de los principales bancos siguen capitaneando barcos que aún tienen muchas aguas y muchas olas por sortear, tanto dentro como fuera de sus propias estructuras.



Juan Cuattromo, presidente de Banco Provincia.

“La industria deberá enfrentar desafíos no menores, como las regulaciones de tasas, comisiones, los impactos negativos de una inflación elevada, así como la creciente competencia de nuevos players, las fintechs que entran a participar en espacios específicos, como pagos, comercio exterior o seguros”, analiza Fabián Kon, CEO de Banco Galicia. “Uno de los principales desafíos es mantener los resultados, dada la alta inflación y las restricciones sobre los ingresos: tasas activas y pasivas reguladas, líneas dirigidas, incrementos de comisiones regulados, entre otras”, puntea el ejecutivo.

Gustavo Manriquez, CEO de Banco Macro, define al 2021 como “un año bisagra: La pandemia nos desafió a nuevas tecnologías y formas de operar. Debemos tener muy en claro ese desafío”. En ese sentido, avanza: “Entendemos que este será un año muy transaccional, debido a la baja en la demanda del crédito que estamos visualizando. Por otro lado, es un año donde se trabajará mucho sobre la experiencia del cliente para desarrollar nuevas propuestas de valor”.

Juan Cuattromo, presidente de Banco Provincia, pone el acento en el proceso de inclusión financiera que buscan dinamizar. “Se incentiva el uso de los medios de pago electrónicos con el relanzamiento de la billetera digital gratuita Cuenta DNI. Las restricciones a la circulación derivaron en un fuerte aumento en el uso de las plataformas virtuales, no solo para la adquisición de bienes sino también de servicios y esto, evidentemente tiene su impacto en la estrategia comercial del banco, y más aún, cuando se incorpora el rol político que nos cabe como institución pública”.

Alejandro Butti, flamante CEO y Country Head de Santander Argentina, también plantea la transformación y la inclusión financiera como “el mayor desafío”. ¿La meta? “Acelerar la transformación cultural de Santander con foco en el cliente y priorizando la agilidad y el trabajo en equipo, generando crecimiento rentable y expandiendo nuevas líneas de negocios en áreas como inversiones y agro”, dice.

Según el análisis de S&P, la prueba más dura para los bancos podría ser



Alejandro Butti, Country Head de Santander.

2021. En su informe "América Latina: Panorama bancario por país", la calificadora de riesgo hace hincapié que, en el caso de la Argentina, las condiciones ya eran débiles pre-Covid-19: "A pesar del acuerdo del soberano para reestructurar su deuda, la industria bancaria continua lidiando con condiciones económicas muy desafiantes, que la pandemia exacerbó".

El informe agrega que "la rentabilidad disminuyó desde el máximo de 2019 debido a las menores tasas de los instrumentos del Banco Central y al impacto del ajuste por inflación". Según las mediciones de S&P, el ratio de retorno promedio sobre activos fue de 5,1 por ciento en 2019; 2,7 por ciento en 2020 y el estimado para 2021 es de 2 por ciento.

Gustavo Cardoni, gerente General del Banco Ciudad, hace un repaso por el contexto en el que le tocará moverse este año al sistema financiero: "Sobre un escenario inicial de recuperación moderada de la economía, van surgiendo ahora interrogantes en cuanto a la evolución de la actividad en función del avance que venimos viendo en los contagios por Covid, y las restricciones sobre la movilidad que pudieran ir definiendo las autoridades". Y agrega: "Esto se suma a la incertidumbre de todo año electoral que imprime un mayor grado de volatilidad a los mercados financieros".

ros, y entendemos configura un entorno que seguirá siendo demandante para las entidades financieras".

Experiencia digital

Uno de los hitos para el sector bancario el año pasado fue haber logrado pasar de una banca muy presencial, con largas filas de clientes para ser atendidos, a una banca prácticamente sin ventanillas. "Hoy a los clientes simplemente les im-

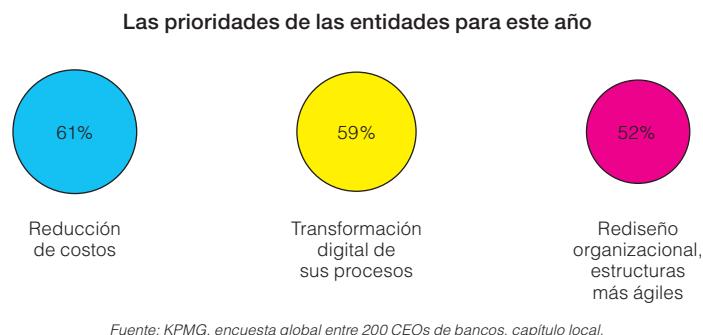
porta que las entidades financieras tengan la capacidad de innovar y que entiendan sus necesidades para adaptarse a las demandas de forma permanente. Hay un gran desafío porque tenemos que discutir cómo hacemos el cambio cultural abandonando el legado del pasado pero construyendo sobre los valores de marca y sobre los vínculos creados con los clientes", asegura Martín Zarich, presidente ejecutivo de BBVA.

En ese sentido, y en medio de profundos cambios en los hábitos de los clientes, los principales bancos se unieron el año pasado para lanzar MODO, la plataforma que le da "batalla" a Mercado Pago, la empresa de MercadoLibre que ya lideraba en materia de pagos virtuales y con el aislamiento obligatorio potenció su alcance.

"Antes de la pandemia, el 77 por ciento de los argentinos utilizaba el efectivo como principal medio de pago, mientras que el 30,2 por ciento visitaba los bancos personalmente para realizar pagos y retirar dinero", según surge de una investigación publicada por la empresa de software bancario Temenos. Estos hábitos se transformaron completamente: menos de una cuarta parte visita hoy los bancos personalmente (24,2 por ciento), el 72,2



Martín Zarich, presidente ejecutivo de BBVA.



por ciento utiliza dispositivos móviles para realizar pagos, el 60,5 por ciento lo hace a través de la web y el 21,5 utiliza la banca telefónica.

“Los hábitos de los clientes cambiaron y al mismo ritmo tuvimos que acompañar el cambio y la nueva realidad para ayudar a los clientes”, pone sobre la mesa Zarich.

“Desde el plano de la innovación tecnológica, continuaremos agilizando los procesos y vamos a extender la red a zonas y localidades que hoy no tienen acceso a los servicios del banco. Es decir que nos modernizamos pero sin perder de vista nuestro rol de banco de cercanía”, detalla el presidente del Banco Provincia. “Buscaremos fomentar la inclusión financiera a través nuevas funcionalidades que impulsen aún más el uso de Cuenta DNI. Apostamos a una nueva pedagogía en relación a los servicios financieros”, remarca.

“Como industria seguimos impulsando la digitalización. Por un lado, aumenta la seguridad y genera un ecosistema mucho más eficiente comparando los costos del sistema alrededor de la logística que implica el billete físico. Por otro lado, aumenta la economía formal y mejora los niveles de bancarización y acceso al crédito”, dice Kon, de Galicia.

Desde Macro, Manriquez remarca que “durante el último tiempo, cambió mucho la atención personal a un servicio digital. Es interesante entender que no hay que perder de vista cómo se combinan ambos modelos, esa es la clave”.

Banco Ciudad lanzó en marzo último un nuevo *home banking* y una App Móvil. “Las nuevas plataformas, web y aplicación móvil para Android y para

iOS, fueron diseñadas en base a un relevamiento de las necesidades de los usuarios y aprovechando las ventajas de cada sistema operativo”, detalla Cardoni.

“Vamos a acelerar la digitalización -puntualiza Butti de Santander- para convertirnos en la mejor plataforma abierta de servicios financieros. Lanzamos o estamos próximos a lanzar GetNet, OpenBank Argentina y otros desarrollos que vendrán, con un fuerte componente de inclusión financiera”.

“El desafío es seguir siendo un canal que facilite la vida de nuestros clientes, ofreciéndoles productos cada vez más digitales y a medida”, dice Alejandro Ledesma Padilla, CEO de ICBC, que seguirá apostando al segmento estratégico del comercio exterior.

“Las necesidades del cliente bancario se transformaron a lo largo de todo 2020. Cada vez más las estrategias comerciales ubican al cliente en el centro”, resume Saavedra, de KPMG.

“Argentina está entrando en la era de la banca *tieless*; una experiencia menos formal, más rápida (en muchos casos, en tiempo real), más personalizada y realmente accesible las 24 horas. La pandemia ciertamente aceleró este cambio, pero las generaciones más jó-

venes fueron responsables de impulsar este cambio”, señala Alex Pacheco, gerente de ventas de Temenos Latam.

Empresas en línea

Y si los individuos lograron cambiar su modo de relacionarse con el banco, las empresas no quedaron atrás. En ese contexto, el cheque digital es una herramienta que todos los bancos mencionan como un logro. “Otro de los instrumentos financieros que en 2021 vamos a seguir impulsando es el eCheq, un nuevo medio de pago 100 por ciento digital para individuos y empresas. Banco Provincia implementó el descuento de eCheq con un esquema de tasas diferencial en agosto de 2020. Desde entonces, más de 3100 pymes descontaron 77.000 eCheqs por \$30.000 millones”, dice Cuattromo.

“En 2020, el cheque electrónico revolucionó el mundo digital de pagos. Galicia fue el primer banco en disponibilizar el producto dotándolo de atributos diferenciales, y manteniendo una participación superior al 40 por ciento. En línea con este tipo de productos, acabamos de lanzar la factura de crédito electrónico, que les permite a las empresas contar con una nueva opción de crédito”, detalla Kon.

Mirando al segmento corporativo, Butti de Santander, cuenta que “durante 2020 ayudamos a más de 25.000 pymes y empresas, otorgando más de \$ 93.500 millones en líneas especiales para pago de sueldos y capital de trabajo. También ayudamos a 22 clínicas y hospitales otorgando líneas por \$ 1500 millones y contribuimos mediante créditos al pago de un cuarto de millón de salarios”.

En la misma línea va Zarich, de BBVA. “El banco se está volcando en apoyar a todos sus clientes, ofreciendo facilidades al segmento minorista y proporcionando a las empresas liquidez. Consideramos que el sistema financiero es parte de la solución de esta crisis”.

Desafíos

Además de la transformación digital, la lista de desafíos que tiene pendiente el sector bancario suma más drivers y no es corta. La cantidad enorme de

Los 10 más grandes por depósitos

- | | |
|-------------|-------------|
| ① Nación | ⑥ BBVA |
| ② Provincia | ⑦ HSBC |
| ③ Santander | ⑧ Credicoop |
| ④ Galicia | ⑨ Ciudad |
| ⑤ Macro | ⑩ ICBC |

Fuente: BCRA, datos al 30/4.



CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

En Laboratorios Bagó innovamos para cuidar tu salud. Un compromiso que asumimos con vos y nos impulsa a desarrollar productos de calidad que te acompañan en cada momento de tu vida. Por eso nuestros mayores logros son tu confianza y el bienestar de tu familia.

bago.com.ar

 **Bagó**

Ética al servicio de la salud

efectivo dando vueltas por el sistema es un punto que preocupa al sector en general y todos ponen énfasis en arbitrar más medios para disminuir su uso.

“Hoy la inflación genera cada vez más efectivo cuyo valor se va depreciando, y esto hace que cada vez haya más papel que entra al sistema a través de diferentes canales, con un costo muy grande para todo la industria. Debemos trabajar juntos, sector privado y Gobierno, en un marco regulatorio e impositivo adecuado para incentivar el uso de los medios digitales de las empresas, comercios y personales”, dice Kon. Y reclama “reducir la carga impositiva sobre el sector productivo y el financiero, que explica en parte mayores costos que se reflejan en las tasas de interés”. El ejecutivo se queja de Ingresos Brutos: “Diez provincias han aumentado alícuotas recientemente, entre ellas la Ciudad de Buenos Aires (+100 pbs), Provincia de Buenos Aires (+200 pbs) y Córdoba (+200 pbs)”.

La reactivación del crédito y los niveles de morosidad también están, por supuesto, entre los desafíos. “Sin dudas la profundización del financiamiento bancario es una asignatura pendiente y de la misma manera se observa que una porción significativa de las operaciones se sigue focalizando en productos de baja complejidad, mayormente transaccionales”, analiza Saavedra, de KPMG.

El sector tiene alta liquidez y bajo nivel de préstamos. De acuerdo con los datos del Banco Central, a mediados de abril el total de depósitos en el sector



“La demanda de crédito para capital de trabajo se mantendrá y hay empresas que piden dinero para bienes de capital”.

Alejandro Ledesma Padilla, CEO de ICBC.

financiero superaba los \$ 9,3 billones de los cuales la mitad estaban en cuentas a la vista (caja de ahorro y cuenta corriente) y el resto en plazo fijo. Los préstamos al sector privado apenas totalizan \$ 3,4 billones.

Zarich, desde el timón de BBVA, prende una señal de alerta. “En este momento hay una restricción muy fuerte por la propia demanda. El contexto macro de la Argentina hace que los empresarios no inicien su proyecto, no demanden excepto el capital de trabajo muy básico, y lo mismo pasa con las personas. Veremos cuándo se puede ir flexibilizando”.

¿Las claves para empezar a transitar hacia una normalización? “Lograr una mayor estabilidad de la moneda y el control de la inflación serán claves para generar un sistema financiero que

En cuanto a la salud de la cartera de los créditos vigentes, los últimos números del BCRA indican que el ratio de irregularidad del crédito al sector privado descendió a comienzos de este año para ubicarse en 3,8 por ciento. Sigue vigente la modificación transitoria sobre los parámetros para clasificar a las personas

deudoras y la posibilidad de transferir cuotas impagadas al final de la vida del crédito, normas para palear los efectos de la pandemia.

“El 2021 será de normalización. Esperaría ver números de morosidad que suban, pero tenemos un margen muy grande para trabajar dentro de niveles que no nos preocupan”, opina Martín Zarich, CEO de BBVA. “La mora puede incrementarse a partir de la salida de la reprogramación de cuotas que finalizó el 31 de marzo. Durante los 12 meses anteriores, el 80 por ciento de los clientes continuó pagando sus cuotas regularmente. El impacto real de quienes optaron por la reprogramación podrá verse recién a finales de mayo”, advierte Alejandro Ledesma Padilla, CEO de ICBC. En igual sentido va Gustavo Cardoni, gerente General de Banco Ciudad. “La morosidad dependerá de los efectos que pueda causar la segunda ola”.

Medir los daños

pueda brindar confianza, canalizar el ahorro e impulsar los créditos”, dice el CEO de BBVA.

Ledesma Padilla, de ICBC, focaliza en un segmento concreto y pone una mirada optimista sobre las empresas exportadoras: “La demanda de préstamos para capital de trabajo se mantendrá firme y algunas empresas de sectores específicos, con oportunidad de crecimiento, están tomando créditos para bienes de capital y proyectos de inversión, pero restringidas por la normativa”.

“Estamos trabajando en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Productivo, en un programa de financiamiento (desde ICBC) y capacitación, a través de la Fundación ICBC, para pymes que exporten a China, el gran socio comercial de la Argentina”, dice el CEO de ICBC.

“Desde Santander buscaremos impulsar el financiamiento. En algunos sectores esperamos mayor demanda de crédito, como el sector agropecuario, construcción, vehículos, y consumo”, dice por su parte Butti.

