



EL FUTURO DEL ENTRETENIMIENTO. Los cinco cambios gigantes que se vienen en Hollywood.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 332 - Agosto 2021 - Argentina \$ 350

Generan contenido, conectan con sus audiencias sin intermediarios y crean negocios cultivando una marca propia. Jóvenes y talentosos, lideran la Economía de Creadores que factura US\$ 104.000 millones en el mundo.

De Quilmes al mundo
María Becerra (21) apuesta al branding personal.

EL NEGOCIO
SOY YO

ABOGADOS DE LA CITY
Ranking exclusivo de los mejores estudios. Y cuál es su agenda para un 2021 movido.

00332
9 770328 640004





Trabajar por un
futuro sustentable
es ser parte de él.



Línea IVECO GNC y GNL. Una solución para cada necesidad.



Mayor
rentabilidad



Menor impacto
ambiental



Menor costo
operativo

Somos protagonistas de la evolución
del transporte de carga en el país.

iveconaturalpower.com.ar

IVECO
EL CAMIÓN

Nota del Editor

Animarse a pensar diferente

Una publicidad ya icónica en la que la voz de Steve Jobs salía por los parlantes de la tele y listaba a grandes pensadores remataba con una frase, corta pero poderosa, que resumía la valentía de ser distinto. "Think different", invitaba la publicidad de Apple Computers a mediados de los noventa cuando su fundador volvía a la empresa con la idea de reformular productos, quemar algunos, inventar otros. Parte de la empresa billonaria que conocemos hoy le debe mucho a ese momento de la historia en el que ser diferente se convirtió en una bandera. Hoy, Apple no tiene solo clientes: tiene seguidores. Algun linuxero lo diría en estos términos: los consumidores de Apple ya forman su propia religión.

Esta edición de APERTURA habla del negocio redondo que tiene generar una audiencia propia. Nos propusimos descifrar qué hay detrás de un mercado nuevo que en el mundo ya factura US\$ 104.000 millones pero que en la Argentina casi no tiene nombre. Creators Economy o Economía de Creadores se llama y le debe todo a Internet que bajó la barrera de entrada para comunicarse con cualquiera. Y de la misma forma que le da un megáfono a Donald Trump para sus consignas posibilita que millones se conecten con quienes no sabían que pensaban o sentían igual a ellos. En gustos, en intereses, en ideas, Internet es, para mi generación de treintaylargos, nuestro lugar sagrado, nuestro

Shangri-la. Y para algunos argentinos también es el lugar para mostrarse e impulsar proyectos redituables. Hoy, los grupos de fans no necesitan un Gran Rex para mostrar lealtad: pueden comprar un café virtual, suscribirse a Patreon, financiar revistas por *crowdfunding*, llevar al estrellato a un ignoto Justin Bieber o, por qué no, a María Becerra que con 21 años saltó de YouTube a la música internacional. María es una *centennial* propia de estos tiempos: no come carne animal, no le pone su cara a productos que no se siente cómoda consumiendo y trata de ser genuina y transparente con sus audiencias. Lo logra porque tiene detrás un ejército que la sigue y le permite no tener miedo a decir que no.

Antes, solo la mega fama daba esa clase de inmunidad. Como ella, este ejemplar tiene los testimonios de creadores con firma propia, como Hernán Casciari, director de la editorial Orsai, o Daniela López que desde su cuenta de Instagram creó un imperio de belleza. Hay otros; cada vez muchos más. Un brindis para ellos, diría Jobs. A los locos, los rebeldes, los que no respetan el *status quo*, los que cambian las cosas. Porque ellos, sin saberlo, son los interlocutores perfectos de una nueva generación de consumidores.



Florencia Pulla

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

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

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

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

Sumario

Edición 332



Primer plano

► Encuestadores: temporada alta 6

Perfil
Constanza Bertorello 8
La agenda del Dircom
Mara Leonardi 16
Pases del mes 18
Gente para tener en cuenta
Luciano Darriba y Jimena Zibana 18

Ecosistema

► Emprendedor
Renová Tu Vestidor 12
Pitch
Ida y Vuelta 14

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

► AirBnB tiene un problema pesadillesco 116

Cuando ocurren delitos durante una estadía, la empresa llama a su equipo secreto de seguridad.

Guía para televidentes del entretenimiento del futuro 124

Nota de tapa



La era de los creadores 20

Quiénes son los protagonistas de la creator economy y cómo funciona su negocio.

Soy Rada 28
Dadatina 29
Hernán Casciari 30
Carolo Vázquez 31
Alexis Moyano 32
Locos por el Asado 34

Negocios



Abogados de La City

Río revuelto 36
Olla a presión 42
Ranking 2021 44

Vivir después de vender 48
La guerra de las cápsulas 52
Cazadores de oportunidades 58

El futuro de las ciudades y el teletrabajo 62

El largo plazo ya llegó 66
Acciones en todos los niveles 72

La City



Cómo dolarizarse antes de las elecciones 102
Mano a mano Gabriel González (Garantizar) 104

Innovación



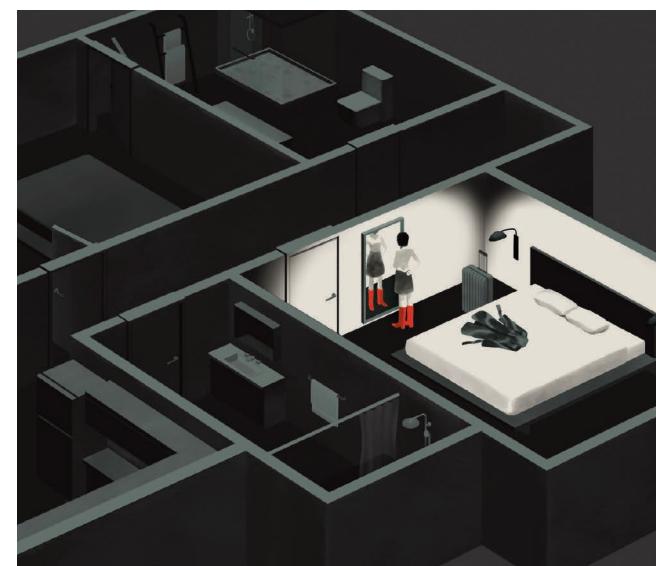
Ética e Inteligencia Artificial: ¿dónde están los límites? 108

Transformación total 111
Cuando la limosna es grande... 113

Style



La renovación de Bariloche 128





The New Equation es una
comunidad de especialistas
que no solo encuentran
soluciones sino que nunca
dejan de buscarlas.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

[@PwC_Argentina/](#) [PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/pwcargentina](#)

©2021 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC.



Las mediciones de opinión sirven, entre otras cosas, para que los partidos o frentes políticos elijan sus candidatos e incluso pueden funcionar como guía para el electorado indeciso que busca alternativas. En cualquier caso, los sondeos de intención de voto son, indefectiblemente, tema central de los principales medios de comunicación durante toda la campaña y la contrastación con los resultados finales, sobre todo si el pronóstico no fue certero, una fuente de debates y sospechas. Pero el negocio de las consultoras, claramente, no depende de esas encuestas. Las empresas que las realizan marcan los límites que tienen este tipo de trabajos y señalan que se inscriben en el contexto de trabajos más amplios que realizan para sus clientes.

Florencia Filadoro, de la consultora Reyes-Filadoro, señala que para quienes hacen comunicación estratégica las encuestas son un insumo importantísimo para entender dónde está parada la opinión pública, pero que, "si bien la pregunta de intención de voto es importante, no es la más importante de todas. Los estudios de opinión pública sirven para entender el contexto, dónde se está desarrollando la campaña". Lo que es cierto es que en tiempos electorales el trabajo se intensifica y los recursos destinados se multiplican. Gustavo Córdoba, director de la consultora Zuban Córdoba y Asociados, dice que claramente significa un esfuerzo adicional: "Tanto en el trabajo

Actualidad

Encuestadoras: temporada alta

Con las elecciones, no solo los candidatos están en la mira. El detrás de escena de las consultoras de opinión. Qué tipo de sondeos se eligen hoy y por qué.



Un relevamiento online de 1500 casos cuesta unos \$ 2,5 millones hoy.

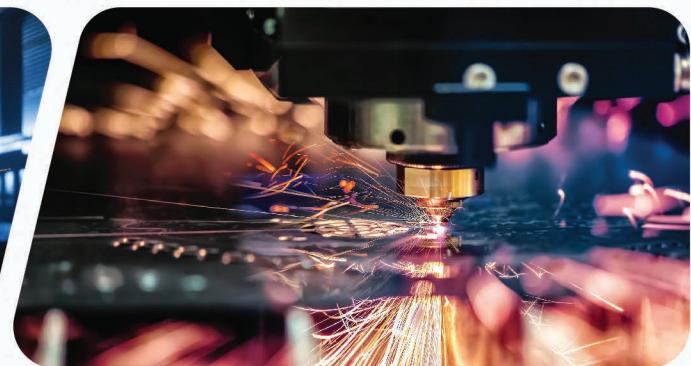
preelectoral de diagnóstico, de posicionamiento y más tarde, en los trabajos de investigación, de contenidos, estrategia electoral, el sembrado digital y los niveles de conocimiento. El tiempo electoral dinamiza el trabajo y aumenta la cantidad de personas involucradas".

La cuestión de las metodologías es central y es el principal motivo de controversia. Los investigadores son claros: no hay métodos infalibles a la hora de medir la opinión pública. Celia Kleiman, directora

general de Polldata, es concisa al plantear el ruido que pueden generar. "Nuestra posición es no publicar encuestas. Consideramos que ello se ha convertido en un mercado persa en el que nadie repara en las metodologías utilizadas".

Todos acuerdan en que las encuestas presenciales son las que más se acercan a la realidad, pero también son las más caras y en muchos casos, incluso, son imposibles de realizar. "Es difícil convencer a los clientes de hacer encuestas presenciales por su precio y por

el tiempo que llevan. Pero cuando se aproxima la elección, tratamos de que las acepten", explica Kleiman. Córdoba coincide en que hacer entrevistas presenciales es siempre mejor porque la territorialidad es uno de los factores en los que el sesgo se puede neutralizar. Sin embargo, aporta que también se pueden usar encuestas telefónicas IVR, que son grabadas; CATI, que son llamadas personales o CAWI, que son *online* y tienen como virtud tener mayor representatividad. "Estas últimas, aunque tienen un sesgo muy marcado, son más económicas respecto de cualquier otra metodología y por eso son más elegidas", destaca. Según datos del mercado, una encuesta *online* a escala nacional de 1500 casos con muestra estratificada cuesta unos \$ 2,5 millones. Gonzalo Peña, director de OH! Panel, cuenta que ellos prefieren hacer sus encuestas con las técnicas *online* y advierte que no hay una técnica perfecta. Hacer entrevistas presenciales, dice, es cada vez más difícil por los costos. Y en los relevamientos telefónicos hay que controlar variables, como el sesgo por no posesión. "Toda encuesta es una estimación, no está pensada para reflejar el resultado de una elección, lo que se mide es la promesa del comportamiento de una persona. Es una herramienta útil para medir tendencia, pero los clientes tienen poco conocimiento de la metodología", concluye Peña. <AP> Sergio Lanzafame



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



Perfil

Constanza Bertorello

CEO para Cono Sur (Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay) de Pernod Ricard

► Con una larga trayectoria en empresas multinacionales en el área de Recursos Humanos, llegó a la máxima posición de Pernod Ricard en 2019. Cuáles son los desafíos de manejar varios países en este contexto.

Licenciada en Letras de la UCA, tiene una formación atípica para un CEO. Apasionada de la lectura, después de obtener su título se imaginó trabajando en el mundo corporativo y decidió hacer la carrera de Recursos Humanos en la Universidad del Salvador para combinar los negocios con su bagaje humano. El primer paso lo dio en Saiar, la empresa fabricante de termotanques, donde era analista de RR. HH.. Y toda su carrera posterior se desarrolló, luego, en la misma área, aunque pasó por distintas empresas como Arcos Dorados, The Exxel Group, Molinos Río de la Plata y Reckitt Benckiser. "Siempre me movió hacer cosas distintas y reinventarme. Participé de muchos procesos de cambio grandes y eso me fue enriqueciendo mucho", aporta.

En 2009 recibió un llamado de un *headhunter* y aceptó el desafío de ser directora de RR.HH. de Pernod Ricard para Cono Sur. Pero, siempre inquieta, también asumió proyectos relacionados con comunicación interna, RSE e iniciativas de alcance regional y global. En 2019 se convirtió en *managing director* con el objetivo de rentabilizar y sostener la estrategia de marcas como Chivas, Beefeater, Absolut o Jameson.

La ejecutiva que asumió y al poco tiempo le tocó liderar la crisis sanitaria y económica en la Argentina, ahora también sumó a Chile bajo su responsabilidad, además de Uruguay y Paraguay. Se-



Transformarnos nos hace más fuertes.

En Movistar Empresas te ofrecemos las mejores herramientas para que aumentes tu productividad, optimices procesos y te transformes digitalmente. **Todo para que tu empresa siga creciendo.**



CONECTIVIDAD



SEGURIDAD



CLOUD



BIG DATA



IOT



ADVERTISING

gún explica, este nuevo rol supone un desafío porque se trata de un mercado más maduro, con un portafolio de productos muy fuerte y muy segmentado en diferentes ocasiones de consumo, con el agregado de que tuvieron mucho éxito en la categoría de aperitivos a través de la marca Rammazzotti Rosato. "El desafío que implica la creación de un nuevo clúster está en trabajar en toda la integración cultural de la unidad Cono Sur desde el punto de vista organizacional y de *back office* para hacerlo de forma más colaborativa", explica Bertorello.

En la pandemia, en la com-

pañía aprendieron a manejar la agenda del corto plazo pero también continuar con los planes de crecimiento a largo plazo. "Pudimos evaluar oportunidades de negocios, lanzar nuevos productos y variedades", explica la ejecutiva y menciona el lanzamiento del gin Brighton y el aperitivo Lillet. "A partir de la cuarentena todas las categorías, incluso las que venían cayendo asociadas al consumo social, están creciendo ahora. Mucho tiene que ver con el cambio de hábitos de consumo. La gente aprendió a poder armar tragos en sus casas", puntualiza. Bertorello también trabaja en entender el

consumo de las mujeres, sobre todo en categorías asociadas a los varones como los aperitivos y el *whisky*. Puntualmente con esta última bebida están apostando por embajadoras mujeres y catas especiales para el segmento femenino. "Se trata de entender el consumo de la mujer y escuchar más a las consumidoras", reconoce. La pandemia, por supuesto, trajo un desafío enorme a la hora de liderar. Bertorello asegura que fue una "prueba de fuego" que atravesó a los pocos meses de asumir su cargo y en medio de un proceso de transformación de su negocio en el que estaban revisando todos sus supues-

tos. "Pusimos todo sobre la mesa para tener un modelo de negocios lo suficientemente flexible que nos permita tener una agenda de crecimiento y ser sustentables en el tiempo sobre todo en mercados volátiles. La buena noticia es que estábamos preparados para trabajar remotamente, ya habíamos migrado todo a la nube", explica. "Trabajar remoto nos puso en una situación de igualdad a todos. Pero requirió transicionar del liderazgo tradicional a un liderazgo más humano por parte de todos. La exigencia del lado humano está muchísimo más exigida que la parte de negocios", cierra. *<AP> Eugenia Iglesias.*



"Nuestra misión es brindar soluciones a nuestros clientes"
Daniel Ginabreda - Owner

**Gestión y Sistemas
Compliance
RRHH
Legal and Negociation
Economía y Finanzas
Planificación Patrimonial
Logística y Pedidos
Mantenimiento y Obras**

www.dmgconsultants.net
@dmgconsultants
info@dmgconsultants.net

ID | DMG
CONSULTANTS



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

De organizar una feria para vender su ropa a crear una comunidad de más de 1,5 millones de usuarios que compran y venden prendas. La historia de Cecilia Membrado, fundadora de Renová Tu Vestidor, representa todo lo que es el espíritu emprendedor. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, desde que obtuvo su título se desarrolló en el mundo de la moda, en áreas de *planning* y expansión regional, en empresas como Nike, Vitamina, Rapsodia y Falabella. Además, también pasó por MercadoLibre, donde trabajó en el lanzamiento de MercadoLibre Moda.

“Dentro mío siempre supo que algún día iba a emprender. Siempre fui muy inquieta, de necesitar nuevos desafíos y, sobre todo buscar soluciones innovadoras que simplifiquen ya sea procesos o la vida de las personas”, menciona Membrado.

Renová Tu Vestidor, la plataforma que fundó en 2014 donde se publican cuatro prendas por minuto, nació de una necesidad personal. Tras muchos años de trabajo en marcas de moda, cuando se casó Membrado se encontró con un feliz problema: el vestidor de su departamento de dos ambientes no alcanzaba para la ropa de ambos. Así que Membrado decidió montar una feria bajo el concepto de vender a buenos precios eso que no usaba,

Feria americana 2.0

► Cecilia Membrado creó una plataforma para comprar y vender prendas usadas donde interactúan 1,5 millones de usuarias. Ahora va por América latina.



Cecilia Membrado junto a su socio Ignacio Basaldúa.

de marca y que estaba en muy buenas condiciones. Esa feria no fue solo un éxito en ventas, sino que también le sirvió como disparador ya que muchas mujeres que compraban, también comenzaron a darle su ropa para vender. “Me di cuenta de que existía la oportunidad de hacer algo grande”, dice. Para probar que el modelo era viable, comenzó tomando ropa en consignación y vendiéndola en un *e-commerce*. “Luego, supimos que para escalar necesitábamos cambiar de

modelo. Fue ahí que decidimos lanzar el Social Marketplace que somos hoy”, comenta la emprendedora y explica que ahora se transformaron en una plataforma con mucho foco en el *social-commerce*, donde la mujer abre su vestidor para compartir sus gustos por la moda y a la vez gana dinero extra haciendo circular la ropa que (aunque está en perfecto estado) ya no utiliza. “De esta manera, todos ganamos: generamos ingresos extra, las compradoras compran primeras mar-

cas a un precio accesible y ayudamos al planeta evitando la contaminación con la sobreproducción de ropa. Hacemos sustentable el *fast fashion*”, menciona la fundadora que tiene como socios, además, a los hermanos Ignacio y Gonzalo Basaldúa.

Hoy la plataforma tiene usuarias que venden esporádicamente y otras que encuentran en ella un ingreso fijo todos los meses. De hecho, la emprendedora asegura que una usuaria el año pasado generó \$ 4 millones en ventas. Por otro lado, las marcas de diseño también tienen su lugar. Dentro de los “showrooms” hay diseñadoras independientes que dan a conocer su etiqueta y generan ventas dentro de esta comunidad que cuenta con más de 5 millones de visitas mensuales. Las vendedoras pueden publicar de forma gratuita, y Renová Tu Vestidor cobra una comisión por venta del 20,66 por ciento + IVA. La plataforma opera en la Argentina, Chile y Colombia y la fundadora es ambiciosa para el futuro: “Mientras el *fast fashion* crece a un 20 por ciento anual, el *secondhand* lo hace a un 185 por ciento. Cada vez son más los *retailers* y marcas que están sumándose a esta tendencia de consumo consciente que llegó para quedarse y nosotros desde nuestro lugar queremos liderarla en Latinoamérica”. <AP> Eugenia Iglesias.

En cifras

Fundación: 2014. **Inversión inicial:** US\$ 15.000
Fact. (p) 2021: US\$ 9 millones. **Empleados:** 25



Mirgor⁺agropecuario

En Mirgor acercamos al Mundo lo mejor de la producción y el trabajo del campo Argentino.

- + Volumen
- + Escala
- + Logística
- + Calidad
- + Eficiencia

En plena cuarentena y mientras estaba en su casa, Santiago Morgan se dio cuenta de la cantidad de residuos que se podían generar en un solo día. Al no ir a trabajar, a hacer deportes y las demás actividades habituales de la “vieja normalidad”, todos los desechos se acumulaban en un mismo lugar y lo ayudaron a tomar una dimensión del problema. Fue entonces que se puso a pensar en posibles soluciones que fomentaran el reciclaje de una manera sencilla. Y con su óptica de ingeniero vio que había capacidad instalada desperdienciada en los camiones de reparto que van llenos hasta el lugar de entrega y vuelven vacíos al depósito. “Esa fue la idea inicial de Ida y Vuelta Market (www.idayvueltamarket.com), hacer un superá *online* que, además, se encargue de la gestión de reciclables. Decidimos lanzarnos pese a que ninguno de los integrantes del equipo era experto en consumo masivo”, explica Morgan, que está a cargo del día a día de la operación junto con Juan Donnelly.

La experiencia de Origen Directo (OD, un supermercado *online* que funcionó durante la cuarentena como una manera de mantener la actividad de Salke Fresh, distribuidora de productos para locales de *fast food*) fue otro de los incentivos para avanzar. Había una demanda insatisfecha y lugar en el mercado.

Súper recicitable

► En la cuarentena, Santiago Morgan decidió montar un retail online que se encargue, también, de la gestión de residuos.



Juan Donnelly y Santiago Morgan.

“Con OD nos dimos cuenta de que el modelo era viable. Y después de leer sobre ellos en una nota en Infotechnology, decidimos emprender”, agrega. El equipo está formado, además, por Alejandro Anderegggen, un ingeniero con experiencia en logística, y Franco Fechino, economista y *angel investor* del proyecto. Con apenas US\$ 1200 decidieron empezar el negocio.

Lo primero que hicieron fue subalquilar un depósito y contactar proveedores. En diciembre del año pasado tuvieron los primeros pedidos, pero recién en marzo se consolidó el modelo de entrega en 48 horas. Por el momento trabajan con un sistema de gestión *online* del stock, o sea que lo que se ve en el sitio es lo que está disponible en el depósito. La intención de Morgan es poder imple-

mentar el modelo toyotista del *just in time*, lo que permitiría hacer más eficiente el espacio de depósito.

“Nuestro principal canal de ventas es Twitter y eso es algo que copiamos de Pablo Ricatti, el creador de OD. Y aunque no tenemos relación, sí nos dio una mano con retuits y recomendaciones. Muchos de nuestros clientes son exconsumidores de OD, que buscaron una alternativa cuando dejó de atender clientes minoristas”, cuenta.

Para la gestión de reciclables firmaron un acuerdo con la ONG Proyectar, que monetiza los desechos. El dinero se destina a huertas y capacitación.

El súper tiene 600 usuarios que hicieron al menos una compra y más de 200 que son recurrentes. El ticket promedio por compra es de \$ 7000, monto mínimo a partir del cual la entrega y la gestión de reciclables pasa a ser sin cargo. La proyección para fin de año es facturar \$ 14 millones. La aspiración, sostiene, es llegar al cliente “común y corriente” que no tiene incorporado el hábito de separar residuos. Y, a largo plazo, la idea es lograr un verdadero ida y vuelta, con más packaging reutilizable. “Buscamos a ese usuario que hoy no recicla porque llevar las cosas al punto verde es engorroso, pero si viene una empresa que retira los desechos está dispuesto a separar la basura”, concluye. <AP> Ricardo Quesada

En cifras

Fundación: Diciembre 2020. **Inversión inicial:** US\$ 1200. **Facturación (p)** 2021: \$14 millones.



SOMOS MUCHO MÁS QUE LA ENERGÍA QUE COMPARTIMOS TODOS LOS DÍAS.

Nuestra **Estrategia de Sustentabilidad** nos compromete a colaborar activamente en las comunidades donde estamos presentes.

Brindamos un servicio de calidad **cuidando el ambiente** e integramos los principios de responsabilidad social en la toma de decisiones, creando futuro a través de la educación y de la formación de habilidades para el empleo.

Conocé todas nuestras acciones de sustentabilidad en camuzzigas.com.ar

La agenda del Dircom

Mara Leonardì

Directora de Comunicación para Cono Sur de Sanofi

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la UBA, con orientación en Periodismo, Mara Leonardì, actual directora de Comunicación para el Cono Sur de Sanofi, arrancó su carrera en el área de Marketing de GE (General Electric), para luego pasar a Comunicaciones de Marketing. En el gigante estadounidense también dio sus primeros pasos en Responsabilidad Social Empresaria. En 2009 se unió a 3M para la Argentina y Uruguay con responsabilidad en Comunicación Corporativa y Marketing Digital, y siete años después saltó al Consumo Masivo, al equipo de Asuntos Públicos y Comunicación Corporativa de Coca-Cola para la Argentina, Uruguay y Paraguay. Desde 2019 es directora de Comunicación para Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) de Sanofi, donde tiene la responsabilidad de las Comunicaciones internas y externas y la estrategia de sostenibilidad para los cuatro países.

¿Cuáles son los temas relevantes para su compañía hoy, en materia de comunicación?

Es un momento clave para la industria farmacéutica. La pandemia puso como nunca a la salud y a los laboratorios en el centro de nuestras vidas: avances, colaboración, desarrollo de soluciones. Como desarrolladores y fabricantes de vacunas, Sanofi tiene un gran protagonismo.

“La industria vive un tiempo clave”

► La ejecutiva afirma que la pandemia puso a los laboratorios en el centro de la escena. Su rol hoy.



Desde marzo de 2020 venimos comunicando nuestros avances a nivel global y local en cuanto a dos nuevas vacunas para Covid-19 que hoy se encuentran en fase 3 y fase 2, además de investigación de posibles tratamientos. Pero más allá de eso hemos mantenido nuestras operaciones funcionando, porque el 90 por ciento de nuestros productos son esenciales para la salud. Además hemos anunciado colaboraciones sin precedentes con otros actores de la industria y au-

toridades sanitarias internacionales para ayudar en la fabricación de vacunas ya aprobadas e inversiones globales que aceleran la investigación y desarrollo de soluciones ante potenciales nuevas pandemias. La pandemia trajo aparejado otro gran problema: la infodemia. Tenemos la responsabilidad de comunicar de manera correcta y ayudar a eliminar la desinformación y la información falsa que circula de manera permanente, principalmente en el ecosistema digital.

Nuestro principal foco está puesto en la comunicación para la Salud.

¿Qué rol juega hoy el DirCom en las empresas?

El rol de la Dirección de Comunicaciones es estratégico para la compañía. De nuestra área depende la comunicación clara y transparente que tiene como objetivo principal posicionar a Sanofi como un actor relevante en su industria. El manejo de las relaciones con los *stakeholders*, entre ellos los medios, es clave en este aspecto. También es fundamental contar con una estrategia de Comunicación interna y externa, que potencie la narrativa de la compañía, que esté alineada con su propósito y sobre todo que logre coherencia entre lo que se cuenta y lo que se hace.

¿Siente que creció la importancia del DirCom?

Creo que la importancia del DirCom viene creciendo en los últimos años.

Muchas compañías comprenden la importancia de cuidar y construir una reputación que agregue valor al negocio. Claro que esa reputación se basa en acciones, pero es fundamental entender y planificar cómo, cuándo, a quiénes y a través de qué canales comunicarlas. La comunicación en el ecosistema digital hoy debe ser abierta y muy transparente, requiere atención constante y planificación para mantener la relevancia frente a los públicos. <AP> P.O.

BBVA

Seguros

**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.

Pases del mes**Astrid Mirkin**

Gerente General de Rappi en Argentina

Es Licenciada en Publicidad egresada de la Universidad de Palermo. Tiene amplia experiencia en compañías de tecnología como Google y Uber, en donde se desempeñó en diferentes roles dentro de la división de Negocios. A lo largo de su trayectoria profesional, asesoró a líderes y equipos de trabajo de empresas de distintas industrias en temáticas vinculadas a la diversidad e inclusión. Actualmente, también mentorea y acompaña en sus proyectos a mujeres emprendedoras. Desde su rol, Mirkin será responsable de liderar la expansión y crecimiento de la compañía tecnológica en el mercado argentino, y de potenciar el impacto económico en el ecosistema que la aplicación construye localmente.

Carola Altuna

De Especialista en Riesgos a Gerenta de Área de Riesgos de La Caja.

Javier Attie

De VP de Tecnología de Santander a COO de GeoPagos.

Marcos Bradley

De Director comercial para Paraguay y Bolivia a Director de Marketing para Latinoamérica Sur de Protección de Cultivos de Syngenta.

Martín Mascarenhas

De Gerente de Marketing para Argentina a Gerente Comercial para Argentina de Biogénesis Bagó.

Fernanda Merlo

De HR Lider Business en Banco Galicia a Gerenta de Desarrollo y Gestión de Personas en BYMA.

Gente para tener en cuenta**Luciano Darriba**

Artificial Intelligence Developer en Baufest

Es doctor en Astronomía, egresado de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Se desempeñó en temas de Dinámica no lineal y caos, y luego migró hacia las Ciencias planetarias. Es docente de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas de la UNLP desde 2005, en materias de programación y cálculo numérico. Comenzó en el área de Inteligencia Artificial en 2020, desarrollando proyectos propios de Deep Learning. Antes de su ingreso a Baufest, trabajó en el ámbito académico. "Hay mucho por hacer en Inteligencia Artificial. Es importante identificar las necesidades de negocio de los clientes y detectar dónde se podría optimizar su desempeño", dice.

Su función, explica, es desarrollar pruebas de concepto (POC, en inglés) aplicando modelos de IA con el objeto de mostrar cómo la implementación puede mejorar el trabajo. Pero aclara que el objetivo no es reemplazar la mano de obra sino automatizar tareas "mecánicas". Algunos de los proyectos en los que trabajó estuvieron aplicados a la detección de maduración y daño en fruta y a la optimización en la descarga de camiones. Hobbies: fútbol y los videojuegos, un vicio desde chico (ahora, casado y con dos hijas, le queda poco tiempo).

**Germán Ranftl**

De Chief Financial Officer de Integra Capital a Chief Financial Officer de Edenor.

**Jimena Zibana**

Responsable de Sustentabilidad de Plaza Logística

Licenciada en Ciencia Política, con estudios de posgrado en Sustentabilidad, Zibana pasó por el sector público y formó parte de un grupo de investigación relacionado al funcionamiento de la justicia. Luego saltó al sector privado, en distintos puestos. Pero encontró en la operadora de parques logísticos Plaza Logística, donde está hace nueve años –dice– el espacio para desarrollar su interés por la sustentabilidad. El desafío de su función, afirma, es orientar la gestión de la compañía para posicionarse en los diversos temas que aborda el triple impacto y dar respuesta a las demandas que surgen de los distintos grupos de interés. "Mi meta profesional es que Plaza Logística sea un referente en materia de sustentabilidad y que contribuya, desde su modelo de negocio, a la mejora de la sociedad. Y como meta no profesional, desarrollar la empatía y la responsabilidad", afirma. Por su iniciativa, la empresa fue la primera del país en emitir un bono verde (una ON Sostenible) este año. El papel cotiza en el panel SVS (Sociables, Verdes y Sustentables) de ByMA, la bolsa porteña. Zibana tiene cuatro hijos y fuera de su trabajo, un hobby: la danza, "una actividad que me apasiona desde chica".

Unilever y un aniversario con el sello de industria nacional

Con 95 años de operaciones en la Argentina, la compañía consolida su rol económico y social e impulsa un crecimiento sustentable en el largo plazo.



Unilever emplea actualmente a 3500 colaboradores y cuenta con 6 plantas productivas.

Perfil global con un fuerte anclaje local. Un pasado con historia junto con una visión a futuro de largo plazo. Esa es la combinación que Unilever, compañía líder en consumo masivo, se encarga de mostrar como logro al celebrar 95 años en la Argentina. Y en ese marco la empresa viene reforzando su apuesta a una estrategia de negocio sustentable y a fortalecer la industria nacional.

Si bien gracias a diversas iniciativas el 93% de lo que vende Unilever en el país está conformado por productos fabricados localmente, el año pasado la compañía anunció una inversión de 111 millones de pesos para fabricar nuevas líneas de productos y de esta forma sustituir en un 50% sus productos importados y materias primas para exportar más desde Argentina hacia la región.

Actualmente Unilever exporta a más de 30 países, con lo cual consigue mantener una balanza comercial positiva desde hace más de una década, posicionándose como una de las empresas con mejor saldo comercial del sector de consumo masivo del país. Persiguiendo siempre el objetivo de fomentar la industrial local y posicionar a la Argentina como un mercado de referencia en la región.

El legado y el futuro

Unilever logró atravesar todo tipo de coyunturas desde su llegada en 1926. Actualmente emplea a 3.500 colaboradores que se desempeñan en 6 plantas productivas, oficinas, centros de distribución y puntos de venta.

"Estamos orgullosos de celebrar nuestros primeros 95 años en Argen-

tina. Llegamos hasta acá gracias al legado de quienes nos precedieron, al compromiso de quienes hoy forman parte de Unilever y al trabajo articulado con diversos actores. Enfrentamos cada nuevo desafío guiados por nuestro propósito de hacer de la sustentabilidad algo cotidiano y trabajamos para preparar la compañía del futuro", afirmó Laura Barnator, Gerenta General de Unilever Argentina.

Así, desde Unilever trabajan haciendo foco en la innovación. "Creamos que las empresas que perdurarán en el futuro serán aquellas que anticipen y respondan a los grandes cambios que moldean la vida de las personas en todo el mundo", explican en la compañía. Se refieren no solo a dar respuesta a las necesidades de los consumidores, sino también, por ejemplo, a los desafíos que presentan el cambio climático y la desigualdad social.

Guiados por su propósito y con las personas en el centro de su estrategia, Unilever se prepara para desarrollar la compañía del futuro, haciéndola más ágil y dinámica para lograr que su capacidad de respuesta esté alineada a las expectativas de los consumidores y enfocada en el cuidado del planeta.

El valor de las Pymes

El otro pilar importante es el fomento a las Pymes y las economías regionales. El trabajo hacia la innovación y la calidad está articulado con las más de 2000 PyMEs que forman parte de la cadena de valor de Unilever, las cuales reciben el apoyo de la compañía mediante el programa UniPyME. Esa iniciativa busca que las pequeñas y medianas empresas también crezcan, se desarrollen y puedan estar preparadas para el futuro.

¿Crecimiento y sustentabilidad pueden ser compatibles? En Unilever consideran que sí y así lo han demostrado desde el lanzamiento de su estrategia de sustentabilidad en 2010. En su visión de empresa del futuro, ser ambientalmente correctos, socialmente justos y económicamente viables ayuda a mitigar riesgos, reducir costos y trae aparejado mayor crecimiento.



De Quilmes al mundo,
María Becerra (21)
tiene audiencia propia.

NOTA DE TAPA

LA ERA DE LOS CREENCIOS

En el mundo hay 2 millones de creadores de contenidos profesionales que no solo hacen de sí mismos una marca sino que movilizan proveedores, colaboradores, herramientas, *startups* e inversiones que aparecen para dar soporte. En la Argentina, el ecosistema es más tímido, pero tiene potencial y ya exporta a grandes nombres que se posicionan con millones de seguidores. Quiénes son los protagonistas de la *creator economy* y cómo funciona su negocio.

Por Javier Ledesma Cascio
y Eugenia Iglesias

A los seis años empezó a estudiar comedia musical, pero era tímida y le costaba mostrar lo que hacía. Quería una oportunidad. Por eso se grababa en su casa en Quilmes para participar de todo casting que encontraba y lo subía a Facebook. Uno de sus videos se viralizó y decidió probar suerte en YouTube. Anécdotas, bailes y canciones le sirvieron para aumentar sus seguidores hasta los millones.

Durante cinco años se dedicó a crear contenidos en la plataforma, sin embargo ese no era su fin, sino un medio. En 2019 dejó la vida *youtuber*, lanzó su carrera como cantante y en menos de dos años se convirtió en la argentina más escuchada de la historia en Spotify con 24,4 millones de oyentes mensuales. María Becerra es una de las 50 millones de creadores en el mundo que supo construir su carrera a partir de las plataformas y hoy, con 21 años, capitaliza su aprendizaje para ser una de las personalidades más reconocidas de la música urbana en América latina.

“Las redes son el medio de venta más grande que hay, en especial en la audiencia a la que me dirijo”, asegura en diálogo con APERTURA. Su nueva faceta explotó durante la cuarentena por lo que tuvo que implementar todas estas herramientas para potenciar el alcance de sus temas, a la vez que sus versos se convertían en hits y lograba colaboraciones con artistas como Tini, J Balvin y Cazzu. Su primera presentación en vivo se dará en el teatro Gran Rivadavia donde ya agotó 22 funciones entre octubre y noviembre.

Exponente de esta generación del “do it yourself” y la desintermediación, Becerra tomó todas las cartas y las puso a su favor para crecer sin depender de nadie. Hoy no tiene contrato con ninguna discográfica y se encargó de reunir un equipo con profesionales que la ayudan a construir su marca personal: “La ventaja del camino independiente es justamente tu independencia. Vos estás al tanto de todo lo que pasa, controlás todo, en lo monetario es mucho más lo que te llega y sos dueño de tus canciones”, explica y sin dudar resume el pensamiento de toda esta nueva camada de creadores: “Hoy yo soy mi propia discográfica”.

Becerra puede hacerlo porque tiene muy en claro una cosa: conoce a su público. Ella, mejor que nadie, sabe lo que espe-

ran de sus canciones porque construyó su comunidad con sus propias manos. “Al fin y al cabo vos conocés a tu gente. Este camino quizás cuesta bastante más, te tenés que hacer cargo de más, pero creo que el valor que tiene eso es increíble y no se paga con nada ser dueño de tus cosas. Estar al tanto de lo tuyo y que nadie de allá arriba al que ni le conocés la cara te diga ‘no quiero sacar esta canción’. Te cortan las alas muchas veces”, plantea.

Su industria es una de las tantas donde ganaron lugar los creadores independientes gracias a la enorme oferta de herramientas que permiten tomar las riendas y convertirse en dueños de sus contenidos. “Antes quizás era más difícil sonar en la radio, en la tele. Para que sonara tu canción tenías que poner mucha plata o ser ‘hijo de’. Hoy en día con las redes sociales tenemos la facilidad de que todo lo promocionamos nosotros: es tener creatividad para el *marketing*, rebuscárse las para poder aparecer. Hay que ser creativo y tener constancia, pero es más fácil que años atrás”.

En su caso, su aliado fue YouTube: “Te facilita un montón de cosas. De repente subís un video y tenés visibilidad, tenés algo subido a una plataforma que queda ahí y eso es parte de tu currículum el día de mañana para lo que sea que hagas. También, por ejemplo en las plataformas, los algoritmos ayudan muchísimo cuando sos nuevo, porque justamente los creadores somos los que también movemos mucho su plataforma”, explica y reconoce que de sus inicios con las redes aprendió, fundamentalmente, cómo llegar a su audiencia. “Me sirve a la hora de comunicar, de saber de qué forma le va a llegar a más gente”.