Con objetivos muy particulares y diferentes en muchos sentidos a la de las entidades privadas, en Banco Provincia están apuntado todos los cañones a fortalecer el financiamiento al sector productivo. “El banco duplicó el saldo de su cartera de préstamos al sector productivo y expandió el crédito destinado a las empresas por encima del promedio del sistema financiero. La mayor parte de este crecimiento se debe a las colocaciones destinadas a las pequeñas y medianas empresas, en el marco de la implementación del programa Reactivación PyME, que hoy supera los \$100.000 millones colocados con soluciones a más de 11.000 empresas de la provincia”, detalla Cuattromo

Desde el Banco Ciudad, el foco también está puesto en atender el financiamiento para capital de trabajo y bienes de capital. “Estuvimos muy activos en ambas líneas en este primer trimestre y sobrecumplimos la exigencia del Banco Central con nuestras líneas de inversión”, remata Cardoni.

La película aún se está rodando. Los ganadores y los perdedores, las alzas y las bajas. <AP>



SIGAMOS ENTRENANDO

+ESPACIOS OUTDOOR +CERCA TUYO

Ahora más que nunca seguí cuidándote haciendo actividad física en nuestros **espacios al aire libre**. ¡Te esperamos!



Reservá tu lugar desde:
miturno.sportclub.com.ar



Respetemos la **distancia social**.



No olvides tu barbijo, botella
y toalla propia.



ASOCIASTE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone
y aprovechá la promoción especial

www.sportclub.com.ar

@sportcluboficial
#cadavezsomosmas

Innovación

Inversiones postergadas, malas decisiones, ausencia de apoyo de la alta dirección... Las empresas necesitan cubrir sus brechas tecnológicas históricas para seguir la dinámica de ritmo de esta era hiperdigitalizada.



El término “deuda tecnológica” se acuñó en tiempos bastante recientes y se profundizó cuando el Covid-19 decidió dejar a la vista todos los errores y procrastinaciones históricas de las áreas de IT: básicamente, refiere a todas las inversiones que debieron haberse hecho en tecnología y en herramientas digitales y que por diferentes razones se cancelaron o postergaron. Al mismo tiempo, abarca todas esas inversiones que se hicieron y que hubiera sido mejor cajonear. *Hardware* desactualizado, sistemas sin integrar, proyectos faraónicos que se iniciaron por “estar de moda”, adquisición de soluciones no alineadas con el panorama de IT de la organización, falta de apoyo de la alta dirección a la hora de encarar iniciativas estratégicas, simple pereza... La lista es extensa, pero lleva siempre al mismo lugar.

“La deuda tecnológica o digital ralentiza las posibilidades de desarrollo del negocio en materia de innovación y lleva la preocupación a los costos y la resiliencia”, asevera Luis Piccolo, vicepresidente de ventas de Lumen para

América latina. El ejecutivo comparte datos de mediados de 2020, cuando 39 por ciento de los ejecutivos de sistemas señalaba que la prioridad de las inversiones para los próximos meses estaría enfocada en cerrar la brecha digital y 24 por ciento, en mitigar el impacto del Covid-19, frente a solo un 20 por ciento que hablaba de innovar. “Llegó la hora de saldar la deuda, por eso los analistas esperan que la curva participación de la nube en el total de productos de América latina acelere su pendiente de crecimiento hacia 2024”, indica.

Mariano Martínez Viademonte, gerente regional de ventas de Infobip para Latinoamérica Sur, enumera tres motivos que llevan a la deuda tecnológica: “Tomar decisiones apresuradas sin atravesar todos los pasos necesarios durante el proceso de implementación, no investigar todas las alternativas disponibles y no entender las necesidades, recursos y presupuesto de la compañía”, dice. Infobip es una plataforma global de comunicaciones en la nube orientada a la experiencia del cliente. “A veces los responsables

de IT deciden incorporar *software* o *hardware* que en un primer momento parecen ahorrarles tiempo y dinero, pero a largo plazo generan carencias con un elevado costo y no cumplen con las necesidades”, agrega.

Matías Arturo, líder de estrategia y consultoría para Sudamérica Hispana en Accenture, no considera que esta brecha se hubiese generado por falta de medios o soluciones, sino “por la impericia absoluta de ser capaces de customizar esas soluciones para el bien de la gente (cliente, colaborador, usuario, comunidad) a escala”, analiza. “Nunca como ahora, las personas están primero en todos los ámbitos y las tecnologías no fueron capaces en su mayoría de adaptarse o flexibilizarse todo lo que lo necesitamos o deseamos”, apunta.

Atraso para (casi) todos y todas

Si bien algunos rubros están más afectados que otros, la realidad indica que el problema está bastante extendido. “Existen algunas industrias especialmente atrasadas frente a estos desafíos, como la industria de la salud y la ban-

ca tradicional, pero es una problemática general y compartida”, indica Pablo Muñoz, director ejecutivo de producción de R/GA para Latinoamérica Sur. El ejecutivo afirma que solo un tercio de las empresas argentinas tienen proyectos activos de transformación digital y, en su gran mayoría, son iniciativas incipientes. “Muy pocas empresas cuentan con un plan integral que no haya surgido como una respuesta apresurada al contexto de pandemia”, aporta.

Una vez más, la generalización no resulta justa. “Aunque son muchas, no todas las empresas acumularon deuda tecnológica: las que no lo hicieron se diferencian por el impacto de la inversión en tecnología sobre los resultados y la proyección a futuro”, dice Gustavo Viceconti, CEO y fundador de NeuralSoft, una de las primeras desarrolladoras de ERP en incorporar, hace 22 años, el concepto de *software* como servicio en el país.

“Cuando una empresa decide embarcarse en la transformación digital, pero no destina los fondos necesarios para invertir en los recursos tecnológicos, acumula esta deuda tecnológica con impacto negativo en todo el proceso de transformación, no solo por el mero retraso que naturalmente provocará, sino también por la desmotivación por el no cumplimiento de las expectativas de todos los integrantes de la organización”, define Eduardo Goldenhörn, CEO de Turismática, desarrolladora de *software* que acaba de cumplir 30 años de operaciones en el país.

“Salvo contadas excepciones, las empresas argentinas en general aún no han logrado ponerse al día en aspectos clave como lograr una visión integral de sus clientes, desarrollar e implementar estrategias omnicanal, unificar la experiencia de usuario integrando puntos de contacto digitales y analógicos dentro de un mismo ecosistema, almacenar y explotar datos para entender mejor el comportamiento de usuarios y, con ese *insight*, personalizar sus productos y servicios”, enumera Muñoz. En términos de arquitectura tecnológica, las falencias se dan entre la implementación

de CRM o la migración hacia arquitecturas en la nube. “Todos estos son pilares de una transformación digital robusta”, afirma Muñoz.

“La falta de conexión entre las empresas y sus datos puede generar problemas mayores, como por ejemplo una peor atención a los clientes o usuarios, que hoy exigen una inmediatez absoluta”, relata Martín Colombo, director regional de ventas para Latinoamérica de Veeam. “Si los datos no pueden ser accedidos, procesados e interpretados con inmediatez, también pueden resentirse decisiones claves respecto del negocio”. La empresa es reconocida por sus soluciones de gestión de datos en la nube. Recientemente lanzó una herramienta de *backup* con soporte de Microsoft Teams enfocada en los modelos de trabajo remoto.

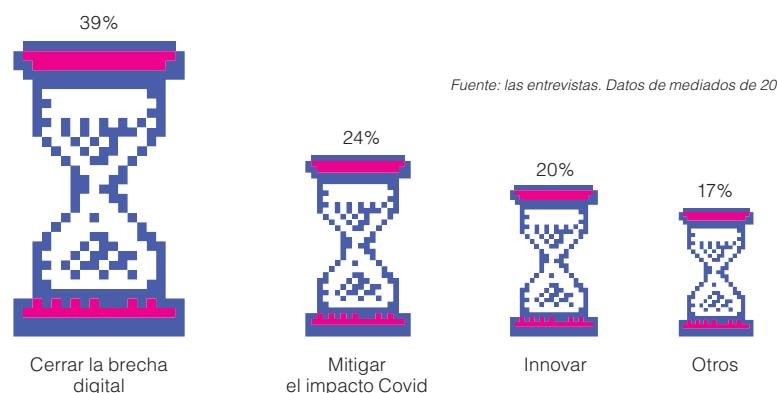
El virus catalizador

De repente, llegó el Covid-19 y trajo la cuenta: las empresas debían comenzar a saldar sus deudas tecnológicas. Y de inmediato. “Innovar es pensar y actuar

distinto, es decidirse a cambiar y este contexto rompe muy rápido muchas de esas resistencias. Sí o sí hay que pensar distinto ya que nos enfrentamos a un desafío inédito, por lo que toda solución tiene que ser novedosa”, afirma Augusto Fabozzi, gerente General de Oracle Argentina, Bolivia, Paraguay, Perú y Uruguay. “Buscábamos evolucionar en la nube, con procesos de inmersión ligados a otras maneras de pensar o trabajar y de repente, todos debíamos estar allí: no estuve exento de problemas, pero si analizamos el salto cuantitativo y cualitativo que se produjo en tan corto lapso, el balance es sumamente positivo”, expresa.

“Es un poco frustrante para los que vivimos tratando de fomentar proyectos tecnológicos desde hace muchos años, porque veníamos hablando de esto y antes de la pandemia eran muchos los que no lograban comenzar en el momento justo”, sentencia Ricardo Janches, gerente General de Ricoh Argentina, empresa especializada en gestión de documentos. “La pandemia hi-

CUÁL SERÁ LA PRIORIDAD DE LAS INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA



EL FINAL DE IT COMO UN ÁREA DE SOPORTE

“No se puede seguir pensando en tecnología como un área de soporte: sin nuevos paradigmas de colaboración multidisciplinaria ni asumir que estamos en una era nueva donde la tecnología es un componente central del producto o servicio a los clientes, es imposible una verdadera transformación”, detalla Pablo Muñoz, de R/GA. “Los planes de transformación fracasan estrepitosamente si son solo planes. Crear equipos multidisciplinarios que permitan a las empresas generar acuerdos y entendimientos estratégicos para luego delinear un plan de trabajo”, propone.

zo que arrancaran tanto los que estaban bien pensados como los improvisados y los que no eran absolutamente necesarios se volvieron imprescindibles de un día para otro: todo quedó en blanco sobre negro", aporta.

Los cambios fueron numerosos y muy visibles. "Las ciberamenazas son un ejemplo gráfico: con el aumento del trabajo remoto quedó en claro la importancia de comprometerse con la seguridad de los datos, con pautas definidas, mejores prácticas y sistemas integrados alineados para mantener las operaciones en funcionamiento, independientemente de dónde residan los datos", explica Colombo.

"Las compañías que no contaban con

bién sirvió como catalizador para la aceleración del pago de la deuda digital. "Sería lógico pensar que, ante este panorama, las empresas hayan volcado sus recursos mayormente para subsistir que para innovar, aumentando la deuda tecnológica, pero una gran cantidad de empresas encontraron en esta situación una oportunidad para innovar y a pesar de ver sus ingresos diezmados decidieron prepararse para cuando la pandemia termine", señala Goldenhörn.

"Los desafíos comunes que suelen frenar los proyectos de transformación digital no desaparecen de un día para el otro", explica Martínez Viademonti. "Los CIO todavía deben lidiar con

tendencia más importante en América latina, especialmente en las cargas de trabajo críticas.

"La nube es el gran acelerador que permitirá a las empresas activar la recuperación económica en el país: porque permite viabilizar proyectos sin importar su tamaño, porque los servicios tienen una disponibilidad inmediata y no requieren de instalación y adaptación y porque permite procesar información a gran escala, integrar tecnología de múltiples fuentes, obtener información a partir de eso, generar patrones, aplicar IA (inteligencia artificial) y repensar la manera en la cual hacemos los negocios", señala Rodrigo Ponce, director general de Google Cloud Argentina y Uruguay. Esto, sin contar el impacto en la reducción de costos.

"El modelo *cloud* se presenta como una posibilidad flexible y ágil que ayuda a las compañías a saldar una parte importante de su deuda digital", indica Piccolo. "Las proyecciones para 2024 muestran un crecimiento de aproximadamente 90 por ciento para el mercado de *edge computing* en América latina, en especial en lo que refiere al apoyo de proyectos vinculados con inteligencia artificial", asegura.

También es necesario un vuelco cultural. Viceconti propone ver la tecnología como una inversión y no como un gasto. "Y con una mirada de largo plazo", agrega. "Desde la mirada académica es importante que las carreras, maestrías y postgrados especializados en administración, gestión y *management* enfaticen en sus contenidos el rol fundamental de la tecnología en la productividad, la competitividad, el control de gestión y la toma de decisiones", aporta.

"Cuando hay una planificación en la inversión tecnológica el paso tal vez es más lento, pero más firme: aquello que se implementó para salir del paso debe ser repensado y profesionalizado", afirma Janches. "Lo importante es que ya se dio el cambio hacia una cultura más digital: ahora toca que sea más robustos y sólidos y que los negocios puedan transitar en esa infraestructura", concluye. <AP> Walter Duer.

¿DE UN TIRÓN O PASO POR PASO?

"Muchas empresas se ven tentadas hacia un enfoque big bang, que tienda a resolver todo de una sola vez, pero resulta muy costoso y muchas veces lleva al fracaso y la frustración", dice Luis Piccolo, VP de Lumen. Y marca un segundo camino: "La reducción sistemática de la deuda no solo es el más recomendado, sino que además se ve facilitado por tecnologías como la computación en la nube y edge, y los modelos as a service, que permiten efectuar actualizaciones de manera ágil y sin afectar los presupuestos", indica.

un *software* de gestión que les permitiese controlar a distancia toda la operatoria de su negocio salieron obligados por la cuarentena a buscar un sistema con el cual poder hacerlo", afirma Viceconti. "Con la pandemia, lo que era un *plus* se convirtió en indispensable: la tecnología de vanguardia siempre es una ventaja, pero es mayor aún cuando aparecen situaciones inesperadas".

Todos a los botes

"El Covid-19 empujó a todos a hacer más rápida la transformación digital pero si no nos profesionalizamos y si no ponemos esto en un contexto más amplio lo que probablemente suceda es que las empresas encuentren un techo más bajo del que podían tener con respecto a la tecnología", sostiene Janches.

Incluso en algunas industrias, como las de los viajes y el turismo, en las cuales los efectos de la pandemia resultaron devastadores, el contexto tam-

bién sirvió como catalizador para la aceleración del pago de la deuda digital. "Sería lógico pensar que, ante este panorama, las empresas hayan volcado sus recursos mayormente para subsistir que para innovar, aumentando la deuda tecnológica, pero una gran cantidad de empresas encontraron en esta situación una oportunidad para innovar y a pesar de ver sus ingresos diezmados decidieron prepararse para cuando la pandemia termine", señala Goldenhörn.

La cuenta, por favor

¿Cuál es el camino para saldar la deuda? La palabra "nube" aparece en la boca de casi todos los expertos. "Su adopción fue clave en esta aceleración de la digitalización y también en la nivelación de nuestras capacidades", dice Fabozzi, quien estima que en solo dos años más del 50 por ciento de las empresas en Latinoamérica contará con gestión integrada en la nube. A su vez, recuerda que consultoras como IDC postulan que para la etapa post Covid-19, la nube híbrida emerge como la

MERCADO
DÓLAR
BONOS
CRIPTO

**TENER
LAS COTIZACIONES
EN UN SOLO LUGAR,
NO TIENE PRECIO.**

MERCADOS ONLINE: Ayudarte a tomar las mejores decisiones, es brindarte toda la información de cotizaciones en tiempo real.

Encontrá todo sobre dólar, monedas, criptomonedas, commodities, bonos, acciones, índices y tasas.

Ingresá ahora a **MERCADOS ONLINE**



Escaneá el QR

 **El Cronista**
Periodismo para lectores influyentes.

Segmentos

Las energéticas ganan la calle

Bebida de gamers y trasnochados, las energizantes quieren convertirse en una opción también de día y salen a captar un nuevo consumidor. Los planes de las marcas para una categoría que crece a dos dígitos por año.

Por Florencia Pulla

En la juventud de muchos se tomaba con licor de melón o con *vodka*; de más grandes, se imponía mezclarlo con *champagne*. Ahora, algunos ejecutivos tratando de sacar su MBA –y manteniendo también un puesto exigente– lo usan como estimulante apto para todo público y así aguantar más tiempo despiertos. Las bebidas energizantes no son nuevas pero se están reconvirtiendo: el cambio de *target* va a ampliar su público y apetecerle también a la ama de casa, al repartidor, o ser una opción para un abogado que patea la City.

La aparición de nuevos *players* y las nuevas opciones de gustos y sabores no pretenden darle la espalda a su público más exigente sino extenderlo. Las energizantes ya no son una bebida de la noche; algo que toman los jóvenes con onda para tener más GNC. Y no es extraño: en el mundo y en la Argentina viene creciendo a tasas de dos dígitos en los últimos años. Según la Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol (Cadibsa), en 2020 la categoría creció 46 por ciento. Impresionante si se mira solo la foto y no la película: de todas las bebidas sin alcohol, las energizantes no ocupan ni el 1 por ciento dentro del *mix* que conquistan las gaseosas. Se venden 100 millones de litros por año, unos 2,3 litros por persona, según la consultora Globalt Data.

La oportunidad para crecer, entonces, depende más de su capacidad para innovar e imponerse como alternativa durante el día que cualquier otra cosa.

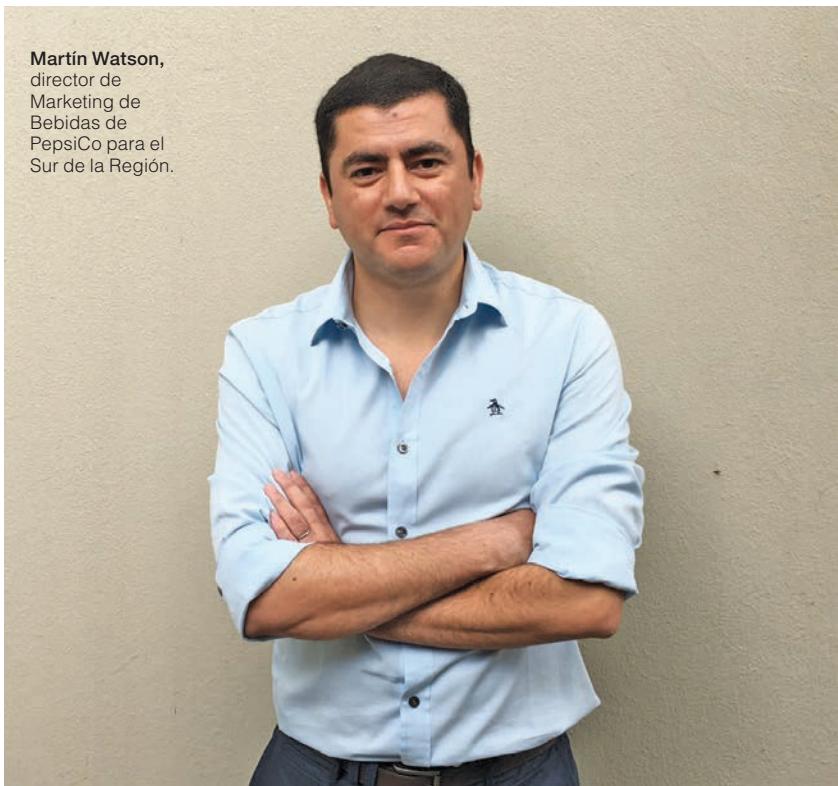
“Estamos viendo que en la región la categoría crece. Incluso dentro del mercado de bebidas embotelladas, energizantes es la categoría más dinámica. Hace 10 años que crece a dos dígitos; no es solo el año pasado. Y la Argentina estaba muy en línea con ese crecimiento”, cuenta Martín Watson, director de Marketing de Bebidas de PepsiCo para el Sur de la región. Es justamente PepsiCo la que vio la oportunidad en ese 1 por ciento de mercado y lanzó hace unos meses Rockstar, la

nueva marca de la empresa, para hacer que las bebidas energizantes sean también de consumo cotidiano.

“Lo que buscamos es lanzar otro mundo; salirnos del lugar de la noche y empezar a agregarle ingredientes naturales que también tienen cafeína. Hay que salir del karma de que las bebidas de este estilo son solo para la noche. La clave es que también las necesitas para tu día y por eso elegimos que sea en una botella funcional y no una latita; le da portabilidad. Y el precio está cerca del de una gaseosa. Ese terreno es conocido por los consumidores”, explica Watson.

No hay grandes diferencias con el resto de los *players* emblemáticos: el sabor “*mixed fruits*”, dulce, tan típico de los productos como Speed, Red Bull o incluso la bomba de cafeína que son las mega latas de Monster Energy. “En nuestro caso, es más frutal, lo tomas por placer. Es rico y podés tomarlo medio litro, con la misma indulgencia que tienen las gaseosas”, apuesta el ejecutivo que, antes, tuvo bajo su abanico otras grandes marcas de PepsiCo como H2Oh!, Gatorade y Paso de los

Martín Watson,
director de
Marketing de
Bebidas de
PepsiCo para el
Sur de la Región.



Toros, entre otras. Ahora, su posición es regional y de mayor responsabilidad pero fue quien llevó en sus hombros la comunicación de la nueva marca que, cuenta, la había comprado PepsiCo en los Estados Unidos el año pasado y tuvieron que reposicionar en este, el primer mercado latinoamericano en el que lanzaron la marca. Por la posibilidad de competir con las otras marcas clave del segmento, PepsiCo oblió US\$ 3850 millones: la llave mágica a un mercado que, según consultoras, solo en Estados Unidos vale US\$ 50.000 millones.

¿El *target* de Rockstar? "Los remadores", dice Watson. "No pensamos tanto en un perfil etario sino que la comunicación y el potencial de compra está en todos los que necesiten energía; que están cansados mentalmente por el *multitasking* y las 800 reuniones por Zoom o también un taxista que hace 10 horas no para. El *target* de comunicación es amplio teniendo en cuenta que no tiene la masividad de las bebidas cola pero casi".

Quizás por eso la pauta no tiene a Messi o Britney Spears tomando una Pepsi. Se concentra en el hombre común; personas reales. "Un trabajador de la construcción, un Rappi, una empleada de una pyme, un colectivero...", enumera. Y entre ellos, un único ídolo popular, esta vez sea más cumbiero que artista pop: Pablo Lescano, líder de Damas Gratis. "Tiene un carisma impresionante y no estaba acostumbrado a trabajar con marcas. Pero era un buen interlocutor para contar la novedad".

Cuatro para triunfar

Un nuevo *player* siempre mueve un poco la estantería. En la Argentina, la categoría también se remonta a la crisis de 2001: Speed fue la primera y, por lo tanto, la que más pudo hacer de su marca un genérico. No tardó mucho Red Bull en "darle alas" con sus publicidades animadas y, mucho más cerca, Monster Energy, de Coca-Cola, hizo su aparición pública en las góndolas locales con sus super latas y sus colores estelares. Disruptivo, seguro. Entre las tres se llevan un grueso del mercado, son 90 por ciento de los *energy drinks* consumidos en la Argentina.

Aunque Speed puede llevarse el honor de ser "la primera", en el mundo, la categoría de bebidas energéticas la creó Red Bull en los 80. En ese momento, la lata tenía la misma cantidad de cafeína que una taza de café y en menos de 35 años logró posicionarse como la número uno a escala global, con 7900 millones de latas vendidas solo en 2020, según datos que la compañía suministró a APERTURA. "Eso es un aumento de 5 por ciento respecto del 2019", se apuran en aclarar. A pesar de la pandemia, desde la compañía dicen que fue un año récord.

También le tocó a ellos un cambio de cara. No solo explorando nuevos tam-

ijken la más emblemática corresponde a la Batalla de los Gallos, una competencia de *freestyle* a escala internacional que supo coronar al argentino Frescolate en 2005 en su primera edición. Para el público no especializado, "*freestyle*" se denomina a *rappear* de forma improvisada sobre temas de interés social. "Hasta 2009, el evento era bastante reducido pero después decidimos reorganizar la competencia y profesionalizarla. En 2012 volvió con todo y se mantiene hasta el día de hoy como la competencia más importante de *freestyle* de habla hispana", explican desde la empresa.

La batalla de 2020, televisada, tuvo



La Batalla de los Gallos, activación de marca de Red Bull a escala internacional.

ños –de la lata a la botella, en algunos mercados– sino también nuevos sabores. Hoy, se venden en el país la clásica Red Bull Energy Drink de 250 ml y de 355 ml, su versión libre de azúcares –que salió al mercado recién en 2016, un pedido casi desesperado de sus consumidores– y este año metieron mano en el sabor con el lanzamiento de The Tropical Edition. La lata resalta del diseño tradicional: le dan la espalda al clásico diseño en azul y rojo por un amarillo estelar y un logo más estilizado.

Su posicionamiento está más cerca de la juventud y de los deportes extremos: auspician competencias o personalidades de *mountain bike*, *windsurf* y *parkour* y también ponen su logo en autos de Fórmula 1. Pero dentro de sus actividades relacionadas con el público

picos de *rating* que harían sonrojar a Marcelo Tinelli: 14 millones de fans lo siguieron en tiempo real.

Las estrategias para ampliar la torta y llegar a nuevos consumidores sin perder su atractivo original son variadas pero un dato no deja de llamar la atención. Lo aporta Cabidsa: en la Argentina, el uso nocturno de los energizantes es la regla y de agregarse mayores jugadores, vendiendo productos nuevos que compitan como bebidas diurnas y no como *mixers* para aguantar hasta la madrugada, la demanda podría dispararse en centros urbanos en los que la velocidad es la regla. Quizás no esté lejos el día en el que un porteño se siente en un bar, pospandemia, y en vez de un cortado diga: "Un Speed solito, maestro, que estoy corriendo. Y traeme la cuenta". <AP>

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**



El ticket dorado

● Empresas y países que dependen de los viajes o de grandes concentraciones apelan al concepto no probado de los pasaportes de vacunación

En el puerto de la isla griega de Paxos, Panagiotis Mastoras revisa su flota de navíos de placer y cuenta los días para que vuelvan los turistas que alimentan la economía en el puntito de 12 kilómetros en el mar Jónico. Para el capitán de buques de alquiler, parece atractivamente cercana la mitigación de las restricciones a los viajes impuestas cuando el brote de Covid-19 avanzaba por el mundo. Desde el 14 de mayo Grecia recibe de nuevo turistas, en tanto se hayan vacunado, recuperado del coronavirus o den negativo en una prueba antes de volar. "Es la forma más segura", opina Mastoras, una de las 850.000 personas que trabajan en el sector del turismo que antes de la pandemia aportaba casi la cuarta parte del producto bruto interno griego, la porción más elevada en Europa. "Hemos llegado a un punto en el que no podemos seguir así", agrega.

Grecia está al frente de un intento por revivir los viajes con la ayuda de los denominados pasaportes de vacunas, certificados o tarjetas digitales que atestiguan el presunto bajo riesgo de sus tenedores, una idea que está ganando tracción en economías dependientes del turismo, desde el Caribe a Tailandia. Empresas que sufrieron un año de castigo por la pandemia también están viendo a los pasaportes como la ruta a la salvación. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo calcula que el sector podría perder US\$ 95.000 millones en 2021 tras pasar el peor año del que haya registros. Las empresas de aviación han apoyado cantidad de soluciones tecnológicas para verificar la vacunación o los exámenes de los pasajeros, como la app IATA Travel Pass o el AOKpass de la aseguradora de viajes francesa International SOS.

Pero la falta de normas podría entorpecer los esfuerzos. "Ha habido muchas propuestas pero la

ejecución deja mucho que desear", afirma Jeffrey Goh, director de Star Alliance, que agrupa a 26 compañías. Singapore Airlines empezó a probar la app de IATA, al igual que Qatar Airways. TUI Ag, el principal operador turístico del mundo, considera que los pasaportes de vacunación serán clave para reactivar el negocio. Y P&O Cruises, de la británica Carnival, ha estipulado que nadie podrá abordar sus buques sin presentar pruebas de haberse vacunado.

Una vez establecidos en el sector de viajes, los pases podrían ser la llave para reabrir el resto de la sociedad, lo que permitiría reuniones y convenciones empresariales, así como encuentros deportivos y conciertos. El 9 de marzo Hyatt Hotels Corp anunció que estaba explorando el uso de un pasaporte llamado VeriFly. En último caso, algunos gimnasios, bares, restaurantes y hasta comercios podrían apelar a los documentos de vacunación para facilitar el acceso de los clientes.

Pero el argumento para devolver a la vida antigua a los nuevos inoculados está lejos de ser aceptado universalmente. Ninguna de las inyecciones disponibles es efectiva al 100 por ciento, lo que implica que, en teoría, los viajeros con pasaportes de vacunación podrían seguir propagando el virus.

Más centrales son las dudas que rodean la equidad de los pasaportes de vacunación, que inevitablemente favorecerán a los habitantes de países ricos por encima de los más pobres, donde la distribución de dosis apenas comenzó, así como a los ancianos que recibieron las primeras inoculaciones. El presidente Joe Biden afronta presiones para imponer reglas federales respecto de los pasaportes de vacunas. En enero firmó un decreto por el que exige evaluar cómo podrían usarse, pero todavía no tomó medidas acerca de las directrices. Aunque los norteamericanos disponen de un puñado de opciones de viaje aéreo que no exigen vacunaciones ni pruebas de covid, como en el Caribe o México, la realidad es que este año "todos van a irse a Florida", porque la mayoría de los otros destinos tienen restricciones, señala John Grant, analista jefe del especialista en reservas de vuelo OAG.

Las disputas en torno al papel de los pasaportes de vacunación han sacudido a la Unión Europea. Los países del sur soleado están desesperados por revivir el turismo, mientras que a los de más al norte les preocupan las consecuencias de permitir los viajes. El 17 de marzo, la UE dio el visto bueno a su propio pasaporte, pero persisten preguntas clave, como cuándo estará disponible (un memorando interno sugiere que en tres meses) y cuánto demandará la plena reapertura de las fronteras de acuerdo con las fases previstas.

▼ Cambio en el empleo en EE.UU., feb. 2020 – feb. 2021

Industria cinematográfica y discográfica

-42%

Artes escénicas y deportes con espectadores

-38

Servicios de reservas de viajes

-34

Alojamientos

-32

Diversiones, juegos y esparcimiento

-29

Transporte turístico

-28

Actividades de apoyo a la minería

-27

Museos

-26

Tránsito de pasajeros

-26

Negocios de venta de ropa

-23

Transporte aéreo

-22

Negocios de productos deportivos, hobbies, libros o música

-17

Restaurantes y bares

-16

Guarderías

-16

Autos, maquinarias y servicios generales de alquiler

-16



▲ Capitán de barcos de alquiler Mastoras

Esos obstáculos indican que países como Chipre, Grecia o España tendrían que seguir adelante con los planes de admitir turistas a partir de pactos bilaterales en caso de que quieran aprovechar la temporada veraniega. El Reino Unido apuntó a permitir los viajes de placer internacionales desde el 17 de mayo, y muchos países dependientes del turismo están desesperados por atrapar viajeros británicos una vez que se levanten las limitaciones. Junto con Alemania, Gran Bretaña es la principal fuente de visitantes en el Mediterráneo.