Y aunque cuando lanzó su etapa como cantante tuvo el desafío de salir a conquistar a un público más amplio, Becerra ya tenía a su favor –como muchos otros creadores a la hora de conquistar nuevos negocios– a la comunidad que había construido que, asegura, fueron portavoces aliados en esos primeros pasos. “Tu comunidad es la que siempre está, pase lo que pase. Y aunque eso no me llevó a confiarle, la realidad es que había una base de gente que me apoyaba y fue más fácil el primer impacto”

Una nueva industria

Va más allá de los *influencers*. Los creadores de contenido son todos los que generan un producto que es valorado por una audiencia en el mundo digital. Ya no precisan de la estructura tradicional, se apoyan en la desintermediación que permiten las diversas plataformas. Y esto mueve una economía, llamada “economía de los creadores” que no solo los involucra a ellos y a las redes en sí, sino también a diversas startups, empresas e inversores de riesgo que ven el potencial a futuro de este sector.

Según la inversora Li Jin, todos seremos creadores para 2030. Ella trabajó durante cuatro años en Andreessen Horowitz, uno de los VCs que mira con más entusiasmo este negocio, y el año pasado creó su propio fondo Atelier Ventures, con el que invirtió en Patreon y Substack. “Todos vamos a tener que adoptar algunas de las habilidades y comportamien-

tos de los creadores para ser exitosos porque vivimos buena parte de nuestras vidas en línea”, explicó a The Information.

A través de las plataformas, los creadores no solo construyen su audiencia, cada cual en su nicho a su vez pone los cimientos de su marca. Porque ellos mismos se transforman en empresas (a veces con varios empleados) y hacen un *branding* propio. Un simple ejercicio para comprobarlo es ingresar en el sitio del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial y buscar el apodo o nombre de fantasía de algunos de ellos. Seguramente los encuentren.

Antoine Torres, Head de YouTube Argentina, los define como “verdaderas PyMEs”. Y como cualquier emprendimiento, los primeros pasos son tímidos. Arrancan solos y haciendo muchas funciones a la vez: pensar el contenido creativo, ponerse delante de la cámara, pero también gestionar los contactos con las marcas, salir a venderse y una tercera pata cada vez más importante, analizar los datos estadísticos.

“Estos son muy importantes para tomar decisiones creativas y también desde el lado comercial para conectar con marcas afines. Es un enorme trabajo de parte de los creadores que a veces sorprende. A medida que van creciendo van delegando tareas, haciendo crecer su empresa. Es un creador, pero en realidad es un emprendimiento”, puntualiza Torres.

Uno de los casos más emblemáticos es el de Martín Pérez Disalvo, conocido como Coscu, que inició su camino en el mundo de los videojuegos y viró a las transmisiones en vivo (*streaming*), primero en el *gaming* y luego mostrando situaciones de su vida cotidiana (llamado IRL o *in real life*). Ahí se convirtió en el número uno del país (2,9 millones de seguidores) con su “Coscu Army” como estandarte. Este nombre designa no solo a sus seguidores sino también al grupo de *streamers* con los que trabaja. Así también se llama la sociedad anónima que creó para manejar su equipo de *eSports* y organizar eventos relacionados.

Hace dos años, durante la Esports Brands & Business Conference, organizada por la UADE y TyC Sports, Coscu, lo puso en palabras: “Lo que logramos abarca más que a una persona y me encantaría que se entienda que es un movimiento y también se entiende como marca. Pero abarca todo: una marca, una empresa, una comunidad, un grupo humano y una forma de hablar”.

“La Argentina es un gran país en cuestión de creadores”, sintetiza Juan Marenco, CEO de la agencia especializada Be Influencers. Y explica: “Podés encontrar creadores de lo que quieras y no hay nicho que no tenga al menos uno porque hay una búsqueda constante y una lucha por la creatividad. En México, Perú y Colombia los ves más atomizados en lo *lifestyle* y el paradigma Instagram, en cambio Argentina lidera bastante la discusión”.

Como si fuera una fórmula, Marenco describe: “Sin contenidos no hay nada. La influencia viene con los contenidos, después aparecen las marcas”. Aunque, Daniela López, co-

nocida como Dadatina y reina del contenido sobre *skin care*, marca una diferencia con los *influencers*: “El creador no solo posa con un producto, sino que te cuenta por qué está bueno, investiga, aporta más y trabaja mucho en cómo comunica”. Los nichos son infinitos. ¿Buscas cómo construir un mueble? Seguro hay un canal de YouTube. ¿Consejos de inversión? Un *podcast* en Spotify. ¿Historias *vintage* de marcas? No hay dudas de que hay un *blog* esperando.

Construir el negocio

Hay algunos síntomas de que la economía de los creadores empieza a tomar vuelo en la Argentina. Uno es la mudanza de varios *streamers* de Twitch (la plataforma de transmisiones en vivo) a Booyah, la compañía lanzada en mayo por la singapurense Garena, atraídos por un mejor contrato y beneficios. Lucas Rodríguez, Galo Blasco (Pimpeano), Joaquín López y Gerónimo Benavides (Momo) son algunos de los que cambiaron de plataforma. El contraataque de la subsidiaria de Amazon llegó después en el valor de las suscripciones para varios países de la región, entre ellos Argentina. Con la reducción de US\$ 4,99 a US\$ 1,99 por mes esperan incentivar un crecimiento en la cantidad de usuarios que apoyan a los creadores.

“La perspicacia para los negocios, los *media kits* y algunos de los elementos menos glamurosos, pero aún importantes, podrían ayudar a esta nueva generación de creadores a llegar al siguiente nivel”, comenta Ignacio Estanga, director de Content and Partnerships de Twitch en América latina. El ejecutivo destaca de la escena local la performance de músicos con sus transmisiones en vivo, como Lit Killah y Papo MC. “Son cosas que nunca habíamos visto”. Los ingresos para los *streamers*, que forman parte del programa de *partners* ahí, vienen de las suscripciones, anuncios y un porcentaje de los bits –bienes virtuales que los usuarios compran para apoyar a sus canales favoritos.

No es casual tampoco el relanzamiento de la argentina Taringa, que en 2019 fue adquirida por la firma especializada en *blockchain* IOVLabs. En su nueva versión, aseguran, diagramaron un sistema de gamificación para incentivar la creación de contenidos y premiarlos con un *token* nativo que puede

Dónde están los profesionales



Fuente: SignalFire

Fuente: SignalFire

50

millones

De personas en el mundo se consideran creadores de contenidos

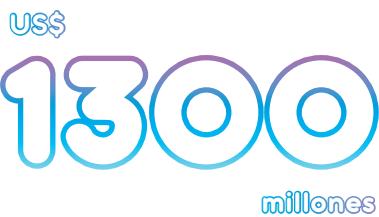
2

millones

De ellos viven de los contenidos que crean y lo hacen full time.

El resto son amateurs





En inversión
recibieron las
startups de la creator
economy en lo que
va de 2021.

Fuente: SignalFire

intercambiarse en un *store* por ítems, productos y servicios. Aunque hoy perdió terreno en el universo de las redes sociales, ostenta unos 13 millones de usuarios activos por mes.

También surgieron nuevos *players* y nuevas formas de monetización entre las plataformas para atraer a los creadores. Por caso, Pinterest trajo al país su funcionalidad para generar videos multipágina, Idea Pins. La aplicación china de videos cortos Kwai debutó en mayo pasado con una agresiva estrategia de referenciados al asegurarle a los usuarios que podían ganar dinero invitando a otros a la plataforma. Instagram hizo lo suyo cuando anunció la aparición de los Badges, unas insignias para aportar a los creadores durante las transmisiones en vivo.

YouTube tiene su programa de socios que funciona hace más de 10 años y que en los últimos 3 pagó más de US\$ 30.000 millones a los creadores en el mundo, a quienes se les pide 1000 suscriptores y 4000 horas de reproducción de su contenido en los últimos 12 meses para comenzar a monetizar. Hoy la principal manera para los que eligen la plataforma de Google es la publicidad, pero Torres asegura que todavía "hay más por innovar en monetización".

"Trabajamos en diversificar las formas de ingresos para que cada creador pueda personalizar su modelo de negocios. Además de la publicidad, están las membresías (suscripción paga), lanzamos Super chat (que permite una donación en vivo), y Super gracias (para videos *on demand*). Nuestro objetivo es crear una plataforma que permita dar sustentabilidad a los creadores", explica Torres.

"La profesionalización de la creación de contenidos impulsará el trabajo de los creadores. Tener equipos locales es indispensable para entender mejor las dinámicas y necesidades específicas de los creadores", indica Gustavo Vargas, director de Comunicaciones y Relaciones Públicas para Kwai en América latina. Su foco está puesto en los contenidos deportivos a nivel regional con un fondo de US\$ 10 millones para los creadores de este rubro.

Desde 2017 Mauricio Cabrera se alejó de los medios en México tras 15 años y apostó por convertirse en "terapeuta de contenidos" asesorando a marcas e incluso con su propio newsletter –The Muffin– en el que cada semana desgrana la actualidad latinoamericana de su nueva obsesión, la *creator economy*. "En la región faltan creadores que sean capaces de concebir que las redes solo son una avenida para hacer una audiencia pero no son un negocio en sí. También está la chance de usarlo como *content marketing*", analiza y pone como ejemplo lo que varios profesionales hacen en TikTok.

Cada plataforma tiene su esquema propio de monetización, pero no alcanza. Para poder vivir de eso es necesario ser un gigante de las visualizaciones. Para el resto, el esquema está en la integración vertical: *merchandising*, acciones con marcas, cursos y más. Sobre esto, Carolina Vázquez, que se destaca con sus videos de *gaming* en YouTube y Twitch, resume: "La idea es que la creación de contenidos sea una vidriera". En su último informe, CB Insights le preguntó a creadores de contenido cuál era su principal fuente de ingresos y 7 de cada 10 respondieron que eran los *brand deals*.

Ante esto, y con la aceleración de la digitalización que se produjo en 2020, las plataformas salieron, casi al unísono, a anunciar desembolsos multimillonarios para evitar una fuga de creadores. Unos US\$ 2000 millones para Tiktok, otros US\$ 1000 millones en Facebook. Incluso ClubHouse, lanzada en 2020 pero de gran popularidad entre usuarios e inversores, informó la creación de un fondo de monetización, la incorporación de donaciones y una aceleradora global para creadores, de la cual quedó como finalista 'Offsiders' liderado por el relator Pablo Giralt y el ex futbolista Claudio Husaín. Ahora el programa de aceleración tendrá su edición exclusiva para Brasil.

Fondos al acecho

En lo va del año, las *startups* de la *creator economy* recibieron más de US\$ 1300 millones en financiamiento, según CB Insights. Si ponemos la lupa sobre América latina, y en particular la Argentina, el interés de los fondos de *venture capital* aún está en pañales. Algunos de los principales inversores locales, ante la consulta de este medio, aseguraron que todavía no tienen el ojo puesto ahí. Los que sí están interesados son los tiburones internacionales.

Los nombres que ya llevan años invirtiendo en América latina ven en la región tierra fértil para la creación de este tipo de *startups* relacionadas a los creadores por dos razones principales: el nivel de talento tecnológico y el tipo de cambio que colabora junto con la tendencia a trabajar remoto para cualquier parte del mundo.

René Lomelí, Partner de 500 Startups, es uno de los creyentes. El fondo de Silicon Valley ya hizo más de 200 inversiones en este continente y tiene a la Argentina como uno de sus focos principales. En el mundo, la firma tiene un variopinto portfolio con más de 2500 empresas, algunas de ellas dentro de la *creators economy* como el caso de la gigante 9gag.

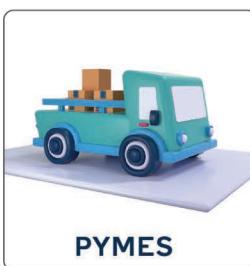
"Como inversores necesitamos encontrar negocios que tengan un tamaño de mercado lo suficientemente grande para generar retornos. Por eso no podemos invertir en *influencers*, pero si en uno que tenga su propia marca y que inicie con su audiencia como base", explica. Un caso así en el que invirtieron US\$ 65.000 fue el de Fit Body Company, fundada por una creadora mexicana de *fitness* que vende suplementos proteicos.

Para Lomelí, el modelo más interesante para los inversores tiene que ver con las *startups* que pueden construirse por encima de todo ese mundo de creadores: "Esta categoría empezó con los creadores que tenían que aprender a monetizar sus contenidos. Luego están los que monetizan a tra-

Porque entendemos tu negocio sin importar su tamaño y actividad, somos Tu Banco.



Estamos en todo el país con los mejores productos y soluciones digitales para que elijas.



Conocé más en macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco
escaneá el código QR o contactate con un Oficial



Vos elegís, nosotros estamos cerca.

CARTERA COMERCIAL. PARA MÁS INFORMACIÓN INGRESAR A: [MACRO.COM.AR/TUEMPRESATUBANCO](http://macro.com.ar/TUEMPRESATUBANCO)

vés de marcas y cobran por posteo, sin embargo no veo que ese sea el cambio a donde se debería ir. Lo interesante es cuando se empiezan a construir productos y servicios monetizables y que generan negocios. Empezamos a ver *influencers* haciendo sus propios productos que se vuelven emprendedores de *e-commerce*, y por el otro lado, tenes herramientas pensadas justamente para ser sofisticadas y encaminarnos a pensar en compañías que pueden ser unicornios".

Aunque más tímidos, en la Argentina también hay casos de fondos locales invirtiendo en *startups* locales. "El rol de los creadores tiene cada vez más peso en las decisiones de compra, el proceso de fidelidad de una marca y el descubrimiento de nuevos productos. La velocidad en la que crecen las redes, las herramientas y las audiencias, va más rápido que las formas de monetizar ese nuevo rol, y es ahí donde están emergiendo nuevas oportunidades de *social commerce*", describe Sacha Spitz, general Partner y cofundador del fondo Newtopia.

Desde el VC aseguran que están mirando con mucha atención estas nuevas formas de *retail*. Entre sus primeras inversiones el fondo apostó por For me, una plataforma de *social commerce* para empoderar a las mujeres de la región creada por tres emprendedoras que salieron del mundo corporativo: Consuelo Chasseing, Denise Henry y Romina Mahboub. En menos de 18 meses la firma consolidó una comunidad de más de 130.000 mujeres con presencia en Argentina, México y Colombia, y tienen alianzas con 15 empresas del mundo de la belleza (por ejemplo L'Oréal) para ayudarlas a transformar una recomendación en una venta digital, uniendo creadoras y marcas con un modelo de *revenue sharing*.

La plataforma argentina Wisboo recibió US\$ 1,1 millón en una ronda semilla liderada por Morro Ventures, Accel y Spring Capital. De todos sus inversores, solo uno es argentino: La Turbina Ventures. Comenzó en 2018 como un *software as a service* de educación *online* para empresas y universidades y al año siguiente mutó hacia una plataforma para que los creadores pudieran ofrecer cursos y *webinars*. Ahora busca otros US\$ 3 millones para seguir creciendo en la región.

"Nos dimos cuenta de que había una oportunidad tanto

Creadores ¿Cuál es tu principal fuente de ingresos?



Fuente: Influencer Marketing Hub

como para que creadores con una audiencia desarrollada pudieran monetizarla como también para aspiracionales, que se dedican a otra cosa y ven la chance de reinventarse a partir de algo en lo que son buenos", asegura su cofundador Ezequiel Carlsson. Incluso cuentan con una aceleradora interna que se asocia a los creadores para invertir en publicidad y proveerles un equipo de marketing y promoción.

Hoy tienen 20.000 academias creadas y esperan llegar a los 100.000 creadores para el 2022 con ventas por US\$ 10 millones. La aceleración de la digitalización que se produjo el último año, indica el emprendedor, puede motivar un mayor interés de los inversores argentinos. "Antes no lo veían como atractivo –señala– pero ahora ven que vale la pena porque el volumen de negocios les puede asegurar retornos".

No obstante, para Mauricio Cabrera, la situación regional en cuanto a inversión en *startups* de la creator economy "sigue siendo precaria". Y describe: "Hay falta de emprendimientos latinoamericanos porque existe cierto pesimismo de que los terminen comiendo los grandes y la incógnita de cómo van a reaccionar las audiencias. Hay un océano azul para emprendedores ahí".

Un ecosistema que crece

Una de las *startups* que mayor atención captó por parte de *youtubers*, ilustradores y *bloggers*, entre otros, fue Cafecito, la propuesta local de microaportes, fundada por el desarrollador Damián Catanzaro en mayo de 2020.

En poco más de un año superó los 200.000 usuarios a un ritmo de entre 1000 y 1500 transacciones por día. "Estoy trabajando en dos nuevas funciones: poder aceptar pagos internacionales a través de PayPal y convertir a la plataforma en una red social con interacción. Quiero que sea una red social para creadores de contenido", detalla Catanzaro.

Si bien algunos inversores se acercaron, asegura no estar interesado aún en recibir fondeo. "Con las ganancias hoy se puede sostener", explica. En sus primeros ocho meses de operación movió cerca de \$ 15 millones. Entre sus planes también está la expansión internacional de la marca a Chile y Uruguay.

La pelea para evitar la fuga de creadores

TikTok

US\$ 2000 millones

Espera llegar a esta inversión global para 2023 en su fondo para creadores con más de 100.000 views en los últimos 30 días.

Facebook

US\$ 1000 millones

Planea pagarles a los creadores para fines de 2022 a través de un programa bonus en Facebook e Instagram.

Snapchat

US\$ 1 millón

Reparte este monto por día a los creadores con contenido de mejor performance en Spotlight, su alternativa de videos cortos.

Kwai

US\$ 10 millones

Lo que confirmó la empresa que dará a los creadores de contenido deportivo en América latina

YouTube

US\$ 30.000 millones

Repartió entre creadores, artistas y empresas con su programa de partners de 2017 a 2020.

Energía para construir el futuro



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

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

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

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



“A muchos de los creadores de contenido se les mira el boletín de *engagement* y cantidad de seguidores, pero a veces les falta conversión”, sentencia el inversor Leonardo Wehe, quien cuenta con negocios en Colombia, Argentina y Uruguay y es conocido por ser uno de los jurados de la versión colombiana de Shark Tank. Pero el argentino también mira de cerca a la *creator economy* a través de Flashcookie, la plataforma de impresión *on demand* de merchandising que fundó en el país en 2018.

La compañía funciona como un *e-commerce* marca blanca donde los ‘artistas’ crean su propia tienda para vender productos con su logo, frases o cualquier propiedad intelectual suya. Flashcookie cuenta con un centro de impresión en Barracas, desde donde salen cerca de 8000 remeras por mes –el 70 por ciento de su facturación–, además de buzos, *stickers* y bolsos.

“El modelo existe hace una década, pero en América latina nunca tomó vuelo. Son empresas que reciben una valuación extraordinaria en cuanto a facturación”, indica Wehe, *managing partner* de la firma. Por caso, una de las empresas más relevantes de este rubro es la letona Printful que en mayo pasado se transformó en unicornio tras recibir US\$ 130 millones.

A cambio de su servicio, la plataforma se queda con un 70 por ciento de cada venta. Mueve hasta \$ 15 millones por mes. “La idea es que sea el doble”, proyecta Wehe. El próximo año espera montar la misma operación en México para que los creadores argentinos puedan llegar con sus productos a ese mercado.

Las *startups* que nacen con el fin de dar soporte a la industria aportan una pieza fundamental: profesionalización. Gracias a ellas los creadores pueden apalancar su negocio y las marcas hacer alianzas serias. “El problema que venimos a resolver es que había una industria bastante informal. La tecnología nos permite escalabilidad y transparencia en los resultados de campaña, que es lo que más demandan los anunciantes”, dice Tomás Marquez, CEO Lemmonet. Este *marketplace* de *influencers* cuenta con más de 12.000 creadores de contenidos de América latina, Europa y Estados Unidos para *matchear* con marcas. La empresa ya da trabajo a 35 personas, tiene oficinas en Buenos Aires, San Pablo, México y Barcelona.

Pero las *startups* no son las únicas que forman parte de esta economía. Toda herramienta o compañía que les de soporte o trabaje con ellos también conforma este universo mucho más amplio de lo que puede imaginarse. En este rubro pueden aparecer proyectos como Abre cultura, que desarrolla productos culturales y ha realizado libros con Pablo Molinari y El gato y la caja. También puede mencionarse a La Gira Producciones, productora teatral que llevó adelante varios shows protagonizados por creadores, como Martín Kovacs (El Demente), Matías Bottero y Ramiro Terraza (Bajoneando por hay).

En los Estados Unidos existen más de un centenar de empresas que se mueven en este ecosistema. Hasta existe una *fin-tech* – Karat – que lanzó una tarjeta de crédito exclusiva para ellos. Acá, la falta de alternativas locales aún es una barrera. “Excepto Cafecito nadie más se animó a crear una competencia de Patreon (sitio de micromecenazgo para creadores) más o menos buena. Igual es algo que va a pasar dentro de poco, seguro hay gente que lo está haciendo”, remata Marenco. <AP>

SOY RADA

Instagram		1,5 millones
Twitter		119.000
YouTube		411.000
Twitch		89.000

Mago, comediante, actor, músico, emprendedor. YouTube, Instagram, Twitch, Twitter, Spotify, Netflix, Flow... Las listas de universos de Agustín Aristarán –Soy Rada– son cada vez más extensas. Pero la etiqueta de creador lo atraviesa todo.

Este bahiense que comenzó como artista callejero y siguió con actos en eventos, asegura que llegó al mundo de las redes “en el momento justo” (era el año 2013) y que, al principio, servían como estrategia para lograr que la gente comprara una entrada para verlo en el teatro.

Luego se encontró con el negocio de la publicidad en las redes y de la monetización en otras plataformas, que ya domina como experto, y hace tres años creó Juegue, una agencia y productora de contenidos digitales.





Daniela "Dada" López

Foto: Patricio Pérez.

"Hay un laburo muy grande atrás para que las cosas vayan sucediendo. No era tan fácil de visualizar lo de hacer un negocio al principio. Pegarla es muy efímero. El gran laburo está en mantener la nave", asegura y dice que para lograrlo hay que hacer mucho y mantenerse genuino. "En un medio donde lo primero que ponés es un filtro, digo 'ser genuino'", explica y menciona que hoy ya son un gran equipo que para llegar a los números que tiene (más de 1,5 millones de seguidores en Instagram y contenidos que se reproducen en Netflix o Flow) el proceso también requirió de mucha capacitación e investigación.

"Todas las redes son perversas y quieren que des más. Las más amigables son YouTube y Twitch, o el *streaming* en general, porque son las que más facilidades dan al creador en cuanto a herramientas de estadísticas. YouTube también en la monetización y Twitch en la libertad que tenés para hacer lo que quieras", explica sobre las plataformas, pero asegura que siempre optó por buscar la publicidad más que otras formas. "Lo prefiero porque no tengo que estar tan pendiente del *rating*. Es como laburar en cable o en aire. Puedo hacer la calidad que me dé el bolsillo para hacer, siempre intentamos que tengan mucha calidad los contenidos, y al tener la disponibilidad económica de los *sponsors* es mucho más fácil".

Motorola, Chevrolet, YPF, Colgate, Flow, Bosch y Adidas son las firmas que hacen realidad proyectos como Radahouse, un ciclo que ya va por su cuarta temporada y que su realización implica, según Aristarán, una inversión de varios millones. Ese proyecto da trabajo a unas 45 personas, y Rada explica que sin el apoyo de marcas no se hubiese podido hacer, más allá de que es un programa pensado para YouTube.

"Las redes son una de las patas comerciales que alimenta a las otras, están todas conectadas", explica el artista y asegura que este vertical ya representa el 80 por ciento de su negocio,

si se habla de facturación. Sin embargo, su corazón está en el escenario: "Representa más que el teatro, aunque para mi alma es 200 veces más importante. Pero esta pata es la que mantiene todo lo demás, que también es un negocio, pero el mundo publicitario es imbatible".

Juegue, su productora, brinda servicio a todos los *sponsors* y, además, trabaja en asesoramiento a empresas sobre comunicación digital y contenidos. "Hoy ya hay mucha más claridad de las empresas sobre qué es lo que quieren de los creadores. Entendieron que van a llegar directamente al *target* que necesitan de una manera muy simple, directa y mucho más barata que la publicidad tradicional y con una devolución de datos automática", explica el creador de la empresa que llamó a Juan Resúa, que venía del mundo corporativo, para hacer de nexo con las empresas. Hoy en la agencia trabajan 8 personas *full time*, aunque moviliza a unas 25 para los distintos proyectos.

DADATINA

	466.000
	114.300
	53.700
	12.700

Su momento *eureka* fue un hilo de Twitter. Antes de eso, Daniela López trabajaba como instrumentadora quirúrgica y era una entusiasta de leer e investigar sobre el cuidado de la piel desde que la habían diagnosticado rosácea. En junio de 2019 armó un *thread* de productos económicos y nacionales en la red social del pajarito que se viralizó, notó que ha-

bía interés y poco conocimiento en el tema y eso le dio el pie para empezar a subir contenidos relacionados con el mundo *skincare* a su Instagram. Estudió para profesionalizarse, pronto se volvió una referente en este nicho y desde fines de 2020 se dedica *full time* a Dadatina –su nombre en las redes que nació a partir de su apodo ‘Dada’.

“Recién en marzo alquilé mi propio estudio, me acomodé, me puse horario de trabajo y días en los que grabo contenidos y otros en los que respondo mensajes. Ahora tengo una agenda minuciosa y organizada”, afirma.

Si bien Instagram comenzó como su lugar, donde subía *reviews* de productos y despejaba dudas, ahora asegura que quiere enfocarse en YouTube. “Ahí tenés un alcance mucho más grande y siento que puedo expandirme en temas que requieren más ahondamiento”, explica. “Quiero crear una buena plataforma de cuidado de piel en Argentina, creo que es algo que no está muy explorado”.

Y recuerda su primer video en la plataforma: “Empecé filmando con el celular, con mi lámpara de la mesita de luz y pegando mi teléfono a una pila de libros para usarlo de trípode”. Ahora invirtió en aro de luz, trípode, cámara digital y micrófono profesional.

Pero las redes no son su principal vía de monetización, ya que su negocio más importante es su línea de productos de cuidado de la piel (serum, gel de limpieza y aceite limpiador)

en asociación con ACF. “Comprándolos es la manera de apoyarme. Este año voy a seguir ampliando la línea”, señala.

A eso se le suman las ventas de su libro ‘Pieles reales’ –“Estoy empezando a escribir uno más complejo” – y las campañas con marcas, como La Roche Posay, Nivea, L’Oréal y Garnier. “Solía trabajar con marcas que te decían qué subir pero decidí que ya no. Si es forzado se nota y la gente no lo elige, es mejor cuando las marcas se adaptan a lo que crea el creador. Hoy solo trabajo con marcas alineadas a lo que hago y al *target* de mi comunidad”.

López asegura que está en pleno proceso de que Dadatina se convierta en una marca. ¿Qué le falta? “Tiempo y que más gente conozca los productos”, resume. Y adelanta: “Para 2022 estoy trabajando en una colaboración que no es de *skincare* y creo que va a terminar de cerrar eso”.

Además de las campañas también trabaja codo a codo con empresas ofreciendo sus servicios como consultora, por ejemplo, para departamentos de marketing o vendedores en farmacia. “Me ofrecieron trabajar en una de estas empresas pero les dije que no porque hoy estoy construyendo esto y quiero ver dónde llega”, indica. El servicio de consultoría lo ofrece junto a Patricia Fernández –@amadorablog–, con quien a su vez hace el *podcast* Cosmeleaks.

Otra de las plataformas donde puso el ojo en 2021 es Twitch, donde hace transmisiones analizando las rutinas de celebridades e incluso realiza entrevistas, como fue el caso de Eugenia “China” Suárez. “Me gusta poder conectar en vivo con mi comunidad y que sea algo informal y divertido”, agrega. Y concluye: “Siempre todo lo que pienso es desde lo digital. Creo que ahí va la tendencia y no me interesa la televisión porque es un mundo complejo y agresivo”.

“Algunas plataformas son complicadas y los algoritmos son específicos. Por ejemplo, a Instagram le gustan más los videos que los posteos ahora y es difícil ir adaptándose a lo que te piden las plataformas. Es complicado pero no queda otra opción”.

HERNÁN CASCIARI

 170.000

 160.000

 115.000

“Shakespeare era un creador de contenido. Él tenía dueños: ‘Te damos el 25 por ciento de las regalías de lo que genere Romeo y Julieta’. El Shakespeare de hoy no tiene dueño. Hace Romeo y Julieta cuando se le canta y estrena El Rey Lear cuando quiere”. Quien habla es Hernán Casciari, escritor que en 2010 renunció al mundo editorial tradicional y se embarcó en una aventura autogestiva que le permitió, además de publicar sus propios libros, fundar su propia revista, Orsai, que se financia únicamente



Hernán Casciari

Foto: Pato Pérez

gracias a sus lectores, y crear otras decenas de proyectos independientes como obras de teatros y hasta *streamings* durante la pandemia o su propia tienda que vende únicamente libros de su editorial. Hoy, además, está detrás del proyecto que llevará al cine el *best seller* 'La Uruguaya', de Pedro Mairal, gracias al financiamiento colectivo: para esto se pusieron a la venta 6000 bonos de US\$ 100 para que quienes aportaran se convirtieran en "productores asociados" y participaran del proceso de preproducción y, por supuesto, recibir una ganancia económica luego.

Para Casciari, la ecuación para los creadores cambió a partir de la implementación de un sistema horizontal de consu-

inmediatamente les falta algo. Entonces soy de entender lo que te sirve de lo que ya hay, pero después armar de cero lo que necesitas. Yo trabajo con desarrolladores directamente. Difundo lo que hago en plazas públicas (Twitter, Facebook, Instagram), pero lo que hago está siempre en un lugar en el que yo me tengo que meter por detrás y hacerlo de verdad muy personal", explica quien trabaja con un equipo directo de 7 personas y uno indirecto de más de 25.

Sobre el futuro, se posiciona cauto: "Yo pensaba que nos íbamos a librarnos de la publicidad tradicional y hoy no me parece que podamos. Eso es, para mi, la gran complicación de cualquier tipo de creación. El creador sale a buscar que papito le de el dinero, en vez de pensar en el consumidor como única fuente de energía. Es el gran problema que tiene toda la comunicación, incluso en la ficción. Nosotros lo que intentamos hacer más que ninguna otra cosa es salir de ahí. Desde hace más de 10 años que no usamos la plata de papá. Y venimos bien", explica el escritor que en el camino financió cada proyecto exclusivamente gracias a sus lectores. "Debemos ser la única revista de literatura



Carolo Vázquez

midores de contenido. "Los generadores de contenido entendieron que pueden comunicarse directamente y se empieza a jugar un juego distinto, con un intermediario menos. Y esa ausencia de intermediación hace que los que si están acostumbrados a la intermediación, les resulte extraño", argumenta.

Su salto independiente surgió, dice, por aburrimiento: "Generalmente ellos no están necesariamente interesados por lo mismo que estás interesado vos. Los dueños de medios, de conglomerados de comunicación, el entretenimiento, es gente que está más interesada en su rentabilidad que en que aquello que se proponga tenga cierta calidad.

En los medios de comunicación, con la existencia de la publicidad tradicional, el consumidor de contenido es una moneda de cambio. Ahora se puede tener una comunicación más genuina en donde el consumidor no es moneda de cambio y se le puede decir la verdad", dice el escritor para quien nace un consumidor nuevo que busca un mensaje más honesto e Internet surge para propiciarlo.

En esta etapa de transición que identifica Casciari donde lo genuino sobresale, el marketing tradicional, dice, se está adaptando. O, al menos, se ve obligado a "mentir mejor". Ahora, con la democratización que trajo Internet para los creadores, el escritor dice que apareció un nuevo campo de batalla más veloz y más dinámico.

Pero en ese camino, Casciari opta por hacerlo lo más suyo posible: "Todas las herramientas son funcionales pero

y periodismo que tiene más de 10 años rentable sin jamás haber tenido un centímetro de publicidad ni de subsidios. Y no es solamente más divertido, es que de verdad es más rentable. No está todo en el generador de contenido, sino en el consumidor de contenido. Hay un montón de gente desesperada por que le digan la verdad y que van a pagar por eso", concluye.

CAROLO VAZQUEZ

	10.800
	19.900
	11.500
	5300

"Cuando renuncié a mi laburo en una agencia de publicidad lo hice con la intención de que esto sea un trabajo para mí. No lo vi como un *hobby*, sino que emprendí en esta cosa loca que es la creación de contenidos". Lo de Carolina Vázquez no fue una decisión espontánea sino algo pensado y planeado. Antes de lanzar su primer video en YouTube en febrero de 2019 ya había aprendido a editar y sabía el *target* al cual quería apuntar.

Para esto también se apalancó en su experiencia como redactora creativa para sacarle el jugo a la relación con las marcas.

Desde chica es fanática del FIFA, el videojuego de fútbol de la desarrolladora EA Sports, pero siempre se encontraba con que los contenidos relacionados estaban hechos solo por hombres. Se propuso crear una comunidad de chicas que jueguen al FIFA (o que quieran aprender) y al mismo tiempo darle visibilidad al fútbol femenino. Así nació su primer “programa” dentro del canal “Pibas jugando al FIFA”, en el cual entrevistaba a jugadores mientras disputaban un partido en la consola.

“Después tuve que ampliarme porque si me quedaba en solo ese juego mi nicho era muy chico. Trabajar con ciertas marcas me ayudó a ampliar un poco y hablarle más a la comunidad femenina en general e ir hacia otros videojuegos”, cuenta. A YouTube le sumó varias transmisiones semanales en Twitch durante la cuarentena y algunas secciones nuevas, como anécdotas y *reviews gamers* con perspectiva de género y LGBTIQ+.



Alexis Moyano

Foto: Pablo Pérez.

Al principio, asegura, pagó el derecho de piso de trabajar con marcas a cambio de productos, pero eso cambió. A veces las empresas se acercan y en otras ocasiones ella sale en su búsqueda. “Llegó un momento en que decidí monetizarlo y apliqué todo lo que había aprendido en publicidad. Sabía que necesitaba un *reel*, *media kit* y tener LinkedIn al palo”, detalla. Y agrega: “Hoy las marcas se alían a los creadores por quiénes son, su personalidad y el mensaje que transmiten. Más allá del contenido particular que hagan”.

Hoy no vive de la monetización propia de las plataformas, por eso, plantea, “no hay que casarse con ninguna”. “Me considero *microinfluencer*, cuando no sos masivo tenés que testar todo el tiempo. Las que más me llaman la atención ahora son TikTok y Twitch, pero también me interesa el mundo tradicional”. Desde 2019 conduce un programa sobre *gaming* en Directv Sports.

Sus principales ingresos tienen que ver con su trabajo como *caster* –así se le dice al relato y comentario en el mundo de los videojuegos– para EA Sports y su relación con las marcas,

que pueden ser *one shots* o contratos de largo plazo, como el que tiene con Movistar. “A veces las empresas vienen con un presupuesto por una *story* de Instagram y les llevo ideas como sumarle un TikTok o un *unboxing* en vivo. Antes era creativa y ahora también soy comercial y asistente ejecutiva”, afirma.

ALEXIS MOYANO

	216.000
	41.000
	166.000
	8100

Dibuja desde que tiene memoria y le interesaba la animación porque sentía que era como poder hacer su propia película sin actores ni cámara. Estudió Diseño Gráfico en la UBA y trabajó en una agencia de publicidad al mismo tiempo que hacía *banners* y páginas *web* de manera *freelance*. “Estuve un montón de tiempo haciendo cosas en el trabajo que no estaban relacionadas con lo mío. Sí, hacía cosas de diseño pero no tenían mi firma”, cuenta.

Sin buscarno, asegura, se dio cuenta que podía subir sus animaciones a las plataformas y que alguien podría interesarse recién en 2015. Y, de alguna manera, puede agradecerles esta “revelación” a Diego Maradona y Ricardo Fort.

“Me puse a experimentar en Photoshop y subí a Twitter dos gifs animados de Maradona y Fort bailando cumbia y mi cuenta explotó. Ahí me cayó la ficha porque antes de eso si entrabas a mis redes y no te daban cuenta que dibujaba”, recuerda.

Eso lo animó a subir más de sus creaciones a Instagram y YouTube. Principalmente se destaca por sus *doodles* con personajes en situaciones que mezclan lo tierno y absurdo, como un surubí que decide mudarse a Once o Bobby, un perro anti-capitalista. Moyano es un hombre orquesta: piensa el chiste, lo dibuja, lo anima, hace las voces e incluso se anima a cantar.

Hoy se desempeña como *manager* creativo de Cartoon Network para América latina desde 2019 –antes había desarrollado las series animadas Guau y Miau para la señal infantil–, pero mantiene su trabajo con marcas. Brahma, Ripio y Cabify son algunas de las firmas que se acercaron para que Moyano les aporte su creatividad a algunas piezas. “Muchos vienen con un guión y yo lo termino remixando y otras veces vienen sin nada y quieren que les presente ideas. Como trabajé en agencias y con clientes entiendo un poco lo que buscan con ciertas piezas y sé qué esperan”, reflexiona.

Además, publicó su primer libro en 2019 “Me aburro rápido” que recopila sus historietas, brinda un curso de animación 2D para humor en la plataforma Domestika y tiene su propia tienda de *merchandising* en Flashcookie y Valkyrya Productos en Argentina y en Threadless para los fanáticos in-



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



Optimizamos
tiempos



Eliminamos
costos innecesarios



Encontramos el
match perfecto



Contacto: selectaarg@bumeran.com

Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

ternacionales. "Me gusta pensar el *merch* y aportarle un poco de diseño. No podría vivir solo de eso, pero suma un poco".

Sobre la monetización de sus contenidos a través de aportes de su comunidad asegura: "Intento mantenerme al margen porque generas la posibilidad de que alguien te reclame si subís un video cada tres meses. Como tengo más distribuidos los ingresos en varios laburos prefiero que sea algo que me sale cuando tengo ganas y a partir de algo que me de gracia a mi primero", afirma. Y agrega: "El tema de los anuncios y monetizar te rinde muy poco porque las plataformas editorializan mucho".

Al respecto ahonda: "Es literal que YouTube te pide al menos dos videos de ocho minutos por semana y lo mío es una vez cada tanto y de un minuto máximo, entonces nunca voy a vivir de YouTube. Ojalá cambie porque cada vez es más intensa la manipulación de los contenidos de la gente y es agotador si te enganchas en eso o si lo necesitás. ¿Qué tipo de generación de contenido pueden pretender con eso?".