En las Islas Canarias, que normalmente vive todo el año en temporada turística, el gerente hotelero Jorge Marichal confía en la reapertura en mayo de sus alojamientos en Tenerife, luego de más de un año de cierre. "Ponemos nuestras esperanzas en las vacunas y en el pase covid", señala. Michael Blandy, presidente del Blandy Group en Madeira, Portugal, que tiene participación en 15 hoteles, es menos optimista. Puesto que los programas de vacunación avanzan a velocidades diferentes, los pasaportes solo podrían ayudar avanzado el año, cuando toda Europa esté protegida, arriesga.

Otros países son más cuidadosos acerca de usar pruebas de inoculación como base para la reapertura a los visitantes. Tailandia, el principal destino para el turismo internacional en el sudeste de Asia, prevé acortar a la mitad el aislamiento obligatorio para los extranjeros vacunados, que será de siete días. Los turistas no inoculados tendrán que aislarse tres días más. El país, cuyo PBI depende en una quinta parte del turismo, no eliminará del todo las cuarentenas sino hasta octubre, junto con el comienzo de la temporada alta, anunció en marzo el viceprimer ministro Anutin Charnvirakul.

Bill Barnett, fundador de la consultoría C9 Hotelworks, en la isla vacacional de Phuket, dice que hay amplia preocupación acerca del riesgo de dejar ingresar de vuelta a los extranjeros, y cree que los pasaportes de vacunación no cambiarán eso. "Se trata de ganar corazones y mentes -resume. Todavía existe el factor miedo".

Las economías donde el turismo es una actividad más mar-

ginal tienen ambiciones más estrechas. Australia concederá acceso a viajeros vacunados procedentes de Nueva Zelanda y Singapur. Ya en junio los turistas extranjeros podrán volver a visitar Bali, siempre que lleguen de países con programas de vacunación exitosos, dijo el 18 de marzo el ministro de Turismo de Indonesia, Sandiaga Uno. Aunque primero tendrán que vacunarse unos 2 millones de habitantes de Bali.

El ritmo de regreso de visitantes de China será un factor enorme para el turismo asiático. En 2019, con 155 millones de viajeros salidos al exterior, los chinos figuraron entre los mayores contingentes que fueron a Japón, Tailandia o Vietnam, además de ser clientes clave de vendedores de lujo en ciudades tan remotas como París o Roma.

La reacción al anuncio británico de una hoja de ruta para reanudar los viajes a partir de mediados de mayo indica que hay una demanda creciente, en tanto TUI informó que al conocerse la noticia hubo una sextuplicación de las reservas para ir a Grecia, España y Turquía, y la aerolínea británica con descuentos EasyJet Plc vio cuadruplicarse la venta de pasajes.

En Paxos, las reservas de Mastoras subieron desde marzo y ya alista unos 30 navíos para la próxima temporada. Los certificados de vacunación podrían contribuir a erosionar la cautela que vio entre los clientes durante una breve reapertura en julio y agosto. "Familias y grupos de amigos tuvieron la oportunidad de estar juntos, y eso fue bueno -señaló. Pero nuestros buques no trabajaron para nada. Los extranjeros no se sentían cómodos mezclándose". <BW> Christopher Jasper, Angus Whitley y Eleni Chrepa, con Charles Penty, Henrique Almeida y Mary Schlangenstein

THE BOTTOM LINE. Empresas de aviación que podrían perder US\$ 95.000 millones este año debido a la alteración de los viajes por el Covid, están ávidas de pasaportes de vacunación. Ligas deportivas y promotores de conciertos podrían venir detrás de ellas.

Incertidumbre científica sobre los pasaportes de vacunas

- Los profesionales de la salud están divididos acerca de usar la inoculaciones como tarjetas para conceder la libertad. El motivo es la falta de datos comparativos.

Gobiernos de Beijing a Bruselas acuden a los pasaportes de vacunación como una manera de reabrir en forma segura los

viajes internacionales o dar cobertura a empresas que precisan de contactos estrechos o concentraciones masivas. Pero en vista de toda la incertidumbre respecto de la eficacia relativa o la duración de las dosis en competencia el uso de la situación vacunatoria como una tarjeta para conceder la libertad sigue siendo una cuestión de fe, advierten profesionales médicos. "Podría ocurrir que la inmunidad ante el Covid-19 varíe entre vacunas, y como esas vacunas hace poco que existen, tendríamos que esperar dos años para decirlo", señala Birger Forsberg, profesor de salud internacional en el Karolinska Institutet Estocolmo. "Podemos conjeturar, hacer modelos teóricos o inmunológicos, y demás, pero, como suele decirse, lo que importan son los hechos".

Pocos lugares ilustran mejor las tensiones que la Unión Europea, que está bastante rezagada frente a Estados Unidos en cuanto a la campaña vacunatoria y confía en la libertad de movimientos de su gente como un pilar central de su existencia. Dicho concepto ha quedado bajo asedio durante la pandemia, en tanto los países debieron cerrar las fronteras por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial.

En marzo la Comisión Europa propuso su Certificado Verde Digital, que será emitido a todos los que se hayan recuperado del Covid, hayan dado negativo a una prueba reciente o los hubieran vacunado con una inyección aprobada por la Agencia de Medicamentos Europea. De momento, esa lista sólo incluye las vacunas de Pfizer/BioNTech, Moderna, AstraZeneca y Johnson & Johnson.

Hasta ahí la parte fácil. Las normas de la UE habilita a que los estados miembro autoricen las vacunas por su cuenta en caso de emergencias. Algunos países de Europa oriental hicieron eso exactamente, y están aplicando dosis de la Sputnik V de Rusia y de Sinopharm de China. Según el plan de la UE, todo país que apruebe una vacuna alternativa puede otorgar privilegios especiales a quien haya recibido esa misma inoculación en otro lugar. Pero otros países no tienen que extender esas facultades. Eso está alterando a países como Hungría, donde el primer ministro Viktor Orban recibió una dosis de Sinopharm. "Un posible pasaporte Covid no puede ser discriminatorio contra nadie", declaró el 16 de marzo el ministro de Relaciones Exteriores húngaro, Peter Szijjarto. Aunque las vacunas aprobadas en Estados Unidos y Europa demostraron una capacidad impresionante de prevenir casos de suaves a graves de covid, no queda claro hasta dónde detendrán la transmisión, ni cuánto durará su protección. También es difícil comparar la eficacia de dosis diferentes, porque sus ensayos clínicos se dieron en lugares y momentos diferentes. La inyección de J&J atravesó ensayos en medio de una explosión de las variantes más transmisibles, como la detectada por primera vez en Sudáfrica; no pasó lo mismo con la de Pfizer/BioNTech. Y mientras los investigadores estudian cómo evoluciona una persona vacunada contra las variantes existentes, es imposible saber cómo le irá contra las cepas que surjan más adelante, lo que indica que el supuesto sello de aprobación de los pasaportes de vacunas podría desvanecerse con el tiempo.

También está el riesgo de que los países cambien de posición respecto de las vacunas que juzgan confiables. Europa ya cambió varias veces acerca de la de AstraZeneca. Ese tipo de retractaciones podrían causar dolores de cabeza a quienes se encuentren lejos de su casa. "¿Qué pasaría si estoy en otro país y suspenden mi vacuna?", pregunta Melinda Mills, quien recientemente fue una de las directoras de un informe sobre pasaportes de vacunación para la Sociedad Real. "¿Qué es una vacuna válida? Es un blanco móvil", agregó.

En el futuro previsible, esas preguntas no alcanzarán a muchas personas, sencillamente porque no habrán recibido una dosis. Eso vale para la mayoría de los niños del mundo, lo que plantea la duda de si los pasaportes de vacunación tendrán sentido a corto plazo para los viajes familiares.

Por eso la UE incluye a los exámenes y las pruebas de haberse recuperado del Covid como los otros dos caminos para



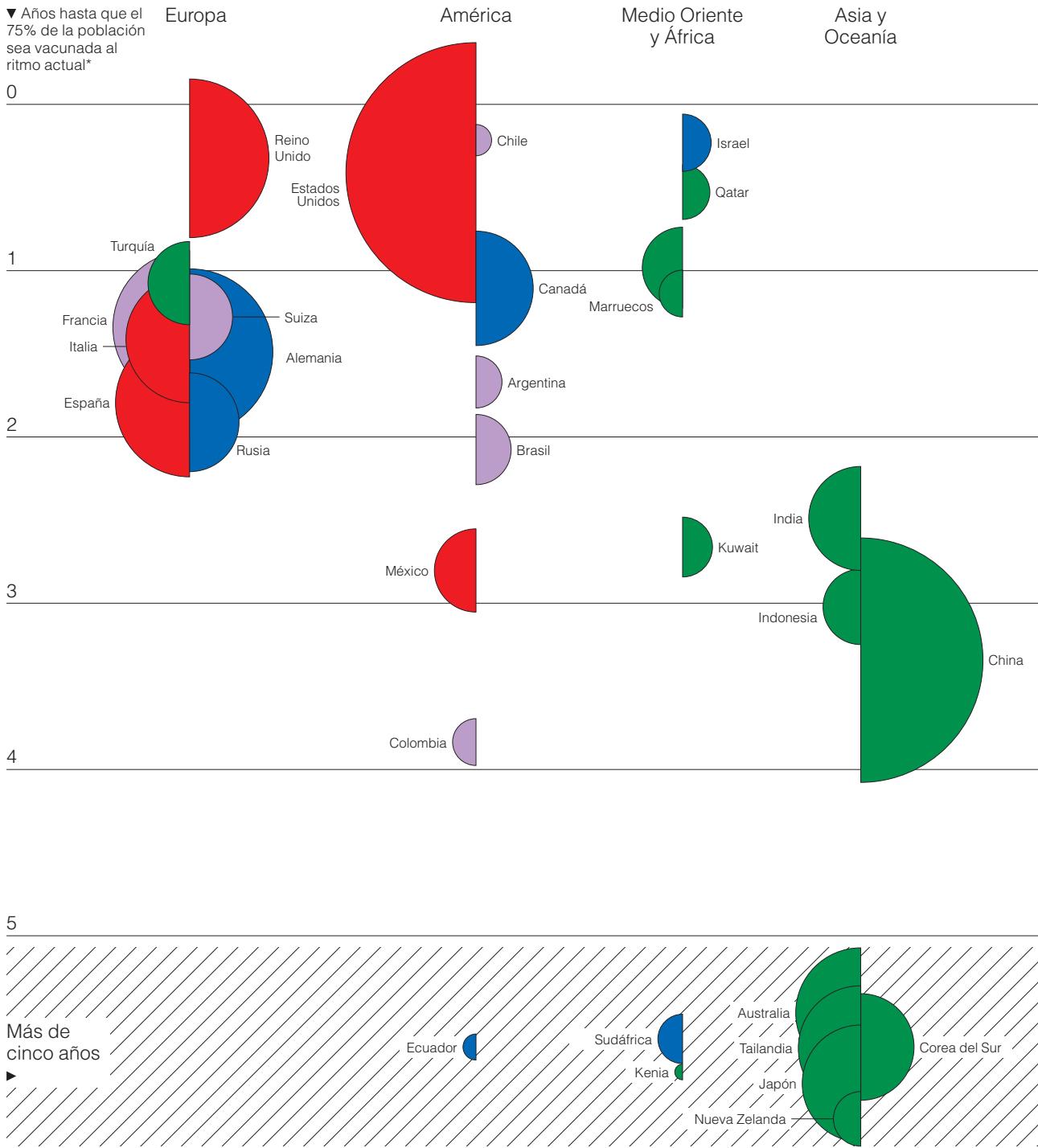
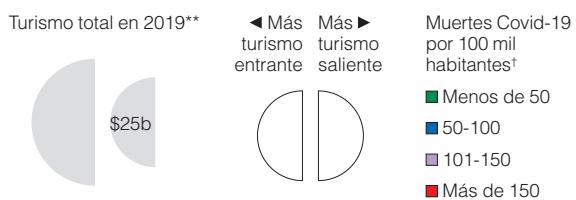
gozar de los beneficios del pasaporte propuesto. Aun así, siguen siendo imperfectos como forma de indicar que alguien no activará nuevos focos de contagio. Hay cantidades crecientes de documentación que apuntan a personas reinfecadas. Y si bien muchos países europeos exigieron pruebas negativas de Covid el año pasado, se comprobó que los viajes fueron un motor en el repunte de casos experimentado el verano y otoño pasados.

"Abordar las dificultades de los pasaportes de vacunación es como pelar una cebolla", alerta Howard Koh, profesor en la escuela T.H. Chan de Salud Pública en Harvard, y ex secretario adjunto en el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU.. "Hay tantas, tantas capas que no consideramos cuando hablamos del tema. Podría haber muchas consecuencias no buscadas". <BW> Tim Loh y Todd Gillespie, con Zoltan Simon

THE BOTTOM LINE. Los países se apresuran a usar la vacunación como un indicador fácilmente comprensible para evaluar la vulnerabilidad de la persona a transmitir covid. Pero ese método podría ser demasiado simplista.

La carrera por la inmunidad de rebaño

El turismo mundial no podrá revivir hasta que más países dominen al Covid-19. Pero al ritmo actual de vacunación, pasarán años antes de que muchos de los estados que dependen del turismo vacunen al 75% de su población, el nivel en el cual se mitiga la transmisión viral. —Minh-Anh Nguyen



*POR UNA VACUNA EN DOS DOSIS, BASADO EN UN PROMEDIO DE SIETE DÍAS DE ADMINISTRACIONES DIARIAS DE DOSIS AL 23 DE MARZO. **SUMA DEL GASTO EN TURISMO ENTRANTE Y SALIENTE. EXCLUYE COSTOS EN EL TRANSPORTE DE PASAJEROS. †AL 23 DE MARZO. DATOS: BLOOMBERG VACCINE TRACKER, ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, COMPILADOS POR BLOOMBERG.

Producir un pase covid en las sombras

- No hay una norma sobre cómo los sistemas protegen la intimidad o se comunican entre ellos



Cuando a mediados de marzo Philippe Srour y su esposa, Laurence, tomaron un vuelo de Air France a París desde San Francisco, les dieron una nueva oportunidad de escapar de parte de la locura de viajar en tiempos de pandemia. A cambio de la promesa de menos demoras en los puestos de vigilancia en las fronteras, la pareja accedió a usar una aplicación móvil que muestra los resultados de sus pruebas de covid-19. El ensayo no fue un éxito completo. A Srour, ingeniero de formación, le costó al principio hacer funcionar la app porque no aceptaba su fecha de nacimiento en año bisiesto: 29 de febrero. Aunque al final los pasos de verificación en el aeropuerto resultaron bien, el error demostró que el sistema AOKpass de la compañía Internacional SOS “podría requerir algo más de atención”, dijo Srour tras descender de su vuelo en París.

Aunque los Srour descubrieron un defecto relativamente menor en el AOKpass, el incidente pone de relieve hasta qué punto son incompletas las aplicaciones digitales de vacunación y diagnóstico que se están lanzando al mercado. Y siguen apareciendo otras nuevas, desde el Certificado Verde Digital de la Unión Europea al Pase de Viajero de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo o el CommonPass, que sostiene el Foro Económico Mundial.

En Israel los usuarios de la aplicación telefónica “pase verde” del gobierno pueden entrar en teatros, espectáculos deportivos, hoteles y gimnasios siempre que demuestren que se vacunaron o se recuperaron del virus. Pero Orr Dunkelman, profesor de ciencia informática en la Universidad de Haifa, encontró junto a sus colegas que la aplicación se basaba en un código anticuado. Si los usuarios denunciaban problemas, la información era enviada a una cuenta de correo personal de un empleado del Ministerio de Salud, en vez de a la dependencia oficial. Y las primeras generaciones de los códigos QR exhibidos en la app eran fáciles de falsificar. “La hicieron a las apuradas y no pensaron en todo”, afirma Dunkelman.

Sveta Morag, funcionaria del Ministerio de Salud israelí que encabezó el trabajo con el pase verde, respondió que los problemas con la dirección de mail y el código QR correspondían a una versión de prueba de la app que se divulgaron antes de que se empezara a aceptar el pase en lugares públicos, y desde entonces han sido resueltos.

Para la industria mundial de viajes, contar con sistemas que puedan hablarse entre sí de manera segura -al margen de quién haya designado las apps- es crucial. También es importante usar normas de programas de fuentes abiertas, como las que ya permiten verificar de modo seguro credenciales en la red. Por otro lado, confiar en sistemas con licencia plantea la posibilidad de que una empresa que desarrolle una app podría tener acceso a los datos de las personas, advierte Jenny Wanger, directora de programas en la Fundación de Salud Pública de Linux.

Las directrices iniciales de la UE respecto de su Certificado Verde para habilitar los viajes sin cuarentenas, que fueron divulgadas el 17 de marzo, no bendijeron ninguna app en particular. Si establecieron normas amplias para los desarrolladores, como que los certificados exhiban códigos QR seguros y estén disponibles en formato digital o de papel. Las empresas de aviación y las autoridades de frontera quieren la mayor interoperabilidad posible entre las plataformas de verificación de vacunas. “Esperamos dar con una norma que podamos leer fácilmente con una app y usar en toda Europa”, señaló Emmanuelle Ferracci, quien dirige las pruebas del AOKpass en Air France.

La de IATA, la Iniciativa de Credenciales Covid-19, la Iniciativa Credencial de Vacunación (que representa a entidades de salud y compañías tecnológicas como Microsoft o Salesforce) y otras basan su trabajo en las denominadas credenciales verificables de fuentes abiertas, cuyos defensores alegan que habilitarán a las personas a presentar pruebas de inmunización sin conceder acceso a los funcionarios a mayores datos personales en servidores centralizados. Los desarrolladores también esperan que los sistemas arrojen dividendos mucho después del fin de la pandemia, vinculándolos a otras inmunizaciones que se precisan para ciertos viajes, como las vacunas por la fiebre amarilla, o incluso al anotar a los hijos en la escuela.

Algunos sistemas de credenciales de salud, entre los que está el AOKpass, el Pase de Salud de IBM y uno desarrollado por la compañía de seguridad informática Guardtime, agregan capas de protección incorporando la tecnología blockchain. Dunkelman entiende que esas medidas son “exageradas”. La tecnología simple y segura que ya se usa

ampliamente en los pasaportes y las tarjetas de identidad que incorporan chips, también podría usarse con los certificados de vacunación, afirma. Hacer que las autoridades firmen digitalmente esa información y la vinculen con una tarjeta de identidad bastaría para impedir falsificaciones y manipulaciones. "Es uno de los pocos casos en los que alcanzará con una solución simple", insiste.

La propuesta de Dunkelman exigiría que los certificados tuvieran una verificación cruzada con los documentos personales, un paso adicional que podría demorar el proceso de verificación, particularmente en los aeropuertos en caso de que se volviera a los viajes previos a la pandemia, opina Anthony Day, director de las iniciativas de IBM en Europa para producir soluciones blockchain para sus clientes. "El problema al que nos enfrentamos es la escala de la verificación digital que debería hacerse", completa.

Aun así, la Organización Mundial de la Salud sigue siendo reacia a exigir certificados de vacunación para habilitar los viajes internacionales, en virtud del desconocimiento de si las vacunas pueden reducir la transmisión de la enfermedad. "Hay muchas esperanzas de salir de esta pandemia y todo lo que parezca una bala de plata es bien recibido -aclaró durante una webinar en marzo Roberta Andraghetti, asesora regional de la OMS sobre regulaciones internacionales de salud. Lamentablemente, vemos una y otra vez que no hay balas de plata".

<BW> Tara Patel y Natalia Drozdiak, con Ivan Livingston.

THE BOTTOM LINE. Las tecnologías están creando pasaportes de vacunación que podrían mostrar rápidamente la situación vacunatoria de una persona sin revelar más datos personales. Pero todavía falta una norma fija.

Los vacunados vs. los no-vacunados

- Los pasaportes de vacunas corren el riesgo de dejar atrás a los más pobres y vulnerables

El 15 de marzo, el Parlamento británico prestó atención a la cuestión del momento: cómo reabrir pubs, cines y estadios de fútbol. Casi la mitad de la población adulta, después de todo, ha recibido una vacuna contra el Covid-19, y el primer ministro Boris Johnson ha declarado que el fin de la crisis "realmente está a la vista". El corazón de la discusión fue el "pasaporte de la vacuna", una aplicación móvil o una hoja de papel que acredite la inoculación, otorgando a los portadores la libertad de viajar, ir a conciertos y cafés, o incluso volver al trabajo. Sin embargo, lo que suena como una solución para un problema sin precedentes abre la puerta a una gran cantidad de preocupaciones éticas y legales. "Significaría un pase libre", se quejó el diputado conservador Steve Baker. "No es esa, creo, la sociedad en la que queríamos vivir".

Políticos, éticos y epidemiólogos en todo el mundo están lidiando con el mismo problema. Como la vacunación se acelera en el Reino Unido, EE. UU. y otros lugares, ¿cómo nos abrimos de forma segura, dejando que la gente vacunada, y que pueda demostrarlo, regrese a la vida prepandémica sin riesgo para el resto de la población? Más importante, ¿cómo lo hacemos de una manera equitativa, porque los pasaportes podrían beneficiar fácilmente a los ricos y más afortunados dejando atrás a grupos minoritarios y pobres. "Hay una sensación importante de que todos estamos en esto juntos, y es solo como sociedad que podremos salir, pero si se permite que algunas personas tengan libertades y privilegios y otros no, puede erosionar ese sentido de solidaridad", dice David Archard, presidente del Consejo de Bioética de Nuffield en Londres. "Existen beneficios claros, pero creo que, en conjunto, el potencial riesgo y los daños superan a las ganancias".

Proporcionar una constancia de vacunación no es nuevo. Muchos de los países tropicales y subtropicales requieren a los viajeros una demostración de que han sido vacunados contra la fiebre amarilla, y otros exigen un certificado de vacunación contra la polio a algunos pasajeros. Pero un pasaporte de Covid requeriría una coordinación global sin precedentes, impulsando innumerables esfuerzos para ofrecer uno. El Commons Project, organización sin fines de lucro, y el World Economic Forum han contactado a funcionarios de 52 países para analizar el CommonPass, destinado a devolver los viajes y comercio a los niveles anteriores a la crisis. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo, grupo comercial de aerolíneas, está trabajando en una idea similar. La Unión Europea ha esbozado planes de certificados para viajeros. Las aerolíneas estadounidenses han presionado a la Casa Blanca para establecer estándares para los pases de salud.

Incluso sin directivas gubernamentales, restaurantes y teatros pueden tomar la iniciativa y exigir a los clientes que demuestren que se han vacunado. Pero las empresas que implementan medidas como las políticas de "sin vacuna, no hay trabajo" corren el riesgo de impugnaciones legales. Los profesores de la Universidad de Oxford, Christopher Dye y Melinda Mills, escribieron el 19 de marzo en la revista Science: "La libertad de elección de los empleados, en contraposición al deber de una empresa y la preferencia por el cuidado de todo el personal, podría ser probada en los tribunales".

La mayor preocupación para muchos defensores de la salud es el acceso a las vacunas. Más de tres meses después de que las primeras dosis fueran aprobadas para su uso en Gran Bretaña, las diferencias en las tasas de vacunación son marcadas. Aunque el Reino Unido ha administrado al menos una dosis a más del 40 por ciento de su población, y los EE. UU. a aproximadamente una cuarta parte, vastas franjas del globo todavía están esperándolas, con solo 10 países que representan las tres cuartas partes de todas las vacunas administradas. "Existe una enorme disparidad en la disponibilidad y el acceso a las vacunas entre países de ingresos bajos y medianos", dice Mark Eccleston-Turner, especialista en leyes y enfermedades contagiosas de la Universidad



de Keele en Inglaterra. "Si a esto le adjuntamos el pasaporte de la vacuna, vamos a terminar con un sistema de dos niveles muy claro".

El retraso amenaza con dejar a los países en vías de desarrollo aún más atrás. Sin vacunas, esos países corren el riesgo de repetidas oleadas de infección y nuevas variantes del virus. El uso de pasaportes podría exacerbar el "nacionalismo de las vacunas", lo que hace más urgente que se realicen esfuerzos para fortalecer los sistemas de salud y acelerar la inmunización, dice Nicole Hassoun, profesora de la Universidad de Binghamton en Nueva York. "La inequidad de las vacunas es un gran problema que puede ser empeorado realmente por este sistema", dice.

En el mundo desarrollado, la perspectiva de los pasaportes plantea el espectro de una nueva brecha generacional. Durante la mayoría del año pasado se pidió a los jóvenes permanecer distanciados de amigos por su propia salud, por supuesto, pero más aún para proteger a las personas mayores. Como los ancianos han sido los primeros en vacunarse, serían los primeros en obtener pasaportes, dejando a los jóvenes atrapados en casa.

La falta de un pasaporte también podría dificultar el acceso a oportunidades laborales y comerciales, especialmente para los migrantes y los jóvenes, que no tienen prioridad para las vacunas,

dice Chetan Kapoor, cofundador de Safe Travel Barometer, una empresa india que realiza un seguimiento de las medidas de seguridad y salud. Para las personas que se les ha ofrecido trabajo o han sido admitidos en universidades en el extranjero, es necesario un protocolo que permita la inoculación en destino. "Personas más jóvenes en casi todos los países se encuentran en la parte inferior de la lista", dice Kapoor. "Crea un mundo realmente binario entre los vacunados y los no-vacunados".

El contraargumento es que las medidas de bloqueo también aumentaron drásticamente la desigualdad a medida que las personas han perdido trabajos y han sido obligadas a vivir de manera virtual. Alguna forma de pase para acelerar el regreso a la normalidad permitiría que muchas de esas personas se recuperaran. Por ahora, el desempleo en aumento significa que los pasaportes tienen sentido incluso si favorecen a algunos grupos sobre otros, dice Maya Fried de la Asociación por los Derechos Civiles de Israel. Pero a largo plazo, un sistema de pasaportes podría convertirse en "un caldo de cultivo para problemas con los derechos civiles". *<BW> James Paton and Suzi Ring, with Alisa Odenheimer*

**"La
inequidad
en las
vacunas es
un enorme
problema
que puede
empeorar
con este
sistema"**

THE BOTTOM LINE. *Políticos, epidemiólogos y especialistas en ética buscan descubrir cómo hacer para que las personas vacunadas regresen a su vida normal prepandemia.*

GE vuelve a la vida simple



● La venta en US\$ 30.000 millones de su unidad de alquiler de aviones termina la complicada experiencia de la compañía en los servicios financieros, y la devuelve a sus raíces industriales

A pesar de su larga historia como ícono industrial desde su fundación por Thomas Edison, General Electric se había transformado hace una década en una enorme compañía de servicios financieros, mayor incluso a la mayoría de los bancos estadounidenses. Esa transformación trajo aparejada una desquiciante red de negocios complejos, contabilidad opaca y riesgos financieros que duraron por años. Así que cuando el 10 de marzo el director ejecutivo Larry Culp anunció una operación por US\$ 30.000 millones para liberar

a GE del negocio de alquiler de aviones, la decisión recuperó algo que por mucho tiempo había estado ausente en la firma: sencillez.

GE Capital Aviation Services, o Gecas, era el más importante negocio que subsistía de GE Capital, la otra vasta compañía de servicios financieros que en 2010 contaba con unos US\$ 600.000 millones en activos. En el transcurso de un año de la venta de la unidad a la empresa rival irlandesa AerCap Holdings, GE contempla transferir a su balance industrial lo que asegura son el remanente de activos de GE Capital por apenas US\$ 21.000 millones. También dejará de comunicar por separado los resultados de los servicios financieros, industriales o combinados, con lo que refinará una comunicación complicada que alimentó críticas por la posibilidad de que con el tiempo surgieran problemas -como en realidad pasó - en esas declaraciones contables.

“Por eso digo que esto transforma tanto para nosotros -declara Culp. Al final volvemos a nuestros negocios de base. Hacia adelante ya no hablaremos de Capital”.

GE prevé usar los ingresos de la transacción -que incluye US\$ 24.000 millones en efectivo, una participación del 46 por ciento en AerCap tasada en US\$ 6000 millones, más otros US\$ 1000 millones al cierre- para liquidar otros US\$ 30.000 millones de la abultada carga de deuda de la compañía. Eso llevaría la reducción total de la deuda -una prioridad máxima para Culp desde que asumió como CEO en 2018- a cerca de US\$ 70.000 millones desde ese año. Toma das en conjunto, las decisiones reorientarán a GE hacia las actividades industriales, principalmente la producción y revisión de centrales eléctricas alimentadas a gas, *scanners* médicos, turbinas eólicas y motores de avión.

Las decisiones “simplificarán significativamente no solo la comunicación sino también la capacidad de la gerencia de concentrarse en que GE vuelve a «hacer cosas», opinó en una nota a sus clientes el analista de UBS, Markus Mittermaier.

La simplificación no está libre de riesgos. GE podría ver reducida su calificación crediticia, porque la deuda sobre su balance industrial subirá hasta los US\$ 70.000 millones tras el cierre de la transacción de AerCap. La directora financiera de la compañía, Carolina Dybeck Happe, afirma que la empresa prevé recomprar unos US\$ 25.000 millones de sus títulos luego de la venta, y busca quedarse con una deuda inferior a US\$ 45.000 millones hacia 2023. El analista de JPMorgan Chase & Co., Steve Tusa, veterano pesimista respecto de GE, expresó preocupaciones en una

nota a sus clientes sobre el efecto de la operación en la deuda acumulada de la compañía, y señaló: “Vemos a partir de aquí un declive concreto” para las acciones de GE.

La renovación promovida por Culp sigue siendo una obra en curso, y sus unidades industriales afrontan multitud de complicaciones. El viaje por avión está deprimido y por años seguirá por debajo de los niveles previos a la pandemia, lo que afecta a la unidad de motores de GE. La empresa presume que este año volverá a perder facturación en su negocio de turbinas impulsadas a gas, debido al giro hacia fuentes de energía renovable impuesto por las metas de reducción del carbono.

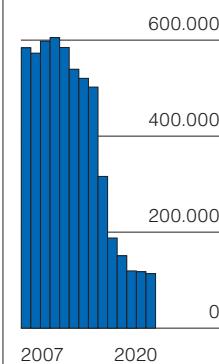
GE Aviation, el principal negocio industrial de la firma con una facturación de US\$ 22.000 millones el año pasado -e históricamente la división más rentable- ha sido destripada durante la pandemia, debido a que las empresas de aviación tenían estacionados los aviones y reducían vuelos. GE entiende que en 2021 mejorarán sus márgenes de ingresos y ganancias en tanto empiecen a recuperarse los viajes por aire, pero gran parte de esa mejora no llegará antes de la segunda mitad,

Aun así, el CEO de GE Aviation, John Slattery, señala que la unidad sigue invirtiendo en la siguiente generación de motores de avión en tanto el sector afronta presiones crecientes para reducir su huella de carbono. La compañía contempla gastar este año US\$ 1800 millones en investigación y desarrollo, en línea con los niveles de 2020, en un intento por desarrollar motores novedosos para aviones de fuselaje estrecho que ofrecen una reducción del 20 por ciento en el combustible consumido frente a los motores más nuevos de CFM International, el emprendimiento conjunto de GE con Safran de Francia.