Por eso, encontró en Twitch un lugar diferente para crear contenido y ahí armó una nueva comunidad. Hace transmisiones de varias horas –llamadas Alexis Moyano Music Hall– donde no solo dibuja sino que también charla con sus seguidores, se anima al *retro gaming* y plantea consignas. Por ejemplo, en julio organizó una Navidad adelantada y casi 5000 personas se sumaron a este evento. "Es el lugar que menos presión me genera", describe.

"Es raro porque la gente que no está en Twitch no va ahí, es difícil de llevarlas. Entonces porque tengas un millón de seguidores en otra red no vas a tener un millón mirándote ahí. Muchos se dieron cuenta que eran unos capos en Instagram y en Twitch tienen 20 personas. Hay algo de constancia ahí, de quedarte y generar ese vínculo".

LOCOS X EL ASADO



2,2 millones
43.800
1,99 millones
3,3 millones

Vivir de hacer asados podría ser un sueño para muchos, que se cumplió para este grupo de amigos del colegio. La casa de Luciano "Laucha" Luchetti era el punto de encuentro de cada fin de semana y él, el asador designado. Junto con Kevin Chochlac decidieron trasladar su pasión por el ritual argentino a las redes y comenzaron con una página de Facebook en 2012 donde compartían información relacionada al asado. La idea era generar una comunidad y lo lograron con creces. Hoy los seguidores se cuentan de a millones y Locos x el asado se transformó en una pequeña empresa que da trabajo de forma fija a 6 personas e impacta en una cadena de más de 15.

Christian Onabehere, también amigo del colegio, se sumó un tiempo después y hoy es director de *e-commerce* y Jefe de Programación. "Al principio no era un trabajo, era un *hobby* con posibilidad de crecer algún día. No estaba en mente cómo generar plata, todos trabajaban en otras cosas. Fueron varios años hasta poder dedicarse 100 por ciento a Locos x el asado", recuerda.

Con la creación del canal de YouTube se acercaron las marcas: Quilmes, Don Valentín Lacrado, Dos Anclas, Paladini y las parrillas Tromen fueron las primeras. Al principio a través de canjes y luego con *sponsors*, el modelo sigue siendo el corazón del negocio a pesar de que sumaron otras patas como una tienda *online* donde venden productos que van desde cuchillos hasta delantales con su logo. Los ingresos gracias a las visualizaciones de sus videos en YouTube, dicen, son marginales.

"En Sudamérica es más difícil. Acá los valores que se pagan



son menores, por eso tal vez los youtubers estadounidenses pueden vivir exclusivamente de eso, pero acá no", menciona Onabehere y explica que ahora se están lanzando en más plataformas como TikTok y próximamente, Twitch.

Mauro Burrini, por su parte, es más nuevo en el proyecto. Luego de pasar por varias *startups* de tecnología, desembarcó como gerente de Finanzas en Locos x el asado y encontró un mundo nuevo: "Acá te confundís rápido porque estás tomando una cerveza con los pibes pero estás trabajando. Y eso tiene mucho valor, hace que te pongas la camiseta 24/7", menciona.

Sin embargo, ambos aclaran que en este mundo hay que estar muy atento a las nuevas tendencias porque todo se mueve muy rápido. "Todo el tiempo estamos pensando qué contenido nuevo podemos hacer, pero también tenemos el desafío de que no sabemos cuánto tiempo vamos a tener marcas que acompañen. Tal vez más adelante surge algo nuevo. Sabemos que puede pasar, pero si o si trabajamos en mantenernos frescos y creativos", comenta Onabehere.

Por su parte, Burrini coincide: "La tienda nació como una manera de poder buscar canales que no dependan tanto de *sponsors*. Si bien hoy traccioná, tenemos que buscar otras formas de monetización ya sea con tiendas, con eventos o, si eventualmente fuera necesario, levantar capital", concluye. <AP>



**Impulsamos
los proyectos
que movilizan.**

Queremos conocer
el tuyo.

**toyota
start**

**PONÉ EN MARCHA
TUS IDEAS.**

INSCRIPCIÓN SUJETA A TÉRMINOS Y CONDICIONES.
CONOCÉ MÁS EN WWW.SOMOSTOYOTA.COM.AR/TOYOTA-START

Abogados de la City 2021

Río revuelto

El aumento del intervencionismo del Estado, las reestructuraciones de deuda y las trabas cambiarias mantienen ocupados a los grandes estudios de la City por encima de los niveles de 2020. Los cierres de empresas y los deals del año.

Por Pablo
Ortega

“Cuando el río baja y hay menos pescados, pescan los que saben pescar”. La definición de José Martínez de Hoz (h), *managing partner* de Martínez de Hoz & Rueda (MHR), alude al nivel del agua y a las corrientes que traen el trabajo para los abogados de empresas. Desde 2020, la pandemia –y la cuarentena extrema como tratamiento– alteraron ese caudal, que lejos está de aportar la cantidad deseada de inversiones

o nuevos negocios para alimentar a todos por igual (el ideal siempre pretendido de los estudios corporativos). Pero el volumen que llega viene revuelto y ya es conocido: regulaciones, intervencionismo creciente, reestructuraciones de deuda –forzosas y genuinas– y cambios puntuales de mano entre multinacionales que se van y locales que avanzan. Condiciones ambientales ya vividas en otros tiempos que, proyectan, seguirán agitando el curso del agua hasta que no haya una reversión de expectativas.

Para los abogados de la City, cada nuevo avance que hizo el Estado en los últimos 12 meses provocó llamados, *whatsapp*s y pedidos de asesoramiento. El mercado cambiario, controles de precios, cuestiones societarias, impositivas, reclamos en sede administrativa y presentaciones judiciales ocupan hoy las horas de los departamentos de derecho administrativo, los de litigios y las de los expertos en mercado de capitales, por encima del volumen de 2020.

“En la parte regulatoria tenemos mucha tarea por los avances que realiza el Gobierno en todas las áreas. Trabajamos para las telcos en la obtención de medidas cautelares contra el decreto que determina que Internet y telefonía celular es un servicio público. Trabajamos para concesionarios en negociaciones, con distribuidoras y transportistas de electricidad en discusiones con Cammesa... De eso hay mucho y seguirá habiendo”, describe Santiago Carregal, *chairman* de Marval, O’Farrell & Mairal, el estudio más grande del país con 62 socios (que serían cuatro más desde este mes) y 300 abogados.

“Lo que no podemos contar es lo más importante del trabajo que estamos haciendo”, advierte Jorge Pérez Alati, *name*



Marval, O'Farrell & Mairal, el estudio más grande del país con 62 socios (próximo a nombrar otros cuatro) y 300 abogados. “En la parte regulatoria tenemos mucha tarea por los avances que realiza el Gobierno en todas las áreas”, resume Santiago Carregal, presidente del Consejo de Administración (segundo desde la izquierda).

partner de Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen (Pagbam), en cuya cartera figuran clientes históricos de servicios públicos, *retail*, tecnológicas, laboratorios y sector aeronáutico, entre otras multinacionales. Medidas cautelares favorables y contestaciones de demanda “que son una obra maestra jurídica” –ensalza– mantuvieron ocupado al bufete en los últimos meses para defender a esos clientes de la presión del Estado y las restricciones para operar. “Hay un acooso permanente y todo es muy tedioso. No es solo la norma, sino el mal uso que se hace de la norma”, resume Pérez Alati y pone como ejemplos los precios regulados y la ley de góndolas (corporizada en el famoso centímetro con el que salió a medir espacios la Secretaría de Comercio en mayo último).

“La mayor regulación causa dolores de cabeza en lo cambiario, lo aduanero, lo comercial. Para hacer cualquier cosa tenés que hablar con un abogado”, complementa Diego Serrano Redonnet, también socio de Pagbam focalizado en mercado de capitales. Vanina Veiga, socia del departamento societario del estudio, vive esa presión desde la Inspección General de Justicia (IGJ): “En el ámbito societario tuvimos un exceso regulatorio brutal. Fijaron limitaciones a la actuación de las sociedades extranjeras que son vehículo y accionistas de sociedades locales. Eso exige que muchos de los clientes que son multinacionales y están conformados por varios grupos tengan que pensar en reorganizarse para cumplir con la norma”. La reorganización, aclara, no es gratis: tiene un costo impositivo “enorme” que está demandando mucho asesoramiento para encontrar soluciones creativas y de bajo costo. “Son resoluciones sin fundamento, retroactivas”, cuestiona.

Para Nicholson y Cano (NyC), estudio reconocido por su práctica de mercado de capitales en fideicomisos y emisiones de deuda, los asuntos regulatorios y los litigios picaron en punta: presentaron cautelares por la declaración de servicio público a la telefonía e intervinieron en reclamos administrativos y judiciales de empresas de medicina prepaga por la imposibilidad de aumentar sus cuotas.

“Litigios fue líder en facturación”, resume Santiago Nicholson, *managing partner* de la firma, y mantiene en reserva los detalles y nombres de cada caso. El estudio asesoró además a cámaras empresarias en sus batallas judiciales por precios máximos y los regímenes informativos que fija la Secretaría de Comercio.

“Ha crecido muchísimo el trabajo regulatorio. Cuando es excesivo no es sano para la economía. Nos da mucho trabajo, resolvemos problemas, pero a las empresas no les viene bien”, comparte Valeriano Guevara Lynch, *managing partner* de Allende & Brea.

“La reina pasó a ser la ley de abastecimiento con la prolongación del Covid. Regulación de precios, regímenes de información, control de rotulados, restricciones a importaciones y régimen SIMI (Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones). Las empresas conviven con un combo de intervenciones”, aporta Bernardo Cassagne, socio fundador de Tanoira Cassagne. “Hay un convencimiento de la política de que la intervención es una buena herramienta”, redondea.

En los planteos en sede administrativa se ve hoy una diferencia respecto de la etapa anterior de intervencionismo, advierten en varios bufetes: las empresas empiezan a animarse



Parte de los socios de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi. El estudio estuvo muy activo en reestructuraciones: tras cerrar la de Argentina en septiembre de 2020, asesoró a varias provincias y a YPF en sus canjes. En M&A, estuvo del lado del Grupo Werthein en la reciente compra de los activos de DirecTV en América latina a AT&T.

a reclamar. "Hoy no hay llamados de teléfono como en la época de Guillermo Moreno en la secretaría de Comercio, se regula por norma. Y existe menos temor a judicializar las decisiones", pinta el panorama un socio administrativista que redactó cautelares en los últimos meses.

"El regulador de defensa del consumidor está muy activo en lo sumarial: todos los meses hay decenas de multas a empresas y por lo general, los montos están en el orden de los \$ 2 o 3 millones. A su vez, cada dos o tres meses hay una nueva reglamentación de las normas de defensa del consumidor con precisiones sobre comercio electrónico, categorías de consumidores, ley de góndolas, información a clientes", aporta Matías Ferrari, socio de Cerolini & Ferrari.

En el capítulo fiscal, los aumentos de alícuotas por parte de provincias y municipios (justificados por la caída de recaudación del Covid) también provocaron una oleada de presentaciones en tribunales. Lo mismo ocurrió de parte de los bancos por la aplicación de Ingresos Brutos a resúmenes de tarjeta de crédito y Leliqs por parte de la Ciudad de Buenos Aires, en el marco de la pelea con el Gobierno por la quita de coparticipación. Liban Kusa, socio del Departamento de Impuestos de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi, asesoró a entidades en su reclamo ante la Corte. "Se definirá cuando haya un pronunciamiento de fondo sobre la cuestión de la coparticipación", afirma.

En esa línea, para Genneia, principal productor de energía renovable, Pagbam consiguió una cautelar contra la imposición del llamado "impuesto al viento" en las provincias, una muestra elocuente –si las hay– de la voracidad fiscal.

El impuesto a la riqueza por la emergencia Covid fue otra fuente de consultas crecientes. Solo en Bruchou llevan unos 140 casos de alto patrimonio. La recomendación a esos clientes consistió en evitar las medidas cautelares para cuidar su exposición mediática y canalizar la defensa en el terreno de la AFIP.

Un empujón para reestructurar

A la hora de alimentar el caudal intervencionista, el Banco Central ocupó un papel principal. "Cada vez que se reúne el directorio del Central los jueves hay novedades. El acceso al mercado de cambios y al contado con liqui está hiperregulado", apunta Alexia Rosenthal, socia fundadora de Tanoira Cassagne. "Sale una norma y los clientes preguntan de inmediato cómo estar encuadrados y qué se puede hacer. Y cuando el mercado empieza a encontrarle la vuelta a la operatoria, el Central corre de atrás y la regula", describe el mecanismo que viene repitiéndose desde 2020, cuando se amplió la bre-



Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen lleva causas sensibles de empresas de servicios públicos, retail, tecnológicas y del sector aeronáutico, entre otros. "Hay un acoso permanente del Estado", define su name partner Jorge Pérez Alati. También está activo en emisiones de deuda.

cha cambiaria entre el oficial y el paralelo. El agua busca otro recorrido cuando choca contra una pared.

El torniquete cambiario sigue ajustándose a niveles no visitos en el antecedente del tercer kirchnerismo 2011-2015 ni en los tres meses de 2019 de Mauricio Macri, observan los abogados. Ejemplo: por primera vez se cruzaron dos mundos, el del mercado oficial de cambios y el del CCL (Contado con Liquidación). "La empresa que opera por el mercado de cambios no puede ir por CCL. Hay que elegir el canal donde quieren jugar. Es muy complejo de entender cómo repercute uno con el otro", explica Rosenthal.

La resolución del BCRA de septiembre 2020 que fijó un límite del 40 por ciento para el acceso al mercado de cambios en el caso de las deudas corporativas obligó a todas las empresas con vencimientos en 2021 a reestructurar de manera forzosa el 60 por ciento restante de sus bonos. En la gran mayoría de esos casos, indican los abogados, no había problemas de caja de las compañías sino un obstáculo oficial para comprar los dólares necesarios, lo cual fue entendido en términos generales por los acreedores. "Cuando el origen es regulatorio, los procesos de reestructuración son menos cruentos", resumen.

El de YPF, que cerró un canje de deuda por US\$ 2100 millones en febrero, imposibilitado de pagar un vencimiento en marzo por las limitaciones cambiarias, fue el caso más representativo. Bruchou, Fernández Madero & Lombardi asesoró a la petrolera en las negociaciones con los acreedores. Por los bancos –Citi, HSBC, Itaú, Santander– actuó Tanoira Cassagne.

Bruchou venía de asesorar a los bancos (Bank of America y HSBC) en el capítulo local de la reestructuración de la deuda argentina cerrada en septiembre de 2020, por US\$

Foto: Martín Dubovich para NP Photography.



Beccar Varela apuesta al trabajo que genera el sector tecnológico y el mundo fintech. "La regulación no impide el florecimiento de la actividad", señala María Shakespear (izquierda), una de las socias del área.

66.000 millones. E intervino, también por los bancos, en las sub soberanas de Salta, Entre Ríos, Río Negro y Neuquén, y en la de Chubut (por la provincia). "Tenemos un *market share* altísimo en reestructuraciones", destaca Hugo Bruzone, *managing partner* de la firma. En casos privados, participan en las de Ribera Desarrollos y la de Molino Cañuelas, donde son asesores del comité de bancos hace dos años.

Tanoira Cassagne asesoró a Río Negro y Neuquén en esos procesos, y por el Banco Comafi intervino en las refinanciaciones de Telecom y Banco Hipotecario. Por Telecom actuó en el canje cerrado en 2020 Errecondo González & Funes (su estudio desde hace años), y por los bancos (Citi, Santander, HSBC, Itaú BBA, JP Morgan), Marval. En el caso de Aeropuertos Argentina 2000 (cliente histórico de Bomchil), que cerró préstamos bilaterales en septiembre y en febrero con bancos locales, Marval también estuvo por el lado de las entidades.

"En la Argentina, las empresas solo pueden emitir deuda a plazos muy cortos y eso fuerza un *rollover* permanente cada dos años", describe el escenario Serrano Redonnet, más allá de la norma del 60/40 que sacó el BCRA. Pagbam –que cumplió 30 años– puso su firma en las reestructuraciones de



"Ha crecido muchísimo el trabajo regulatorio. Cuando es excesivo no es sano para la economía", dice Valeriano Guevara Lynch, managing partner de Allende & Brea, que llevó casos de cierres de empresas.

Grimoldi y Oilstone, y en los canjes de ON de IRSA y Cresud, en todos los casos por los bancos. Por IRSA y Cresud participó Zang, Bergel & Viñes, asesor histórico del Grupo Elstain. "Las empresas necesitan financiarse. Siempre estamos activos con emisiones, préstamos o alguna estructura financiera creativa", dice Carolina Zang, socia administradora del estudio que también vio crecer casos de insolvencia (representa a acreedores en los concursos de Ribera Desarrollos y Vicentín a través de su socio Francisco Roggero).

Con su *expertise* principal en el sector energético, Martínez de Hoz & Rueda también lanzó su caña al río del mercado de capitales. Para Pan American Energy (PAE) colocó este año US\$ 300 millones, "la única compañía que pudo emitir en el exterior y conseguir dinero fresco", resalta el socio José Martínez de Hoz (n). En el mercado local, asesoró en una emisión *dollar linked* por US\$ 280 millones para la misma petrolera, y estuvo del lado de bancos y acreedores en las reestructuraciones de deuda de Jujuy, Chaco, Neuquén y Chubut.

El beso de despedida

Pero el terreno de las emisiones de deuda respondió a la obligación de reestructurar y a la montaña de pesos que se tradujo en instrumentos para escaparle a la inflación, como los bonos *dollar linked*. Con la economía aún bajo los efectos del derrumbe que causó la pandemia, lo que domina es el conflicto.

"En la Argentina es imposible hacer negocios con el cepo cambiario. No se pueden girar utilidades", recuerdan en los estudios en alusión al clima general que marca el momento. Las salidas de empresas del país –las que fueron públicas, como Falabella o Latam, y las que se manejan bajo siete llaves

ves porque no quieren un impacto en su imagen global – ocuparon parte de sus horas.

A Marval le tocó cerrar operaciones chicas de representantes y distribuidores (de entre 10 y 15 empleados) que venían postergando su decisión de dejar el país y para quienes la cuarentena fue el empujón final. “Cuando sumás todos los cierres de firmas de ese tipo que había en Buenos Aires representan un número importante”, subraya Javier Patrón, *managing partner* del estudio. En esos casos, pese a la prohibición de despedir y a la doble indemnización, primó la decisión de bajar la persiana definitivamente e irse, agrega el socio, cabeza del Departamento Laboral de la firma.

Entre las que fueron públicas, Allende & Brea llevó la salida de la aerolínea Emirates. ¿Cómo es trabajar en el cierre de una empresa sin que se venda? Muy arduo y para nada grato, responde Guevara Lynch. El proceso lleva varios años, explica: primero hay que desvincular a los empleados, en negociaciones bilaterales uno a uno (dada la prohibición de despido), y luego dar de baja todos los contratos, desde los más simples (el alquiler de la oficina) a los más que complejos con proveedores o distribuidores. En todos los casos se negocian indemnizaciones por incumplimientos. Lo último es liquidar la sociedad. “Por suerte son casos aislados”, apunta.

Así como el aumento de las regulaciones remite a la última década, en las escasas operaciones de M&A (fusiones y adquisiciones, por sus siglas en inglés) se repite una característica cíclica: salen los extranjeros y entran los locales. “En nuestro caso fueron más los casos donde asesoramos a clientes que decidieron dejar el país y vender”, acota Jorge Garnier, socio de EY Law. “Lo que les interesa a muchos inversores extranjeros, más que el recupero, es irse de manera prolífica y ordenada”, aporta Santiago Sturla, socio de Allende & Brea.

Si bien fue una operación regional, la reciente compra de los activos de DirecTV en América latina cerrada por el Grupo

Bienvenidos al coworking

Como muchos de sus clientes, que analizan el retorno a las oficinas y la implementación de sistemas híbridos – con días de presencialidad y de *home office*– para cuando haya pasado la pesadilla del Covid, los estudios de abogados proyectan el día después. Pero los cambios van más allá en profundidad. Empujadas por las nuevas tendencias que parecen barrer con todo, las firmas abandonan su característica formalidad. Las oficinas están en proceso de rediseño en el caso de varios bufetes top y el objetivo es que se parezcan más a un *coworking* que a las tradicionales estructuras dominadas por las bibliotecas y los despachos cerrados con nombre en la puerta.

Beccar Varela dividió el espacio en su sede de Catalinas en seis colores y ya no existirán los puestos fijos, salvo algunas excepciones, explica el *managing partner* Horacio Beccar Varela. A través de una app, los abogados deben reservar el espacio para trabajar y el programa se encarga de ubicar a los equipos dentro del mismo sector y color.

Marval, O’Farrell & Mairal camina en la misma dirección: reformará los pisos del edifi-

Werthein con el gigante estadounidense AT&T se inscribe en esa corriente. Bruchou asesoró a los Werthein –cliente del estudio desde los tiempos en que fueron accionistas de Telecom, a principios de los 2000– en toda la transacción y coordinó desde la Argentina la elección de los estudios jurídicos que intervinieron en cada país, cuenta el *name partner* Carlos Lombardi. Las negociaciones con AT&T arrancaron en marzo en Nueva York y fueron manejadas con muchísima reserva hasta que se firmó el *deal* semanas atrás en Manhattan.

Marval se sentó a la mesa por Compañía General de Combustibles (CGC) en la reciente compra de la petrolera china Sinopec, y firmó la venta de Walmart al Grupo De Narváez en noviembre último como asesor del gigante estadounidense. En el sector energético, que volvió a activarse con la recuperación del precio del petróleo, hubo otros movimientos, como el acuerdo de inversión de Trafigura con Vista Oil & Gas

para el desarrollo de 20 pozos en Vaca Muerta, un *deal* de US\$ 250 millones.

“Vaca Muerta recuperó el nivel de actividad por los precios del petróleo, a pesar de la situación local”, aclara José Martínez de Hoz (h), referente en la práctica energética y asesor de Trafigura en esa operación (Bruchou es el de Vista, la petrolera de Miguel Galuccio). “A nivel regulatorio, el gran tema es la nueva ley de hidrocarburos. Pero el problema no está en la ley, sino en las políticas, que no se cumplen. El mero hecho de dictar una nueva ley servirá para poco si el Gobierno no tiene una intención clara de cumplirla”, dice sobre el proyecto que agita las aguas.

El foco del negocio hoy en no convencionales está puesto en la exportación de petróleo y gas, explica Tomás Lanardonne, también socio de MHR. Cómo lograr desde lo legal que sean viables en escala campos que tienen una reacción muy rápida para exportar. Los obstáculos para nuevas inversiones pasan por el aspecto cambiario –primera piedra de cualquier operatoria, sea el que sector que fuere– y por las condiciones regulatorias: sin posibilidades de ex-



PROFERTIL

Vida para nuestra tierra

SOMOS DE LA
TIERRA
alimento
DEL
Y EN ESE
Origen
ESTÁ TODO



www.profertil.com.ar

“Cada vez que se reúne el directorio del Central los jueves hay novedades. El acceso al mercado de cambios y al contado con liqui está hiperregulado”

portar con contratos en firme, que no sufran interrupciones o cuotas para el mercado interno, todo se hace cuesta arriba. “El barril vale US\$ 20 más en el mercado internacional que en el interno, por el tope de precios”, recuerda.

En minería, el litio figura a la cabeza y Allende & Brea actuó en la fusión entre Orocobre y Galaxy (cuyo *headquarter* estará en el país) a través de su socia Florencia Heredia. “Se viene un desafío para los abogados en todos los proyectos de litio que existen en la Argentina: el financiamiento”, anticipa la especialista.

Para Nicholson y Cano, una de las transacciones más relevantes tuvo condimento de pura coyuntura: la constitución del fideicomiso para financiar la nueva planta del Laboratorio Richmond, del empresario Marcelo Figueiras, que fabricará la vacuna rusa Sputnik en el país. “El trabajo empezó los primeros días de abril. El contrato para la compra de la planta se firmó en febrero y la empresa tomó la decisión de financiarse en el mercado de capitales a fines de marzo. En paralelo armamos la estructura de financiamiento y los contratos de compra de la planta, que ya está construyéndose”, describe Mario Kenny, socio que lleva la operación. “Es una emisión de US\$ 85 millones con un mínimo de US\$ 70 millones. Richmond aspira a conseguir el 100 por ciento. Es un bono a 20 años, un típico *project finance*, que para algunos inversores puede ser difícil de digerir. La renta tiene un mínimo del 3 por ciento anual y propone participar de las utilidades que dé esa planta como unidad de negocios, no solo de la vacuna Sputnik”, explica las características.

Realidad paralela

Desacoplado de la incertidumbre local, hay un mundo que sigue moviéndose en una realidad aparte a la hora de las inversiones: el de la tecnología y las *fintech*. Los principales estudios salen a pescar cada vez más seguido en ese lago.

“Todo lo que es *fintech*, banca virtual, criptomonedas, tiene jugadores nuevos que llegan. Lo demás está en *wait and see*”, resume Carregal, de Marval. Como abogados de MercadoLibre, colocaron ON de la empresa fundada por Marcos Galperin y desarrollaron los fideicomisos de préstamos digitales.

“La industria de medios de pago está migrando hacia la transferencia en tiempo real”, indica Carlos Melhem, socio de *banking* de Allende & Brea que vio crecer el volumen de asuntos por las transferencias 3.0 y la fiebre que generan los nuevos entrantes al mercado.

Beccar Varela viene apostando al área hace ocho años y constituyó un departamento *fintech* propiamente dicho, que asesora a empresas, bancos e inversores. “Todos los negocios de base tecnológica siguen siendo buenos y generan consultas de asesoramiento y *deals*. La regulación, que existe y es amplia, no impide el florecimiento de la actividad. Hay un relato distinto”, resume María Shakespear, socia del área de Beccar Varela. Galicia, Itaú (para sus divisiones *fintech*), Nubank y Softbank son algunos de los nombres que integran la cartera del centenario estudio.

“Lo que empezamos a ver son fondos de *private equity* que están abriendo sus propios fondos de *venture capital* (para invertir en tecnológicas) o ampliando sus mandatos. Hay un cruce entre *fintech*, *venture capital* y el área de sustentabilidad a la hora del financiamiento que derrama para todos lados”, aporta Tomás Allende, socio de Beccar Varela especializado en fondos de inversión. Recientemente, cerró, por el fondo Cantor Fitzgerald, la fusión con Satellogic, la empresa de satélites del emprendedor local Emiliano Kargieman, a través de la figura del SPAC (empresas de adquisición con propósito especial). “Fue el primer caso en la Argentina”, destaca.

El color del agua del negocio tecnológico se parece al de los tiempos siempre añorados por los estudios corporativos, porque trae corrientes nuevas. En el resto hay estancamiento y poco pique. Solo apto para los que saben pescar. <AP>

Concursos

Olla a presión

Con el cierre abrupto de la economía durante buena parte de 2020 se temió que una ola de concursos invadiera los tribunales, en reflejo de la crítica situación que atraviesan muchos sectores. Esa ola no ocurrió en las dimensiones esperadas, pero la historia sigue su curso.

“Las reestructuraciones se incrementaron”, señala Miguel Montemerlo, socio de Alegria, Buey Fernández, Fissore & Montemer-

lo, estudio líder en concursos. A los casos resonantes que ya llevaba el bufete de Molino Cañuelas –cerca de cerrar su reestructuración iniciada hace casi dos años, dicen– y de Vicentín –en trámite judicial, con tres inversores dispuestos a entrar a la compañía– se sumó en julio último el de la constructora mendocina Cartellone. Los socios de Alegria trabajaron contrareloj durante un mes para presentar el concurso ante la justicia de esa provincia, apremiados por una medida cautelar que impactaba en las cuentas de la compañía y podía poner en riesgo su operativa.

“Hay un deterioro económico gradual, un poco más cada día. Es difícil para las

NUEVA



BIENVENIDOS A LA
**PURA
MALTA**

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA LA VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

empresas, grandes y chicas, sustraerse a eso", dicen los socios Pablo Buey Fernández y Gabriel Fissore. De todos modos, los esfuerzos para evitar la vía judicial y cerrar acuerdos de reestructuración privados –lo más aconsejable cuando es posible– siguen en pie, aclaran. Como los efectos negativos de la pandemia se prolongan en el tiempo, los juzgados vienen prorrogando los plazos de los concursos en trámite.

"El tsunami de concursos no pasó. Pero las empresas siguen en terapia intensiva, porque nadie preveía que esto (por la pandemia) durara tanto", afirma Ariel Di Bártolo, socio de Lorente & López. "Hay concursos que deberían terminar este año y se van a extender. Y hubo muy pocas presentaciones nuevas, en el piso histórico de los registros", comenta. Pero las consultas desde junio están aumentando, aclara. Lorente & López tramita hoy 67 concursos, 20 quiebras y cinco liquidaciones judiciales.

El abogado destaca como un dato novedoso la compra de activos en proceso de quiebra y la sesión de contratos en actividad, un tipo de operación que lograron cerrar en los últimos meses. Sobre los motivos por los que no se produjo la temida ola de concursos dice que la AFIP no está embargando cuentas y los bancos tampoco están ejecutando créditos.

"Las empresas que cerraron (20.000 oficialmente, algunos triplican ese número mirando las minipymes informales),

sencillamente cerraron, sin acudir a las leyes concursales. Los acreedores no las hostilizan pues saben que es inútil. Pero los empleados que no cobran iniciaron juicios de despido que tarde o temprano obligarán a dar respuesta", aporta Marcelo Gebhardt, socio de Aguirre Saravia & Gebhardt. Y agrega: "Si un rubro se reactiva (por ejemplo hotelería o gastronomía) la empresa podrá recurrir a figuras concursales preventivas y tratar de atajar el reclamo de los trabajadores, ofreciendo incluso la reincorporación. Es una chance. En ese caso los concursos quizás puedan ser una alternativa razonable". <AP>

Ranking 2021

El veredicto del mercado

Los estudios más reconocidos en cada práctica del derecho, según la opinión de directores y gerentes de Legales de empresas de primera línea. Las prácticas más demandadas hoy.

Como todos los años, la consultora CIO Creative Investigation realizó en exclusiva para APERTURA su encuesta de opinión sobre el mercado legal. El estudio se estructuró en

dos relevamientos: por un lado fueron consultados 71 directores y gerentes de Legales de empresas de primera línea y distintos sectores de la economía (desde bancos y compañías de seguros a firmas industriales y de servicios), quienes debían mencionar cuál es el estudio más reconocido en 17 prácticas profesionales ligadas a negocios. A modo de referencia, CIO ofreció a los encuestados un listado con los estudios más votados en las últimas cinco ediciones del ranking de APERTURA por especialidad, y los nombres de las firmas que figuran en la guía inglesa Chambers & Partners, según nivel de recomendación. Los encuestados podían seleccionar un bufete de ese listado en la encuesta online o mencionar libremente otro nombre que no figurara ahí.

Por otro lado, fueron contactados 37 *managing partners* de las principales firmas *corporate* de Buenos Aires. En este caso, el sondeo incluyó preguntas referidas al volumen de las consultas y asuntos recibidos en los últimos 12 meses –con la pandemia como elemento protagónico, nuevamente– y a las áreas que aportan mayor trabajo a sus estudios. También respondieron qué estudios son vistos como los principales competidores en su campo de actuación.

En comparación con lo sucedido en 2020, la mayoría de los *managing partners* respondió que el nivel de actividad subió: el

72 por ciento señaló que su estudio tiene más trabajo. De entre quienes recibieron más consultas, el 73 por ciento vio crecer las horas facturadas entre 10 y 20 por ciento, y el 23 por ciento, entre el 21 y el 40 por ciento.

Consultados sobre cuáles serán las especializaciones en las que prevén más consultas para el próximo año, los directores de Legales de las empresas pusieron a la práctica regulatoria en primer lugar, con el 60 por ciento de las respuestas (múltiples). En segundo término mencionaron la actividad de *corporate* (el día a día societario y transaccional de las compañías), con el 47 por ciento, y en tercer término, los litigios, con el 42. Un reflejo de la conflictividad creciente y el intervencionismo que marca la cancha en la que deben jugar las compañías.

En cuanto a los resultados de los estudios más importantes por práctica, según la visión de los ejecutivos que los contratan, volvió a pesar como otros años la historia y el nombre ganado en el mercado de las firmas *full service*, que se quedaron con la mayoría de las menciones. Se trata de un relevamiento de percepción, vale aclararlo una vez más.

Los estudios más reconocidos por especialidad, según los gerentes de Legales (ordenados por cantidad de menciones)

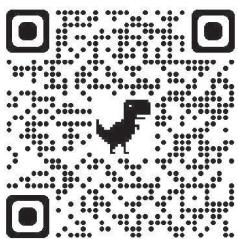
SIGAMOS

Sumando +VALOR

Plataforma de impacto social de Cervecería y Maltería Quilmes que busca reducir la inequidad social.



CONVOCATORIA 2021



Sumate a nuestro **Programa gratuito de Formación en Gestión para Organizaciones de la Sociedad Civil** con foco en Nutrición, Empleabilidad y Educación.

www.proyectovalor.com.ar



VALOR



**CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES**

Corporate/M&A

Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Beccar Varela
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
Allende & Brea

Banking

Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
Beccar Varela
Nicholson y Cano

**Concursos/
Reestructuraciones**

Alegría, Buey Fernández,
Fissore & Montemerlo
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Aguirre Saravia &
Gebhardt
Richards, Cardinal,
Tützer, Zabala & Zaafferer

Derecho Administrativo

Cassagne Abogados
Marval, O'Farrell & Mairal
Bianchi, Galarce & Castro
Videla
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Estudio Ymaz

Derecho Penal

Durrieu Abogados
Estudio Fontán Balestra
Estudio Cúneo Libarona
Beccar Varela
Munilla Lacasa, Salaber &
De Palacios

Litigios

Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Bulló Abogados
Nicholson y Cano
Cerolini & Ferrari

Arbitrajes

Marval, O'Farrell & Mairal
Bomchil
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Beccar Varela
Allende & Brea
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen

Derecho Tributario

Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Tarsitano, Giménez,
Lifrieri & Pampliega
Bullit Goñi Lema
Teijeiro & Ballone
Asorey & Navarrine

Derecho Laboral

Funes de Rioja &
Asociados
De Diego & Asociados
Adrogué Marques Zabala
Marval, O'Farrell & Mairal
Nicholson y Cano

Derecho Ambiental

Dentons Rattagan
Macchiavello Arocena
Franco Abogados
Marval, O'Farrell & Mairal
Nicholson y Cano
Cassagne Abogados

Propiedad Intelectual

Marval, O'Farrell & Mairal
G. Breuer
Bertón Moreno IP Law
Ojam Bullrich Flanzbaum
SBM Sena & Bertón
Moreno

Internet & Telcos

Marval, O'Farrell & Mairal
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
Allende & Brea
Beccar Varela
Estudio Henoch Aguiar
Richards, Cardinal,
Tützer, Zabala & Zaafferer
Sáenz Valiente &

Asociados**Energía**

Martínez de Hoz & Rueda
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Tavarone, Rovelli, Salim
& Miani
Pozo Gowland Abogados

Real Estate

Marval, O'Farrell & Mairal
Nicholson y Cano
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
Beccar Varela
Zang, Bergel & Viñes

Seguros

Waldo Sobrino &
Asociados
López Saavedra &
Villaroel
Bulló Abogados
Nicholson y Cano
Marval, O'Farrell & Mairal

Derecho Aduanero

Petersen & Cotter Moine
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Carena & Asociados
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen

**Defensa de la
Competencia**

Marval, O'Farrell & Mairal
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Beccar Varela
Bomchil
Tanoira Cassagne
Allende & Brea

Fuente: CIO Creative Investigation, en exclusiva para APERTURA, a partir de un relevamiento entre 71 directores y gerentes de Legales de empresas de primera línea.

**LA VISIÓN
DE LOS MANAGING
PARTNERS**

**Los socios
administradores de
los estudios opinan
sobre las áreas con
mayor demanda hoy
y los competidores**

**Los principales estudios
a los que ven como
competencia directa:**
Por cantidad de menciones

- 1 Marval, O'Farrell & Mairal
- 2 Beccar Varela
- 3 Bruchou, Fernández
- 4 Madero & Lombardi
- 4 Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
- 5 Baker & McKenzie

**¿Cómo fue el nivel de
actividad en los últimos
12 meses?**

	%
Las consultas y asuntos subieron	72
Las consultas y asuntos cayeron	22
Ns/Nc	6

**¿Qué porcentaje crecieron
las consultas?**

	%
Más del 41%	4
Entre 21 y 40%	23
Entre 10 y 20%	73

**Las prácticas más
importantes hoy para
su estudio**

	%
Corporate	73
Litigios	53
Regulatorio	23
Banking/Mercado	
de capitales	20
Energía	17
Laboral	17
Impuestos	17
Concursos/ Reestructuraciones	10

Fuente: CIO Creative Investigation, en exclusiva para APERTURA, a partir de un relevamiento entre 37 managing partners de los principales estudios.



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.



Mano a mano

Matías Woloski

Cofundador
de Auth0

Vivir después de vender

Auth0, el quinto unicornio argentino, fue protagonista indiscutido del último año en el ecosistema emprendedor. Qué cambió luego de que fueran adquiridos por Okta y en qué están trabajando ahora sus fundadores.

"Llegar adonde hoy estamos parados no lo imaginamos ni en nuestros mejores sueños". La frase la dice Matías Woloski, uno de los fundadores de Auth0, que junto a su socio Eugenio Pace, levantaron el premio al Emprendedor del Año que otorga tradicionalmente la firma EY.

Sin duda los emprendedores fueron protagonistas en el último año. Y lo vienen siendo desde 2019, cuando alcanzaron la valuación de US\$ 1000 millones y se convirtieron en el quinto unicornio argentino. A mediados del año pasado, la empresa de autenticación de accesos a plataformas digitales alcanzó el hito de concretar una Serie F, luego de cerrar una ronda de US\$ 120 millones. Y como si eso fuera poco, la compañía apareció en el puesto 19 en la lista Cloud 100 de las principales empresas de nube privada del mundo en septiembre.

Auth0 arrancó el año con una gran noticia: fue adquirida por Okta, otro líder en su rubro por US\$ 6500 millones, una de las adquisiciones más grandes en este segmento. Woloski, que para esta entrevista con APERTURA pide responder por escrito, se remonta tiempo atrás y explica que junto con Pace apostaron por construir un emprendimiento a partir de una idea multimillonaria en base en un servicio con "poco glamour" a la hora de venderlo, pero muy requerido por las empresas en la era digital.

Estos ingenieros que se conocieron trabajando para Microsoft no tenían experiencia emprendedora cuando se lanzaron a la aventura, pero sí tenían claro que era fundamental rodearse de las personas adecuadas para tener éxito. Ya tienen más de 1000 empleados repartidos en seis oficinas del mundo, con Buenos Aires como su segundo *hub* empleador. "Una de mis mayores tareas es la construcción continua de ese equipo a lo largo de los años y su adecuación a las necesidades cambiantes de la empresa", asegura Woloski.

Hoy Auth0 es una empresa global, de cultura remota, pero con orígenes argentinos. Los dos socios crecieron y se formaron en la Argentina, pero siempre tuvieron en la cabeza que la compañía debía pensarse con un alcance global. Principalmente porque sus clientes no están concentrados en una industria ni geografía específica: la clave fue poder resolver un problema universal: cómo verificar la autenticidad de un usuario que quiere ingresar a una plataforma.

¿Cómo se vive después de vender?
Muy bien. Una de las principales razones por la cual decidimos unirnos a ellos

es que tienen una misión muy similar. Juntos tenemos la oportunidad de hacer la Internet más segura y usable. Cada vez que una empresa tiene que acceder a las aplicaciones de otra empresa, este proceso tiene mucha fricción. Como plataforma combinada, Auth0 le vende al programador, Okta le vende al administrador de IT. Son los dos extremos del problema. Esa misión me motiva.

Desde lo profesional, ¿cómo cambió el día a día de Auth0? Y sobre sus funciones, ¿cambió algo?

El cambio se ve reflejado en nuestras capacidades conjuntas adquiridas, más que en el día a día. Auth0 sigue operando como una unidad de negocios independiente dentro de Okta. Nuestras plataformas y servicios son compatibles, invertidas e integradas a lo largo del tiempo, lo que acelerará la innovación y permitirá servir a las organizaciones más grandes del mundo para abordar cada caso de uso de identidad, independientemente de la audiencia o el usuario.

¿Cómo es el proceso de cerrar una adquisición en pandemia?

En un contexto 100 por ciento virtual, llevamos adelante el acuerdo más importante en la Industria del Software en términos de dígitos, tanto por los millones de dólares en el que se valió el acuerdo, como los millones que trabajo Auth0 consigo en esta adquisición por Okta.

Como todo resultado exitoso, tuvo su camino con algunos obstáculos. El principal fue llevar a cabo un acuerdo de tales magnitudes en un formato totalmente digital. La adquisición se vio posible gracias a que Eugenio, mi socio y compañero en este camino, conocía a Todd McKinnon, CEO y cofundador de Okta, hacía 8 años y siempre mostró interés y admiración por lo que hacíamos en Auth0, lo que generó que el escenario sea favorable para firmar esta adquisición de manera remota.

A nivel tecnológico, ¿en qué están trabajando? ¿Por dónde pasará la innovación en el corto/mediano plazo?

Auth0 en el mundo

+1000 empleados

6 oficinas
 + Bellevue
 + Washington
 + Buenos Aires
 + London
 + Sidney
 + Singapur
 + Tokio

+ 10.000 clientes



“Auth0 sigue operando como una unidad de negocios independiente dentro de Okta. Nuestros servicios son compatibles”

Matías Woloski

Eugenio Pace

Tras la reciente adquisición de Okta, redoblamos la apuesta con nuevos productos que moldean un futuro sin contraseñas, para poder brindar soluciones de identidad digital con el uso de datos biométricos. Entre nuestros últimos lanzamientos de los últimos meses, podemos destacar Identity OS, una plataforma nativa digital adaptable, que permite a las organizaciones gestionar las complejidades de la administración de identidades actual, al mismo tiempo que prioriza la seguridad, privacidad y conveniencia de sus usuarios finales.

También Auth0 WebAuthn Passwordless, una función de autenticación que permite a los usuarios finales iniciar sesión sin problemas con un identificador biométrico, como el reconocimiento facial o una huella digital, como una alternativa conveniente y segura a una contraseña tradicional. Desde Auth0 continuamos innovando y manteniéndonos a la vanguardia dentro de la industria de Identidades Digitales.

Referente emprendedor

El premio que recibieron es al emprendedor del año: ¿cuáles creen que son las skills más relevantes para un emprendedor hoy?

En los últimos años, y sobre todo el último, se observó un gran crecimiento del sector emprendedor, volviéndolo cada vez más competitivo y exigente, al igual que colaborativo y retroalimentado, con alianzas, buenas prácticas compartidas o acciones en conjunto. Pero son ellos, los que tienen un sueño y no bajan los brazos, quienes marcan el curso de la historia y reinventan nuestra forma de vivir, en distintos planos, a través de la ciencia, la tecnología, las comunicaciones y la cultura. Para quienes emprendemos es sumamente importante la perseverancia y la constancia, junto a un espíritu de superación aún en las condiciones más adversas. La fórmula no es secreta: con pasión, tiempo y dedicación, cualquier persona con una buena idea puede llegar a materializarla y convertirla en un éxito.

¿Cómo ven al ecosistema emprendedor argentino? ¿Qué desafíos enfren-

tan hoy los emprendedores y cómo se podría potenciar al sector?

El ecosistema emprendedor en Argentina es tan interesante como variado, activo y dinámico. En las últimas dos décadas, se fue fortaleciendo y hoy se destaca con identidad propia por su talento, cooperación y creatividad. Resulta de suma importancia el aporte de actores claves como grandes compañías y de empresarios para la consolidación de la comunidad emprendedora y la promoción de nuevos proyectos. Un caso es el de Pomelo, que recientemente recibió una ronda de inversión semilla en la cual participamos, y la catapultó como una de las próximas compañías tecnológicas más importantes de la región.

Para potenciar el sector, la clave está en continuar fortaleciendo el ecosistema con el fin de poder generar más y mejores oportunidades de crecimiento. El foco está en forjar alianzas estratégicas dentro del ecosistema de emprendedores que permita ayudar a las startups a escalar su negocio a nivel global. El ecosistema emprendedor complementa a las empresas tradicionales.

Negocio auténtico

¿Cómo modificó la pandemia su negocio?

El contexto actual no implicó un cambio en el modo o dinámicas de trabajo en Auth0. Desde los inicios de la compañía, la gestionamos como un espacio de trabajo flexible, adaptable y remoto. Entendemos el espacio de oficina como un espacio más de sociabilización, que una condición exclusiva para llevar adelante el trabajo en el día a día.

Además, encontramos en la digitalización del trabajo y los procesos que lo engloban una optimización en tiempos y recursos, donde por ejemplo, antes una persona que estaba dentro de un proceso de selección debía viajar a las oficinas para poder tener una entrevista presencial de RR.HH. y, ahora, con tal solo una videollamada se agiliza el proceso, de principio a fin.

Aun así, entendemos que la digitalización acelerada de muchas industrias producto de la pandemia hace aún más

visible la necesidad de contar con una infraestructura corporativa sólida de identidad digital, para disminuir la posibilidad de fraudes o situaciones que atenten contra la seguridad.

El mundo cambió y nosotros cambiamos con él. Las contraseñas, como tales, son una solución obsoleta; por ello, desde Auth0 brindamos a los programadores una plataforma que pueda leer más variables como la huella digital o el rostro, lo que implica mayor seguridad y mejor preservación de datos confidenciales y privacidad.

¿Qué expectativas tienen para el negocio de acá en adelante?

Desde Auth0 siempre intentamos imaginar lo que puede pasar de acá a un año, avanzar a pequeños pasos, firmes pero consistentes. Con la innovación como parte de nuestro ADN, creemos que el negocio irá de la mano con el avance del tiempo y el contexto, adaptándose a nuevas demandas y necesidades; mejorando nuestros productos y servicios para permanecer a la vanguardia o cómo poder optimizar nuestras soluciones para continuar resolviendo los problemas reales que impactan en los usuarios finales.

La industria de Identity-as-a-Service (IDaaS) es un negocio que continuará en expansión y crecimiento. Por su naturaleza, podríamos proyectar que para 2025 podría mover más de U\$S 22.000 millones a escala global con una demanda creciente, particularmente en el mercado asiático, resultando un horizonte atractivo para poder continuar desplegando nuestro negocio allí.

De algunas cosas estamos 100 por ciento seguros. Primero, la necesidad básica de identificar usuarios legítimos de aplicaciones siempre va a existir. Cómo hacerlo puede cambiar. Antes usábamos passwords, hoy usamos nuestras caras o nuestras huellas digitales, pero al final de cuentas la pregunta “¿Es esta persona quien dice ser?”, es permanente. La segunda, es que tenemos que pensar globalmente porque la tecnología ha acortado las distancias físicas. Y pensar globalmente tiene un impacto en el equipo (donde contratamos) y en nuestros clientes (a quienes servimos). <AP>



Ciencia e innovación
para hacer posible
lo que parece imposible.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.

Segmentos

La guerra de las cápsulas

Con el consumo hogareño en alza desde el inicio de la pandemia, cada vez más jugadores quieren entrar al mercado de café monodosis. Los números de un fenómeno que crece.

Una terraza con vista al lago de Como, en el norte de Italia. La estrella de Hollywood George Clooney con su taza de *espresso* en la mano, que con mirada cómplice a cámara dice: “*What else?*” (“¿Qué más?”).

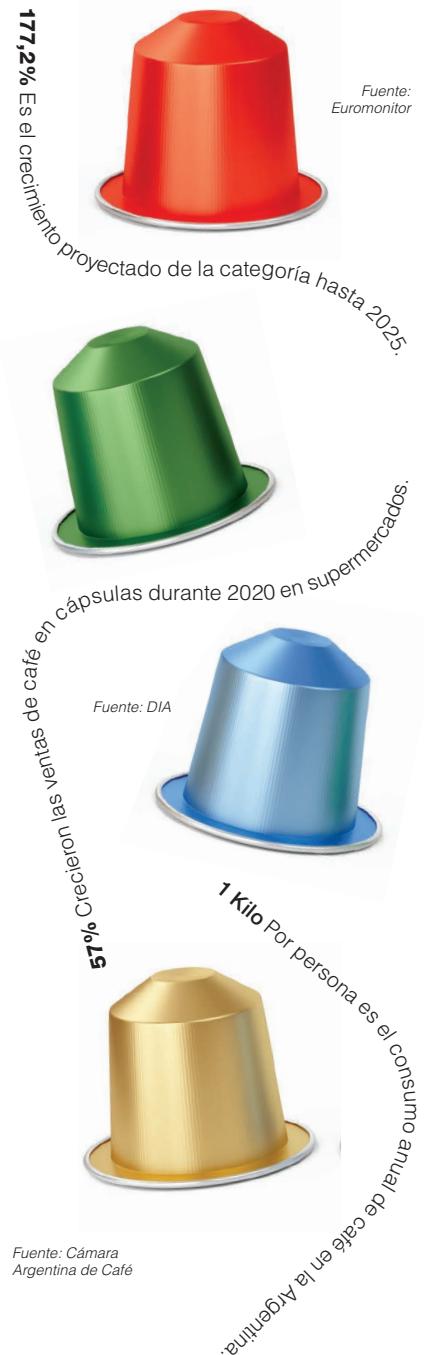
Durante años, Nespresso se presentaba en sus publicidades como la imagen de la exclusividad y el consumo *premium*. Solo hacía falta una máquina y una cápsula para tener el café perfecto para el momento perfecto. Incluso su sistema de distribución, alejado de las cadenas de *retail*, lo situaba como un consumo aspiracional.

Pero desde que en 2013 la Oficina Europea de Patentes le sacó a Nestlé la exclusividad de uso de sus cápsulas (al vencer el período de protección por la invención del producto), el mercado mundial comenzó a ver cada vez más jugadores que entraban a competir. Y en la Argentina, cada vez más compañías se animan a ofrecer sus propias versiones.

El café monodosis –tal el nombre técnico– vive un auge en el país. Desde empresas tradicionales como Cabrales, La Virginia, Morenita y Martínez, hasta cadenas de supermercados como DIA y Carrefour. Todos quieren entrar en el segmento que promete crecer.

Según datos de la consultora Euromonitor, se espera que la categoría crezca un 177,2 por ciento en el período 2020-2025. Las principales marcas del mercado local son Nespresso, con el 58,7 por ciento de share, Nescafé Dolce Gusto (12,8 por ciento) y Cabrales (5,1 por ciento).

Solo entre julio del año pasado y junio de 2021 se importaron (CIF, costo



de flete y seguros) cápsulas compatibles con Nespresso por 1.014.222,58 kg brutos y un total de US\$ 5.241.854,97. A esos números hay que sumarles las preparaciones compatibles con Dolce Gusto, el otro sistema monodosis que tiene Nestlé.

“En el país vimos un crecimiento en el consumo de monodosis durante 2020. En parte este fenómeno fue impulsado por la pandemia y la imposibi-

lidad de salir a tomar un café a un bar. Pero en realidad es algo que ya venía de antes. La cuarentena no hizo más que potenciarlo”, dice Javier Boustani, dueño de Kapselmaker, compañía que elabora cápsulas con su propia marca y también para Café Martínez, El Bohío y Tienda de Café, entre otras etiquetas.

Efecto cuarentena

Con los consumidores más tiempo en las casas, el incremento del café porcionado fue cercano al 27 por ciento en el año, según indican en Nespresso. El número contrasta con el derrumbe del 40 por ciento en el mercado total de café.

La líder del segmento lanzó una variedad bautizada Buenos Aires Lungo, que se sumó a su línea de *blends* inspirados en ciudades (como Tokio o Viena).

Presente en el segmento desde 2019, cuando lanzó sus cápsulas, Café Martínez buscó una propuesta *premium* completamente en aluminio. Para ello se asociaron con Kapselmaker, que es la encargada de envasar las cuatro variedades tradicionales de la marca.

“Desde el inicio tuvimos una buena aceptación porque la marca es muy conocida. El consumidor se encontró con un café al que ya estaba habituado y eso nos dio un éxito inicial bastante fuerte”, cuenta Cristian Lema, director general de Café Martínez.

Las cápsulas de la cadena se venden principalmente en sus tiendas, pero también *online* en su *e-commerce* propio, y en supermercados. El año pasado, en plena cuarentena, decidieron incursionar también en el segmento de compatibles con Dolce Gusto, como una manera de complementar el portafolio.

La apuesta parece haber dado resultados. En los primeros cinco meses del año crecieron un 50 por ciento contra el mismo período de 2020. Y frente a 2019, el incremento llega al 100 por ciento.

El año pasado, en los primeros meses de cuarentena más estricta, con las cafeterías cerradas, se dio vuelta el *mix* de consumo. La venta en el salón cayó casi a cero y subieron categorías como café molido y cápsulas. El ejecutivo dice que el cierre los tomó con un portafolio nutrido para el consumo en el hogar.



Nos une el compromiso con la integridad.

En Grupo San Cristóbal somos conscientes del impacto que producen nuestras acciones en el mundo que nos rodea.

Por eso resaltamos la importancia de promover los valores de sustentabilidad ambiental, social y económica. Y trabajamos para garantizar la diversidad, la igualdad y la inclusión para propiciar una sociedad mejor.

Porque para generar un cambio se necesita iniciativa y decisión.

Nos une el compromiso.
www.gruposancristobal.com.ar

GRUPO
SAN
CRISTÓBAL

Lema asegura que la multicanalidad que les ofrecen a los consumidores genera un círculo virtuoso: "Vemos una alternancia en los canales de venta. Algunos probaron las cápsulas en la cafetería y después se volcaron al consumo online. Y como esta es una categoría con poca compra por impulso y mucha de stockeo, vemos que las diferentes bocas se complementan y se potencian".

La propuesta de Martínez es llegar al consumidor por calidad y sabor antes que por precio. Por eso, el valor por cápsula es similar al de Nespresso o Dolce Gusto cuando se compra sin promociones. Sin embargo, también buscan atacar el segmento de precio por medio de acciones y eventos digitales u *offline* como el Coffee Sale. Además, ofrecen descuentos en compras por volumen que terminan acercando los montos a los de las cápsulas de plástico.

"Sabemos que el de cápsulas es un negocio de variedades y que nosotros tenemos uno de los *portfolios* más aconditados. Por eso estamos en camino de sumar otras opciones e ingresar en el segmento de cafés saborizados. Vaini-

"El consumidor se encontró con un café al que ya estaba habituado y eso nos dio un éxito inicial bastante fuerte".

Cristian Lema, Café Martínez

lla y avellana van a ser las primeras disponibles tanto para sistema Nespresso como para Dolce Gusto y la idea es seguir sumando", explica.

Este es un concepto que Boustani, de Kapselmaker, tiene bien en claro. En la tienda en Palermo Soho donde elaboran sus cápsulas desde el grano verde, la marca ofrece más de 60 variedades entre blends, café de origen y saborizados. Con ellas esperan llegar a un mínimo del 8 por ciento de *share* a fin de año, que llegaría al 10 por ciento con las cápsulas que elaboran para terceros.

Espacio para crecer

Y se trata de una categoría que tiene mucho potencial de crecimiento en un mercado que tiene mucho para crecer, si se lo compara con otros países. Es que el consumo anual de café en el país es

de 1 kg por persona, muy lejos de países como Brasil (6 kg *per cápita* al año).

Y más allá del crecimiento del mercado en sí, el fenómeno está impulsando el consumo de un café de mejor calidad. "Es notable cómo aumentó la venta de café de especialidad. Lo que yo veo es un cambio de hábito de los consumidores, que buscan cada vez más cafés tostados sin azúcar. Y eso, sin dudas, está impulsado por el segmento de cápsulas, que ofrece más calidad para el consumo en el hogar", señala Boustani,

La categoría está no solo en crecimiento, sino también en transformación. En el último año hubo algunas marcas internacionales que perdieron presencia y muchísimas nacionales que salieron al mercado.

La propia Kapselmaker empezó a operar en plena cuarentena. El lanzamiento ya estaba previsto desde hacía dos años y el Covid-19 no los amedrentó. El formato elegido es similar al del líder del mercado, Nespresso, una boutique con venta física y *online*, y alejado de las cadenas de *retail*.

"Al igual que Nespresso, vendemos un producto premium y exclusivo, que no se puede adquirir en cualquier lugar", explica Boustani. Kapselmaker espera cerrar el año con una facturación de US\$ 2,5 millones. Además, tiene un plan de inversiones de \$ 300 millones hasta 2023, que prevé la expansión de la marca en otros países. Los primeros destinos: Milán, en Italia, y Nueva York, en los Estados Unidos.

De un año a esta parte, la compañía tuvo un crecimiento en volúmenes del 150 por ciento (contando las marcas de terceros). Y para los próximos 12 meses, Boustani cree que los números serán igual de auspiciosos.

Según sus propios números, la tasa de recompra entre los que probaron Kapselmaker es muy alta. De cada 10 consumidores que alguna vez hicieron un pedido, siete reinciden. En parte, explica Boustani, esto se explica por la oferta de orígenes y sabores distintos, que es superior, incluso, a la de Nespresso, asegura.

"El mercado está creciendo en cantidades y en marcas. Cada vez hay más





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



En Palermo, Kapselmaker elabora cápsulas con marca propia y para terceros.

jugadores que se animan a ingresar en un segmento muy competitivo. Algunas son etiquetas reconocidas en el mundo del café y otros son emprendedores que se suman al negocio. Y a ellos hay que agregarles las cadenas de *retail* que están sumando cápsulas con marca propia a la oferta. Esta competencia es muy buena, porque nos permite incorporar cada vez más consumidores", agrega.

En mercados como el europeo, donde la categoría de cápsulas compatibles con Nespresso lleva casi 10 años de desarrollo, todavía siguen apareciendo nuevos jugadores. Por eso, Boustani está convencido de que en la Argentina todavía se está muy lejos de llegar al punto de saturación.

"Este es un fenómeno que llegó para quedarse. Lógicamente a algunas marcas les irá mejor que a otras, pero todavía hay mucho para crecer. A la larga, el mercado se va a dividir entre los que buscan calidad y los que buscan precio. Y en este último segmento vamos a ver mucho movimiento. Fijate que hasta DIA importa cápsulas con su marca", destaca.

El crecimiento del mercado fue clave para que la cadena española de su-

permercados de descuento decidiera ingresar en el mercado. La tendencia, explican, ya se veía antes de 2020, pero con la cuarentena tuvo una explosión.

En las góndolas

Así, con el incremento del consumo en el hogar, el *retailer* encontró una oportunidad para ampliar su cartera de productos con marca propia. El mes pasado se hizo el lanzamiento oficial de café porcionado en cápsulas compatibles con Nespresso y con Dolce Gusto.

"Con estos lanzamientos sumamos un segmento en el que no teníamos participación con nuestra marca propia y así, completamos nuestra gama de cafés que incluye: café molido, en saquitos, variedades de solubles y, ahora, cápsulas", indicaron voceros de la compañía, que agregaron que, en el mercado, las cápsulas representan el 20 por ciento de la venta sobre el total de la categoría de café.

En el último año el consumo de este producto tuvo un incremento de alrededor de 57 por ciento en unidades en el canal moderno argentino, según cálculos realizados por DIA sobre la base de datos reportados por la consulto-

ra especializada en consumo Nielsen. Además, cápsulas de café fue una de las categorías más vendidas en la edición 2021 del Hot Sale, la acción *online* organizada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Por el momento, DIA solo ofrece dos variedades para Nespresso y otras dos para Dolce Gusto. Las cápsulas son elaboradas en la localidad italiana de Castel Maggiore, a pocos kilómetros de Bolonia, por Coind SC. Para el futuro, la cadena ya tiene en carpeta ampliar la gama de sabores para ambos sistemas.

"En los últimos años, el consumo del café en cápsulas ha dejado de ser uno exclusivo de un público selecto o gourmet y se ha popularizado", señala Francisco Zoroza, director de Asuntos Corporativos de Carrefour Argentina.

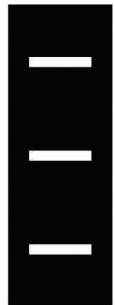
La cadena francesa ya estaba presente con cuatro variedades en el segmento Nespresso con su marca propia Selection Carrefour. En los últimos meses incorporaron una línea compatible con Dolce Gusto que incluye ocho opciones: cuatro de café tostado molido y otras cuatro de bebidas listas como capuchino o chocolatada.

Con el lanzamiento buscaron diversificar el portafolio de productos de marca propia, para competir en el mercado de precio. Además, la cadena ofrece la posibilidad de recibir en sus puntos verdes las cápsulas ya usadas, para su posterior reciclado.

"Buscamos ofrecer mayor accesibilidad y oferta de productos para quienes nos eligen en sus rutinas de compra. Se trata del segundo lanzamiento de cápsulas compatibles marca Carrefour", agrega Zoroza.

La cadena francesa ya había empezado a comercializar café monodosis con marca propia en 2017. Para este nuevo desarrollo, explican, se decidió continuar con el mismo socio. Las cápsulas son importadas de Italia.

"Tenemos un consumidor que fue muy bien educado por Nespresso, con un estándar de calidad muy alto. Sabemos que convencer a un cliente que se cambie de Nespresso a otra marca no es fácil, pero tampoco es imposible", concluye Boustani. <AP> Ricardo Quesada



MARVAL O'FARRELL MAIRAL



BUENOS AIRES
Av. Leandro N. Alem 882
(C1001AAQ) Buenos Aires
Argentina
Tel. (54.11) 4310.0100

NEW YORK
375 Park Ave, 36th Floor
Suite 3607, NY 10152
United States of America
Tel. (1.212) 838.4641

marval.com





Fondos

Cazadores de oportunidades

Newtopia, el nuevo fondo de Venture Capital creado “por y para emprendedores” reúne a varios nombres relevantes del ecosistema y promete subirse a la ola que está viviendo el sector en América latina.

“Gran parte del partido se puede jugar en América latina, donde está todo: lo bueno, lo malo, los desafíos y el talento”. Quien hace el pronóstico es Mariano Mayer, fundador de la consultora de innovación Marea Venture Partners, exsecretario Nacional de Emprendedores y hoy uno de los fundadores de Newtopia, el flamante fondo de Venture Capital creado “por y para emprendedores”.

El *dream team* se completa con Juan Pablo Lafosse (fundador y exCEO de AlMundo), Patricio Jutard (cofundador y CTO del unicornio MURAL), Sacha Spitz (cofundador y *partner* de la aceleradora Yavu Ventures, y cofundador y director de la Incubadora de la UdeSA) y Jorge Aguado (exsecretario de Ciencia,

Tecnología e Innovación de la Nación, responsable del desarrollo de *startups* provenientes de I+D y exdirector General de Tecnología Educativa de la CABA).

Entre los cinco, en plenas charlas sobre el futuro durante el momento más duro de la pandemia, pudieron predecir el futuro: la aceleración de la transformación digital era inevitable y en América latina todavía había mucho por hacer. Era el momento de apostar por los emprendedores latinos ahora más que nunca. Y el tiempo les dio la razón: en los últimos meses los unicornios se multiplicaron, las rondas de inversión se anuncian todas las semanas y los tickets son cada vez más abultados. Pero lo más importante: los grandes fondos in-

Jutard, Lafosse, Aguado, Spitz y Mayer, cinco nombres propios del ecosistema que salen a apostar.

ternacionales están muy atentos a las oportunidades.

El quinteto enseguida convocó al ecosistema y montaron este nuevo fondo de US\$ 50 millones que tiene, como broche de oro, un *board* conformado por 70 de los nombres más importantes del mundillo *entrepreneur*: Desde el propio Marcos Galperín (fundador de MercadoLibre) hasta Emiliano Kargieman (de Satellogic), Agustina Fainguersch (Wollox), Federico Trucco (Bioceres) o Matías Woloski (Auth0).

Spitz es el encargado de dar las precisiones sobre este fondo que buscará atender a las *startups* en sus etapas más tempranas con un modelo *hands on*: “No vamos a solamente invertir dinero, sino que vamos a proveerles una iniciativa que llamamos 10W Program, un programa de 10 semanas donde hay mentoría estratégica con nuestros *advisors* y *workshops* dictadas por los mejores emprendedores con contenido teórico y práctico. Nuestra idea es a los emprendedores que están atravesando el famoso “valle de la muerte” poder brindarles la mejor propuesta de valor y ayudarlos a sobrevivir a ese momento que es de los más difíciles”, explica.

El foco inicial estará en invertir en 100 compañías, con *tickets* de US\$

SALE UNA FRESCA.

SALE UNA



BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

100.000 para cada una en los próximos cuatro años. Luego, invertirán en rondas *seed* (*tickets* entre US\$ 250.000 y US\$ 750.000) y cuentan con un esquema para invertir hasta US\$ 1 millón en las series A de las mejores. Y son agnósticos en cuanto a vertical: "Pensamos que las oportunidades pueden venir de cualquier lado, buscamos emprendimientos de alto grado de innovación y que también tengan esa capacidad de escalar ese modelo de negocios a nivel regional o global, y que están fundadas o dirigidas por latinos. *Smart money* es lo que queremos imprimir", explica Spitz.

¿Cómo es empezar un proyecto en un contexto de tanta incertidumbre?

Mayer (MM): Entendimos ese momento como un momento de hacer. Nos parecía que era una gran oportunidad, más allá de la crisis, sobre todo porque esto iba a acelerar la transformación digital de la región, iba a romper prejuicios, y fue lo que sucedió. Se pusieron en evidencia todas las cuestiones que todavía faltan por mejorar y se demostró que era posible. A diferencia de otras épocas donde a los emprendedores que tenían ideas innovadoras les costaba muchísimo, hoy se les abren las puertas. Los principales fondos del mundo están viendo a América latina como esa tierra de oportunidades donde están sucediendo los cambios y nosotros estamos buscando meternos de lleno en esa ola, más allá de que todavía existe una enorme necesidad de apuntar a los primeros pasos.

Lafosse (JPL): El mundo se achicó con la pandemia y hoy es posible crear compañías globales desde cualquier parte. Esa es también parte de nuestra tesis: cómo poder apoyar a esos emprendedores que desde América latina tienen la capacidad de transformar la región pero también crear compañías globales y competir en un mundo mucho más chico. **En esta explosión de Latam, ¿los que ya venían trabajando de antes cuentan con cierta ventaja? ¿Pueden ser socios de los fondos internacionales?** **MM:** Cuando alguien invierte en un proyecto en etapa muy temprana, está

"Los principales fondos están viendo a América latina como esa tierra donde están sucediendo los cambios".

Mariano Mayer, Marea Venture Partners

pensando en quién va a invertir después. Y un problema que tenían tanto inversores como emprendedores era que en su momento había muy poco, por eso los que conseguían inversión tenían que ir rápidamente a Estados Unidos. Que hoy haya tantos jugadores internacionales mirando la región es una gran noticia también para los que ya estaban porque implica más posibilidades de rondas B, C, D y demás para los proyectos que surjan. Y eso es un poco parte del espíritu de Newtopia, ser una comunidad donde nosotros generamos un grupo de emprendedores en muchos casos consagrados con ganas de seguir apoyando el desarrollo de la región invirtiendo, mentoreando, acompañando, de manera más organizada y en equipo. Eso combina perfectamente con otros jugadores que están viendo y ya se ha visto en los últimos días: se complementa la inversión que han hecho otros fondos de la región.

JPL: No vamos a ser competidores de estos fondos internacionales, sino que vamos a ser *feeders*. Estamos en una etapa anterior y vamos a alimentarlos.

¿Como fue el detrás de escena para convocar a todos estos nombres y como fue el proceso de fundraising?

JPL: El proceso de *fundraising* fue llamar a nuestros amigos. No hicimos más que eso y tuvimos una aceptación y una conversión muy grande porque en definitiva todos buscan lo mismo: se conjugan la posibilidad de generar una transformación muy grande e impactar muchísimo, pero al mismo tiempo con una oportunidad de retorno económico. Es el momento ideal.

MM: Más allá de eso, ya estamos en conversaciones avanzadas con el segundo anillo, que son los fondos institucionales y *family offices*, pero quisimos empezar por este círculo más de emprendedores para tener bien consolidada la

comunidad porque eso es lo que nos va a ayudar a tener una buena propuesta de valor. Y los otros inversores institucionales por supuesto validan esto desde los números y eso es todo lo que se viene ahora cuando vayamos a seguir levantando el resto de los fondos.

¿Cómo ven el ánimo emprendedor en la Argentina?

MM: Cada país de la región tiene sus desafíos. Si vas repasando uno por uno, es una región que todavía tiene muchos desde lo institucional, económico y más. No lo podemos negar y hay que convivir con eso y los emprendedores están acostumbrados. En muchos casos la pandemia fue muy dura. No ignoramos eso pero vemos que el talento y las ganas siguen estando.

Spitz (SS): Vemos a muchos emprendedores supertalentosos de Argentina que validan su propuesta de valor en el país y que igualmente les cuesta regionalizarse. Nosotros queremos ayudarlos a encontrar esa propuesta de valor que define su modelo de negocio y después, en nuestro segundo *ticket*, acompañarlos a internacionalizar su compañía. Los emprendedores tienen una dificultad para poder levantar fondos si solamente tienen operación en Argentina, entonces ahí es donde queremos contribuir.

¿Lo que pasa en la coyuntura argentina no les afecta tanto entonces a los emprendedores de este tipo?

JPL: Seguro que los afecta pero me parece que todo lo que es el mundo digital y de la tecnología, al tener como mercado el mundo, en algún punto los afecta menos que aquel emprendedor que esté demasiado atado a la coyuntura de un país.

¿Están buscando unicornios?

MM: estamos buscando talento latino que transforme la realidad, que genere empleo, que solucione problemas, que lo haga de manera global, que inspire a otros a hacerlo también y aportar nuestro granito de arena al desarrollo de América latina, por supuesto con muy buenos retornos económicos porque creemos que lo puede tener. Lo que ha sucedido en este último año lo demuestra. Pero se puede combinar perfectamente un propósito muy fuerte.

<AP> Eugenia Iglesias

NUEVO RENAULT DUSTER

para la nueva temporada de tu vida



Actualidad

El futuro de las ciudades y el teletrabajo

Qué puede pasar con el microcentro y la configuración de Buenos Aires en la pospandemia. La visión de expertos en economía urbana, arquitectos y especialistas en recursos humanos. Los planes que vienen y el paisaje que asoma.

Oficinas vacías. Negocios cerrados. Centros financieros desolados. A más de un año de la irrupción de la pandemia, y con buena parte de los oficinistas trabajando desde sus hogares, las ciudades comenzaron una transformación que promete tener efectos duraderos en la manera en la que vivimos y trabajamos.

El fenómeno del trabajo remoto, que venía avanzando tímidamente, dio un vuelco con la crisis del Covid-19, que forzó casi de un día para el otro un pasaje masivo a modalidades virtuales en todas las grandes urbes del planeta.

“Es una tendencia cada vez más presente, aunque al mismo tiempo aparece la necesidad de la presencialidad para ciertos procesos y recuperar parte del capital social”, dice Alejandro Melamed, director general de Humanize Consulting y especialista en relaciones laborales. “Creo que habrá múltiples modelos que irán conviviendo hasta encontrar la mejor opción para cada industria y cada actividad”.

El autor de *Historias y mitos de la oficina* se entusiasma con la posibilidad que este nuevo escenario logre disminuir los niveles de tráfico y contaminación causados por los largos viajes al trabajo. “Posiblemente se imponga el *working from anywhere*, tra-



bajar donde te resulte más cómodo, más significativo y donde se genere más impacto. Tal vez lleguemos a un modelo de oficinas satélite, más pequeñas y espacios cercanos a donde viven las personas, o bien que las personas se trasladen a zonas no urbanizadas”, explica Melamed.

El arquitecto Mike McCormack, socio del Estudio McCormack Asociados, tiene una mirada más crítica. “El trabajo remoto es un arma de doble filo. El porcentaje de la población que se puede ver beneficiado es muy pequeño y puede perjudicar a los sectores de menores recursos, que por no contar con la tecnología adecuada quedan en desventaja”, asegura. Un dato ilustra esta tendencia. A poco de la llegada del Covid, un informe del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec) calculó que

menos del 29 por ciento de los empleos tenían potencial para realizarse desde la casa, cifra que bajaba al 18 por ciento si se corregía la estimación por el uso de computadoras en los hogares.

Pero incluso entre los empleos teletrabajables, sostiene McCormack, el *full remote* difícilmente sea una realidad. La pandemia, en todo caso, servirá para poner a prueba el sistema de trabajo a distancia y que al final termine permaneciendo aquel modelo que pruebe ser más eficiente en el largo plazo. “Creo que lo presencial es irremplazable en casi todas las actividades. Lo que sí está ocurriendo es la flexibilización de la manera en que se produce la presencialidad.”

El downtown en crisis

Cualquiera que haya estado viendo las noticias pudo comprobar que los mo-



mentos de parate obligado por el coronavirus derivaron en postales casi posapocalípticas. De Wall Street a la City londinense, del Bankenviertel en Fráncfort al área de La Défense en París, el corazón de los distritos financieros se detuvo durante varios meses mientras los *brokers* y otros empleados permanecían en sus hogares. Tras casi un año y medio de pandemia, algunas tendencias parecen irreversibles. Una de ellas es el fuerte golpe al comercio y al *retail* en los centros urbanos, afectados por una menor circulación de turistas y oficinistas, su público natural.

“La historia nos dice que todos los cambios profundos en costos de transporte y telecomunicaciones, los ‘costos de transacción’, inducen cambios en las preferencias de localización”, dice Cynthia Goytía, directora de la maestría en Economía Urbana de la Universi-

dad Torcuato Di Tella (UTDT). “La evidencia sugiere que la caída de los costos de transacción ayuda a facilitar la concentración de las actividades de ‘oficina principal’ en los centros de la ciudad, mientras que las actividades de *back office* se trasladan a los suburbios”. Si este es el caso, asegura Goytía, el Covid fortalecerá estas tendencias y causará un cambio semejante dentro de la geografía de las grandes ciudades, con un mayor desarrollo de los suburbios a expensas de los centros. Esto va en línea con estudios recientes que prueban que muchas de las personas que dejaron ciudades como Nueva York o San Francisco lo hicieron a los suburbios o ciudades cercanas con alquileres más económicos.

Los impactos en la Argentina posiblemente sean menos extremos por el cepo cambiario y la larga crisis económica que viene atravesando el país, que mantienen a la cantidad de operaciones inmobiliarias en niveles relativamente bajos a pesar del creciente interés por mudarse a las afueras. Sin embargo, ya bien entrado el segundo año de la pandemia, el golpe a los niveles de actividad en el área central de negocios de Buenos Aires es inocultable. ¿Qué va a pasar, entonces, con el microcentro porteño?

“Una decisión clave es qué roles van a potenciarse para complementar las actividades del área central, como por ejemplo, una mayor concentración residencial de jóvenes, que poseen una

menor aversión al riesgo y una alta valoración de las interacciones cara a cara”, dice Goytía. En junio, el Gobierno de la Ciudad lanzó un programa para reconvertir el casco histórico con residencias estudiantiles, que le permitirá a las desarrolladoras recuperar hasta el 60 por ciento de la inversión en nuevas residencias universitarias.

En ese contexto, el otro gran punto que se discutió por estos meses fue la posibilidad de reconvertir oficinas en viviendas, algo que genera entusiasmo entre los desarrolladores que buscan alquilar o vender unidades hoy vacantes. “Parte de las oficinas del Microcentro deberían ser residencias, pero no todas pueden transformarse en eso”, advierte Álvaro García Resta, secretario

de desarrollo urbano. “Tenemos que ver mucho trabajo a distancia a tiempo completo o patrones más mixtos. En el primer caso, la demanda total de espacio de oficina será inferior al nivel pre-Covid. Pero en un caso más híbrido, la demanda total podría ser la misma o incluso superior si la mayoría de las empresas mantienen algún personal en oficinas más socialmente distanciadas”.

La ciudad como gran atractor

La gran lección a extraer es que si bien es posible que mayores niveles de teletrabajo debiliten el vínculo entre lugar de residencia y lugar de trabajo, el coronavirus no causará un éxodo urbano masivo como el que se temió en un primer momento. Desde ya, fenómenos como la dificultad que encuentran

que más jóvenes se localicen en áreas centrales, beneficiándose de las interacciones que permite la ciudad y las amenidades urbanas”, como un *happy hour* con amigos a la salida del trabajo o de la universidad. Todo esto sin contar que los niveles de trabajo remoto vistos en los momentos de cuarentena estricta difícilmente vayan a ser los de la nueva normalidad. En empleos con tareas más rutinarias, como el de *data entry* o los *call centers*, el *full remote* es sin dudas una posibilidad. Pero en otros sectores dinámicos de la economía del conocimiento, las interacciones cara a cara continuarán jugando un rol clave.