Los planes de los operadores de centrales eléctricas para limitar emisiones también plantean dificultades para GE Power, un negocio de turbinas a gas cuyos equipos instalados aportan casi la mitad de la generación mundial de energía a partir del gas. La unidad se está recuperando de la caída en la facturación causada en parte por el exceso de capacidad mundial y el giro hacia las energías renovables. Ha hecho avances al generar flujos de ingresos positivos en 2020, un año antes de lo previsto. Y aunque las turbinas a gas son una fuente importante de las emisiones de carbono, directivos de GE alegaron que el gas sigue siendo un combustible más limpio que el carbón. El CEO de GE Gas Power, Scott Strazik, afirma que la última generación de turbinas de la compañía emiten alrededor de un tercio del

▼ Activos de capital de GE

En millones de dólares





▲ Fábrica de turbinas de General Electric.

díóxido de carbono que libera el carbón, y pueden operar con combustibles mezclados hasta en un 60 por ciento con hidrógeno, algo digno de atención puesto que al quemarse no emite carbono a la atmósfera.

La división de energías renovables ha sido un punto central de la transformación de GE, y se benefició de que el viento se convirtiera en una parte mayor del sector mundial de generación de energía, lo que en 2020 le permitió superar a la danesa Vestas Wind Systems A/S como el mayor productor planetario de turbinas, según BloombergNEF. GE cree que la división -que en los últimos dos años registró pérdidas combinadas por US\$ 1500 millones – empezará a generar ingresos este año y obtendrá ganancias en 2022 al repuntar la instalación de vastas turbinas eólicas mar adentro. Se cree que ese mercado crecerá rápidamente en próximos años, y GE prevé que su equipo eólico mar adentro producirá hacia 2024 ingresos adicionales por US\$ 3000 millones.

El ex-CEO Jack Welch hizo de GE Capital uno

de los más grandes bancos de Wall Street, al ofrecer de todo, desde tarjetas de crédito, préstamos comerciales para bienes raíces y seguros de mascotas. En su apogeo, aportaba la mitad de las ventas y las ganancias de GE. Las primeras fisuras empezaron a verse en 2001, tras la asunción de Jeffrey Immelt, y la unidad de créditos casi hundió a la casa matriz industrial en la crisis financiera de 2008.

Immelt procedió a reducir a GE Capital en los años que siguieron. En 2015 apretó el acelerador con un plan para liberarse de más de la mitad de los activos de GE Capital, mientras conservaba solo los negocios que sostuvieran las operaciones industriales de la firma. Pero a comienzos de 2018, no mucho después de que tomara el timón John Flannery, GE sorprendió a los inversores al revelar un faltante de US\$ 15.000 millones en las reservas de una antigua cartera de pólizas de seguros de largo plazo que se habían deteriorado malamente, un recordatorio de los riesgos que acechaban a GE Capital. La noticia activó una investigación de reguladores de valores estadounidenses que en diciembre condujo a un acuerdo por el que GE accedió a pagar una multa de US\$ 200 millones sin admitir ni negar irregularidades.

Algunos remanentes de GE Capital seguirán con la compañía luego del acuerdo con AerCap. GE conservará, por caso, la cartera de seguros, que a fines de 2020 contaba con US\$ 50.000 millones en activos; últimamente ese patrimonio ha perdido su carácter imprevisible, en parte gracias a la suba de las tasas de interés. Culp declaró a analistas que si algún posible comprador mostrara interés, GE “entraría en esas conversaciones”.

Por ahora su atención principal está concentrada en administrar la deuda mientras aumenta los ingresos en medio de la recuperación posterior a la pandemia y la continuidad de la revolución verde, algo que algunos analistas ven posible. “Conforme General Electric gira hacia las inversiones en crecimiento y ventas orgánicas después de años de recortes de cartera y arreglos en los balances, creemos que los vientos en los mercados afectados por el cambio climático podrían alimentar ganancias a largo plazo en captación de mercado”, escribieron en una nota del 16 de marzo Karen Ubelhart y Christine Constantino, analistas de Bloomberg Intelligence. Como mínimo, tener a GE Capital en el espejo retrovisor deja a Culp con un problema menos para preocuparse.**BW** Ryan Beene

THE BOTTOM LINE. Un decenio atrás GE Capital tenía US\$ 600.000 millones en activos. Luego de que la casa matriz venda su unidad de alquiler de aviones, la cifra caerá a US\$

“Cayó con todo”

Juan confió en el pronóstico financiero
y se quedó sin vacaciones.

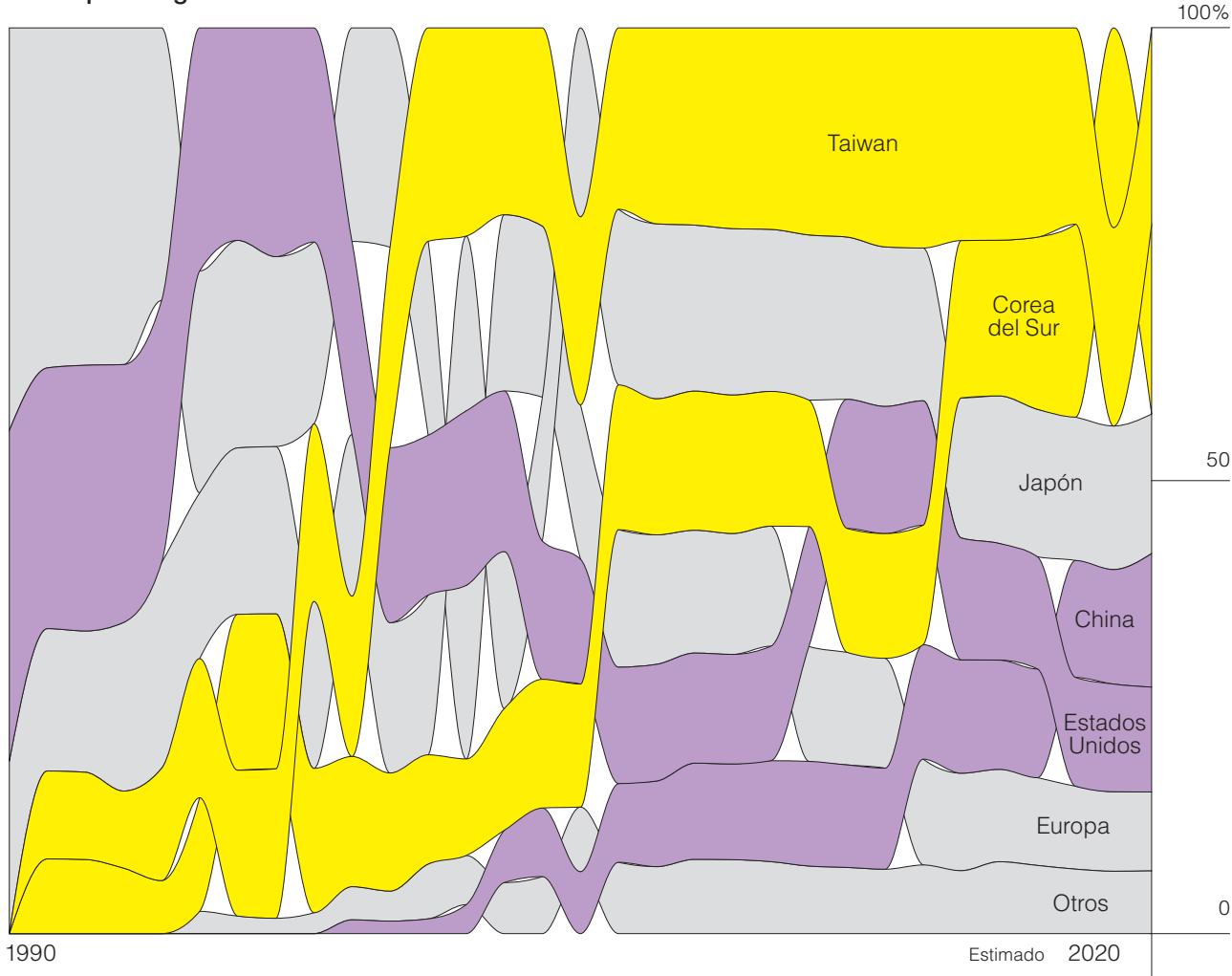


Hay peores pronosticadores que los del clima.
Protegete con los que más saben de economía, finanzas y negocios.
En [cronista.com](#) nos renovamos para vos.

La geopolítica de los chips

- Taiwán y Corea del Sur han acumulado un grado incómodo de poder en el mercado.

Participación global en la fabricación de semiconductores



No hay nada como un golpe al suministro para iluminar cambios tectónicos en la industria, dejando al descubierto la acumulación de poder en el mercado que se viene registrando desde hace años. Eso es lo que ha pasado en la industria de semiconductores de US\$ 400 mil millones, donde brilla una escasez de ciertos tipos de *chips* y hay luz sobre el dominio de Corea del Sur y empresas taiwanesas.

La demanda de microprocesadores ya estaba elevando su temperatura antes de la pandemia, alimentada por el advenimiento de una gran cantidad de nuevas aplicaciones, incluyendo 5G, vehículos autónomos, inteligencia artificial y la Internet de las Cosas. Luego vinieron los cierres y la lucha global se trasladó a las pantallas de computadora, computadoras portátiles y otros equipos para trabajo remoto.

En este momento, la escasez de *chips* resultante está obligando a fabricantes como Daimler, General Motors y Ford Motor a reducir la producción y amenaza con quitar cerca de US\$ 61.000 millones en ingresos a la industria automotriz en 2021, según estimaciones de Alix Partners. En Alemania, la crisis de *chips* se está convirtiendo en un lastre para la recuperación de la economía; el crecimiento en China y México podría verse golpeado también. La situación está impulsando a Estados Unidos y China a acelerar sus planes para incrementar la capacidad de fabricación de su economía doméstica.

La destreza tecnológica y la inversión masiva requerida para producir los más nuevos *chips* de 5 nanómetros (que son 15.000 veces más delgados que un cabello humano) ha cimentado la división de la industria en dos grupos principales: los que son dueños de sus plantas de fabricación y los que contratan fabricantes para producir los procesadores que diseñan. Corea del Sur y las empresas taiwanesas ocupan un lugar destacado en el primer grupo. "Corea del Sur y Taiwán ahora son proveedores primarios de *chips* como alguna vez fueron con el petróleo los países de la OPEP", dice Ahn Ki-hyun, un alto funcionario en la Asociación de la Industria de Semiconductores de Corea. "No colaboran como la OPEP. Pero hoy tienen un poder similar".

Es cierto que la industria de los *chips* no tiene equivalente al poderoso cartel del petróleo. Sin embargo, como en Arabia Saudita o Rusia, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) y la surcoreana Samsung Electronics pueden mover los mercados con un giro en sus entregas. La decisión de Samsung a principios de 2019 de reducir el gasto de capital en *chips* de memoria fue una apuesta para impulsar las ganancias y provocó aumento de precios en el segmento después de años de descensos. TSMC anunció el 14 de enero que había destinado US\$ 28.000 millones para inversiones en nuevas plantas y equipo en 2021, un aumento del 37 por ciento con respecto al año anterior, provocó un repunte mundial en las existencias de *chips* y avivó las especulaciones de que la empresa estaba creando las condiciones para que Intel tuviese problemas y baje drásticamente la fabricación, o incluso la abandone.

Taiwán y Corea del Sur se convirtieron en potencias fabricantes de *chips* ocupando el territorio cedido por otros. A partir de la década de 1980, los fabricantes estadounidenses comenzaron la transición al diseño "fabless", que además

de ser menos intensivo en capital alivió a las empresas y sus trabajadores de la necesidad de manejar un surtido de sustancias químicas cancerígenas. Un informe publicado el pasado mes de septiembre por Boston Consulting Group (BCG) y la Semiconductor Industry Association (SIA), estimó que en 2020 Estados Unidos representó sólo el 12 por ciento de la fabricación de semiconductores, mientras que Taiwán y Corea del Sur juntos componen el 43 por ciento.

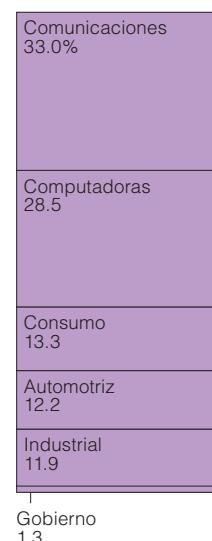
TSMC suministra los procesadores que alimentan todo, desde los iPhones de Apple hasta la inteligencia artificial de Google. También cuenta entre sus clientes con varias de las empresas de *chips* "fabless" más grandes del mundo, incluidos los microdispositivos avanzados de Nvidia y Qualcomm. Samsung Electronics y su compatriota SK Hynix Inc. juntos controlan más de dos tercios del mercado de chips de memoria que manejan un mar de datos en constante expansión.

"Esta pandemia realmente ha sido un punto de inflexión en términos de la transición hacia una economía digital y Asia está lista para beneficiarse", dijo Tim Uy, economista de Moody's Analytics, el 24 de febrero durante un seminario en línea. Ya está sucediendo: el auge de las ventas de equipos para el trabajo remoto ayudó a Corea del Sur a publicar una de las más pequeñas contracciones económicas en el mundo el año pasado, mientras que Taiwán registró un crecimiento más rápido que China por primera vez en tres décadas.

Los fabricantes de automóviles han estado luchando por hacerse con chips que controlan los sistemas de frenos antibloqueo y pantallas de tableros, lo que incitó a los gobiernos de varias naciones, incluyendo Alemania, Japón y EE.UU., a solicitar ayuda a Taiwán para resolver el problema. La situación subraya la importancia estratégica de Taiwán, que sigue siendo el punto de conflicto potencial más peligroso entre las dos superpotencias del mundo. China reclama la isla como su propio territorio, y Estados Unidos durante décadas ha suministrado armas al gobierno de Taiwán para defenderse de un ataque desde el continente.

El 24 de febrero, el presidente Biden firmó una orden ejecutiva que exige una revisión de las cadenas de suministro para semiconductores, productos farmacéuticos y otras tecnologías de vanguardia, con miras a reforzar la autosuficiencia de Estados Unidos. SIA, que se anuncia a sí misma como la voz de la industria de semiconductores en los EE. UU., ha tomado el rumbo de "cuando no puedas vencerlos, únete a ellos" para apoyar-

▼ Participación en la demanda de chips, 2019



"Corea del Sur y Taiwán son ahora los proveedores primarios de chips como los países de la OPEP en petróleo"



▲ El complejo fabril de SMC en Taiwán

se en los subsidios, exenciones fiscales y otros apoyos que los gobiernos asiáticos otorgan a sus fabricantes de *chips*, lanzando el año pasado partidas de miles de millones de dólares en incentivos federales para impulsar la construcción de nuevas fábricas en suelo americano.

Mientras que la revolución del *fracking* disminuyó la dependencia del petróleo de Oriente Medio, reforzar la capacidad del país para la fabricación de chips requiere niveles de inversión mucho más altos. La nueva fábrica de Samsung en Pyeongtaek, al sur de Seúl, tiene un precio de alrededor de US\$ 15.000 millones. Como referencia, eso es casi 10 veces los US\$ 1600 millones que Toyota Motor y Mazda Motor se han comprometido a destinar a la planta que están construyendo en Huntsville, Alabama.

Una solución puede ser invitar a los fabricantes asiáticos a expandir su presencia en Estados Unidos. TSMC confirmó el año pasado que invertiría US\$ 12.000 millones para construir una planta en Arizona, que está programada para completarse en 2024. Samsung está explorando ubicaciones en Texas y Arizona para una instalación de *chips* lógicos que sería el más avanzado de su tipo en Estados Unidos. Las empresas buscan subsidios gubernamentales para compensar lo que dicen es el

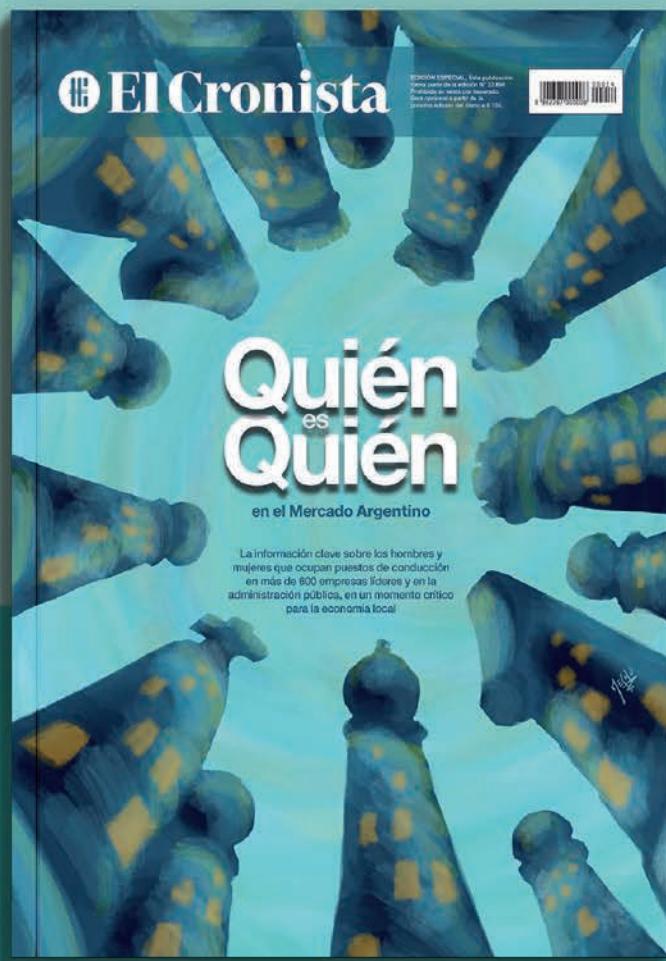
aumento del costo de la creación de una fábrica en Estados Unidos. China, que compra más procesadores que cualquier otro país (unos US\$ 300.000 millones anuales) ha invertido masivamente para deshacerse de su dependencia de rivales geopolíticos como Estados Unidos. Su participación en la capacidad de fabricación es ahora del 15 por ciento, tres puntos porcentuales por encima de Estados Unidos, según un informe de BCG, pero ninguno de sus productores nacionales está considerado de clase mundial. El decimocuarto plan quinquenal que pronto será develado puede proporcionar una nueva orientación sobre las intenciones de Beijing.

Por ahora, Washington y Beijing se encuentran en una encrucijada similar: dependen en gran medida del flujo de chips de Taiwán y Corea del Sur, que están aliados con Estados Unidos estratégicamente pero también entrelazados con China económicamente. Dice Lee Kyung-mook, profesor de gestión empresarial en la Universidad Nacional de Seúl: "Es posible que ahora tengan más poder que el que tenía la OPEP, porque los productores de petróleo al menos estaban esparcidos por todo el mundo". <BW> Sam Kim

THE BOTTOM LINE. El poder abrumador de Taiwán y Corea del Sur en chips acelera las advertencias en Estados Unidos para que el país refuerce su capacidad de fabricación.

CONTACTOS CON TACTO.

Todos los **datos** de empresas y el directorio con todos los **nombres** en puestos **claves** de conducción del mundo **corporativo** de más de **600 empresas líderes** están en este ¿Quién es quién?



Suscribite ahora:
suscripciones@cronista.com
0800 222 7664

 **El Cronista**
Periodismo para lectores influyentes.



Atrápalos si puedes

Las apps de envíos recibieron inversiones de fondos por US\$ 14.000 millones en 2020 y pueden superar esa cifra este año. El reparto de alimentos, el foco que viene.

Tim Bradshaw en Londres y Dave Lee en San Francisco

Dominique Locher, veterano de los servicios de venta *online* en Europa, se percató del potencial de una apli-

cación de reparto rápido durante una reunión de directorio de una cadena turca de supermercados en 2018.

En el encuentro a algunos les sirvieron café; Locher sacó su *smartphone* y pidió una lata de Coca-Cola y unos pistachos a Getir, una aplicación de reparto de comestibles en Estambul. Siete minutos después, recuerda Locher, la Coca estaba sobre la mesa. Los otros directores seguían esperando el café.

Ganado por el concepto de que los servicios de reparto ultraveloces iban

a revolucionar algún día las compras cotidianas, Locher pasó a invertir en Jiffy, lanzada en Londres a comienzos de abril con planes de abrir este año 20 almacenes por todo el Reino Unido.

“Todos los comercios de la esquina, todos los pequeños supermercados, fueron inmunes a los comercios *online* –dice Locher. Ahora ese castillo bien protegido fue vulnerado”.

Jiffy es apenas una entre la multitud de aplicaciones de entregas rápidas que se beneficiaron de la bonanza de financiamiento asociada a las cuarentenas. En todo el mundo, los inversores volcaron unos US\$ 14.000 millones en servicios de reparto de productos cotidianos desde el comienzo de la pandemia, indica PitchBookData, y habrá más dinero en los primeros tres meses de 2021 que en todo el año pasado.

El concepto familiar del servicio de entrega en casa, cuyos orígenes se remontan a los tiempos del humilde carro del lechero, fueron turboimpulsados con la combinación de la pandemia y la máquina de entusiasmo de Silicon Valley.

“Un gran beneficio del año pasado fue la adopción forzada de todo esto (debido a los encierros)”, señala Alex Frederick, de PitchBook. “Les dio (a los grupos de reparto) una tonelada de datos de los consumidores para mejorar sus productos, por eso vemos que esas empresas están recaudando tanto capital para atender mejor a lo que piden los clientes”.

Aplicaciones como DoorDash o Deliveroo, centradas en restaurantes y comida para llevar, comprobaron el apetito de los clientes por productos que pueden pedir *online* y recibir en apenas 30 minutos. Pero la nueva generación de *startups* que pusieron el ojo en el mercado mucho más grande de los productos de almacén –calculado en US\$ 1 billón en Estados Unidos y más de 2 billones de euros en Europa– prometen llevar una canasta de artículos esenciales en sólo diez minutos.

Por caso, Gorillas, afincada en Berlín, cobra 1,8 libra a los londinenses para llevarles de todo, desde una manzana de diez peniques y un cajón de sidra de diez libras, a pizza congelada y

cortes de carne crudos, sin un precio mínimo para pedir. Getir, que en turco quiere decir “llévalo”, se ufana de que puede repartir más de 1.000 productos “desde detergentes a comida para perro, de papas fritas a condones”, y de momento no cobra un arancel para los pedidos superiores a diez libras.

Los clientes van desde padres cansados que necesitan pañales de emergencia a jóvenes profesionales que no quieren planificar sus compras con días de anticipación. Después están los habitantes del sofá con ganas de picar algo tarde en la noche, como los dos estudiantes universitarios que en 2013 fundaron GoPuff, pionera en Estados Unidos en el concepto de los repartos de artículos de almacenamiento.

La rápida velocidad de reparto de estas aplicaciones se consigue mediante una combinación de pequeños almacenes bien ubicados, un ejército de repartidores, una selección limitada de productos del hogar y montones de dinero.

Sólo en marzo pasado, Getir recaudó US\$ 300 millones, apenas dos meses después de negociar financiamiento por US\$ 128 millones; Gorillas recibió US\$ 290 millones nueve meses después de su lanzamiento; GoPuff, de Philadelphia, duplicó su tasación hasta los US\$ 8900 millones en el transcurso de seis meses al incorporar otros US\$ 1150 millones, y la marca española Glovo obtuvo 450 millones de euros.

“Todo cambió con el Covid –dice el director ejecutivo de Glovo, Oscar Pierre, quien en 2015 fue uno de los fundadores de la empresa en Barcelona. El alza de la demanda por parte de consumidores encerrados, agrega, demostró el potencial del reparto instantáneo online tanto para inversores y otros vendedores minoristas. “Ahora hay un muy gran apetito por los artículos de consumo hogareño”.

Ophelia Brown, inversora en la firma de capital de riesgo londinense Blossom Capital, dice que estos son “tiempos sin precedentes por la cantidad de capital que va a compañías en sus etapas iniciales”, y la tendencia hacia los productos de almacenamiento es uno de los ejemplos más prominentes. Algunas

startups de reparto recibieron financiamiento apenas con “indicios mínimos de tracción”, acota. “Es complicado decir qué efecto tendrá tanta cantidad de capital vertido de golpe en un sector, porque no creo que hayamos visto nada igual antes”.

Incluso después del desastre debut en la Bolsa de Deliveroo el 31 de marzo –cuando sus acciones cerraron un 26 por ciento por debajo de su tasa de apertura en 7600 millones de libras– los inversores dicen mantener la confianza en este último giro en las aplicaciones de reparto de comida. “No creo que se acobarden –apunta Locher–. El mercado es enorme”.

Brown opina que sería “errado” que se vieran desalentados por la oferta pública inicial de Deliveroo, que atribuyó a “las falencias del mercado de

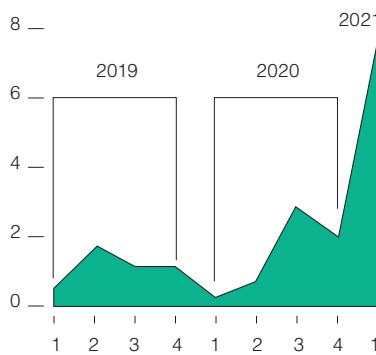
lar por semana, sus posibles competidores apelan a un consumidor más espontáneo, o tal vez más perezoso. Según la consigna de Gorillas, el atractivo de los repartos casi instantáneos radica en que es “más rápido que los otros”: los repartidores pueden llegar en menos tiempo de lo que le llevaría a la gente bajar al negocio de la esquina.

También es buen marketing, dice Alberto Menolascina, ex directivo de Deliveroo que el año pasado fue uno de los fundadores en Londres de la aplicación Dija. “Produce ese momento de asombro que hace que la gente empiece a hablar de uno –agrega–. Es la perturbación que se crea al hacer algo asombroso. No se crea electricidad mejorando gradualmente una vela”.

En meses recientes los inversores han estado compitiendo para ingre-

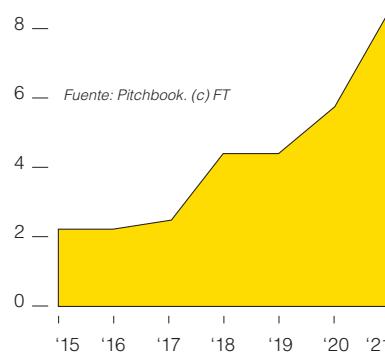
La pandemia impulsó en todo el mundo las inversiones en aplicaciones de entrega rápida

Valor de operaciones por trimestre.
En US\$ mil millones



En lo que van del año las inversiones de capital en aplicaciones de reparto rápido superaron los niveles de 2020

Al 9 de abril de 2021
En US\$ mil millones



OPI en el Reino Unido” antes que al atractivo de los servicios de reparto de alimentos. “Equivaldría a no querer invertir en alimentos después de la fallida OPI de Ocado”, agrega refiriéndose al comercio británico de venta online que desde que empezó a cotizar en 2010 ha visto decuplicarse el valor de sus acciones.

“Más rápido que otros”

Si Ocado demostró que había un mercado para un sistema de reparto regu-

sar pronto en las compañías de repartos rápidos, muchas de las cuales tenían poca o nula historia previa al comienzo de la pandemia. Blossom Capital, que también respaldó la compañía de pagos por Internet Chekout.com, participó el año pasado del financiamiento de Dija por 20 millones de libras antes de que la empresa llegara a ser inscripta, en parte debido a la solidez de los antecedentes de sus fundadores en Deliveroo, y otras aventuras logísticas.



“Es un mercado enorme que por mucho tiempo no tuvo ninguna innovación, básicamente desde lo de Ocado”, comenta.

Si hay amplio acuerdo respecto de la oportunidad de negocios, las opiniones difieren en cuanto a cómo hacer la tarea y ganar dinero.

Instacart, pionero en Estados Unidos en el reparto de productos de almacén desde su fundación en 2012, despacha cientos de miles de trabajadores temporarios a supermercados de América del Norte para recoger los pedidos de los clientes directamente de las góndolas. Luego divide la facturación con sus socios en los supermercados. Los inversores parecen convencidos de que su modelo funciona: recientemente ha sido tasada en US\$ 39.000 millones, lo que la convierte en una de las empresas privadas mejor valoradas de Silicon Valley.

Los recién llegados creen que pueden mejorar lo de Instacart, tanto en atención al cliente quanto en eficien-

cia, desviándose de su enfoque “ligero en activos”.

GoPuff alega que su modelo de integración vertical –en el que es propietario de su inventario, y controla tanto los almacenes como la logística de los repartos– ha conseguido rentabilidad en un mercado donde ha operado por 18 meses, aunque se negó a dar más detalles. Prevé seguir expandiéndose por Estados Unidos y luego a nivel internacional, a partir de los 300 almacenes o “negocios oscuros” –así llamados porque están cerrados al público –que ya dispone en Estados Unidos. Cada uno de ellos de entre 750 y 1100 metros cuadrados.

El método de GoPuff ha inspirado a muchas de las incipientes *startups* de reparto en Europa. Varias adoptaron incluso el modelo integrado yendo algo más lejos, al tomar como empleados a los repartidores y seleccionadores –si bien con contratos sin horario mínimo especificado– para asegurarse de que haya suficiente personal

disponible para hacer los repartos con plazos ajustados.

“Somos Instacart y los supermercados al mismo tiempo –explica Menolascina, de Dija. Podemos confiar en los márgenes y devolver ese margen a los consumidores siendo muy agresivos con los precios”.

Mientras tanto, DoorDash, que busca capitalizar con su posición de líder del mercado estadounidense en reparto desde restaurantes, opera con un modelo híbrido. Sus trabajadores retiran productos de locales existentes, como los 7-Eleven, y de su propia red de 25 tiendas oscuras “Dash Mart”.

Fuad Hannon, directivo de DoorDash a cargo de la iniciativa de la empresa, afirma que su red existente de empleados, que hacen repartos para restaurantes, implica que podrían rápidamente expandirse a una oferta de productos variados sin necesidad de establecer primero depósitos. “Tenemos esta liquidez de repartidores que hacen entregas por todo el país –explica Han-

non. Creemos que eso nos permitió ser exitosos (al margen) de donde estén las instalaciones".