“Esto no es el fin de las ciudades”, asegura Richard Florida, autor de *The Rise of the Creative Class*. Para este profesor de la Universidad de Toronto, existen factores que empujan a ciertos grupos fuera de las ciudades, pero también otros que atraen a las personas de vuelta a ellas. Sin dudas algunos grupos elegirán vivir más lejos de los centros urbanos, entre ellos familias con hijos pequeños, jubilados y otros grupos vulnerables. Pero también están aquellos jóvenes que se fueron a vivir con sus padres a los suburbios tras el cierre de los *campus* y que ahora están “inundando de vueltas las ciudades” luego de aburrirse de la vida por Zoom.

Justo antes de la pandemia, explicó Florida, los jóvenes profesionales de 25 a 34 años representaban más de la mitad del incremento poblacional en centros urbanos. “La gente joven regresa a las ciudades tras las pandemias por las oportunidades de trabajo, pero también porque es el lugar para conocer y salir con otros jóvenes”, explica.

También puede esperarse una mayor presencia entre semana de jóvenes profesionales que anime la vida de los barrios. “Lo valorable hoy en día es que todo quede lo más cerca posible: la vivienda, los servicios, los lugares de trabajo, el esparcimiento, el espacio verde. Que una persona pueda funcionar con desplazamientos cortos, al alcance, en lo posible a pie”, enumera McCormack. Acaso sea el aspecto más amable y deseable de esta nueva normalidad urbana. <AP> Federico Poore

A favor de esquemas híbridos

¿Qué les gustaría hacer a los profesionales porteños si mañana desapareciera la pandemia y se levantan todas las restricciones? La mitad (49,9 por ciento) elegiría una combinación entre trabajo remoto y presencial, casi un tercio (29,3 por ciento)

trabajar de manera remota, y una de cada siete personas (14,8 por ciento) optaría por realizar las tareas de manera presencial. Los resultados surgen de una encuesta que formó parte de una tesis de maestría en Economía Urbana en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) realizada entre enero y febrero de 2021 de

la que participaron más de 2500 porteños ocupados con estudios secundarios o superiores. A aquellos que manifestaron su preferencia por regresar a sus puestos de trabajo, la encuesta les preguntaba los motivos de la decisión. Las respuestas más populares fueron: “Me gusta separar el trabajo de

mi vida doméstica” (64,5 por ciento), “El tipo de trabajo que realizo se hace mejor de manera presencial” (58,9 por ciento), “Me gusta socializar con mis compañeros de trabajo” (47,1 por ciento) y “Mi hogar es pequeño, incómodo o poco espacioso como para hacer el trabajo de manera remota” (23,6 por ciento).

rio de Desarrollo Urbano de la Ciudad. “Hay que tener en cuenta que hoy, el público objetivo para esas viviendas no es el tipo de familia para el que fueron creados los edificios de Diagonal Norte. Para que se produzca una transformación real, hay que crear una demanda real. No por construir viviendas, la gente volverá a vivir en el Centro”.

Goytía también pide avanzar con cautela: “A medida que las empresas comienzan a experimentar, se necesita precaución para hacer predicciones sobre el mercado de oficinas y sobre cómo se puede desarrollar esta transición. Por ejemplo, en las empresas podríamos

las inmobiliarias para alquilar o vender propiedades sin vistas o balcón sugieren que los aspectos no laborales desempeñarán un papel más relevante en las decisiones de vivienda. “Pero no es posible generalizar, ya que las preferencias de localización están determinadas además por otros factores, como la edad y el ciclo de vida”, explica Goytía, y agrega: “En parejas jóvenes con niños, quizás pesen más las preferencias por áreas suburbanas, con mayor espacio y menores costos de vivienda, mientras que en los centros, las caídas en la demanda al parecer aliviarán la presión sobre los precios de los inmuebles, permitiendo

ENERGÍA QUE MOVILIZA

Ofrecemos energía para movilizar a las personas y potenciar los negocios.

Somos un Joint Venture entre Royal Dutch Shell y Grupo Cosan de Brasil, que produce y comercializa combustibles y lubricantes Shell. Con presencia en Brasil desde 2011 y ahora en Argentina.

www.raizen.com.ar



Licenciataria
de la marca Shell





El largo plazo ya llegó

La pandemia aceleró el paradigma sustentable en las organizaciones que se preparan para entornos con mayores riesgos y buscan conjugar su negocio

con el cumplimiento de metas ambientales y objetivos exigentes de cuidado social y de sus empleados.

Por Rosa Londra

Si se concretaran las predicciones que los casi 700 expertos y tomadores de decisiones del mundo listaron en la encuesta sobre Riesgos Globales 2021 del World Economic Forum, el mundo podría ser muy distinto –peor– en los próximos años. Mencionaron crisis de empleo y de modos de vida, falta de esperanza de los jóvenes, desigualdad digital, estancamiento económico, daños ambientales causados por el hombre, falta de cohesión social y ataques terroristas, como los principales riesgos que sufrirá el mundo a corto plazo. Los económicos serán los dominantes en el mediano plazo –burbujas de activos, inestabilidad de precios, *shocks* de productos básicos y conflictos derivados de acceso a recursos productivos–. Y hacia el fin de la década, la pérdida de biodiversidad, la crisis de recursos naturales y el fracaso en la acción climática, junto con los efectos adversos de la tecnología, serán los principales.

En la pospandemia, para Sebastián Bigorito, titular del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), hay muchos argumentos a favor de que las organizaciones adopten la agenda de sustentabilidad. El temor a que se concreteen riesgos para el negocio es uno de ellos.

“Se tomó conciencia de que la pandemia no fue un imprevisto, sino que estaba anticipada por expertos, que no fueron escuchados. Se generaron daños e impactos económicos y ahora



hay más presión de la opinión pública sobre diferentes actores, a los que se demanda resultados. El largo plazo ya llegó; la crisis climática ya es un problema urgente”, ejemplifica Bigorito.

Europa es un ejemplo, con un plan de recuperación pos-pandemia que condiciona su ayuda a las empresas y alienta iniciativas en pos de una economía baja en carbono. Así, la crisis del Covid-19 no hizo más que imprimir un sentido de urgencia a temas relegados. En tanto, la sustentabilidad cobra protagonismo en las decisiones estratégicas de las empresas que buscan hacer negocios mientras regeneran el medioambiente o mejoran el bienestar de sus comunidades.

El capitalismo interpelado

En el escenario pospandémico se afianzan conceptos como el capitalismo de los *stakeholders*. “También llamado ‘capitalismo consciente’ o ‘nuevo capitalismo’; son nociones que cuestionan el rol de la empresa en la sociedad moderna. El contrato social posterior a la revolución industrial está obsoleto. Se advierte a través de conflictos y antinomias, como empresa-cuidado del ambiente”, dice el titular de Ceads. En las empresas esto se resuelve expresando una mayor preocupación por las comunidades en las que se insertan, en sus empleados, consumidores y en el medioambiente.

“No hay empresas exitosas en sociedades que fracasan”, define Bigorito, quien destaca que las empresas no miran para otro lado y muchas resignifican, desde la óptica de la sustentabilidad, el asistencialismo y la filantropía.

“Con la pandemia, la sostenibilidad está pasando por una prueba ácida. La crisis y la manera que las compañías elijan para atravesarla mostrarán a la sociedad qué tan firme es su compromiso con una gestión basada en criterios de sostenibilidad”, apunta Andrea Ávila, CEO de Randstad para la Argentina y Uruguay y vicepresidente de la Red Argentina del Pacto Global. “Las empresas que orientaron su forma de hacer negocios para que tengan una incidencia en el bienestar de la sociedad están en mejores condiciones de sobrevivir a los impactos económicos que dejará la pandemia”, agrega.

Unilever es una de las empresas que durante el último año fortaleció más su compromiso con las comunidades donde operan y con su cadena de valor. La angloholandesa tiene, además, un ambicioso plan ambiental global, que en el plano local se expresa como un compromiso con la innovación como clave para dar respuesta a la situación actual y a las necesidades del consumidor. “Ofrecemos marcas *premium* a un precio más accesible, como jabones diluyibles para lavar la ropa, y reducimos el impacto en el ambiente por el menor



"La diversidad genera innovación al negocio y mejora el clima laboral", destacan en el Galicia, que sumó la inclusión como criterio en su reclutamiento.

uso de plástico en el envase y el ahorro de agua. Otro ejemplo es Knorr Rinde Más, un producto 100 por ciento innovación argentina que aumenta el volumen de las comidas hasta un 50 por ciento", ejemplifica Mariana René, gerente de Sustentabilidad.

Quilmes es otra de las firmas que se siente responsable y prefiere hablar de crecimiento inclusivo de los negocios. Crecer, pero

creando valor económico compartido. "Tenemos que crear marcas con propósito que contribuyan e impulsen la transformación cultural que implica el crecimiento inclusivo: centrarse en las personas para transformar positivamente el ambiente, las comunidades, el ecosistema con compañías aliadas, la cadena de valor y la sociedad en su conjunto", dice Vanesa Vázquez que lidera el área de Crecimiento Inclusivo.

En la práctica, esto se refleja, por ejemplo, en Valor, una plataforma colaborativa de impacto social creada en 2019 para contribuir a reducir la inequidad social. "Buscamos generar más oportunidades, inclusión y abrazar la diversidad a partir de formar en gestión a líderes de organizaciones sociales", señalan y destacan que en la pandemia la plataforma les sirvió para llegar con el Plan de Ayuda Humanitaria a más de 150 instituciones en más de 30 ciudades del país y fortalecer organizaciones de Villa Azul y Villa Itatí, en Quilmes, junto a voluntarios de la firma.

Con su plataforma 100+Sustentabilidad controlan sus objetivos con relación con el agua, la acción por el clima, la agricultura, el packaging y la cadena de Valor. En packaging buscan que el 100 por ciento de sus envases sean retornables o estén fabricados a partir de materiales reciclados; cuidan el

agua en las cervecerías y en las comunidades en las que están presentes –en Mendoza lanzaron Sumá Nativas para regenerar la cuenca del Río Mendoza– y ya cumplieron la meta de 100 por ciento energía eléctrica renovable y redujeron 25 por ciento de las emisiones de carbono en su cadena de valor.

Para Insud, la crisis económica y social derivada de la pandemia demandó un involucramiento muy fuerte de parte de las compañías del grupo con sus distintos grupos de interés y se necesitó una mirada integradora que los alcance a todos.

"Reorientamos nuestro presupuesto de inversión social para atender mejor estas necesidades y estar presentes donde era prioritario", dice Gabriela Del Ristoro, a cargo de Sustentabilidad. La empresa puso foco en lo ambiental y reconvirtió el programa de educación ambiental de Pomera Maderas, una de sus firmas, dirigido a escuelas de Corrientes y Misiones. Con videos, infografías, actividades lúdicas y herramientas de *visual thinking* hicieron contenidos de calidad y asequibles para niños y adolescentes con bajo acceso a conectividad y dispositivos móviles.

Descubrir el valor

Para Claudio Giomi, gerente corporativo de Sustentabilidad de Arcor, el principal desafío de la estrategia de sustentabilidad de la firma es descubrir cómo le aporta valor al negocio: "Lo hace en términos de marca, de posicionamiento, de demostrar cómo la compañía hace su negocio; nuestro crecimiento está ligado al desarrollo social".

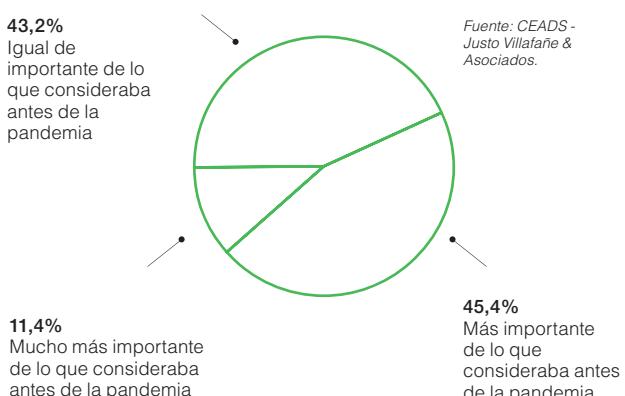
La estrategia también les significa disminución de riesgos, de costos y aporte de valor a la marca empleadora. "Es bueno saber que trabajamos en una empresa que emplea a 255 personas con discapacidad", ejemplifica.

El aporte de la mirada sustentable a la competitividad es importante. Por caso, la certificación en azúcar orgánica que lograron el año pasado significa producir más de 11 toneladas destinadas a mercados en crecimiento, europeos y de los Estados Unidos, con mejores precios.

"Las certificaciones nos permiten mejor posicionamiento y acceder a clientes que dan mayor valor a nuestro producto", explica Giomi, para quien las empresas adoptan criterios sustentables por alguna de "las 3 C": conveniencia –por ventajas de mercado–, coerción –por regulaciones o presiones competitivas– o convicción –una visión de construcción a largo plazo y de anticipación.

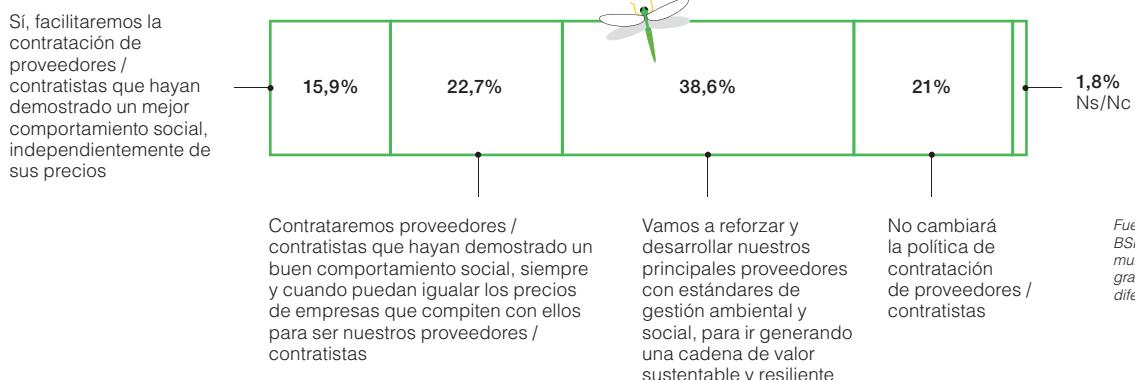
Otro ejemplo de logro es cómo alinearon su cadena de abastecimiento –más de 13.000 proveedores, 90 por ciento pymes– para que cumplieran estándares progresivamente. "Tenemos un índice Reconocer de calidad comercial y sustentabilidad que nos permite valorar el desempeño ambiental, social y comercial del proveedor y sobre eso fijar estrategias de trabajo", explica. Acompañan, informan y reconocen al proveedor o lo sacan de la cadena, si no logran los estándares deseados.

Gestionar la reputación es ahora más importante





Se buscan proveedores social y ambientalmente responsables



En el caso de Banco Galicia, los programas que implementa son analizados con la Matriz de Análisis de Inversión Estratégica (MAIS), donde se definen metas y objetivos; luego se planifican las acciones a implementar, se miden impactos y oportunidades de mejora. “Cada proyecto es analizado bajo dos dimensiones clave: retorno social de la inversión y desempeño organizacional que consideran 11 indicadores con sus respectivas métricas”, explica Constanza Gorleri, a cargo de Sustentabilidad. Dentro de estos, se destaca la incorporación de indicadores para medir impacto en materia de género a partir de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP) estableciendo criterios de liderazgo femenino, políticas de diversidad, cantidad de beneficiarias mujeres, entre otros.

Convertidos en una organización *full agile*, se aliaron con Incluyeme.com, para incorporar la perspectiva de inclusión en su proceso de reclutamiento y buscan ser una organización de puertas abiertas a colaboradores de diferente edad, género, religión, orientación sexual o política, trayectoria y perfil. “La diversidad genera innovación al negocio, mejora el clima laboral, atrae y fideliza talento, aporta valor como marca empleadora y sostenibilidad al negocio”, explican.

Como primer banco local en formar parte del Financial Alliance for Women (FAW), la promoción de la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de las mujeres es ahora un KPI organizacional. ¿El objetivo? En 2021, llegar a 20 por ciento de mujeres en posiciones de liderazgo y alcanzar 30 por ciento para el 2030. “Y lograr el desafío mayor: propiciar un mejor equilibrio entre mujeres y varones en nuestro *top management*”, reconocen.

Trabajar con el ecosistema

“La pandemia puso en evidencia la necesidad e importancia de la colaboración entre todos los actores en la búsqueda colectiva de soluciones. Las recientes y cada vez más frecuen-

tes catástrofes naturales abren el debate sobre los modelos de negocio en términos de carbono y hacen imprescindible una verdadera mentalidad de carbono en las organizaciones”, dice Romina Bracco, socia líder de Sostenibilidad & ESG de KPMG.

Ternium es una de las empresas que apuntan a la descarbonización de sus operaciones. La compañía del grupo Techint busca lograr operaciones rentables, de manera sostenible, a través de una gestión que entienda los intereses de los accionistas, empleados, clientes y proveedores, así como de la comunidad. “En esa línea, la minimización del impacto ambiental es central”, dice José Fonrouge, director de Medio Ambiente.

A los US\$ 500 millones destinados a inversiones ambientales para los próximos 10 años sumarán US\$ 214 millones para el plan de descarbonización. La firma planea reducir un 20 por ciento las emisiones por tonelada de acero producido para 2030 en comparación con 2018 y esperan ser neutrales en 2050.

En el largo plazo Ternium buscará usar más porcentaje de chatarra como materia prima y gas natural e hidrógeno verde como agente reductor. I&D será clave para desarrollar tecnologías disruptivas que lo permitan, pero la situación político-económica deberá garantizar las condiciones para establecer nuevos compromisos, entre ellos, pasar de combustibles fósiles al hidrógeno.

“Nos sumamos al consorcio argentino H2 AR conformado por empresas líderes para acelerar la transición energética y la producción de hidrógeno verde en volumen y precio competitivo”, dicen.

MercadoLibre también se sintió desafiada por el tema ambiental. Es que el crecimiento del negocio los obliga a ser cada vez más eficientes en sus consumos energéticos: la ampliación de sus operaciones físicas redundó en un aumento de las emisiones. “La sustentabilidad es un camino de mejora continua; debemos innovar para mitigar el impacto a lo largo de toda la cadena de valor”, dice Guadalupe Marín, directora de Sustentabilidad.



US\$ 500 millones es la cifra que invertirá Ternium en los próximos 10 años para reducir sus emisiones y ser carbono neutral en 2050.

Con ese objetivo en mente, a principios de 2021 emitieron un bono sustentable por US\$ 400 millones para financiar o refinanciar proyectos nuevos o en curso, impulsar proyectos de triple impacto en la región, reducir su huella ambiental e implementar energías renovables, adquirir empaques sustentables, la transformación vehicular de la red logística e invertir en proyectos de eficiencia energética.

Con el programa “Regenera América” contribuyen a regenerar y conservar ecosistemas naturales de la región y combatir el cambio climático. Con una inversión inicial de US\$ 8 millones, acompañarán dos proyectos que abordan las urgencias climáticas: el Proyecto Conservador de la Mantiqueira y los Corredores para la Vida, ubicados en La Mata Atlántica, Brasil, donde se restaurarán más de 3000 hectáreas.

Para medir y mitigar el impacto ambiental de la operación se basan en la eficiencia energética y en abastecimiento. Por ejemplo, las oficinas en Brasil cuentan con más de 1800 paneles solares que abastecen el 20 por ciento de los consumos y están en proceso de obtener otras fuentes de energía renovables para abastecer el 80 por ciento restante. Para reducir el impacto de los envíos, aumentaron la flota eléctrica de vehículos: ya cuentan con más de 90 vehículos eléctricos en México, Brasil, Uruguay, Chile y con pruebas piloto en la Argentina buscan continuar expandiendo la red de logística eléctrica en todos los países donde operan.



El nuevo consumidor

Con la pandemia, el consumidor cambió. Y es también uno de los motivos que compromete a las firmas para ser más responsables en su actividad. “Hay cambios profundos en los hábitos de consumo y preocupación por la salud preventiva, lo que genera una fuerte señal de alerta en las alimenticias, por ejemplo, que ya prevén cambios en el negocio”, dice Bigorito.

Surge un consumidor más poderoso, informado y consciente que, gracias a la tecnología, sabe que existen alternativas. “La sociedad tiene expectativas respecto a la sustentabilidad de los productos como también de la actividad de las empresas que lo hacen”, acuerda Bracco.

Según estudios de KPMG, el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto biodegradable o si su envase proviene de materiales reciclados. “Sabe que juega un rol protagónico, tiene el poder de elegir y su decisión conllevará para muchas empresas a la necesidad de reinventarse o apuntar a consumidores que decida únicamente por precio”, dice Bracco.

co para quien esto también significa una oportunidad para las firmas de comunicar mejor los atributos de sus productos.

Toma de conciencia

Aunque se esperan compromisos en la próxima #COP26, donde la Argentina deberá presentar sus planes para cumplir los compromisos asumidos de reducción de emisiones, las oportunidades y la responsabilidad parece estar del lado de las empresas. Las firmas que operan en mercados internacionales o forman parte de la cadena de valor de empresas multinacionales se preparan para cumplir exigencias sobre el impacto financiero de riesgos climáticos (TCFD) y de biodiversidad (TNFD), para que los inversores comprendan los riesgos climáticos y de biodiversidad a los que están sujetas las firmas y puedan reducirse los impactos de un *shock* sistémico en la economía debido al cambio climático.

En este contexto, contar con información ESG en los reportes de las compañías, que sea transparente, precisa y confiable, que integre los aspectos financieros y no financieros de la organización, resulta clave para comprender la viabilidad de los negocios en un futuro incierto. Medir el impacto de las empresas desde esta visión amplia que genera valor en el largo plazo requiere repensar su rol, la matriz energética, los productos y servicios.

“Será la única forma de contar con los mejores talentos y retenerlos, mantener e incrementar la participación en el mercado y acceder a financiaciones más eficientes”, dice Bracco.

Según una encuesta de KPMG a 5200 empresas de 52 países, en la gran mayoría de las empresas crece la importancia de los factores ambiental, social y de gobernanza (ESG, por su sigla inglesa) y contar con reportes públicos de sustentabilidad permite saber qué están haciendo frente a las problemáticas planteadas y a qué riesgos se exponen.

“Cada vez más hay regulaciones y exigencias de los mercados financieros y bursátiles para que las organizaciones adopten disposiciones sobre sustentabilidad, tengan un报告e y lo divulguen públicamente; estos requerimientos del mercado van más allá de las normativas que estipulan los gobiernos en sus políticas públicas”, explica Bracco.

Bigorito advierte un avance muy fuerte desde el punto de vista de obligación fiduciaria del rol del director respecto de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. “Los directores, en general, no tienen relación con los grupos de interés, más allá de los inversores y accionistas; pero ya hay directores que advierten el riesgo de no custodiar los intereses de determinados stakeholders”, cuenta.

¿Y la RSE? “Siguen existiendo organizaciones que se enfocan solo en RSE sin un análisis profundo del impacto que generan en cuestiones de gobernanza, medioambiente o equidad de género. Pero será cuestión de tiempo que sus clientes, inversores o empleados vean la desconexión entre el negocio y sus acciones de compensación climática o social”, advierte Bracco. <AP>



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud

Te ofrecemos
60% de descuento
en farmacias

Tu mejor elección
en cobertura médica

conocenos



#SiemprePodemosEstarMejor

oslpasteur.com.ar

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



Acciones en todos los niveles

Los principales programas de triple impacto implementados por las empresas en el último año. Características, inversión y contactos.

Producción:
Marysol Antón



Aeropuertos Argentina 2000

Presidente: Martín Eurnekian. **CEO:** Daniel Ketchibachian
Gerente de Sustentabilidad: Carolina Dal Bo
Contacto: Prensa@aa2000.com.ar; RRII@aa2000.com.ar
Empleados: 2627
Facturación local 2020: \$21.320.068.954.

Principal programa

Creó la Orquesta Juvenil Aeropuertos Argentina 2000, una iniciativa de gran valor social ya que combina la enseñanza en general y la artística con la generación de empleo genuino, lo que contribuye a la inclusión y a achicar las brechas sociales mediante el acceso a la educación y a la cultura. La Orquesta está formada por un Orgánico Completo que incluye instrumentos de cuerdas, maderas, metales y percusión para enfrentar obligaciones de alto nivel artístico. Actualmente, está compuesta por 41 jóvenes entre 15 y 23 años que fueron

seleccionados por su director sobre la base de sus estándares de excelencia artística y compromiso.
Voluntariado: No.

Adecco Argentina

Gerente General: Leandro Cazorla
Líder de Sustentabilidad: Carolina Brana
Contacto: Carolina.Brana@adecco.com
Empleados: 315
Facturación local 2020: \$7.207.786.016
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$1.749.000

Principal programa

Discapacidad & Habilidades, su objetivo es lograr la inclusión de las personas con discapacidad a través de empleos competitivos. Nuestra metodología centra sus estrategias en asesorar a las empresas sobre las posibilidades laborales de este colectivo en el mercado laboral formal, analizar su perfil profesional y ponerlos a disposición de las empresas garantizando su adecuación

al puesto de trabajo, y asegurar un nivel de preparación idóneo a través de acciones formativas específicas.

Voluntariado: Sí.

Adecoagro

Gerente General: Mariano Bosch
Director de Sustentabilidad: Alejandro López Moriena
Contacto: consultas@adecoagro.com
Empleados: 2200 (Argentina y Uruguay)

Principal programa

En los campos de arroz se incorporó la tecnología Nivel Cero, una sistematización que logra reducir el consumo de agua en un 30% y la energía que se consume. El tambo cuenta con un biodigestor que produce energía renovable transformando el estiéril de las vacas en energía eléctrica que se inyecta a la red local, y genera, además, biofertilizantes para los cultivos.
Voluntariado: No.

ADT Security Services

Gerente General: Marcelo Ploder
Responsable RSE en Argentina: Cecilia Pitacco
Contacto: cecilia.elisabet.pitacco@jci.com
Empleados: 250.000, en todo el mundo.

Principal programa

Además de trabajar en iniciativas bajo los pilares Acción Social, Medio Ambiente y Buenos Empleadores, desarrollamos el pilar de Seguridad. Se enfoca en la puesta en marcha de dos acciones: la forma-

ción, concientización y reconocimiento a las fuerzas policiales, y el desarrollo y ampliación del alcance de productos y servicios de seguridad a toda la comunidad.

Voluntariado: Sí.

AkzoNobel Argentina

Gerente General: Fernando Domingues
Gerente de Sustentabilidad: Flavia Takeuchi, gerente de Sustentabilidad de AkzoNobel América del Sur; María Bocalandro, coordinadora de Sustentabilidad de AkzoNobel Argentina
Contacto: Flavia.takeuchi@akzonobel.com
Empleados: 374
Facturación local 2020: \$11.816.899.974

Principal programa

Bajo el pilar Personas desarrollamos programas que van desde nuestros valores de Diversidad e Inclusión hasta nuestro compromiso con la sociedad, a través de proyectos como Vení al Color o colaborando con organizaciones como SOS Children y Aldeas Infantiles. En este último, contamos con voluntarios de los 150 países en donde operamos y en Argentina en julio/agosto lanzamos capacitaciones virtuales dadas por empleados voluntarios a adolescentes de Aldeas Infantiles.
Voluntariado: Sí.

Allianz Argentina

Gerente General: Carolina Otero
Contacto: Julieta Fondeville
Empleados: 390



Facturación local 2020:
\$22.583 millones

Principal programa

Llevamos adelante proyectos de inclusión social, campañas de concientización ambiental y un programa de voluntariado.

Uno de nuestros principales proyectos es el de inclusión social. A través de un acuerdo con el Comité Paralímpico Argentino y vínculo con el Movimiento Paralímpico, buscamos crear, a través del deporte, un cambio positivo en el mundo. Apoyamos la difusión de este deporte como herramienta de superación, inclusión, integración e igualdad, y promovemos la eliminación de las barreras creadas por la indiferencia.

Voluntariado: Sí.



ArcelorMittal Acindar

Gerente General:
Everton Negrioli

**Gerente de
Sustentabilidad:**

Andrea Dala

Empleados: 2800

Facturación local 2020:

U\$S670 Millones

Inversión local 2021 en

Sustentabilidad:

U\$S 650.000



Principal programa

El eje de la compañía está puesto en la política de gestión integrada, cuyos principales objetivos buscan la prevención, control y reducción del impacto ambiental dentro de las operaciones y los riesgos potenciales originados por sus actividades, productos y servicios. Trabajamos con el concepto de economía circular; dentro de esta se minimizan los



1



2



3



4

1. Adecoagro produce energía renovable en sus tambores.
2. Aeropuertos Argentina 2000 creó una orquesta juvenil.
3. Entre sus iniciativas, Arcor tiene el programa agro sustentable.
4. Itaú promueve la movilidad en la Ciudad.



desperdicios y se reutiliza la mayor cantidad de materiales posibles. La charrá materia prima del proceso productivo. Avanzamos en la implementación de soluciones de eficiencia energética y la reducción de emisiones de CO2 en nuestro proceso productivo.

Voluntariado: Sí.



Arcos Dorados

Director General:

Eduardo Lopardo

Gerente de

Sustentabilidad:

Gabriel Serber

Empleados: más de 15.000 en Argentina

Principal programa

Receta del Futuro es nuestra estrategia social y ambiental que tiene como objetivo impactar positivamente en aquellos sectores en donde tenemos las mayores oportunidades de lograr un cambio significativo. El programa es el centro de nuestros valores, y se basa en 6 pilares fundamentales: Empleo Joven, Economía Circular, Cambio Climático, Abastecimiento Sustentable, Familia y Bienestar y Diversidad e Inclusión. Una de nuestras prioridades apunta a la creación de nuevos locales que sigan un lineamiento de 25 puntos sustentables que permitan reducir en un 36% la emisión de huella de carbono para el 2030. A su vez, tomamos el compromiso de usar nuestra escala para que todas estas acciones e iniciativas que desarrollamos logren un gran impacto a la vez que contribuyen con los ODS.

Voluntariado: Sí.

**Ball Corporation**

Gerente General:

Carlos Pires.

Gerente de

Sustentabilidad:

Estevão Braga, para

América del Sur

Empleados: 208 directos

y 300 indirectos en

Argentina.

Facturación local 2020:

U\$S 288 millones en

Sudamérica.

Principal programa

Mantenemos una estrategia de sustentabilidad en el desarrollo de envases sostenibles de aluminio para bebidas, beneficiando así la economía circular. Para eso, incentivamos la sustentabilidad y el reciclaje en pos de un mundo mejor. Estamos enfocados en nuevos objetivos de sostenibilidad hacia el 2030, bajo el lema Rumbo al círculo perfecto, donde nos propusimos cero emisiones antes de 2050 y la utilización del 100% de energía eléctrica renovable hasta el 2030. Promoviendo alianzas con marcas, fabricantes y proveedores, y así alcanzar un índice de



reciclaje mundial de más del 90%.

Voluntariado: Sí.

**Banco Galicia**

Gerente General:

Fabián Kon

Gerente de

Sustentabilidad:

Constanza Gorleri

Empleados: 5764

Facturación local 2020:

\$141.148 millones.

Inversión local 2021 en Sustentabilidad:

\$178 millones.

**Principal programa**

Uno de los pilares es el desarrollo de las finanzas sustentables, líneas de crédito en donde se considera el desarrollo económico junto al impacto ambiental y social. En este sentido, se viene trabajando junto a Sistema B para otorgar a empresas certificadas como Empresas B financiación con una tasa diferencial y potenciar el ecosistema de triple impacto. También, junto a Sumatoria, se desarrolló una plataforma destinada al segmento de



clientes Galicia Move. Con un funcionamiento 100% digital, se puede elegir el proyecto, monto y tasa de interés para invertir y el monto de inversión se encuentra totalmente garantizado

Voluntariado: Sí

**Banco Hipotecario**

Gerente General:

Manuel Herrera

Gerente de Asuntos Sociales: Paula Solsona

Contacto: psolsona@ hipotecario.com.ar, (011) 4347 5168

Empleados: 1937

Facturación local 2020: \$916,5 millones (resultado neto del ejercicio)

Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$93.750.642.

**Principal programa**

En 2021 el principal programa es Unidos para Dar, focalizado en identificar y procurar responder a las necesidades más urgentes y críticas de la sociedad vinculadas a la emergencia sanitaria y alimentaria, sin descuidar la relevancia de la educación y la empleabilidad en el desarrollo integral de las personas hacia una autonomía plena.

Voluntariado: Sí



- Acindar Arcelor Mittal trabaja una política de gestión integrada y promueve la economía circular.
- Los programas de ICBC tienen cuatro ejes alineados con los ODS.
- Whirlpool realiza donaciones y redujo en un 18 por ciento sus emisiones en los últimos cuatro años.



1



Agosto 2021

2



3



Banco Macro

Gerente General:

Gustavo Manriquez

Gerente de

Sustentabilidad:

Maricel Garretti

Contacto:

sustentabilidad@macro.com.ar

Empleados: 8561

Facturación local 2020: \$179.776 millones.

Inversión local 2021 en

Sustentabilidad:

\$170 millones.

Principal programa

Cuentas Sanas es nuestro principal y primer programa estable de inclusión y educación financiera del país, pensado con herramientas e información útil para cada etapa de la vida de las personas. El programa es gratuito y de alcance nacional, trascendiendo incluso las fronteras de la Argentina, ya que llegó a Uruguay, Colombia y México.

Voluntariado: Sí.

Banco Provincia

Presidente:

Juan Cuattromo

Gerente General:

Rubén González Ocantes

Gerente de

Sustentabilidad:

Fernando Arriola

**Contacto:**

finanzassostenibles@bpba.com.ar; 4347-0267

Empleados: 10.500**Facturación local 2020:** \$152.449 millones**Inversión local 2021 en****Sustentabilidad:** \$9500 millones**Principal programa**

Incluir es el programa de Inclusión y Educación Financiera de Banco Provincia, Grupo Provincia, Provincia Microcréditos y la Fundación Banco Provincia, cuyo propósito es promover y consolidar el acceso y uso de los productos y servicios financieros. Entre sus iniciativas se destacan: Incluir ProductIBA y herramientas digitales para personas mayores.

Voluntariado: No**Barbieri**

Gerente General:

Walter Darío Barbieri.

Gerente de

Sustentabilidad:

Juan Francisco Barbieri.

Contacto: innovacióny

susentabilidad@adbarbieri.com

Empleados: más de 300

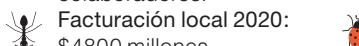
empleados directos en total. En la Argentina, 190 colaboradores.

Facturación local 2020:

\$4800 millones

**Principal programa**

Conectar para Transformar es la convocatoria pública que forma parte de la estrategia de compromiso social

**Principal programa**

Asumimos el compromiso de evolucionar hacia un nuevo paradigma empresarial de Triple Impacto. Consideramos que construir un futuro diferente debe ser un trabajo colectivo, por lo que desarrollamos Repensándonos, una metodología de cocreación abierta, que busca garantizar el diálogo colaborativo y transversal en todas las áreas. Los pilares de este modelo son la coconstrucción, la pasión, la diversidad y la interdependencia.

Voluntariado: Sí.

BASF

Gerente General:

Andrés Monroy.

Gerente de

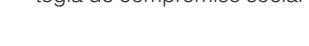
Sustentabilidad:

María Celeste Rodulfo.

Contacto: celeste.rodulfo@basf.com

Empleados: más de 680 colaboradores**Principal programa**

Conectar para Transformar es la convocatoria pública que forma parte de la estrategia de compromiso social



4. Grupo San Cristóbal promueve la sustentabilidad y el reciclado como uno de sus principios culturales. **5.** Tetra Pak realiza acciones para alentar hábitos que colaboren a la solución de problemas ambientales.



de BASF y que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las localidades donde se encuentran las plantas productivas de la compañía. La convocatoria consiste en la selección de proyectos de impacto social y ambiental que adhieran al menos a uno de los Objetivos de Desarrollo Sustentable de las Naciones. Este año en la Argentina se trabajará en 3 proyectos a implementar en la localidad de Malvinas Argentinas: Conectar Investigando, Luminarias Solares y Escuelas inspiradoras hacia la sustentabilidad.

Voluntariado: Sí.

BAT Argentina

Gerente General:

Juan Pablo Pardo Campos

Gerente de

Sustentabilidad:

Carolina Del Pozo

Contacto: carolina_gisel_del_pozo@bat.com

Empleados: 730**Facturación local 2020:** \$33.400 millones.**Inversión local 2021 en Sustentabilidad:**

\$14.000.000



4



5

**Principal programa**

Llevamos indicadores permanentes de nuestros consumos de energía eléctrica, gas natural y agua, generación de residuos y emisiones de nuestra flota de vehículos. En planta se superaron los objetivos propuestos, trabajando en la optimización de uso de agua y de energías renovables y generando una mayor conciencia respecto del impacto de nuestros procesos. Gracias a estos esfuerzos estamos a punto de alcanzar los objetivos fijados para 2025: 50% reducción de emisiones (46% al 2020), 30% de energías renovables (26% al 2020), 35% reducción de uso de agua (21% al 2020), 15% reducción de basura generada (25% al 2020, superando el objetivo), 100% Residuo cero a relleno sanitario (81% al 2020), 95% reciclaje de residuos (77% al 2020). El mayor objetivo es ser carbono neutral en 2030.

Voluntariado: Sí.

**BBVA**

Gerente General: Martín Zarich
Subgerente de Negocio Responsable: María Martha Deleonardis
Contacto: maria.deleonardis@bbva.com
Empleados: 6019
Facturación local 2020: \$12.032,1 millones
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 33 millones

Principal programa

Llevamos adelante iniciativas con foco en la inclusión y educación financiera, emprendedurismo y sustenibilidad. Algunas

de ellas son: Programa de Educación Financiera para jóvenes, Talleres de Finanzas Personales, Plataforma de Educación Financiera Digital, Programa Red de Egresados, Programa Emprende, Concurso Mi Primera Empresa y Talleres de Huerta. BBVA en Argentina tiene un fuerte compromiso con el Desarrollo Sostenible en el país, está adherido a los Principios de Banca Responsable, a la Red Argentina de Pacto Global y forma parte del Protocolo de Finanzas Sostenibles.

Voluntariado: Sí.

**BDO en Argentina**

Gerente General: Sergio Crivelli
Gerente de Sustentabilidad: Gabriela Castro
Contacto: +54 11 4106 7000
Empleados: 700
Facturación local 2020: \$1500 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$ 2 millones

Principal programa

ConcientizaRSE, Comité para diseñar y articular políticas y acciones vinculadas al medioambiente, la comunidad (incluyendo en agenda temas de diversidad e inclusión) y el desarrollo sustentable de los negocios.

Voluntariado: Sí.

**Boehringer Ingelheim**

Gerente General: Eduardo Sorlino
Gerente de Sustentabilidad: Marina Díaz
Contacto: 4704-8600; comunicaciones@



boehringer-ingelheim.com

Cantidad de empleado: 625 con base en Argentina

Principal programa

Nuestro Desarrollo Sustentable se basa en 3 pilares: More Health, para una buena salud de humanos y animales, con programas de acceso a la salud en comunidades vulnerables; More Potential, trabajando en el potencial que nuestra gente y toda la sociedad tenemos para cocrear comunidades saludables, inclusivas y sustentable, y More Green, para la salud del planeta.

Voluntariado: Sí.



Sustentabilidad: Julieta Artal Conte

Contacto: sustentabilidad@byma.com.ar

Empleados: más de 425.

Facturación local 2020: \$4000 millones

Inversión local 2021 en Sustentabilidad:

\$49 millones

Principal programa

Como miembros de la Iniciativa de Bolsas de Valores Sostenibles de Naciones Unidas llevamos a cabo el Toque de campana por la Igualdad de Género, desarrollamos un Índice de Sustentabilidad en el que destacamos a las emisoras con mejor performance ambiental, social, de gobernanza y contribución a los ODS.

Voluntariado: Sí.

Camuzzi

Gerente General: María Tettamanti

Gerente de Sustentabilidad:

Rodrigo Espinosa

Contacto: rodrigo.espinosa@camuzzigas.com.ar

Empleados: 1685

Facturación local 2020: Camuzzi gas Pampeana,

\$36.816 millones, y

Camuzzi gas del Sur:

\$23.919 millones.

Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$ 20 millones

Principal programa

Trabajamos en conjunto con Asociación Conciencia, Fundación Cruzada Patagónica y Fundación Reciduca, poniendo el foco en acciones de capacitación virtuales y tutorías para acompañar a cada jo-



UNIVERSIDAD
AUSTRAL | DERECHO



UNIVERSIDAD
AUSTRAL | ESCUELA
DE GOBIERNO

MAESTRÍAS 2022

Construí el futuro que querés



Universidad Austral
#1 de Argentina de Gestión
Privada para el **Área de Derecho**

MÁS INFORMACIÓN:

informesfd@austral.edu.ar
 +54 9 11 3633 0921



/AustralDerecho

www.austral.edu.ar/derecho/posgrados/

¡ESCRIBINOS!





ven participante de nuestros programas y evitar el abandono escolar en este contexto adverso. También organizamos de manera virtual la segunda edición de Energía Itinerante. A su vez, realizamos donaciones de barbijos y elementos de limpieza y desinfección a los cuarteles de bomberos voluntarios.

Voluntariado: Sí.

CCU Argentina

Gerente General:

Fernando Sanchís

Gerente de Asuntos Corporativos:

Juan Pablo Barrale

Contacto: jbarrale@ccu.com.ar
Empleados: 1700

Facturación local 2020: \$43.000 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$ 7 millones

Principal programa

Nuestro Modelo de Gestión de Sustentabilidad integra 30 iniciativas hacia el 2030, asegurándonos una visión a largo plazo para cumplir nuestro propósito: crear experiencias que nos permitan compartir juntos un mejor vivir.

Las metas para el 2020 se superaron: se redujo el consumo de energía eléctrica en un 24%, la energía térmica en un 46%, la valorización de los residuos sólidos industriales en un 99,4%, y el consumo de agua bajó un 49%.

Voluntariado: No.



Celsur Logística

Gerente General:

Marcelo Ormachea

Gerente de

Sustentabilidad:

Fernando Pereyra



1



2



3



4

1. Bimbo tiene como meta ser carbono neutral. 2. San Miguel conserva 8000 hectáreas de bosques. 3. Coca-Cola impulsa un programa de reciclaje colaborativo. 4. Danone quiere que su packaging sea 100% reutilizable.

Contacto: fpereyra@celsur.com.ar

Empleados: 900

Facturación local 2020:

\$4500 millones

Inversión 2021-2022 en sustentabilidad:

\$3.193.000

Principal programa

Buscamos facilitar el desarrollo y evaluación de los aspectos e impactos de la compañía, el relacionamiento al cambio climático, integración y enfoque de los trabajadores en términos ambientales, compensación en carbono neutro y medición de huella de carbono, ingeniería aplicada a procesos, estructura y vehículos con el objetivo principal de minimizar el impacto y favorecer a la cadena de suministros en su recorrido de sustentabilidad.

Cencosud

Gerente General:

Joaquín Santa Coloma

Gerente de Marketing - Loyalty - CRM - RSE y

Prensa: Marion Schulz

Contacto: lorena.brignardello@cencosud.com.ar

Empleados: 14.980

Principal programa

Jumbo acompaña a los clientes en la adopción de una alimentación saludable y el bienestar en general a través de espacios en tiendas y sitio web, con artículos de interés, recetas y descuentos exclusivos con Viví Saludable. Disco capacita a mujeres emprendedoras en el fortalecimiento de aspectos profesionales y personales a través de Mujeres Transformadoras. Vea impulsar adopción de hábitos y ali-



mentación saludable de niños con Nutriditos. Las tres marcas se unen en la iniciativa Rescate de Alimentos, rescatando alimentos aptos para el consumo y otros artículos de primera necesidad que son distribuidos a centros comunitarios de la Red Argentina de Bancos de Alimentos y Ejército de Salvación.

Voluntariado: No

Cervecería y Maltería Quilmes

Gerente General: Martín Ticinese
Gerenta de Crecimiento Inclusivo y Sustentabilidad: Vanesa Vázquez
Contacto: vavazque@quilmes.com.ar
Empleados: 6000
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$96 millones

Principal programa

Valor es una plataforma colaborativa de impacto social que tiene como objetivo impulsar la inclusión y la diversidad para ayudar a reducir la inequidad social. Para que esto sea posible trabajamos con iniciativas medibles a largo plazo que buscan fortalecer a los/las líderes en la gestión de su organización. Valor busca llegar a todas las organizaciones del país que trabajan en nutrición, empleabilidad y educación, nuestros 3 grandes pilares de abordaje. La plataforma contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Voluntariado: Sí



Gerente de Sustentabilidad: Adriana Turek
Contacto: Adriana.turek@citi.com
Empleados: 915
Facturación local 2020: \$ 70.951.338
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: U\$S 500.000



Principal programa

La alianza de Citi Foundation con FOVISEE ha generado pilotos de mejoramiento habitacional sustentable en distintas ciudades del país. FOVISEE abrió en Bariloche el 1º centro de capacitación del programa y luego el 2º en Buenos Aires. En 2021, frente a los incendios que repercutieron en las casas humildes de Lago Puelo, FOVISEE desarrolló un prototipo sustentable denominado Casa F1: Vivienda Justa ante la emergencia. En mayo se entregaron las primeras casas que alcanzan la categoría B de eficiencia energética.

Voluntariado: No durante la pandemia.



CNH Industrial

Gerente General: Marcus Cheistwer (Presidente de CNH Industrial Argentina)
Gerente de Sustentabilidad: Erika Michalick (Gerenta de Sustentabilidad para América del Sur)
Empleados: 1055
Facturación local 2020: US\$ 845 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: US\$ 222.000 (a julio 2021)



Principal programa

En la Argentina, la firma se consolida desde 2019



como pionera en el desarrollo y comercialización de vehículos movidos a GNC con la línea IVECO Natural Power, gama que cuenta con la más alta tecnología, diseño e implementos equivalentes con beneficios en torno al

50 por ciento en la reducción del costo del combustible. Además, durante 2020 CNH Industrial se posicionó como la primera compañía en fabricar un camión movido a GNC en Argentina, con la producción del modelo Tector. Por otra parte, en el proceso de manufactura las inversiones se dedican a proyectos de empaque para logística sustentable, inversiones en expansión del proceso de compostaje y proyectos dirigidos a la gestión del agua de planta.

Voluntariado: Sí



como pionera en el desarrollo y comercialización de vehículos movidos a GNC con la línea IVECO Natural Power, gama que cuenta con la más alta tecnología, diseño e implementos equivalentes con beneficios en torno al

50 por ciento en la reducción del costo del combustible. Además, durante 2020 CNH Industrial se posicionó como la primera compañía en fabricar un camión movido a GNC en Argentina, con la producción del modelo Tector. Por otra parte, en el proceso de manufactura las inversiones se dedican a proyectos de empaque para logística sustentable, inversiones en expansión del proceso de compostaje y proyectos dirigidos a la gestión del agua de planta.

Voluntariado: Sí

Coca-Cola Argentina

Gerente General: José Abelardo Gudino Morales

Gerente de Sustentabilidad: Mariale Alvarez
Contacto: marialealvarez@coca-cola.com
Empleados: 12.000



Principal programa

Este año impulsamos Ruta Verde, un programa de reciclaje colaborativo que llevamos adelante junto a RSU Ambiental, una empresa de logística y gestión integral que actúa como operador local. Es un sistema de recolección de residuos diferenciado que busca un destino sustentable y eficiente para el plástico PET, utilizado en los envases, entre otros materiales reciclables. La



iniciativa conecta a 8 localidades del interior de Buenos Aires con el objetivo de optimizar la logística en la gestión integral de residuos y fomentar la economía circular. El proyecto ya logró reciclar más de 306 toneladas de plástico durante 2020.

Voluntariado: Sí

Coca-Cola FEMSA Argentina

Gerente General: Nicolás Bertelloni

Director de Legales y Asuntos Corporativos: Germán Pennimpede

Contacto: asuntoscorporativosarg@kof.com.mx
Empleados: más de 2200

Principal programa

Trabajamos en un programa de apoyos comunitarios para los barrios cercanos a nuestros centros de trabajo: realizamos donaciones de producto, bienes, cobertura de servicio de emergencias médicas, en algunos casos, servicio de internet, entre otras actividades. Participamos en la ejecución de ProgramON Emprendidos, una iniciativa diseñada entre el Sistema Coca-Cola y Chicos.Net para capacitar a jóvenes en habilidades digitales que potencien el camino del emprendedurismo y la búsqueda de su primer empleo. También formamos parte del programa de Recolección Ruta Verde para los municipios de San Antonio de Areco y Carmen de Areco.

Voluntariado: Sí

Danone

CEO: Juan Garibaldi
Gerente de



A pesar de la pandemia, las iniciativas para reducir la huella ambiental y bajar el consumo de agua y energía no se detuvieron.

Sustentabilidad:
Ana Guerello
Gerenta de Comunicación Externa:
Carolina Ivachuta
Contacto:
carolina.ivachuta@danone.com
Empleados: 5000

Principal programa
El compromiso de Danone es que el 100% de su packaging sea reutilizable, reciclabl e o compostable para 2025. De esta manera, impulsa desde 2012 un programa de reciclaje inclusivo junto a Fundación AVINA que potencia alianzas público-privadas para incrementar las tasas de reciclado en Argentina. A la vez, este programa, empodera al ecosistema de reciclaje. Este material se utiliza, por ejemplo, para la producción de las botellas de Villavicencio, compuestas por un 50% de PET reutilizado.
Voluntariado: Sí.

Dell Technologies
Gerente General:
Patricio Iraolagoitia

Principal programa
nuestros esfuerzos de sustentabilidad giran en torno a tres áreas de enfoque clave: acelerar la economía circular, proteger nues-

tro planeta y respaldar a las personas que fabrican nuestros productos. Para acelerar la economía circular hemos establecido metas ambiciosas que nos desafían a recuperar todo lo que producimos y escalar significativamente nuestra adopción de materiales reciclados y renovables. Para proteger nuestro planeta, debemos ayudar a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, luchar por cero residuos y utilizar los recursos de manera responsable considerando las emisiones de carbono.
Voluntariado: Sí

Deloitte
CEO:
María Inés Del Gener
Líder de Sostenibilidad:
Alfredo Pagano
Contacto: 4320-2702,
apagano@deloitte.com
Empleados: 1400

Principal programa
Worldclass es la iniciativa global para empoderar a 50 millones de personas para 2030, ayudándolas a acceder a la educación, las habilidades, oportunidades y herramientas que necesitan para incorporarse a la fuerza laboral, en la nueva economía mundial. Además, con WorldClimate nos comprometimos a lograr cero emisiones netas para el año 2030 a nivel global.
Voluntariado: Sí

Despegar
Gerente General:
Paula Cristi
Gerente de Sustentabilidad: Josefina Schaer
Contacto: 0810-810-1010

consultasargentina@despegar.com
Empleados: Alrededor de 1000

Principal programa
Desde 2018 desarrollamos Capacitar Para Despegar, un programa de formación en IT en el Barrio 31 que busca talento centenario y fomenta la igualdad de oportunidades a través de sistema de becas inclusivas, y que apunta a abrir oportunidades laborales y generar empleo sustentable. También desarrollamos desde hace más de 8 años Jóvenes de Alto Vuelo, un programa para la formación de talento en tecnología desarrollado por el equipo de IT de Despegar y que brinda a los jóvenes una valiosa oportunidad de primer empleo en tecnología.
Voluntariado: Sí

Dow
Gerente General:
Diego Ordóñez
Gerente de Sustentabilidad:
Martín Bianchi
Empleados: 850

Principal programa
Asumimos la responsabilidad y la oportunidad de tomar el liderazgo para abordar los desafíos globales que se nos presentan. Establecimos nuestros objetivos de sostenibilidad hasta 2050 para reducir la emisión de gases de efecto invernadero, eliminar los residuos plásticos y fomentar la economía circular. En línea con estos objetivos trabajamos localmente en múltiples iniciativas entre las que se destacan

el programa Latitud R de Avina.
Voluntariado: Sí

Edenor
CEO:
Neil Arthur Bleasdale
Líder de Sostenibilidad:
Guillermo Arboleya
Contacto: garboleya@edenor.com
Empleados: 4764

Principal programa
Becas y Tutorías Universitarias y Técnicas. En el nivel secundario el programa es dirigido a estudiantes de los dos últimos años de escuelas técnicas. El objetivo es contribuir a la terminalidad de los alumnos dentro del sistema escolar y abrir oportunidades de empleo facilitando su inserción en el mundo laboral. Además incluye apoyo económico, acompañamiento de un tutor (en alianza con la Fundación Reciduca), oportunidad de realizar 200 horas de prácticas y un taller de primer empleo.

Por su parte, en el nivel universitario el programa está dirigido a estudiantes de las carreras de Ingeniería Eléctrica o Ciencias de Datos.
Voluntariado: Sí

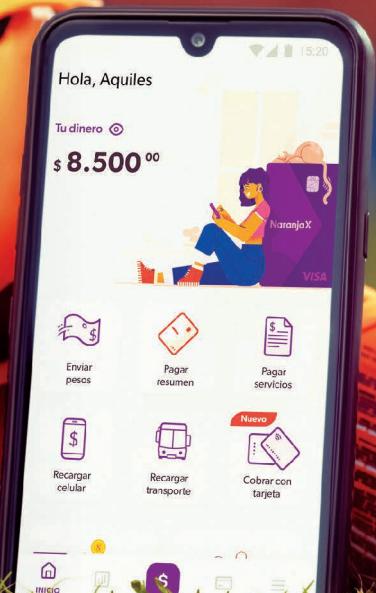
Eidico
Gerente General:
Mateo Salinas
Director de Sustentabilidad:
Diego Lanusse
Contacto: dlanusse@eidico.com.ar
Empleados: 148
Facturación local 2020:
U\$S 38.000.000
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$ 10 millones

Naranja AHORA ES NaranjaX

**Una app para que manejes tu plata
con los tapones de punta:**

- › Accedé a una cuenta gratis
- › Controlá tus gastos
- › Pagá tus tarjetas
- › Pagá tus servicios
- › Hacé transferencias y ¡mucho más!

Alentamos tus finanzas.



DESCARGÁ LA APP



**Principal programa**

Contamos con un equipo externo de Desarrollo Comunitario que está orientado a forjar vínculos de confianza entre propietarios, instituciones públicas y privadas, ONG's y toda la comunidad vecina a los proyectos de Eidico, mediante programas de trabajo, educación, familia, salud y vivienda digna. En contexto de pandemia, en 2020 nació Mesa Solidaria donde junto a los propietarios y empleados de nuestros barrios nos unimos para preparar cajas de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene para donar a ONG de la zona.

Voluntariado: No.



Principal programa
Emprendizaje es un pro-

grama de formación regional, que se implementó en 2021 de manera 100 por ciento virtual. Está dirigido a familiares de nuestros colaboradores y la particularidad de este programa de formación es que los facilitadores son nuestros propios colaboradores, especialistas de los contenidos del curso, que destinan su tiempo en forma voluntaria para dictar cada uno de sus 20 módulos. Los módulos abarcan distintos tópicos: finanzas personales y corporativas, emprendedorismo, estrategia, liderazgo, marketing digital, inteligencia emocional, design thinking y técnicas de comunicación virtual entre otros.

Electrolux Argentina

Gerente General:

Marcela Romero

Director de

Sustentabilidad: João Zeni

Empleados: 770

Facturación local 2020: \$9800 millones

Inversión local 2021 en

Sustentabilidad: U\$S3 millones

Principal programa

Durante 2021, la compañía continuó profundizando sus proyectos relacionados a la eficiencia energética que busca proporcionar una vida mejor y más sustentable para los consumidores. En ese sentido, el desafío más importante para este año consiste en el reemplazo de los autoelevadores por equipos eléctricos de última generación, lo que permitirá la eliminación del uso de gas envasado dentro de la planta de Rosario.

Voluntariado: No.

EY

CEO: Norberto Nacuzzi

Líder de Sostenibilidad:

Mirta Maglietta

Contacto: mirta.

maglietta@ar.ey.com

Empleados: 1680

(al 30/6/21)

Principal programa

Emprendizaje es un pro-



grama de formación regional, que se implementó en 2021 de manera 100 por ciento virtual. Está dirigido a familiares de nuestros colaboradores y la particularidad de este programa de formación es que los facilitadores son nuestros propios colaboradores, especialistas de los conte

nidos del curso, que destinan su tiempo en forma voluntaria para dictar cada uno de sus 20 módulos. Los módulos abarcan distintos tópicos: finanzas personales y corporativas, emprendedorismo, estrategia, liderazgo, marketing digital, inteligencia emocional, design thinking y técnicas de comunicación virtual entre otros.

Voluntariado: Sí



piel y manicura, y les ofrece una salida laboral. En la actualidad ya son más de 50 las mujeres egresadas del programa, de las cuales dos están actualmente trabajando en la compañía.

Voluntariado: Sí

General Motors

Vicepresidente Argentina, Paraguay y Uruguay:

Federico Ovejero.

Gerente de

Sustentabilidad:

Soledad Pannunzio

Contacto: soledad.

pannunzio@gm.com

Principal programa

Buscamos promover el crecimiento económico en todo el mundo a través del trabajo bajo tres ejes: fomentar la seguridad vial y de vehículos, desarrollar comunidades sustentables e incentivar la educación STEM. Durante el año realizamos la entrega de motores destinados a escuelas técnicas con el objetivo de colaborar en la formación técnica de futuros talentos. Además, desde hace 18 años tenemos un compromiso con UNICEF colaborando en su recaudación de fondos destinados a programas para la promoción de los derechos de los niños.

Voluntariado: Sí

Genneia

Gerente General:

Bernardo Andrews

Gerente de

Sustentabilidad:

Gustavo Castagnino

Contacto:

gustavo.castagnino

@genneia.com.ar

Empleados: 253

Facturación local 2020: U\$S 302 millones



**Conocimiento
Confianza
Eficacia**

Cuento con nosotros



Finanzas Sostenibles
Bonos Sostenibles,
verdes y sociales
Medición de Huella de Carbono



Red SMS Latinoamérica
Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

**Principal programa**

Soluciones energéticas para el futuro: fortalecemos nuestras comunidades mediante el aporte de infraestructura energética basada en fuentes renovables, tanto para facilitar el aprendizaje en estos temas, como para contribuir en los objetivos de eficiencia, autonomía energética y sustentabilidad económica.

Innovación y conocimiento: nos moviliza el desafío de conseguir una educación de calidad, que acerque el ámbito académico al mundo laboral actual, para ello promovemos y organizamos prácticas profesionalizantes, charlas y talleres con fines educativos, e investigación, innovación y desarrollo.

Voluntariado: No

Gerdau

Director ejecutivo:

Guillermo Maglieri

Gerente de

Sustentabilidad:

Alicia Gentili

Empleados: 650

empleados

Facturación local 2020:

\$19.388 millones

Principal programa

Lanzamos el Programa Formación de Mujeres en Operación, un espacio de capacitación teórico y práctico orientado a mujeres externas de la empresa, interesadas en desempeñarse en posiciones operativas de una industria. En esta primera edición 8 participantes recorrerán un camino de aprendizaje durante 6 meses, adquiriendo conocimientos y habilidades propias de una operación industrial.

Voluntariado: Sí

GlobalLogic Latinoamérica

Gerente General:

Juan Bello

Responsable de

Sustentabilidad:

Lucía Bravo

Contacto:

comunicaciones@
globallogic.com

Empleados: +550

Principal programa

Medición y compensación de la huella de Carbono. Siendo esta la continuación de un camino evolutivo hacia un desarrollo más sostenible, decidimos compensar las emisiones de carbono del año 2019 colaborando con Banco de Bosques para la adquisición y protección a perpetuidad de tierras de bosque nativo en Misiones (Curvas del Uruguay-i), a través la creación de un área natural protegida. ¡Más de 100 hectáreas de selva ahora son intocables!

Voluntariado: No.

Globant

Chief Business Officer

Latinoamérica:

Nicolás Kaplun

Gerente de

Sustentabilidad:

Francisco Michref

Contacto: hi@globant.com

Empleados: 17.250

Facturación local 2020:

US\$ 814 millones

Inversión local 2021 en

Sustentabilidad: US\$ 1.2 millones

Principal programa

Code Your Future

Globant suma más de 3500 becas ya ofrecidas a través de distintos programas para brindar oportunidades de educación y empleo de calidad en Latinoa-

mérica en los últimos dos años (50% de los egresados ya consiguieron trabajo en el sector). Bajo este enfoque es que desarrolló las Becas Code Your Future, en busca de fomentar el ingreso de jóvenes en la industria tecnológica a través de la capacitación en herramientas digitales, mitigando a la vez la brecha de género en la industria TI. Este programa se ha estado desarrollando en Argentina, Colombia, Chile, Perú, Uruguay y México. 1000 becas otorgadas (62% mujeres)

Voluntariado: Sí

Google Argentina

Director General:

Pablo Beramendi

Empleados: más de 285

Principal programa

Durante 2020, anunciamos la eliminación de nuestro legado de carbono que incluye emisiones operativas generadas antes de 2007, cuando nos convertimos en la primera gran empresa en ser neutral en carbono. Por otra parte, nos comprometimos a operar con energía libre de carbono para 2030 en todos nuestros centros de datos y campus. Asimismo, realizamos iniciativas para ayudar a clientes, socios y a las personas a tomar decisiones sostenibles, como inversiones en regiones de manufactura para habilitar 5GW de nueva energía libre de carbono.

Voluntariado: Sí.

Grupo Arcor

Gerente de

Sustentabilidad:

Claudio Giomi

Contacto:

sustentabilidad@arcor.com

Empleados: 20.000

Ventas netas globales

2020: US\$ 2150 millones

Principal programa

La Política de Sustentabilidad de Grupo Arcor cuenta con un compromiso general con el desarrollo sustentable para la gestión de la cadena de valor y cinco compromisos específicos: agua, energía y cambio climático, materiales de empaque, derechos humanos y laborales, y vida activa y alimentación saludable. En este marco se implementan diversas iniciativas como el Programa Agro Sustentable, cuyo objetivo es asegurar la cantidad, calidad, inocuidad y responsabilidad ambiental y social de las principales materias primas que se producen y adquieren. También el Programa de Compras Inclusivas Responsables que amplía y diversifica las fuentes de abastecimiento.

Voluntariado: No.

Grupo BGH

Gerente General:

Marcelo Girotti

Gerente de

Sustentabilidad:

Federico Messina

Contacto: federico.

messina@bgh.com.ar

Empleados: 1300

Facturación 2020:

U\$S228,5 millones

Principal programa

SumaRSE, el programa de RSE del Grupo BGH de triple impacto, se sostiene sobre tres pilares fundamentales: la educación, el cuidado del medioambiente y el impacto en las comunidades donde tiene presencia.

De esta manera, el grupo trabaja, de forma sustenta-



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



SIGAMOS CRECIENDO.



ble y continua, junto a Fundaciones y Asociaciones Civiles en Buenos Aires y Río Grande.
Voluntariado: Sí



Patricio Supervielle.
Director a cargo del área de Sustentabilidad: AtilioDell'Oro Maini
Contacto: sustentabilidad@supervielle.com.ar



Empleados: 5021
Facturación local Grupo Supervielle en 2020: \$50.274,3 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$96,7 millones



Principal programa

Desarrollamos un modelo de gestión responsable orientado a la sustentabilidad que mide su desempeño a través de métricas ESG. Entre los diversos programas que impulsamos se destaca el Hacelo Vos Tecnología sin Edad. Es un programa de inclusión y educación financiera de capacitaciones gratuitas online con el que Grupo Supervielle busca promover la autonomía y la seguridad y reducir la brecha digital con foco en temas bancarios.

Voluntariado: Sí



Henkel

Presidente: Federico Schroer
Gerente de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos Argentina & Chile: Ignacio Martínez Sabino.
Contacto: ignacio.sabino@henkel.com
Empleados: 142
Facturación local 2020: \$3300 millones



Principal programa

Desde hace ya casi diez años en la planta se practica la lombricultura, proceso que consiste en procesar los lodos provenientes de la planta de tratamiento de efluentes resultantes



Grupo Bimbo

Gerente General: Gastón Lo Russo.
Gerente de Sustentabilidad: Jimena Mercedes Barca.
Jefe de Comunicaciones y Asuntos Corporativos: Gabriela Guajardo.
Contacto: gabriela.guajardo@grupobimbo.com.
Empleados: 1600 colaboradores.

Principal programa

Estamos comprometidos a alimentar un mundo mejor a través de nuestra estrategia de sustentabilidad enfocada en tres grandes prioridades, sin perder de vista los cimientos con los que ha trabajado desde siempre la compañía: Alimentamos un mundo mejor para ti se trata de desarrollar productos con diversidad de nutrientes, recetas más simples y naturales, y dietas planetarias o dietas basadas en plantas; Alimentamos un mundo mejor para la vida apoyando a comunidades, pequeños productores y proveedores y promoviendo el desarrollo de nuestra gente ofreciendo un lugar diverso e inclusivo, y Alimentamos un mundo mejor para la Naturaleza siendo una compañía con carbono neutral, cero desperdicios y con una agricultura regenerativa.

Voluntariado: Sí



Voluntariado: Sí



HP

Gerente General: Adrián Ali
Gerente de Sustentabilidad: Elaine Rivera
Contacto: elaine.rivera@hp.com
Empleados: aprox. 55.000 a nivel global



Principal programa

Nuestro programa HP PlanetPartners, clasificado como el programa de reciclaje de consumibles #1 del mundo, comenzará en Argentina los próximos meses con el compromiso de reducir el impacto de nuestros productos en el medioambiente y aportar a la economía circular. Consiste en la recolección de cartuchos de tóner y tinta HP al llegar al fin de su vida útil para realizar un reciclaje de ciclo cerrado: un proceso de trituración y combinación de plástico recuperado en el que se fabrican cartuchos originales HP, que ya ha reciclado más de 875 millones.

Voluntariado: Sí



HSBC Argentina

CEO: Juan Marotta
Gerente de RRHH: Juan José Bonora
Contacto: javier.cortes@huawei.com
Empleados: 500
Facturación local 2020: U\$S77 millones



Principales programas: Semillas para el Futuro. Se implementa desde 2017 y ya llevó a China a 30 jóvenes de todo el país para formarse en telecomunica-

de la producción de adhesivos, mezclándolos con lombrices en montículos de tierra, lo que permite transformar los materiales en materia orgánica, conformando un compost que luego sirve de abono para la tierra, completando un ciclo de producción limpia. En 2020, este proceso permitió la reutilización de 2500 metros cúbicos de agua en el proceso productivo y de limpieza de equipos industriales.

Voluntariado: Sí



Principal programa

Desarrollamos un modelo de gestión responsable orientado a la sustentabilidad que mide su desempeño a través de métricas ESG. Entre los diversos programas que impulsamos se destaca el Hacelo Vos Tecnología sin Edad. Es un programa de inclusión y educación financiera de capacitaciones gratuitas online con el que Grupo Supervielle busca promover la autonomía y la seguridad y reducir la brecha digital con foco en temas bancarios.

Voluntariado: Sí



Presidente: Federico Schroer
Gerente de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos Argentina & Chile: Ignacio Martínez Sabino.
Contacto: ignacio.sabino@henkel.com
Empleados: 142
Facturación local 2020: \$3300 millones



Principal programa

Desde hace ya casi diez años en la planta se practica la lombricultura, proceso que consiste en procesar los lodos provenientes de la planta de tratamiento de efluentes resultantes



Principales programas: Semillas para el Futuro. Se implementa desde 2017 y ya llevó a China a 30 jóvenes de todo el país para formarse en telecomunica-

Gerente de Sustentabilidad:

Nicolás Limongelli
Contacto: nicolas.limongelli@hsbc.com.ar

Empleados: alrededor de 3600

Facturación local 2020: el banco tiene ingresos financieros por \$ 80.898 millones.

Principal programa

Hemos establecido un ambicioso plan que busca priorizar el financiamiento y la inversión que apoye la transición a una economía neta de carbono cero. El programa se basa en tres pilares estratégicos: convertir nuestras operaciones y cadena de valor a cero emisiones netas hacia 2030, y alinear las emisiones financiadas de nuestra cartera con el objetivo del Acuerdo de París hacia 2050; apoyar las nuevas soluciones climáticas y la innovación en tecnologías limpias; y brindar financiamiento sustentable ayudando a nuestros clientes a reducir sus propias emisiones.

En la Argentina ya lanzamos líneas de préstamos verdes.
Voluntariado: Sí

Voluntariado: Sí

Huawei

CEO: Chen Shiqing (Steven)

Gerente de RRHH: Juan José Bonora

Contacto: javier.cortes@huawei.com

Empleados: 500

Facturación local 2020: U\$S77 millones

Principal programa

Semillas para el Futuro. Se implementa desde 2017 y ya llevó a China a 30 jóvenes de todo el país para formarse en telecomunica-

Grupo Supervielle

Gerente General:



ciones. Su edición 2020, realizada durante la pandemia, consistió en una capacitación online para 40 estudiantes y 10 profesores universitarios. En términos totales, la iniciativa alcanzó a más de 1000 alumnos de 70 universidades de Argentina.

ICBC Argentina

Gerente General:
Alejandro Ledesma
Gerente de Sustentabilidad: Macarena Santos Muñoz
Contacto: macarena.santosmunoz@icbc.com.ar
Empleados: 3616
Facturación local 2020: \$50.413 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$9 millones

Principal programa

Desarrollamos programas basados en cuatro ejes temáticos, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: el fomento del comercio exterior y el apoyo a empresas nacionales mediante los programas de la Fundación ICBC, la educación, la reducción de la pobreza y el hambre y el cuidado de la infancia. Lo hacemos a través de programas propios, concursos de proyectos sociales y apoyando programas e iniciativas de organizaciones civiles.

Voluntariado: Sí.

Intel

Gerente General:
Adrián De Grazia
Empleados en Argentina: 90

Principal programa

Intel cuenta con una estra-



1



2



3



4

1. Dow trabaja en múltiples iniciativas, como Latitud R de Avina. **2.** Gennéa aporta su infraestructura de energía renovable. **3.** Techint opera con la meta cero desvíos en sus proyectos. **4.** McCain fijó cuatro pilares de sustentabilidad.



tegia integral llamada Global Impact 2030, que tiene como fin trabajar e impulsar el compromiso de la compañía con el medioambiente en tres ejes: el avance global en prácticas de manufactura sustentables; reducción de emisiones a nivel industrial; y certificación de carbón neutral.

Voluntariado: Sí



JetSMART

CEO: Estuardo Ortiz
Gerente de Sustentabilidad:
Estuardo Ortiz
Contacto: 11 2206-7799
Empleados: 260

Principal programa

Tiene un plan de sostenibilidad que se basa en 3 pilares fundamentales: Sustentabilidad ambiental. La flota de JetSMART está compuesta en gran parte por aviones A320NEO que reducen en un 50% la huella acústica y ahorran un 20% de combustible, y que, por primera vez, han incursionado en el uso de BioFuel, un combustible orgánico que reduce en un 80% la huella de carbono emitida por la aeronave. Además, la aerolínea apoya a diversas instituciones infantiles y ha implementado Compromiso SMART, que consiste en una serie de estrictos protocolos de higiene y bioseguridad antes, durante y después del vuelo.



John Deere Argentina

Presidente:
Sergio Fernández
Gerente de Sustentabilidad:
Rodrigo Weisbord
Empleados: 1200 empleados

**Principal programa**

Enfocamos nuestra energía y recursos en tres ejes: empoderar a través de la educación, el desarrollo de las comunidades y luchar contra el hambre en el mundo. Con estos objetivos nos asociamos con ONG estratégicas para potenciar el alcance de las acciones. Junto a Global Communities desarrollamos Sembrando Futuros, un programa de desarrollo comunitario que tiene como objetivo crear capacidades en las personas para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las comunidades donde se encuentra la compañía, en Granadero Baigorria y Las Rosas, Santa Fe. En 2020 realizamos un plan de contingencia por la pandemia y distribuimos 129.700 raciones de comida y 2930 bolsones de productos de higiene, alcanzando a 1146 familias.

Voluntariado: Sí



tiva #SheCan. Las acciones en alianza con ONGs como Unicef, Cruz Roja y Bancos de Alimentos, alcanzaron 1,7 millones de personas en el período. Además, se donaron un total de 11 millones de unidades de productos como parte de los esfuerzos de ayuda contra el Covid-19, el equivalente a US\$ 1 millón en papel higiénico, pañales y productos para la higiene femenina.

Voluntariado: Sí

**KPMG**

CEO: Néstor García

Líder de Sostenibilidad: Romina Bracco, socia líder de Sostenibilidad & ESG de KPMG en Argentina.

Contacto: rbracco@kpmg.com.ar
Empleados: 1250

**Principal programa**

KPMG Impact Plan enumera nuestros compromisos colectivos y acciones (ESG) de ciudadanía corporativa en categorías: Planeta, Personas, Prosperidad y Gobernanza, aliñeados con la metodología KPMG Impact.

Voluntariado: Sí.

**La Caja**

Gerente General: Jorge Mignone.

Gerente de Sustentabilidad: Carla Ponce.

Contacto:ponce@lacaja.com.ar
Empleados: 1960.
Facturación local 2020: \$39.997 millones

**Principal programa**

Desde 2017, La Caja forma parte de The Human Safety Net, una iniciativa global del Grupo Genera-



li, que trabaja en conjunto con Fundación Emmanuel y Haciendo Camino con familias de las comunidades de La Plata y el norte del país en situación de vulnerabilidad, brindando herramientas que las ayuden a transformar su vida.

En Argentina, en el caso de Fundación Emmanuel, el fin de la iniciativa fue la compra de bicicletas para que niños/as que no cuentan con recursos y no tienen forma de llegar a las escuelas o fundación, tengan una manera de conectarse con la comunidad. Por su parte, Haciendo Camino tuvo como fin la construcción de un nuevo Centro de Prevención de Desnutrición Infantil en Colonia Dora.

Voluntariado: Sí.

**Lartirigoyen y Cía**

Presidente: Ignacio Lartirigoyen

Responsable de RSE y Sustentabilidad: María Rocío Cerutti, María Camila Fossati

Contacto: 02954 491481

**Principal programa**

Nos comprometemos con el medioambiente y las comunidades en las que operamos a través de proyectos como medición de Huella de Carbono; almacenamiento transitorio de envases vacíos junto a Campo Limpio; certificación de Cebada sustentable; ganadería regenerativa; Huerta Educativa en alianza con INTA, la Asociación Agrícola Ganadera de La Pampa y la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa y la "Chocleada Solidaria".

Voluntariado: Sí

**Ledesma**

Gerente General:

Javier Goñi

Gerente de Innovación y Medio Ambiente: Héctor Páez

Contacto: hpaez@ledesma.com.ar

Empleados: 6982

Facturación local: 28.947.111

Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$ 200 millones.

**Principal programa**

En 2020, Ledesma celebró el 10º aniversario del Programa Paisaje Productivo Protegido (PPP), una iniciativa elaborada en conjunto con la Fundación ProYungas, cuyo objetivo es generar un modelo de gestión que permita integrar la producción con la conservación de la biodiversidad en un contexto de promoción social. El PPP se sustenta en la idea de que las actividades productivas, además de facilitar el desarrollo de las comunidades locales, generan recursos que permiten preservar los ecosistemas que las rodean.

Como parte de este Programa, Ledesma fue la primera empresa argentina en realizar un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y, como resultado, protege como reserva natural 100.000 de las más de 150.000 hectáreas que posee en Jujuy. Dicho trabajo constituyó un antecedente para la posterior Ley de Bosques.

Voluntariado: Sí

L'Oréal Argentina

CEO: Jean-Noël Divet

Chief Communications Officer: Mariana Petrina

Principal programa

Guiamos nuestro accionar a través de nuestros objetivos de impacto social establecidos para los próximos diez años. En 2020, la cantidad de vidas que impactamos en América Latina creció un 350% en comparación a los valores de 2019, mediante programas sociales como Baños Cambian Vidas, Un Abrazo para Cada Bebé y la iniciativa

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



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

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





Contacto: mariana.petrina@loreal.com
Empleados: 600

Principal programa
Los principales objetivos son respetar cada etapa de la cadena de valor de los productos (agua, biodiversidad, clima y energía), a su vez contribuir a la resolución de los desafíos mundiales dando apoyo a las necesidades sociales y ambientales urgentes a través de tres fondos de inversión destinados a diferentes organizaciones. Y, por último, se busca empoderar al ecosistema de negocio de la compañía impulsando empleos y salarios dignos. Además, se trabaja junto a clientes, proveedores y consumidores apoyándolos en la transición hacia un mundo más sustentable.
Voluntariado: Sí

Lumen Technologies
Presidente Regional:
Héctor Alonso
VP de HR:
Marcelo Melamed
Contacto:
Juan Paulo Díaz Alcántara
juan.diazalcantara
@lumen.com
Facturación local 2020:
\$9.026.805.658

Principal programa
Contamos con un sistema de gestión ambiental implementado y certificado bajo el estándar ISO 14001. Además, desarrollamos un plan regional de ahorro de energía eléctrica cuyo resultado fue de más de U\$S100.000 de ahorro en toda Latinoamérica. Entre las próximas metas a alcanzar se encuentra la utilización de energía de fuentes renovables.