GoPuff es sensible a la idea de que dejó pasar un temprano liderazgo en el sector de los minimercados, como indican algunos datos independientes. Alega que en último caso su modelo tendrá la ventaja en lo que respecta a las entregas con mayor velocidad. "(DoorDash) puede subir rápido en escala porque pueden asociarse con negocios", aclara Yakir Gola, cofundador y uno de los directores ejecutivos de GoPuff. "Pero para que un comprador consiga lo que vende GoPuff tendrá que ir a muchos comercios diferentes. Eso ya no es algo 'a pedido', llevará más tiempo".

Las dos empresas buscan ganar porciones de mercado a Instacart, pero el almacén virtual insiste en que no tiene deseos de separarse de sus socios comerciales. "Ninguna empresa de repartos o logística va a ocupar el lugar de los minoristas que se ganaron la lealtad y la confianza de los consumidores", sostiene Nilam Ganenthiran, presidenta de Instacart.

Pero los socios minoristas de Instacart están nerviosos por la escala del almacén *online*, indica el consultor en comercio electrónico Brittain Ladd. "Ahora Instacart vale más que casi todos los almacenes a los que abastece –señala. ¿Cuál es el temor? Que este pequeño chimpancé se convierta en un gran gorila".

En Europa Deliveroo cerró arreglos del estilo de Instacart con supermercados como Sainsbury, Waitrose o Aldi, mientras que el año pasado Delivvery Hero desplegó cientos de sus propios comercios oscuros, o "Dmart". Tras haber sido reacio a ingresar en el sector, Just Eat Takeaway emprendió varias pruebas con almacenes, comenta Andrew Kenny, su director general en el Reino Unido, y ahora está "empezando a mirar más de cerca" a la oportunidad.

Junto con el tamaño del mercado potencial, dos indicadores clave motivan el atractivo para los inversores de las aplicaciones de reparto rápido:

el comportamiento de los clientes y la rentabilidad del modelo de negocios.

"El tipo de crecimiento que hemos visto aquí no lo he visto antes en ningún lugar", asegura Christophe Mai-re, cuyos Atlantic Labs, afincados en Berlín, que antes habían respaldado a SoundCloud y GetYourGuide, invirtieron el año pasado en Gorillas. Agrega que la compañía tiene "circulación negativa", dando a entender que quienes empiezan a usar la aplicación tienden a quedarse con ella y aumentar su utilización con el tiempo.

Kagan Sumer, fundador de Gorillas, declara que los productos de almacén son "mucho más rentables" que la comida de restaurantes. Los valores de los pedidos son por lo general entre 20 y 40% superiores y, en contraste con los picos de la hora de la cena, la demanda

motivo, habitantes locales empezaron a rechazar los planes de radicación de algunos centros.

Para Pierre, cuya firma Glovo lleva varios años repartiendo una gama de alimentos, flores y productos farmacéuticos en 20 mercados, las dificultades logísticas y las disputas por la planificación son uno de los motivos por los que cree que los nuevos competidores suelen ser "demasiado optimistas" en cuanto a hacer funcionar el modelo de negocios.

"No es fácil...hemos trabajado mucho para que la economía de la unidad fuera rentable –acota. El margen que obtenemos con los productos termina pagando el alquiler, a los seleccionadores y a los repartidores".

Ganar dinero exige incrementar lo que gastan las personas –en Londres,

Junto con el potencial del mercado, dos indicadores motivan el atractivo de las aplicaciones de reparto: el comportamiento de los clientes y la rentabilidad del modelo.

es más equilibrada a partir de la tarde y hasta avanzada la noche. "Un almacén puede ganar un millón de euros en un mes (en facturación)", precisa Sumer.

Bienvenidos a la tienda oscura

Sea que los denominen depósitos, tiendas oscuras o incluso "centros de micro entregas", encontrar la adecuada base de locales es un ingrediente vital del éxito. Arcadas de líneas ferroviarias, pequeños parques industriales o incluso comercios en zonas urbanas abandonados por vendedores tradicionales durante la pandemia son todos lugares populares. En su interior la disposición del edificio está optimizada en busca de velocidad.

Pero aunque los gastos generales son bajos, hay otros factores a considerar. Gorillas inyecta música tecno pesada en sus instalaciones para mantener alto el nivel de energía de sus empleados. Puede que haya decenas de repartidores esperando afuera para hacer la siguiente entrega. Por ese

se precisa de al menos 20 libras para que un operador sea rentable en cualquier rubro – y optimizar la forma de trabajar de los seleccionadores dentro de los almacenes comprimidos.

Pero a pesar de que Glovo planifica lanzar este año 100 nuevas tiendas oscuras en Europa, Medio Oriente y África, Pierre es cauteloso acerca del "enorme entusiasmo" que rodea a las aplicaciones de repartos rápidos, especialmente en Londres.

"Creo que va a pasar lo mismo que con Groupon y antes con las motos (eléctricas)", recuerda en alusión a otras manías de los inversores. Cuando se asiente el polvo, sólo un puñado de operadores sobrevivirán en cada ciudad.

Michael Moritz, socio de Sequoia Capital –inversor en Instacart y Gettir – es incluso más duro en cuanto a la competencia. "Muchos en la cosecha más joven de empresas van a recibir una lección brutal". <FT> *Información adicional de Miles Kruppa en San Francisco*



SOY CORDOBÉS...

Las sierras de Córdoba quieren sumarse a la movida del vino con sus propias expresiones. Los protagonistas detrás del Pinot Serrano. Qué potencial le ven al varietal y a la zona.

Aunque pueda sonar a oxímoron o exceso de confianza de los participantes, la idea del Pinot Serrano está en marcha a paso firme. Pero ¿de dónde surge el arrojo de salir a versionar una de las cepas que mejor se han expresado en la lejana Patagonia o en la Mendoza más surera y en altura? Ciento es que no sorprende que Córdoba sea asociada con más que su tonada, su música y una vocación fernetera que descoloca a los mismísimos hermanos Branca. Y que, de hecho, disfruta de una luenga tradición vitícola merced a los buenos oficios de las primeras expansiones jesuíticas. Pero bien que esta historia también está teñida con rasgos más familiares, donde al vino se lo veía como un alimento antes que un consumo gustoso.

Haciendo un poco de historia fueron los mismos hermanos de la Compañía de Jesús los que trajeron vides y el saber para producir vino, bien que hay que recordar que el milagro de la fermentación buscaba más ofrecer una fuente fiable de potabilización que un deleite para el alma. Tanto es así que las

Crónicas de Indias de la Serranía recuerdan que los hermanos solían llamar a su producto “lagrimita” merced al efecto que solía producir en sus consumidores. Prácticos de toda practicidad parece que los jesuitas habrían de marcar este derrotero del vino de Córdoba, parte presente de su cultura pero sin demasiadas expectativas gourmet. Siguiendo con las olas de asentamientos de colonos europeos, la zona supo hacerse de un gran aporte de italianos. Y un buen punto de partida para desentrañar este devenir del vino mediterráneo es el eje Jesús María-Colonia Caroya. Para cualquiera que conozca su vecindad literalmente están unidos por el eje de una bellísima avenida arbolada donde, además, se encuentran varias de sus bodegas.

Ya desde las épocas coloniales al área no le fue extraña la viticultura incluso potenciada con los gustos y costumbres de una incipiente comunidad de friulanos. Si bien no estaban en la misma sintonía utilitaria de sus predecesores, a su

El eje Jesús María-Colonia Caroya es un punto de partida para los vinos mediterráneos.



grey tampoco le sacaba el sueño la creación de vinos de disfrute. Para ellos también era un alimento que se bebía casi con funciones de hidratación.

Tal fue lo arraigado de esta tradición vitícola que, cuando a Agustín P. Justo se le ocurrió promulgar la infame ley que prohibía plantar vides fuera de Cuyo y alguna que otra provincia cordillerana en 1934 (y que tocó a muerto para, por ejemplo, la incipiente industria del vino mesopotámico) esa misma historia posibilitó un amparo que habría de dejarla incólume.

Virtualmente la industria caroyense apostaba por el semipiterno vino de mesa, un producto sin mayores aspiraciones que ser escanciado en los vasos del pueblo junto a sus más o menos sustanciosas pitanzas. Por tanto toda esta tradición terminó, de cierta manera, jugándose en contra a esa industria cuando intentó ofrecer una alternativa al sumamente exitoso vino patero.

Las vides serranas

Si bien el vino cordobés no le era extraño a sus conciudadanos, también cargaba el sambenito de no ser de lo mejor, especialmente con la fiebre de reivindicación varietal que se hizo patente antes y después del arranque del nuevo siglo. Hacía falta un catalizador, algo (o alguien) que pudiera articular los saberes de las generaciones anteriores con la inquietud por crear vinos que destacasen por derecho propio. Y un buen ejemplo de esto es sin duda Gabriel Campana, tercera generación de trabajadores de la viña.

Formado en Mendoza e Italia, Campana enseguida volcó sus conocimientos en su patria chica aportando para diversos proyectos. Incluso en 2011 junto a Daniela Mansilla y el productor Danilo Fantini de larga trayectoria en la zona de Tronco Pozo, Colonia Caroya, crearon el Patente X. “Como tenemos un gran afecto por el lugar donde vivimos, creamos en nuestra tierra y su gente, definimos orgullosamen-

te a nuestros vinos como vinos de barrio, que para nosotros representan la unión de una expresión de la naturaleza, la tradición local y la aplicación de nuestros conocimientos técnicos. Estamos tratando de reivindicar algunas variedades que trajeron los italianos como el Verduzzo Friulano o la Refosco dal Peduncolo Rosso, de las que existen muy pocos ejemplos en el país", señala.

Patente X refiere juguetonamente al reconocimiento entre cordobeses cuando sus autos salen de la provincia y ratifica aún más y por si hiciera falta esa identificación con su lugar en el mundo. Para el caso se producen tres etiquetas, todas de corte. Una versión joven, un Gran Reserva y un Pasificado (de edición única). Siendo que en total rondan las 3000 botellas y son muy accesibles de precio suelen quebrar stock de una añada a la otra. Los dos primeros saldrán al mercado en junio próximo. El Patente X 2019, si bien es un vino joven, tuvo ocho meses de estiba en botella pero sin paso por madera. Es un blend a partes iguales de Cabernet Sauvignon y Malbec. Tiene muy buen agarre que, en una primera boca, podría confundirse con una mínima aguja pero que no lo es y buena fruta. El Gran Reserva es un corte de 50 por ciento Cabernet Sauvignon, 30 por ciento Merlot y 20 por ciento Malbec. Aquí sí se nota el aporte de 18 meses de barrica y otros 10 de estiba en botella. Es un tinto de buena concentración, con alcohol presente, fruta tipo ciruela, toques de chocolate y especias ahumadas.

Grande en Caroya

Siguiendo el hilo conductor del enólogo como hijo dilecto, hay otro proyecto con un alcance más ambicioso. Lo que para Miguel Mizzau comenzó como el típico sueño de plantar un par de hectáreas en Quilino para hacerse un vinito para él y sus amigos se fue ramificando hasta terminar con la nueva bodega Terra Camiare. Es que Mizzau no solo era un fan voluntarioso sino también la cabeza de un grupo económico con más de una docena de empresas y que ya había sentido la llamada de la tierra con una destacada participación en el negocio ganadero. Sumada a esas pocas hectáreas y la búsqueda de quien hiciera su vino surgió un pingüe negocio inmobiliario con el viejo casco de la bodega de la Flia. Nannini. La saga de esta familia de productores de vino caroyense data de 1898 cuando arrancan la construcción de tres piletas subterráneas y un área de trabajo en la intersección de las calles 30 y 40 de la Colonia. Ya entrados en el nuevo siglo, en 1920, encaran la edificación del casco, hoy renovado, como edificio de producción. "Esta oportunidad de reflotar parte del patrimonio cultural de nuestra ciudad hizo que cambiáramos en alcance de nuestro primer proyecto –comenta el empresario– y lo que había arrancado como un lindo *hobby* acabó convirtiéndose en el emprendimiento más nuevo del grupo".

Mizzau cuenta con su *expertise* empresarial y haberse formado en la industria ganadera. Uno de los signos que hablaban de la seriedad con que iba a encararse el naciente proyecto fue la incorporación de Campana. "Miguel me dijo, básicamente, que hiciera como si fuera mi bodega, solo que con la plata de él y ciertamente, más allá de que parezca una

broma, no fue tal. Tuve carta blanca para implementar algo nuevo pero con plena conciencia de la tradición tan rica con la que contaba la zona", dice el enólogo.

Sin duda que, para los parámetros locales, Terra Camiare estaba en otra liga. Aquí se reformuló su nombre (una asociación del latín de los jesuitas y el Camiare con que los Comechingones se nombraban a sí mismos) junto al desarrollo de un portfolio que pivota sobre las 14 etiquetas desarrolladas en una media docena de líneas. Esto habla a las claras de la vocación del proyecto que arrancó formalmente en 2015 con la compra y remodelación del casco, un dechado de buen gusto que reúne toques autóctonos austeros con detalles del pasado, maderamen original y paredes despojadas. Terra Camiare ofrece un espacio de bodega con zonas de trabajo, estiba y un restó con la propuesta de los chefs de la multipremiada La Folie mendocina.

"Tenemos la idea de ir modificando el paradigma de nuestros propios coterráneos –continúa Campana– que no terminan de ver diferencias en la oferta local. Aquí hemos arrancado con la línea Navira como punto de entrada, pero en seguida llegamos a Indama donde nuestros productos están teniendo muy buena acogida incluso en lugares como Buenos Aires. Justamente esa línea cuenta con un excelente Blend de Blancas joven de Chardonnay y Viognier muy bien resuelto y con un rosado de Isabella que se desmarca. Estamos hablando del otro nombre de la Frambua, también conocida como uva chinche. Esta es la variedad que muchísimos de nosotros habrá probado en los parrales decorativos de los abuelos. Este sabor tiene una suerte de doble entrada puesto que, de hecho, no se trata de una uva vinífera pero por otro lado posee un sabor evocativo de infancia que la ha vuelto muy popular". Aún en este proyecto que podría despertar polaridades entre los consumidores se deja ver a las claras el potencial de cepas trabajadas a conciencia. Y que demuestra que los blancos de la bodega son una opción interesante, fresca y muy bien resuelta. Por supuesto que el portfolio no se limita y tiene series como Socavones donde arman cortes muy atendibles de Pinot Noir y Ancelotta, que con sus notas terrosas promete ir convirtiéndose en una estrella entre los tintos mediterráneos del futuro próximo. Entre los ejemplares más destacados se cuenta el Gran Quilino, un Gran Reserva con aportes de aquellas primeras hectáreas propias en el pueblo donde destacan los chivitos con su propia denominación protegida y unos veranos de páramo. Pese a esto, y con un corazoncito mirando aquellos blancos se lleva todas las palmas, y ranquea como ícono de Terra Camiare, el Socavones Semillon Vintage 2018. Nominado como Capítulo I está llamado a crear su propio linaje de Ediciones Limitadas acotadísimas (unas 600 botellas) con una complejidad gustosa y métodos de elaboración que aúnan saberes y sabores del Piedemonte de las Sierras Chicas de Córdoba. Un terroir a descubrir y cuyo próximo ícono habrá de ser un Pinot Noir pleno. Será el Capítulo II de una tradición que nació hace siglos y que, sin embargo, sigue deslumbrando con historias nuevas. <AP> *Fabián Dorado*



Rivadavia
Agro

ESCUCHÁ EN AM 630

AIRE DE CAMPO

CON LA CONDUCCIÓN DE
JOAQUÍN PINASCO

SÁBADOS DE 6 A 9 HS
Y MICROS SEMANALES

 @Rivadavia630
rivadavia.com.ar



Innovación Compromiso Personas

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

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

BDO