Voluntariado: Sí

ManpowerGroup
Gerente General:
Luis Guastini.
Gerente de Sustentabilidad:
Valentina Rodríguez
Contacto:
sustentabilidad@manpowergroup.com.ar
Empleados: 330
Facturación local 2020:
\$7.539,6 millones.

Principal programa
Hace más de 14 años promovemos la empleabilidad de sectores en desventaja. A través de nuestra iniciativa Construyendo puentes, hacia un mundo más inclusivo invitamos a nuestros clientes a construir valor social compartido, considerando la posibilidad de ofrecer oportunidades de empleo y de formación a jóvenes de bajos recursos, personas con discapacidad, mujeres que buscan reintegrarse en el mercado laboral, refugiados, adultos mayores y al colectivo LGTBI. Desde 2008, más de 2200 personas participantes de nuestros programas consiguieron un empleo y más de 330 organizaciones fueron reconocidas como Socias en la inclusión.
Voluntariado: Sí.

Marfrig Global Foods
CEO: Gustavo Kahl
Gerente de Sustentabilidad:
Paulo Pianez
Contacto: paulo.pianez@marfrig.com.br y vanessa.carmo@marfrig.com.br
Empleados: 2400
Principal programa
Marfrig Verde+, para mitigar los impactos social y

ambiental, contribuir al desarrollo socioeconómico y recuperar la biodiversidad en los territorios donde opera la compañía.
Voluntariado: Sí.

Massalin Particulares
Gerente General:
Carlos Serrano
Director de Asuntos Externos: Matías O'Farrell
Contacto: institucionales.massalin@pmi.com
Empleados: 2100
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: U\$S1 millón

Principal programa
En Salta, Jujuy y Misiones impulsamos y participamos de los programas Porvenir NOA y NEA, desarrollados por la Asociación Conciencia, y de Jardines de Cosecha, implementado por la Cámara del Tabaco de Salta. Todos ellos tienen como objetivo prevenir y erradicar el trabajo infantil y, a la vez, impulsar un ambiente de trabajo seguro en los campos donde se cultiva tabaco. Además, apoyamos otros programas en la provincia de Buenos Aires, como el fortalecimiento y acompañamiento de organizaciones en barrios vulnerables.
Voluntariado: No

Mastellone Hnos
Presidente:
Carlos Agote
Gerente de Sustentabilidad:
Natalia Bernasconi
Contacto:
sustentabilidad@mastellone.com.ar
Empleados: 3651
Facturación local 2020:
\$80.200 millones.

Principal programa
Trabajamos de forma transversal y articulada en la promoción e implementación de prácticas sustentables no solo internamente, sino con los diversos stakeholders que componen nuestra cadena de valor. Trabajamos en la consolidación del Comité Corporativo de Sustentabilidad integrado por los directores ejecutivos de la compañía.

McCain Argentina
Gerente General:
Diego Peña
Gerente de Sustentabilidad:
Luis Verdaro (CEO Latam)
Empleados: 700

Principal programa
La compañía lanzó en 2020 su Estrategia Global de Sustentabilidad centrada en producir más y mejores alimentos utilizando menos recursos naturales y con menor impacto en el planeta. Dicha estrategia basa su ejecución en cuatro pilares: Agricultura Sostenible e Inteligente; Operaciones con Recursos Eficientes; Buen Alimento; y Comunidades Prósperas. McCain se vincula con entidades globales para llevar a cabo sus acciones como RE100, CDP, Ellen MacArthur Foundation y LivelihoodsFunds.
Voluntariado: No

Mega Tech
Gerente General:
Héctor Lew
Gerente de Sustentabilidad:
Carolina Rabinovich
Contacto:
info@megatech.la
Empleados: 250

INTENSO Y PERFECTO A MARGOR



SABER TIENE SU
— RECOMPENSA —

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



Facturación local 2020:
\$ 550.000.000
Inversión local 2021
en Sustentabilidad: \$
1.500.000

Principal programa
Participación en el Programa Emplear+ Empujar: capacitación y empleabilidad para 50 jóvenes del Barrio Zabaleta en Parque Patrios, con participación de colaboradores como voluntarios que realizan tareas de mentoría. Donaciones de equipamiento informático reciclado y colaboración con el Hospital Pedro de Elizalde y la Fundación Garrahan.
Voluntariado: Sí

Merck
Gerente General:
María Sol Quibel
Gerente de
Sustentabilidad: María
Laura de la Fuente
Contacto: laura.de-la-
fuente@merckgroup.com
Empleados: 200

Principal programa
Contribuimos en la asistencia a pacientes oncológicos, neurológicos y endocrinológicos de manera libre, gratuita y voluntaria mediante información e iniciativas educativas. También ofrecemos diferentes beneficios a los empleados (chequeos médicos, vacunación). Colaboramos con el programa de reciclado de papel y donación de tapitas del Hospital Garrahan. Desarrollamos el Programa Spark, cuyo objetivo es encender la pasión por la ciencia entre los niños y estudiantes a través de presentaciones científicas en las escuelas.
Voluntariado: Sí



Metrogas
Director General:
Alejandro Fernández
Jefa de Sustentabilidad:
Viviana Barilá
Contacto: Viviana Barilá - vbarila@metrogas.com.ar
Empleados: 1325
colaboradores

Principal programa
Instalando Calor Seguro, se desarrolla de manera ininterrumpida desde el año 2015. El programa consiste en talleres de formación en escuelas técnicas sobre la industria del gas e instalaciones internas domiciliarias. Se capacita a los alumnos como potenciales gasistas matriculados y a los docentes para su réplica y escalabilidad.
Voluntariado: Sí

Microsoft
Gerente General:
Fernando López Iervasi
Gerente de
Sustentabilidad:
Jorge Celli.
Contacto: rsear@microsoft.com
Empleados: 195

Principal programa
Colaboramos y trabajamos estrechamente con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales y las cámaras empresariales para aplicar nuestra experiencia, tecnología y recursos para apoyar las distintas iniciativas y potenciarlas para que el alcance y el bienestar de la comunidad sea aún mayor. En este sentido, podemos mencionar las alianzas con el SAME, para dotar de tecnología y capacitaciones a la institución; también, firmamos un acuerdo de co-



laboración con ABSA, con el objetivo de atender las necesidades y problemáticas actuales de la empresa con respecto a la gestión del servicio de agua y cloacas en la Provincia de Buenos Aires. Uno de los focos centrales de la iniciativa es el estudio pormenorizado del estado cambiante del Río de la Plata.
Voluntariado: Sí.



Minera Argenta,
grupo Pan American
Silver Argentina

Gerente General:
Ricardo Zarandon, director ejecutivo.
Gerente de
Sustentabilidad:
Gabriela Maceira, gerente de Sostenibilidad Social, y Daniel Pérez Martínez, gerente de Sostenibilidad Ambiental y Patrimonial

Contacto: sostenibilidadesocial@ar.panamericansilver.com
Empleados: 66.
Inversión local 2020
en Sustentabilidad:
U\$432.000
Inversión 2021 en
Sustentabilidad:
U\$92.000



Principal programa
El trabajo estuvo enfocado en proveer elementos de protección personal (EPP) e insumos a las instituciones sanitarias de la meseta central del Chubut, además de equipamiento: cascos de ventilación no invasiva, equipo respirador y tests rápidos. Con relación a la población vulnerable, acompañamos a 738 familias mediante la distribución de alimentos no perecederos, elementos de higiene hogareña y leña. Esta actividad tuvo su foco en los grupos de la ruralidad.



Voluntariado: No.



Moët Hennessy
Argentina

Gerente General:
Gustavo Perosio
Gerente de Sustentabilidad:
Angel Vespa
Contacto: avespa@chandon.com.ar
Empleados: 500



Principal programa

En la bodega, en 2020, se elaboraron más de 3000 litros de alcohol y se compraron 1200 frascos de sanitizante de manos que se donaron a municipios, centros de salud y hospitales de Valle de Uco, Luján y Maipú. Por la pandemia los programas educativos que se llevan a cabo en 22 escuelas tuvieron modificarse y se realizaron encuentros virtuales con diferentes enfoques para los alumnos y se brindaron capacitaciones on line para 150 docentes de Plástica de escuelas primarias.

Se está llevando a cabo el programa Mi Escuela Recicla con el objetivo de promover el cuidado ambiental desde la óptica del reciclado y del cuidado del agua, ya que las botellas de PET son una de las principales causas de contaminación de los cauces de riego.

Voluntariado: Sí.



Naranja X

CEO: Pablo Caputto.
Gerente de Cultura y
Comunicación Interna:
Romina Ruffino.
Contacto: Pablo Bocco,
Líder de Innovación Social
pablo.bocco@naranjax.com
Empleados: 3000.
Facturación local 2020:

Apertura



\$45.000 millones.
Inversión local 2021 en
Sustentabilidad: \$12
millones.

Principal programa

Compromiso carbono neutro: desde 2021 aceleramos la estrategia de reducción de huella de carbono y compensaremos el 100% de sus emisiones generadas a partir de 2020. Somos la primera fintech del país en asumir el compromiso.

Algunas de sus estrategias de mitigación consisten en el uso de fuentes limpias de energía, como la solar, la eficiencia del uso de recursos, la gestión de residuos y la capacitación de sus equipos. En 2021, instalamos un parque fotovoltaico con 216 paneles solares en el techo de uno de sus edificios corporativos. Esto permitirá, en un año, reducir a partir del 5% de la energía proveniente de fuentes no renovables y generar hasta 117 MWh.

Voluntariado: Sí



Natura

Gerente General:
Verónica Marcelo
Gerente de
Sustentabilidad:
Sabina Zaffora
Empleados: 751

Principal programa

Programa Carbono Neutral: lanzado hace ya 14 años con el objetivo de reducir las emisiones relativas de CO2 generadas por nuestra cadena de valor y compensar aquellas que no logramos reducir en el mercado voluntario de carbono. En 2016 adquirimos bonos del Parque Eólico Rawson de Gennaria, lo que nos permitió

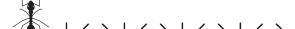


1. El programa Paisaje Productivo Protegido de Ledesma cumplió más de 10 años. 3. Newsan IN es la iniciativa de Newsan de reparación técnica pensada para inclusión laboral. 3. Ternium trabaja en la reducción de emisiones.



certificar una reducción de 70.000 toneladas de CO2 y compensar las del período 2013-2016. Estamos en proceso de compensación del período 2016-2020.

Voluntariado: No.



Newsan

Presidente & CEO:
Luis Galli

Gerente de Relaciones

Institucionales:

Marcela Cominelli

Contacto: relaciones.institucionales@newsan.com.ar

Empleados: más de 7500
Facturación local 2020:
U\$S 1027 millones

Inversión local 2021 en
Sustentabilidad:
\$ 280 millones



Principal programa

Newsan IN es nuestra principal apuesta en términos de negocios inclusivos. Es el primer servicio de reparación técnica de la Argentina pensado desde una perspectiva de triple impacto. Además lanzamos ElectroSolidario.com, un Marketplace que otorga una segunda vida a las personas, los electrodomésticos y el planeta.

Voluntariado: Sí.



Nissan Argentina

Presidente:

Gonzalo Ibarzábal

Director de

Sustentabilidad:

Nicolás Abbate

Contacto: Nicolas.

Abbate@nissan.com.mx;

Santiago.arenaza@nissan.com.ar

Empleados: 820

Principal programa

Nissan promueve los pilares de ESG (Medio Ambiente/Social/Gobernan-





za) y los incorpora en su estrategia de negocio, con una visión de triple impacto. Así, tiene convenio con la secretaría para la igualdad de Género del GCBA y con ONU Mujeres, y desde el inicio de la pandemia prestó más de 20 vehículos a instituciones como el Ejército Argentino, la Municipalidad de Córdoba, y a las Fundaciones SI, Fund. M. Barrientos y Fund. Jean Maggi. También lanzó Nissan LEAF, el primer vehículo de pasajeros 100% eléctrico lanzado en la Argentina.

Voluntariado: Sí



profundizó en el impacto del plástico y la importancia de reducir su consumo, con actividad práctica para disminuir empaques.

Voluntariado: Sí



Pan American Energy

CEO: Marcos Bulgheroni
Gerente de Sustentabilidad: Agustina Zenarruza
Contacto: panamericanenergy@pan-energy.com
Empleados: 21.000



Principal programa

Desde 2005 el Programa Pymes PAE fortalece el entramado productivo local y promueve el desarrollo sustentable en todas las regiones donde PAE opera. El programa es abierto a todas las empresas, sean o no proveedoras de PAE. Durante el último año, brindó asistencia directa y consultoría a más de 250 pymes de todo el país; realizó más de 100 capacitaciones abiertas, con más de 12.000 personas inscriptas; dictó de más de 1500 horas en contenidos y brindó 2500 horas de asistencia a pymes.



Paladini

Presidente: Juan Carlos Paladini
Gerente de Sustentabilidad: Mabel Vucko
Contacto: mabel.vucko@paladini.com
Empleados: 4000, entre directos e indirectos.



Principal programa

Nuestros pilares son: la gestión ambiental, la inocuidad alimentaria, el bienestar animal y la salud y



seguridad de nuestros trabajadores. Respecto al medioambiente, la eficiencia aplicada en gestión de residuos, tratamiento de efluentes y consumo de recursos, nos llevaron en los últimos 5 años a reducir el consumo de agua y electricidad un 9% y la generación de residuos y el consumo de gas un 15%. Fertilizamos nuestros suelos con el compost que generamos de nuestros residuos orgánicos, realizamos campañas de concientización, y forestamos activamente nuestras plantas industriales y áreas rurales, y las comunidades que nos rodean.

Voluntariado: No.



Pampa Energía

Gerente General: Gustavo Mariani
Gerente de Sustentabilidad: Lida Wang
Contacto: contacto@pampaenergia.com
Empleados: 2032
Facturación local 2020: US\$1071 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: U\$S3 millones



Principal programa

A través de nuestro Programa de Acompañamiento a las Trayectorias Educativas, acompañamos a estudiantes de nivel secundario, terciario y universitario, a través de otorgamiento de becas económicas que se complementan con otras iniciativas. Desarrollamos nuestro programa en 26 localidades cercanas a los activos de Pampa Energía, en 5 provincias del país (Buenos Aires, Neuquén, Mendoza, Salta y Santa Fe). En



tre 2016 y 2020 pasaron por nuestro programa de acompañamiento un total de 2638 estudiantes secundarios y universitarios.

Voluntariado: Sí



Pfizer Argentina

Gerente General: Nicolás Vaquer
Gerente de Sustentabilidad: Santiago Veiga.
Contacto: Santiago.Veiga@pfizer.com
Empleados: más de 600
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: U\$S\$375.000



Principal programa

En 2020 firmamos un acuerdo de consumo de energías renovables en el que, por los próximos 10 años, nos propusimos que el 30% de la energía consumida en nuestra planta de producción local sea energía eólica. En 2021 trabajaremos en proyectos de mejora medioambiental con especial foco en este compromiso, así como también en la reducción de residuos y del consumo de agua y gas.

Voluntariado: Sí.



Pointer

Gerente General: Pablo G. Porto
Gerente de Sustentabilidad: Marina Mero
Contacto: marketing@pointer.com.ar



Principal programa

Para asegurar la integridad y gestionar la trazabilidad del Mamógrafo Móvil AVON Lalcec, en agosto de 2018 implementamos nuestra solución de sensorización (temperatura y



humedad) que, con la plataforma de gestión online, permite a Fundación AVON realizar el seguimiento total del recorrido del camión. Desde inicios de 2019 acompañamos a Fundación Vivienda Digna en su iniciativa de apoyo a familias de escasos ingresos e implementamos la solución de la compañía con el fin de optimizar y hacer más eficiente el trazado de las rutas y recorridos de sus camiones.

Voluntariado: Sí

PwC Argentina

Gerente General: Santiago Mignone.
Gerente de Sustentabilidad: Mariano Tomatis.
Gerente de Desarrollo Sostenible: Lorena Gaiani,
Contacto: lorena.gaiani@pwc.com
Empleados: 3600

Principal programa

En nuestro compromiso para fomentar la inclusión laboral de los jóvenes y el trabajo articulado, acompañamos una nueva edición del Programa de Articulación de Nuevos Alcances Laborales junto al Municipio de Vte. López y la Fundación Reciduca, mediante el financiamiento de becas y voluntariado profesional.

Voluntariado: Sí

Renault Argentina

Presidente y Director General: Pablo Sibilla
Gerente de Sustentabilidad: Ethel Zulli
Contacto: prensa@renault.com
Empleados: más 1.900

Principal programa



Proyecto Comunidad FSI. Dentro del campo de la inclusión, con motivo del 65º aniversario de la Fábrica Santa Isabel Renault comenzó a trabajar con la Comunidad del Barrio Renón, una población vulnerable lindante a la fábrica donde habitan más de 400 familias. Dentro de inclusión se está realizando un taller de oficios en alianza con la Asociación Civil Las Omas para capacitar a más de 15 mujeres en situación de vulnerabilidad en costura, gestión de emprendimientos y afines. Además, en alianza con la UNC se dictan cursos de inserción laboral abiertos a la comunidad dictados por colaboradores voluntarios de Renault. En el eje ambiente, se está realizando una huerta agroecológica.



Voluntariado: No.



Roche Argentina

Gerente General: Lorice Scalise
Empleados: 470
Facturación local 2020: \$18.925.592.019



Principal programa
Children's Walk es una campaña global en la que los colaboradores de la compañía se unen con el propósito de recaudar fondos que son destinados a proyectos infantiles relacionados a la nutrición, la atención primaria de salud y el desarrollo social. La acción culmina todos los años con una caminata simbólica simultánea en todos los países donde los colaboradores celebran juntos el cierre de la jornada solidaria. En 2020 la tradicional caminata se transformó en un amplio rango de actividades virtuales



de las cuales participaron más de 18.000 empleados a lo largo de 63 países. Durante 2021 participaron 154 oficinas en 64 países.



Voluntariado: Sí



Hace más de 10 años que trabajamos en línea a objetivos ambientales con metas parciales para 2025, 2030 y 2050. Para lograrlos tenemos distintos proyectos en cada área para que toda la organización pueda desempeñarse desde nuestro rol. Por eso, entre nuestras iniciativas se encuentra la medición del impacto de la actividad en 3 alcances. Para 2025 tenemos como objetivo en CO2 reducir el 20% de las emisiones, más del 5% en energía, un 80% en la descarga de agua, el 50% de residuos y de manera integral disminuir al mínimo los impactos ambientales de nuestras operaciones.



Voluntariado: Sí



Principal programa
Gerente General: Diego Guaita
Gerente de Sustentabilidad: Exequiel Arangio
Contacto: ArangioE @sancristobal.com.ar
Empleados: 1920 colaboradores
Facturación local 2020: \$37.400 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$21 millones



de las cuales participaron más de 18.000 empleados a lo largo de 63 países. Durante 2021 participaron 154 oficinas en 64 países.



Voluntariado: Sí



Principal programa

Lo hacemos sustentable es uno de los principios culturales. Estamos convencidos que solo lograremos alcanzar la sustentabilidad del negocio si adoptamos una conducta socialmente responsable e inclusiva y que colabore con el desarrollo sostenible de la comunidad. Siguiendo este marco de acción, en 2018 Grupo San Cristóbal adhirió al Pacto Global.



Principal programa

En materia ambiental, los principales ejes son el uso eficiente del agua, la energía, la gestión responsable de los residuos y la puesta en valor de la biodiversidad. Un ejemplo es el programa de Acción por el Clima que integra el uso de +60% de energía renovable en nuestra principal unidad productiva, la medición de la huella de carbono y la conservación de más de 8000 ha de bosques nativos. Al cabo de 10 años, esto significa dejar de emitir +74,000tn de CO2 y absorber 371.000tn de CO2



Voluntariado: Sí



Principal programa

Gerente General: Fernando Werlen



Gerente de Sustentabilidad: Nora Mossó
Contacto: 3493 66-2663
Empleados: 2000
Facturación local 2020: \$ 27.680 millones

Principal programa
 Nuestro compromiso primario y transversal tiene que ver con el respeto y la cooperación para garantizar la plena vigencia de los derechos humanos de todos nuestros grupos de interés. Una responsabilidad que alcanza en el mismo sentido, a la salud, la educación y el cuidado del medioambiente como ejes centrales para contribuir al desarrollo de sociedades más sustentables.
Voluntariado: Sí

Sancor Seguros
CEO: Alejandro Simón
Gerente de Sustentabilidad: Betina Del Valle Azugna
Contacto: bazugna@sancorseguros.com
Empleados: 3330
Facturación local 2020: \$68.566 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$116.911.274

Principal programa
 Hacia un Ciudadano Sustentable es integrador de todas las acciones destinadas a los distintos públicos de interés y busca promover un ser humano sustentable en cada persona, desde la mirada de la prevención, la seguridad y la salud. Cada una de las cinco dimensiones de este programa (Conciencia Aseguradora, Preocupación por la Prevención, Salud y Bienestar, Ética e Integridad y Compromiso

so con el Medioambiente) apunta a lograr tanto efectos directos en el negocio, como a generar bienestar, seguridad y solidaridad en las personas.
Voluntariado: Sí

Sanofi Argentina
Gerente General: Mariano Schlottmann
Gerente de Sustentabilidad: Mara Leonardi
Contacto: Mara Leonardi
Empleados: más 700
Facturación local 2020: 300 millones de euros

Principal programa
 Desde 2019 Sanofi colabora con la empresa social Proyecto Agua Segura para facilitar acceso en comunidades vulnerables. A raíz de la pandemia por Covid-19, Sanofi aceleró y rediseñó el Programa Higiene Activa con foco en la prevención de contagios. Con la cooperativa Juntos y la Herrería Sur de Claypole, se diseñaron estaciones de lavado de manos que se instalaron en 5 comedores comunitarios en los barrios de Morón, Pilar y San Isidro (Bs.As) y se llevaron a cabo encuentros virtuales educativos con referentes sociales sobre medidas de prevención de Covid-19 y otras enfermedades.
Voluntariado: Sí.

Santander Argentina
CEO: Alejandro Butti
Gerente de Sustentabilidad: María Vanesa Marignan
Contacto: bancaresponsable@santander.com.ar
Empleados: 7900
Facturación local 2020:

\$120.000 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: \$173,6 millones

Principal programa
 En 2020 incorporamos a más de 280.000 personas al sistema financiero, capacitamos a más de 1200 estudiantes en habilidades digitales y programación, y a 4000 alumnos en e-commerce. Empoderamos financieramente más de 330.000 personas permitiendo el acceso al sistema financiero y acercándoles herramientas para mejorar los conocimientos financieros. Contamos con 11 compromisos públicos que guían nuestras acciones para impulsar el crecimiento inclusivo y sostenible en la comunidad. En alianza con más de 20 reconocidas organizaciones y fundaciones, llevamos adelante iniciativas enfocadas en educación, empleabilidad, apoyo a emprendedores, medioambiente e inclusión financiera, con el voluntariado como eje transversal.
Voluntariado: Sí

SAP
Gerente General: Claudia Boeri
Gerente Sustentabilidad: Lautaro Spotorno
Contacto: lautaro.spotorno@sap.com
Empleados: más de 1000

Principal programa
 LatinCodeWeek es una iniciativa de formación en habilidades digitales, realizada junto a Junior Achievement, que busca capacitar a jóvenes en tecnología y habilidades interpersonales. El programa tiene como objetivo incentivar a las nuevas generaciones

a seguir carreras vinculadas con el mundo tecnológico, y al mismo tiempo inspirar a los jóvenes a ser emprendedores y agentes de cambio en sus comunidades. En cinco años impactamos en 6000 jóvenes de entre 16 y 24 años en 12 países de la región, incluido Argentina.
Voluntariado: Sí.

Securitas Argentina
Gerente General: Alberto Pizzi
Directora de Sustentabilidad: Patricia Sclocco
Contacto: psclocco@securitasargentina.com
Empleados: 11.616
Facturación local 2020: \$12.386.308.000

Principal programa
 El Instituto Securitas nació hace 12 años como centro de capacitación para que los colaboradores desarrollen habilidades y competencias que mejoran su empleabilidad y posibilidades de crecimiento en la compañía. Cuenta con 3 propuestas educativas: Desarrollo Personal, Soluciones de Seguridad y Negocios. Un total de 338.190 horas de capacitación se brindaron en 2019/2020.
Voluntariado: No

Shell Argentina
Presidente: Sean Rooney
Gerente de Sustentabilidad: Verónica Staniscia
Contacto: veronica.staniscia@shell.com
Empleados: 169 (directos)
Facturación local 2020: U\$S234 millones
Inversión local 2021



en Sustentabilidad:
U\$S450.000

Principal programa

Desarrollamos junto a las poblaciones locales y comunidades indígenas de San Patricio del Chañar y Añelo más de 15 programas de capacitación e impulso productivo y emprendedor en la región, con el objetivo de impulsar el desarrollo local y la inclusión de empresas locales de bienes y servicios en la cadena de valor de la industria. Entre otros programas, llevamos adelante Pilares de la Chacra, Tu Salto Digital, Desafío Emprendedor, Conciencia Vial, y cursos terciarios en informática, educación STEM y otras temáticas.

Voluntariado: Sí



duplicar el ritmo del Acuerdo de París.



Syngenta

Gerente General:

Antonio Aracre

Gerente de

Sustentabilidad:

Guillermo Delgado

Contacto: guillermo.delgado@syngenta.com

Empleados: 973



Principal programa

Nuestro principal programa es Paisajes Multifuncionales. El principal objetivo es aumentar la biodiversidad en los paisajes agrícolas, donde cobra especial importancia la presencia de polinizadores en las zonas de los cultivos de producción, a partir de la creación de áreas específicas para el crecimiento de especies nativas en los márgenes de los campos agrícolas.

En Argentina, fue implementado por Aceitera General Deheza en sus lotes productivos de 7900 hectáreas en La Carlota, Córdoba, y ya está funcionando en más de 20 lotes de productores particulares.

Voluntariado: Sí



En Argentina, fue implementado por Aceitera General Deheza en sus lotes productivos de 7900 hectáreas en La Carlota, Córdoba, y ya está funcionando en más de 20 lotes de productores particulares.

Voluntariado: Sí



Techint Ingeniería y Construcción

CEO: Carlos Bacher.

Director de Medio Ambiente, Seguridad, Salud, y Calidad: Alejandro J. Sarubbi.

Empleados: 5111

Facturación local 2020:
U\$S126.000.000



Principal programa

La empresa implementa un Programa Ecosustentable que considera cuatro ejes estratégicos con el objetivo de cero desvío en cada



una de las actividades que desarrolla. Para eso, focaliza sus esfuerzos en: preservación y restauración de la biodiversidad, adecuada gestión de los residuos que se generan en los proyectos, uso eficiente de la energía, y uso responsable del agua (maximizando su reutilización).

A su vez, cada proyecto es monitoreado de manera mensual, mediante Indicadores de Gestión Ambiental Sustentable (IGAS). Voluntariado: Sí



CEO: Ricardo Markous
Director de RRHH e Institucionales: Pablo Ledesma
Contacto: core@tecpetrol.com
Empleados: 2700 (propios y de contratistas)

Facturación local 2020:
\$71.539.990.000

Inversión local 2021 en Sustentabilidad:
U\$S610.385



Con el programa Gen Técnico, impulsamos el desarrollo de las habilidades 4.0 en secundarias técnicas, brindando equipamiento, capacitaciones y prácticas industriales. Así contribuimos a fortalecer la educación técnica en la escuela secundaria, con el fin de reducir la brecha entre los requisitos de la industria y el conocimiento técnico adquirido por los estudiantes.

Voluntariado: No



Presidente para Cono Sur: Javier Martínez Álvarez.
Gerente de Sustentabilidad: Manuel



Frávega, gerente de Ambiente; Luis Grieco, Gerente de Relaciones con la Comunidad.

Contacto: mfravega@tenaris.com / lgrieco@tenaris.com

Empleados: 6500
Inversión local 2021 en Sustentabilidad:
\$650 millones.

Principal programa

Este año consolidamos nuestro compromiso histórico con la educación, a través del proyecto de Aulas Digitales (donación de 160 laptops, equipos y reformas edilicias) en escuelas técnicas públicas de Zárate y Campana. Además, continuamos reforzando activamente los sistemas sanitarios de nuestras comunidades, con la construcción de un laboratorio, módulo de internación y refuerzo de sistema de oxígeno en el Hospital San José de Campana, un nuevo piso de quirófanos en la Clínica UOM y la donación constante de equipamiento médico. A nivel ambiental, apostamos a la reducción en la generación de residuos y al reciclado (especialmente de plásticos), proyectos de conservación de la biodiversidad y reducción de un 30% de la intensidad de las emisiones de CO2 a nivel global para 2030.

Voluntariado: No (no activo por Covid-19)

Ternium Argentina

Presidente Ejecutivo:

Martín Berardi

Director de Medio

Ambiente: José Fonrouge

Contacto: jocardozo@ternium.com.ar

Empleados: 5700

Facturación local 2020:



\$131.830,4 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad:
U\$S32 millones

Principal programa

Ternium anunció un plan global de Inversiones ambientales por U\$S500 millones, el 50% del total corresponde a Ternium Argentina para sostener su mejora del desempeño de emisiones de material particulado, gestión de esfuentes, manejo de Coproductos, entre otros. Además, anunció un plan de descarbonización con el objetivo de reducir sus emisiones específicas en un -20% al 2030. Para eso, comprometió U\$S241 millones en inversiones de eficiencia energética, cambio de combustible Fuel Oil a Gas Natural en calderas, sustitución parcial de carbón por biomasa, aumento de captura y venta de CO₂, y aumento de consumo de chatarra ferrosa como sustitución de arrabio.

Voluntariado: Sí



la Nación. Durante 2020, ante la imposibilidad de realizar las obras de manera física, desarrollaron una propuesta para seguir presentes, a través de Desafío Circular, sesiones online para promover hábitos y prácticas que colaboren a la solución de problemáticas ambientales. Este año presentarán manuales educativos para docentes y alumnos de distintos grados.



Voluntariado: No



The Walt Disney Company Latin America



Gerente General:
Diego Lerner
Gerente de Sustentabilidad:
Belén Urbaneja
Contacto: Disney.
PR.Argentina@disney.com

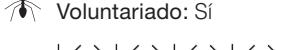


Principal programa

Trabajamos para crear contenidos responsables y originales vinculados a la educación, la vida saludable y la diversidad e inclusión. Desde ese compromiso, y en alianza con organizaciones expertas, surgen iniciativas como Historias para Armar, que potencia el desarrollo de habilidades socioemocionales y de lectoescritura en niños/as, u otras vinculadas a contenidos, productos y experiencias que atraviesan distintas franquicias para inspirar hábitos saludables y promover la aceptación y la tolerancia.



Voluntariado: Sí



Torneos



CEO: Ignacio Galarza
Gerente de Sustentabilidad:
Ana Cacace



Contacto: info@torneos.com - Tel: 5235 4800
Empleados: 690



Principal programa

Dos de los pilares de la estrategia de sustentabilidad de Torneos consisten en contribuir al desarrollo de las personas y promover la transformación social. En este marco, lanzamos la especialización en Asistente en Diseño y Animación Gráfica dentro del programa Potrero Digital de la Fundación Compromiso. La nueva especialización tiene como objetivo impulsar la integración social de jóvenes con barreras socioeconómicas y promover su inserción productiva. Durante 2021, se becarán 60 alumnos.



Toyota



Director: Diego Prado. **Gerente de Sustentabilidad:** Eduardo Kronberg.
Contacto: ekronberg@toyota.com.ar
Empleados: 6000



Facturación local 2020:
\$ 185.746 millones
Inversión local 2021 en Sustentabilidad:
\$ 36.579.194



Principal programa

En Toyota estamos convencidos que las crisis son también un tiempo de aprendizaje, de pensar cómo hacer mejor las cosas. En este contexto estamos enfocados en la asistencia a quienes más sufren la pandemia por el Covid-19 y a quienes están en la primera línea en la lucha contra el virus: a través de entrega de alimentos, insumos sanitarios y el préstamo de vehículos. Al mismo tiempo estamos convenci-



dos que tenemos que seguir trabajando en el largo plazo, porque de eso se trata la sustentabilidad de un proyecto.

Voluntariado: Sí.



Unilever



Gerente General:
Laura Barnator
Responsable de Sustentabilidad:
Karen Vizental
Contacto: institucional.unilever@unilever.com
Empleados: 3500



Principal programa

Creamos el programa Mujeres en Acción para capacitar, visibilizar, reconocer y acompañar a mujeres referentes de comedores y merenderos de las comunidades donde operamos. Al momento generamos 15 capacitaciones impactando a más de 500 mujeres que asisten a más de 50.000 personas y creamos una comunidad en redes sociales con más de 130 mujeres.



Voluntariado: Sí



Unipar Indupa



Gerente General:
Mauricio Russomanno.
Gerente de Sustentabilidad:
Guillermo Petracci.
Contacto: Laura Gutierrez, responsable de comunicación: laura.gutierrez@unipar.com.
Empleados: 550.
Facturación local 2020:
\$ 19.129.735.000
Inversión local 2021 en Sustentabilidad: U\$S2 millones.



Principal programa

Desde 2005, utilizamos el hidrógeno (subproducto de nuestro proceso de produc-

¿Qué es Pagar Electrónico?

Pagar es el sistema provisto por Link que le permite a los clientes de los bancos abonar impuestos, servicios y otras obligaciones a través de diversos canales.



Beneficios

Su amplitud horaria, extensa cobertura geográfica y variada disponibilidad de canales.

¿Dónde operar?

- Pagar Web www.pagar.com.ar
- Cajeros Automáticos Link
- A través del servicio de Home Banking de Entidades financieras adheridas a Link
- Link Celular
- Billeteras



ción de cloro y soda cáustica) como combustible alternativo para nuestras calderas generadoras de vapor, reemplazando y disminuyendo el consumo de gas natural. Además, en los últimos 10 años redujimos el consumo de agua de nuestra planta de Bahía Blanca en un 25% a través de procesos más eficientes y el uso de efluentes.

Voluntariado: No



Viterra Argentina

Presidente:

Vladimir Barisic

Director de RSE:

Daniel Pájaro

Contacto: (291)4414616,

marcela.valle@viterra.com

Empleados: 838

Facturación local 2020:

\$261.328.160.285.

Inversión local 2021

en Sustentabilidad:

\$21.000.000.-

Principal programa

En 2017 lanzamos dos programas. El primero es de educación en el que se relevó las necesidades de las escuelas de 14 localidades. A través del programa hemos logrado un impacto positivo en 84 escuelas, 8909 alumnos y más de 1200 docentes. Además, se realizaron capacitaciones a 223 docentes en informática y comunicación. Con el programa de Salud llegamos a 21 hospitales y salas médicas en 19 ciudades de 6 provincias donde se relevó en forma previa necesidades a cubrir, en su mayoría se hicieron aportes en aparatoología.

Voluntariado: Sí



Volkswagen Group Argentina

Presidente y CEO:



Thomas Owsianski
Gerente de Sustentabilidad:

Silvina Echevarría
Contacto: Silvina.

echevarria@vw.com.ar
Empleados: 5031

Inversión local 2021 en Sustentabilidad:

US\$ 110.000.
Principal programa

En educación, y en alianza con el sector público, apostamos no solo al futuro de nuestra compañía, sino también al de la industria automotriz argentina. En 2011 creamos el Instituto Dr. Ferdinand Porsche, un centro de Investigación y Desarrollo (I+D) de la Industria Automotriz en conjunto con el Ministerio de Educación y la Universidad Tecnológica Nacional Regional Pacheco (UTN FR-GP). Al 2019 contábamos con 50 egresados, 470 alumnos y un total de US\$ 3,5 millones invertidos.

Por otro lado, desde 2005, Volkswagen lleva adelante junto a la Escuela Secundaria Técnica N° 4 de Don Torcuato el Programa Plan Dual, que brinda becas a 40 alumnos para que realicen la formación técnica específica dentro de las instalaciones del Centro industrial Pacheco.

Voluntariado: Sí

Whirlpool

Gerente General:

João Brega

Gerente de

Sustentabilidad:

Agustín del Castillo

Contacto: agustin_del_castillo@whirlpool.com
Empleados: 1810 (200 directos, e indirectos).

Facturación local 2020: U\$S70 millones.
Inversión local 2021



en Sustentabilidad: \$3 millones

Principal programa

La empresa implementó los estándares de WorldClassManufacturing (WCM), garantizando la más alta tecnología, desarrollando una producción basada en operaciones y prácticas sustentables. En los últimos 4 años redujo 18% sus emisiones absolutas, compromiso que se ha reforzado a partir de la adhesión a la iniciativa Net Zero en 2021. En Argentina, este impacto se profundizará con la nueva planta de producción, que operará completamente bajo los estándares de calidad mundial WCM.

Voluntariado: Sí

YPF

Gerente General:

Sergio Afronti

Gerente de

Sustentabilidad:

Silvina Oberti

Contacto:

silvina.oberti@ypf.com

Empleados: 19.812.

Facturación local 2020:

\$669.186 millones

Inversión local 2020 en Sustentabilidad:

Inversión social voluntaria y mandatoria: \$795 millones;

Compras Nacionales:

\$431.000 millones;

Inversión en energía eléctrica: \$15.871 millones

(45% en renovables)

Principal programa

En Acción por el Clima, que está en línea con la reducción de emisiones comprometida por el país para 2050, YPF contribuye a garantizar acceso seguro y asequible a una energía cada vez más baja en carbono. El reto

consiste en impulsar una transición energética justa, fomentando soluciones innovadoras y estrategias viables teniendo en cuenta el punto de partida y las necesidades de desarrollo del país.

Principales Acciones

y Metas a 2023-25 (base 2017): 10% de reducción de emisiones específicas de CO2 en la producción de petróleo y gas, 10% de mejora en consumo eficiente de energía, 70 % combustibles ultra bajos en azufre, +20% de consumo de energía renovable para operaciones propias (ya alcanzado).

Voluntariado: Sí



Zurich

Gerente General:

Fabio Rossi

Gerente de

Sustentabilidad:

Adriana Arias

Contacto: adriana.arias

@zurich.com

Empleados: más de 800

Facturación local 2020:

\$45.226.319.170

Principal programa

Uno de los pilares principales es la educación, en el que implementamos donaciones y programas de becas de estudio enfocadas en educación secundaria y universitaria junto a las principales fundaciones referentes: Fundación Cimientos, Fundación Integrar, Fundación Forge, entre otras. Nuestros programas tienen como foco tanto el desarrollo educativo como la salida laboral, y abarcamos un espectro integral gracias al soporte y respaldo de la Z Zurich Foundation.

Voluntariado: Sí

UN BUEN MENSAJE ES EL QUE AYUDA
A MEJORAR LA REALIDAD.



PREMIOS OBRAR 20 21

12^a-edición

INSCRIBÍ TU CASO:
PREMIOSOBRAR.ORG

Cierre de inscripciones

5 de septiembre

10 de octubre (Categoría estudiantes)



premiosobrar@consejopublicitario.org

Bases y condiciones
premiosobrar.org

OBRAR

CONSEJO
PUBLICITARIO
ARGENTINO



Inversiones personales

Cómo dolarizarse antes de las elecciones

Cuáles son las mejores alternativas para posicionarse en moneda dura. Bonos, deuda corporativa, fondos comunes de inversión y acciones. Qué elementos evaluar antes de optar por cada instrumento.

El dilema se presenta en la Argentina en cada nueva elección. ¿Dolarizar y hacer la plancha hasta que baje la espuma, o no hacer cambios de cartera y apostar a que la inflación seguirá superando a la tasa de devaluación?

Los números al cierre de esta edición indicaban que, una vez más el mercado cambiario se recalienta conforme se acerca la fecha de las primarias abiertas (PASO). ¿Qué recomiendan los analistas? La mayoría va por estacionarse en instrumentos en dólares o atados al tipo de cambio para inversores conservadores, pero no todos ven el mismo

nivel de riesgo de corrección abrupta poselectoral. Claro que, para eso, aún faltan varias semanas y el escenario en la Argentina es volátil.

“En los procesos eleccionarios suele haber una tendencia de mayor dolarización en los portafolios. Siguiendo las estadísticas públicas del BCRA de los años de elecciones, en promedio la compra de dólares de los tres meses previos (mayo, junio y julio) a las elecciones es 37,5 por ciento por encima de los tres meses inmediatamente anteriores (febrero, marzo y abril). Esta tendencia se suele acentuar más en co-

micios presidenciales donde el aumento es del 46,2 por ciento”, justifica con estadísticas Maximiliano Donzelli, jefe de Research en IOL invertironline para explicar, en parte, las causas del recalentamiento en la demanda de dólares.

“La suba del tipo de cambio que se espera a futuro se puede ver reflejada en parte en los precios actuales, comparando el movimiento del tipo de cambio oficial que está restringido y el tipo de cambio financiero MEP”, dice Donzelli y explica: mientras que el BCRA disminuyó el ritmo de devaluación del tipo de cambio oficial a 1 por ciento mensual (13 por ciento anualizado), el tipo de cambio financiero tuvo otra dinámica. En los últimos tres meses acumulan una suba del 14,4 por ciento con lo que en el año subieron un 18,2 por ciento y se despegaron del movimiento del oficial.

Para contener la presión el BCRA implementó nuevos controles y aumentó su presencia (en tandem con otros jugadores oficiales) para evitar que los dólares financieros sigan el camino del informal.

“Sabíamos que el segundo semestre iba a ser más turbulento, de cara a las elecciones legislativas de noviembre. Esto tiene que ver con varios factores. Por un lado, el descenso estacional del agro, lo que se refleja en una menor entrada de dólares al Banco Central. A esto, se le suma la baja del precio de las *commodities* y un gasto que va en aumento hacia los últimos meses del año, y muchos vencimientos -aunque al Tesoro le está yendo bien hasta el momento”, resume Pedro Siaba Serrate, Estratega de Renta Fija en PPI. ¿Si veremos un cimbronazo en el dólar? “Tenga el nombre que tenga, lo que veremos será la reacción natural a esta situación”, remarca.

“Entrando en modo elecciones –analiza Federico Pérez, gerente de Inversiones de Mariva Fondos- se comienza a poner en duda la continuidad de la estrategia del crawling peg y doctrinas de control de la inflación. Se valúa en precios la expectativa de un cambio en la dinámica de la devaluación del oficial, como también un escenario de un

movimiento más discreto de disminución de la brecha. Al momento, busca la diversificación en 70 por ciento *hard dólar* y 30 por ciento *dollar linked*. “Después de las PASO y analizando el grado de extrapolación que se pueda hacer sobre los eventuales candidatos de las elecciones de fin de término, vamos a contar con más argumentos para balancear los portafolios”, define.

“Dentro de este contexto, para un inversor conservador, la recomendación es tratar de evitar grandes posiciones en pesos. Los limitaría a la proporción transaccional necesaria hasta que el escenario sea más claro y me resguardaría en activos dolarizados que sigan la cotización del dólar, aun asumiendo algún tipo de riesgo, como los bonos corporativos o provinciales en donde podemos encontrar opciones de buena calidad crediticia”, lanza como primera recomendación Siaba Serrate.

Las alternativas para dolarizarse pasan en su gran mayoría por el mercado de capitales ya que el cepo impide ha-

“Vemos conveniente dolarizar al menos el 75 por ciento de la cartera ya sea en dólar billete o en instrumentos como ON”.

Hernán Barrea, TSA Bursátil.

cerse de dólares en el Mercado Único Libre de Cambios (MULC). Para quienes busquen dólares que puedan llevar a la caja de seguridad o bajo el colchón la alternativa será el dólar MEP, comprando un bono en pesos y vendiéndolo 24 horas después en dólares que se acreditan en la cuenta.

Ahora bien, para dolarizarse sin dejar de invertir, el mercado ofrece varias alternativas con más o menos riesgo. “Para esta coyuntura vemos conveniente dolarizar al menos el 75 por ciento de la cartera ya sea en dólar billete o en instrumentos financieros como obligaciones negociables (ON). Si bien estas tienen un riesgo implícito, dado que el resultado electoral puede darles volatilidad a los precios, los rendimientos entre un 5 y un 9 por ciento anual en dólares son más que atractivos”, aporta

como primera recomendación Hernán Barrea, gerente de TSA Bursátil. En ese segmento pone la lupa sobre los bonos de IRSA, Cresud, Vista, YPF y Pampa.

Ezequiel Fernández, Head of Equity de Balanz, remarca en primer término que “un dólar quieto guardado en un cajón, es un activo que se desvaloriza”. “El gran ganador en el largo plazo son las acciones pero puede resultar muy agresivo según el perfil de inversor, por eso hay que complementarlo con bonos”, dice y ahí propone “los bonos corporativos en dólares que representan hoy una oportunidad, ya que están mostrando un riesgo superior al que deberían tener para lo que son los balances de muchas de esas empresas

empresas de primera línea que están con rendimientos de 9 o 10 por ciento anual son atractivas en el contexto de tasas internacionales cercanas a cero”, destaca Fernández.

Siaba Serrate de PPI, va también por el lado de la deuda corporativa al igual que sus colegas, para obtener cobertura en dólares, y le suma Cedears a la propuesta para inversores con más apetito por el riesgo.

“Hay que destacar que, a diferencia de adquirir y posicionarse en dólares líquidos, existe riesgo en ambas opciones. Las ON pueden funcionar como un *hedge* (cobertura) para el tipo de cambio. Es parcial porque uno queda expuesto al riesgo de paridad que irá



y la capacidad de generar resultados y pagar esa deuda”.

Para los inversores moderados, las ON en dólares que pueden adquirirse con pesos a valor Contado con Liquidación (CCL) son una buena puerta de entrada a la dolarización. Esos bonos se pagan al vencimiento en dólares lo mismo que la renta (cupón) trimestrales o semestrales, según esté pactado.

“Las empresas argentinas siempre demostraron recuperarse y repagar sus obligaciones financieras en las distintas crisis financieras argentinas y en ese sentido creemos que las ON de las

variando al ritmo de las encuestas y la política. Preferimos títulos corporativos de buena calidad crediticia como Pan American Energy, Tecpetrol o Pampa y algunos provinciales de distritos con cuentas fiscales más ordenadas como Córdoba o la Ciudad de Buenos Aires”, detalla el analista de PPI.

En el camino a la dolarización o a bajar la exposición a moneda local, los Fondos Comunes de Inversión (FCI) son una puerta de entrada sencilla para inversores que no pueden o no quieren estar encima de las decisiones. Todas las administradoras cuentan con oferta en

ese sentido. Pérez, de Mariva Fondos, menciona de su administradora el fondo Renta, de retorno total con inversiones en bonos dolarizados, soberanos y corporativos argentinos, "por el 47 por ciento del fondo y el resto en bonos ajustados por CER y futuros de acciones".

Damian Zuzek, CIO de SBS Fondos, aporta una opción para correrse del riesgo local: el fondo SBS Latam que "invierte en deuda en dólares, principalmente de Brasil y Chile y tiene algo de exposición a deuda corporativa de primera calidad de empresas argentinas".

Gabriela Friedlander, directora de Asset Management de Balanz, hace hincapié en la posibilidad de diversificación que los FCI le ofrecen a un inversor individual optimizando la variable riesgo/retorno. En dólares la administradora tiene tres fondos: Balanz Capital Sudamericano, que invierte en bonos corporativos y soberanos regionales; Balanz Ahorro, 100 por ciento deuda corporativa local; y Capital Renta Fija US\$, que invierte en deuda soberana y subsoberana argentina.

Finalmente, Zuzek pone una alternativa más arriesgada que las anteriores pero con potencial: "No se debería descartar analizar invertir en una cartera de acciones de empresas argentinas". Justifica: "La valuación en dólares del índice S&P Merval se encuentra en niveles muy bajos. A principios del año 2018 la valuación de ese índice llegó a tocar los 1800 puntos, y hoy se encuentra por debajo de los 400, nivel que históricamente se considera bajo. A pesar de la coyuntura macro, las empresas siguen mostrando situaciones financieras sanas, tienen generación de fondos positiva, han logrado administrar pasivos sin sobresaltos".

Apetito dollar linked

Los bonos y Fondos Comunes de Inversión (FCI) en pesos pero atados o linkeados a la evolución del dólar oficial fueron una alternativa muy poco demandada en el primer semestre del año. Sin embargo, lentamente hay migraciones.

"Los fondos comunes de inversión *dollar linked* son un instrumento ideal porque sirven de cobertura de devalua-

ción oficial y a su vez, devengan una tasa superior a la devaluación. Por ejemplo, el fondo de AdCap Retorno Total tiene una duración menor a un año y una tasa devaluación +5 por ciento", explica Paula Gándara, head portfolio manager de AdCap Asset Management. "Los bonos que componen los fondos fueron bastante castigados, por lo cual consideramos que se encuentran en valores de entrada. Asimismo, sumarían a medida que nos acerquemos a las elecciones, donde podríamos ver un aumento de la tasa de devaluación", aclara la analista.

"Para el inversor agresivo, los activos *dollar linked* podrían ser una buena oportunidad, si es que el mercado comienza a entender que habrá una corrección en el tipo de cambio oficial. De a poco empieza a aparecer el apetito por los instrumentos *dollar linked*", dice Siaba Serrate, de PPI.

Barrea, de TSA Bursátil, pone reparos en este segmento: "Por el momento, no priorizamos ingresar de manera agresiva a FCI *dollar-linked* para el segmento

minorista o no institucional. Si bien tienen la ventaja de seguir relativamente el ritmo del tipo de cambio, la referencia es el dólar oficial y vemos en el corto plazo un aumento en la brecha".

Donzelli, de IOL, resume su postura para los próximos meses: "Preferimos estar posicionado en dólar MEP que en *dollar linked*. Y para dolarizarse es más recomendable hacerlo a través de instrumentos que se puedan comprar en pesos, pero que paguen en dólares, tales como las Obligaciones Negociables. Para perfiles más agresivos nos parece conveniente incorporar instrumentos a tasa fija o ajustables por CER, a corto plazo, siempre y cuando proyectemos que el interés mejora la proyección de suba del dólar financiero u oficial".

Hay recomendaciones para todos los gustos y todos los perfiles de inversor. Cuánto sumar a la cartera de uno o de otro dependerá, en buena medida, de las expectativas a futuro que tenga ese inversor. Después de todo, eso es lo que mueve al mercado: las expectativas.

<AP> Mónica Fernández

Mano a mano

Gabriel González

Presidente
de Garantizar

"Crecimos 130 por ciento en el último año"

La Sociedad de Garantía Recíproca ligada al Banco Nación brindó avales a 11.000 pymes y quiere expandir su cartera más de un 30 por ciento este año. Su plan para atraer empresas y sumar monotributistas al sistema de avales. Los instrumentos más usados hoy.

En un tiempo donde casi todos los indicadores muestran números a la baja, el mercado de garantías recíprocas puede exhibir lo contrario. Garantizar (la Sociedad de Garantía Recíproca ligada al Banco Nación, su socio protector mayoritario con el 35 por ciento del capital) es el principal actor de ese segmento, con un 70 por ciento de participación entre los avales conce-



didos a pymes. En 2020, en medio de los efectos de la cuarentena y el cierre de actividad, su cartera creció 130 por ciento, dice Gabriel González, presidente de la SGR. El objetivo para este año es cerrar con un alza superior al 30 por ciento. "Entre marzo de 2020 y marzo de este año asistimos a más de 15.000 pymes por \$ 54.000 millones", detalla el funcionario, que llegó a la presidencia de la entidad en enero de 2020, luego del nombramiento de Eduardo Hecker al frente del Nación. Además de presidir Garantizar, es titular de la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía.

González subraya que la oportunidad de crecimiento del mercado de garantías –una vieja asignatura del sistema financiero local– sigue siendo enorme: hay más de 800.000 pymes registradas en el país pero solo buscan avales hoy en el mercado menos de 20.000. Esa ventana para crecer incluye a los monotributistas, segmento en el que Garantizar también puso su foco el año último, al concederles \$ 700 millones en avales.

¿Cómo viene 2021 para Garantizar?
Voy un poco más atrás. Garantizar tuvo un 2020 excelente. Venía de asistir en promedio a 4500 pymes durante los cuatro años del gobierno de Mauricio Macri y pasamos a asistir a 11.000 pymes por \$ 33.000 millones en 2020, un

"Las sociedades de garantía asisten a 18.000 pymes en total y Garantizar, a 11.000. Hay un mundo para crecer".

Gabriel González, presidente de Garantizar

crecimiento del 130 por ciento. Pese a las restricciones de circulación desde marzo de 2020 por la pandemia, pudimos sostener las cadenas de pago y lograr que muchas pymes puedan reconvertirse, en la medida en que se fue abriendo luego la producción. Asistimos a casos conocidos, como el de la textil Kovi, que sustituyó su producción de toallas y frazadas por barbijos hechos con desarrollo de nanotecnología en conjunto con el Conicet y la Universidad de San Martín y logró crear empleo.

¿A cuánto asciende hoy la cartera de Garantizar?

Entre marzo de 2020 y marzo de este año asistimos a más de 15.000 pymes por \$ 54.000 millones (en garantías). Hace un mes recibimos un aumento del fondo de riesgo. Nuestra actividad como sociedad de garantía se divide en dos tipos de socios: socios protectores y socios participes. Los socios protectores son quienes invierten el dinero teniendo un beneficio fiscal. Nuestro fondo, según la autorización de la Secretaría Pyme (Sepyme), pasó

de \$ 13.000 millones a \$ 14.500 millones. Podemos prestar hasta cuatro veces ese fondo. Tenemos un desafío importante por delante, por el grado de crecimiento que vamos a tener y el financiamiento que necesitarán las pymes de proyectos de inversión.

¿Cuántas empresas quieren alcanzar como meta este año?

Nos habíamos fijado una meta de crecimiento del 30 por ciento pero creo que lo vamos a superar holgadamente, en cantidad de pymes y en monto. El año pasado trabajamos en un sector que también es pyme y está olvidado, el de monotributistas. A través de nuestra plataforma Garantizar Digital, el monotributista puede acceder y obtener el aval en forma inmediata para su crédito. Hasta la categoría más alta de monotributo, puede obtener un aval de hasta \$ 450.000 y a un plazo de 36 meses. Desde el inicio de la pandemia otorgamos certificados por Garantizar Digital por \$ 864 millones.

Otra herramienta que lanzamos el año pasado fue la de Garantizar Inclusión, donde trabajamos en bonificaciones y capacitaciones para empresas lideradas por mujeres. En ese segmento otorgamos asistencia a casi 200 empresas lideradas por mujeres por un monto que rondó los \$ 550 millones. Además de los beneficios financieros se bonifican los gastos de otorgamiento y brindamos herramientas de capacitación.

¿A cuántos monotributistas llegaron durante el año último?

Fueron 3000 monotributistas por \$ 700 millones, y a hoy llevamos \$ 850 millones en avales. A ese canal sumamos un trabajo en conjunto con el Banco Nación y el Ministerio de Producción de una línea subsidiada para gastronómicos, para acondicionamiento de bares y restaurantes ante la necesidad de colocar mesas en el exterior. El primer año es a tasa cero, y el segundo y tercer año es al 10 por ciento, subsidiada por el Ministerio. Los requisitos que pusimos desde Garantizar son absolutamente flexibles, para que puedan acceder todos, dado que el sector gastronómico sigue relegado por la pandemia. No es el caso de la construcción

o la minería, que ya se recuperaron a niveles anteriores.

De los avales que concede Garantizar, ¿cuál es el instrumento principal de financiamiento para las pymes hoy? ¿Descuento de cheques?

Los avales los focalizamos en dos grandes grupos: capital de trabajo o proyectos de inversión. Los instrumentos que tenemos para capital de trabajo son las garantías financieras (los préstamos comunes que se conocen en el mercado) y descuento de cheques en el mercado. Ahí tenemos un diferencial por nuestra calificación triple A y estamos entre seis u ocho puntos por debajo del valor de mercado. Hoy la tasa que se está manejando es de 28/29 por ciento para Garantizar. Y durante la pandemia en 2020 tuvimos tasas del 8/9 por ciento anual, porque el mercado estaba muy líquido, no había instrumentos y el cheque avalado por Garantizar era un instrumento codiciado por todos.

En los 15 meses de pandemia, avalamos 71.000 cheques por un volumen de \$ 16.200 millones, somos líderes en la utilización de ese instrumento. El Echeq fue una innovación clave y Garantizar realizó la primera transacción con cheque electrónico de un monto significativo en marzo de 2020 en el Mercado Argentino de Valores (MAV). Eso sentó las bases para la implementación total del ECheq en el MAV.

¿Hay otro tipo de financiamiento al que estén accediendo las pymes en este momento, además del descuento de cheques?

El otro instrumento en el que estamos trabajando son Obligaciones Negociables (ON) simples, no comunes. Son mucho más sencillas desde lo administrativo y toda la información se envía en forma digital. Ya hicimos seis operaciones de ese tipo por un monto de \$ 300 millones. Es un instrumento

a medida de las pymes, según su flujo de ingresos y con pagos que pueden ser bimestrales. No es como un préstamo común de un banco, que vence a principios de mes pase lo que pase: estas ON se arman a medida de la necesidad de caja de la pyme.

Plazos y tasas

¿Cuál es el plazo más largo al que puede acceder una pequeña empresa al momento de financiamiento de proyectos de inversión?

En proyectos de inversión estamos trabajando con el Banco Nación, que es el que mejores tasas tiene. Tenemos líneas a 60 meses a una tasa del 24 por ciento.

Para capital de trabajo, está en 28/30 por ciento, a 36 meses. Los bancos privados están con una tasa por encima del 40 por ciento, con la excepción de las líneas de inversión productiva que concede el Gobierno.

El universo de pymes que acceden a garantías reciprocas sigue siendo muy bajo en este momento, menos de 20.000 sobre unas 800.000 en total. ¿Qué se puede hacer para agrandar el mercado? ¿Hay falta de información, más allá de la informalidad que aleja a las pymes del sistema?

Hoy existen 45 sociedades de garantía. Cuando uno mira cuántas pymes asistieron esas 45 sociedades de garantía, son 18.000 pymes, de las cuales 11.000 asistió Garantizar. Hay más de un millón de certificados emitidos por la Sepyme, por lo que tenemos un universo inmenso para crecer. Trabajé desde la cámara por un instrumento nuevo con una línea que sacó el Ministerio de Producción y todavía está activa, de crédito al 18 por ciento por 84 meses y 12 de gracia. Lo que hicimos fue otorgar un aval por hasta \$ 15 millones y con otras SGR pusimos \$ 1 millón cada una, para compartir el universo. Hay mucho por crecer en

el segmento de monotributistas, por ejemplo. El monotributista no sabe, por ejemplo, que tiene un certificado pyme emitido en la página de la AFIP para poder acceder a un aval. Por eso estamos trabajando en capacitación y en explicar los beneficios de una SGR, que es conveniente pasar por acá antes de ir al banco a pedir un crédito. Ya participaron más de 3500 pymes en el primer semestre de este año. Nuestro programa se llama #FinLab, es un laboratorio de capacitación financiera online y gratuito.

Otro foco al que estamos apuntando son las economías regionales, que se están recuperando luego de la pandemia. Con el certificado pyme emitido por la AFIP pueden acceder a Garantizar Digital y obtener el aval.

Las SGR son un instrumento relativamente nuevo en nuestro país. Garantizar cumplirá 25 años el año que viene. En el resto del mundo tienen mucho más terreno ganado. La mesa tiene cuatro patas: el Ministerio de Producción dándonos plazos y tasas para acompañar a distintos sectores; Garantizar, con los avales flexibles, tomando los recaudos necesarios; el Banco Nación, con el que trabajamos nosotros porque tiene la mejor tasa; y el mercado de capitales, con el descuento de cheques.

¿Qué pasó con la cartera de clientes y la mora? ¿Subió el porcentaje de casos que debió salir a cubrir la SGR debido al parate económico?

No se nos incrementó la mora, gracias a las medidas de prórroga de las cuotas que se tomaron el año pasado. Y tuvimos una ventaja: no bien terminó la pandemia, el mercado de cheques se limpió. Hoy nadie recibe un cheque si no sabe quién se lo da, y nadie emite un cheque si no está seguro de quién lo va a cobrar. Nos bajó al 0,1 por ciento el porcentaje de cheques rechazados. También ayudaron los ATP y las reprogramaciones de vencimientos de cuotas para los flujos de caja diarios de las pymes de sectores afectados. Hay pymes que sacaron un crédito y todavía no empezaron a pagar. <AP> Pablo Ortega

Garantizar en números
Pymes asistidas entre marzo 2020 y marzo 2021: 15.000
Monto: \$ 54.000 millones
Participación de mercado: 70%
Participación en cheques de pago diferido avalados: 21%
Sucursales: 32
Fuente: la empresa.



**LO VISTE EN LAS REDES,
LO LEÍSTE EN LA WEB,
LO ANALIZASTE EN EL PRINT,
LO ESCUCHÁS EN NUESTRO PODCAST.**

El Cronista lanza su canal de podcast de lunes a viernes a las 8hs un nuevo capítulo.

Tendencias

Ética e Inteligencia Artificial: ¿dónde están los límites?

Desde un mal uso de los datos personales hasta sesgos discriminatorios “aprendidos” por las máquinas: un recorrido por los dilemas que plantea el auge de las tecnologías de IA en las empresas.



Por Walter Duer

La ciencia ficción nos aterrorizó durante años: robots que, apenas tomaban control de una situación, la emprendían contra los humanos a pura venganza. Ahora que la inteligencia artificial (IA) se convirtió en parte del menú estándar de opciones tecnológicas que tienen las empresas para implementar, llegó la hora de replantear su uso ético y responsable.

“La inteligencia artificial es cada vez más ciencia y menos ficción: estamos viviendo todos los pronósticos sobre el poder de esta tecnología para modifi-

Las empresas no solo deben garantizar que los modelos de IA recopilen y almacenen los datos personales en condiciones estrictas, sino que además los protejan del uso indebido, advierten los expertos.

car la forma en que hacemos las cosas”, dice Fredi Vivas, cofundador y CEO de Rocking Data, empresa que crea y exporta algoritmos de inteligencia artificial y *machine learning*. “Si queremos aprovechar sus beneficios para mejorar la calidad de vida de las personas, es el momento de establecer criterios legales y éticos sólidos”, define.

“En general, son pocas las empresas de la región que hacen una evaluación profunda de las contingencias legales asociadas al uso de IA en sus modelos de negocios”, dice Marcelo García Sellart, consultor asociado del estudio jurídico Gordó Llobel, asesor de empresas del sector, como, por ejemplo, la consultora Practia. “La avidez por usar la tecnología hace que no siempre se considere en profundidad cuestiones como la forma de actualizar un algoritmo o corregir desvíos o sesgos en su proceso de aprendizaje, tanto respecto de la responsabilidad del desarrollador o proveedor hacia su cliente como de la empresa usuaria en relación con sus consumidores”, agrega.

“Independientemente de lo legal, las empresas no solo deben garantizar que los modelos de IA recopilen y almacenen los datos personales en condiciones estrictas, sino que además los protejan del uso indebido y la explotación, así como respeten los derechos y privacidad de las personas”, explica Sergio Mastrogiovanni, jefe de datos e innovación de Nubiral, compañía experta en innovación digital. El especialista pone como ejemplo las tecnologías utilizadas para monitorear la propagación del Covid-19. “Plantearon serios problemas de privacidad”, dice.

Menos de lo que se creen

BCG Gamma analizó las prácticas de IA responsable: el estudio reveló que el 55 por ciento de las empresas analizadas sobreestiman la madurez que ostentan en este campo. Las puntuaciones más altas están en Europa y América del Norte, con un 67 por ciento promedio. En América del Sur, la cifra cae al 57 por ciento. “Aún hay mucho que hacer por parte de las empresas para capturar los beneficios y gestionar los riesgos de la IA”, indica Cristián Carafí, gerente general de la consultora experta en estrategias de negocios BCG. El estudio se hizo a partir de diferentes dimensiones, como gobernanza de datos y privacidad, seguridad, protección y solidez, justicia y equidad, mitigación del impacto social y ambiental y transparencia. Puntualmente, en la Argentina, del 22 por cien-

to de las organizaciones que aseguraron haber implementado con éxito estrategias responsables de IA, apenas un 6 por ciento lo había logrado en la realidad.

“No existe, y no hay indicios de que vaya a existir, una IA general (AGI por sus siglas en inglés), por lo que las máquinas no tienen conciencia, ni intención, ni sentimientos y las técnicas de IA son simplemente herramientas matemáticas para ayudar al humano en la toma de decisiones”, defiende Marcela Riccillo, docente de la certificación profesional de Inteligencia Artificial del ITBA. “La máquina aprende lo que el humano le enseña, por lo que al armar el conjunto de datos es importante que sea representativo del problema

a modelar, interactuar con los clientes o especialistas para ver qué se requiere que haga el sistema y probarlo ante diferentes situaciones”, dice.

Sin embargo, hay una serie de aspectos acuciantes que deben tomarse en cuenta de inmediato. Uno, tal vez el más relevante en la actualidad, es el uso de los datos personales. “Desde las redes sociales hasta los bancos, *retailers*, gobierno y casi todos los servicios que utilizamos implican la recopilación y análisis de nuestros datos personales: nombre, dirección, número de tarjeta de crédito y hasta nuestras fotos, todo está recopilado, analizado y –quizás lo más importante– almacenado por estas empresas”, explica Mastrogiovanni.

Cinco ideas para una IA responsable

1 Educar y divulgar sobre inteligencia artificial-machine learning. Es responsabilidad de las empresas hacerlo.

2 Trabajar de manera multidisciplinaria: la transversalidad pone en la mesa opiniones y conversaciones imposibles de conseguir de otra manera.

3 Establecer un marco para una IA confiable y explicable: el objetivo es garantizar una IA segura en el futuro, por eso es importante comprender los debates que guían la regulación hoy, sintetizando políticas y principios de diseño.

4 Procesos antisegos: quizás nunca podamos

evitar la existencia de sesgos en los algoritmos, pero sí podemos mitigarlos.

5 Hacer el bien: cuando iniciemos un proyecto de IA, pensemos en el impacto potencial de ese producto no solo en una comunidad determinada, sino en toda la humanidad.

Fuente: Fredi Vivas, de Rocking Data.

En Europa sí se consigue

GDPR (General Data Protection Regulation) lleva bastantes años como norma en Europa –tal vez el continente que más avanzado tiene este tema– mientras que en la Argentina el tema se enmarca en la Ley de Protección de Datos Personales. “Cualquier software o negocio que quiera competir en Europa debe contemplarla, en especial los algoritmos de machine learning, que a veces se comportan como una caja negra”, dice Mastrogiovanni. “Latinoamérica no está todavía madura para implementar modelos de IA, ya que tienen retos anteriores como procesos manuales, data en silos e información no integrada, pero las empresas que desarrollan soluciones inteligentes para Estados Unidos y Europa deben ser muy cuidadosas con estas cuestiones y abordar temas de privacidad en las primeras etapas de los proyectos, en lugar de al final”, agrega. El especialista explica que en general se encriptan los datos o se utiliza el *blinding* o *pseudonymizing* “para que aún un ingeniero que esté creando el código no pueda ver los datos que el algoritmo procesa y al mismo tiempo logre entender qué factores contribuyeron a la decisión para evitar sesgos”, finaliza.

Quedan, más allá de estas legislaciones, varios puntos grises. “Este vacío legal (a medias) hace que no se genere el suficiente foco en estas cuestiones: los riesgos legales de una empresa que abusa de la recolección y utilización de los datos que obtienen de sus usuarios hoy no cuenta con las sanciones que deriven sus incentivos a ser más cuidadosas y hacer un uso más ético”, señala Alan Daitch, vicepresidente de datos para Latinoamérica de la consultora especializada en medios digitales MightyHive. “Una de las cuestiones de GDPR que me parece relevante que se replique en el corto plazo es brindar información a los usuarios, permitiéndoles conocer con detalle toda la información sobre sí mismos que una empresa tiene recolectada y darles la opción de solicitar su eliminación inmediata”, agrega.



<p>Los temas a resolver se multiplican. “Existe una serie de actividades que están siendo cuestionadas en foros civiles de muchos países como qué pasa con las imágenes almacenadas por las cámaras de seguridad, si es válido hacer reconocimiento facial en imágenes sin la autorización de las personas o si el hecho de haber dado consentimiento a un sitio para el uso de los datos personales eso significa que ellos pueden comercializarlos luego con terceros”, enumera Carlos Abril, CEO de Atos para la región Austral Andina.</p> <p>Edgar Altszyler, <i>product owner</i> de IA en HIPCAM, firma especializada en brindar soluciones de acceso y seguridad inteligente, afirma que el uso de <i>edge computing</i> como paradigma para desarrollar sus soluciones ayuda en este sentido. “Al procesar los datos en el punto de origen (nuestras cámaras, por ejemplo), no se requiere la transmisión de datos como ocurre con la nube o los</p>	<p>esperan o sienten vulnerada su privacidad, las acciones realizadas tendrán un resultado sumamente negativo”, agrega.</p> <p>Otro gran punto de análisis es el de los sesgos. ¿Podemos crear máquinas inteligentes que automaticen la intolerancia y la discriminación? ¡Claro que sí! “Cada vez más las grandes compañías usan <i>machine learning</i> para los procesos de reclutamiento y contratación: desde el lado operativo, reduce los ciclos de entre ocho y 10 semanas a menos de tres, pero al mismo tiempo aparece un gran riesgo de que se produzcan falsos positivos (selección de personas que no son las mejores para la empresa, en base a data histórica) o falsos negativos (personas que quedan afuera por un tema de sesgo)”, dice Mastrogiovanni, quien explica que los sistemas de IA pueden comportarse de manera injusta por razones sociales, técnicas o culturales. “Al entrenarse con datos de la historia, puede repe-</p>	<p>drez de mujeres. “Si bien desde el punto de vista técnico el entrenamiento había sido completo y con datos reales, el algoritmo no tenía la capacidad de predecir que algunas cosas, en este caso mayor inclusión de mujeres en el ámbito técnico, podían estar en proceso de cambio”, relata Lasso. “La lección es que estos algoritmos son tan potentes que descubren comportamientos que incluso los humanos no hemos notado: es parte de nuestra responsabilidad y compromiso profesional y técnico monitorear y analizar los resultados que pueden generarse”, agrega.</p> <p>“Cuando usamos aprendizaje automático, creamos modelos para que las máquinas puedan entender el mundo y este puede ser un proceso que replique o, peor aún, amplifique errores humanos”, asegura Vivas. “Hoy tenemos la capacidad de detectarlos, pero a medida que estos algoritmos se vuelven más complejos, quizás no podamos hacerlo”, prevé. “Recurrimos a máquinas que ‘piensan’ de una manera diferente a nosotros, calculan más rápido que los humanos y encuentran patrones que serían imposibles de descubrir de otra manera, aunque a veces no sepamos explicar cómo lo consiguen: en este contexto y dada la infinita complejidad de un sistema de valores humanos, es necesario que la IA sea dotada de valores y principios, esto es responsabilidad de los humanos que construimos estas tecnologías, comprendiendo las implicaciones morales y éticas de nuestro trabajo”, explica.</p>
<p>Los derechos fundamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a los grupos vulnerables, como los menores de edad o las personas con discapacidades. • Respetar los derechos fundamentales y la regulación aplicable. 	<p>Guía para crear IA con criterios éticos centrados en los humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser técnicamente robusta y fiable. • Funcionar con transparencia. • No debe restringir la libertad humana. <p>Fuente: Fredi Vivas, de Rocking Data</p>	
<p>servidores internos, con lo que se evitan filtraciones y la recolección de datos personales de los usuarios que podrían vulnerar su privacidad”, sostiene.</p> <p>Robot y discriminador</p> <p>“Un tema que todavía no es muy tenido en cuenta por las empresas es el impacto que puede tener la mala utilización de los datos en la experiencia del usuario y en la reputación de la marca: es importante que las compañías sean conscientes del <i>customer experience data journey</i> que atraviesan los clientes”, dice Adrián Lasso, vicepresidente de Baufest, una de las principales desarrolladoras de <i>software</i> de Argentina. “Si sus datos no son utilizados como ellos</p>	<p>tir patrones o errores del pasado: por ejemplo, contratar doctores hombres y enfermeras mujeres porque en la base de datos está registrado mayoritariamente así”, concluye Mastrogiovanni.</p> <p>Existe un caso concreto en este sentido, y de una empresa no menor: Amazon, que discontinuó hace unos años el uso de un algoritmo de IA de selección de candidatos porque descubrió que sólo elegía hombres, debido a que había sido entrenado con CV de los 10 años anteriores, momento en el que para posiciones técnicas se presentaban mayoritariamente personas de sexo masculino. El algoritmo dejaba fuera, por ejemplo, a una candidata que citaba haber sido capitana del equipo de aje-</p>	

de Compas, un *software* utilizado por la Corte de Estados Unidos para evaluar la posibilidad de que un acusado se convierta en reincidente, sobre el cual se detectó un importante sesgo en contra de minorías étnicas.

Abril destaca los sistemas de IA más complejos que se enfrentan a situaciones éticas conocidas como *trolley problems*, como ocurre con los vehículos autónomos que pueden llegar a la situación extrema de tener que decidir entre atropellar a alguien o generar un choque en cadena, por citar un ejemplo extremo.

¿Hasta qué punto regular más puede resolver estos problemas? "No sirve una regulación sin participación activa de la industria: no basta con copiar el reglamento europeo", advierte García Sellart. Lo ideal, sugiere el experto, sería armar un proceso de consulta sobre qué aplicaciones de IA habría consenso en cuanto a su necesidad de regulación y ver cuáles son las normas que actualmente rigen la industria correspondiente a esa aplicación. "Por otra parte, hay que pensar que los negocios a los que se aplica la IA son interjurisdiccionales; por lo tanto, es un debate al que también hay que darle una mirada hacia el exterior", aporta. Y propone usar herramientas como un *sandbox* regulatorio que permita ensayo y error en este terreno. "El gran desafío a nivel normativo es conformar equipos de personas con el conocimiento y la experiencia para definir e implementar marcos regulatorios que estén a la altura de las necesidades", coincide Lasso.

Decir que no hay normas, asegura García Sellart, es ver apenas un fragmento del paisaje. "Un tribunal no va a dejar de fallar por la falta de una ley especial: va a utilizar el derecho vigente y verá cómo encuadra los hechos", afirma.

Queda mucho terreno por recorrer. Sin embargo, ya existen experiencias para tomar como referencia. De hecho, cada vez que dudemos de la importancia de generar una IA responsable, recordemos a Tay, el robot que Microsoft puso a aprender sin entrenamiento previo en Internet y a las pocas horas ya se había convertido en un nazi confeso. <AP>

Casos

Transformación total

La pandemia aceleró los procesos de digitalización. Qué hicieron Arcos Dorados, Medifé y RUS para mejorar sus procesos internos y seguir atendiendo a sus clientes.

Según una investigación realizada por la consultora Glue Executive Search, –en asociación con Management & Fit y Sequentia–, el 87,5 por ciento de las empresas se encuentra en alguna instancia del proceso de transformación digital. El 71 por ciento lo inició hace más de un año y un 16,5 por ciento, en 2020.

"Esto refleja que, si bien el proceso de transformación era algo que se venía dando hace algunos años para la gran mayoría de las empresas, la pandemia trajo aparejada una aceleración concreta. Por otra parte, muchas empresas de sectores que iniciaron su transformación de 3 a 5 años atrás, como el sector financiero, están viviendo una segunda fase de transformación", comenta Daniel Iriarte, director Asociado de Glue Executive Search.

Otro dato que destaca el informe: las compañías multinacionales comenza-

ron antes el proceso de transformación digital (el 76,8 por ciento hace más de un año, seguidas por las nacionales con un 69,5 por ciento). "Aquí se puede ver como las casas matrices muchas veces son quienes impulsan la transformación de sus filiales además de destinar recursos para que lo logren", detalla Iriarte.

Los sectores que lideran la transformación digital en la Argentina son Servicios Financieros (87,5 por ciento), Agro (83,3 por ciento) y Consultoría (82,4 por ciento), seguidas por las empresas de Tecnología (80 por ciento) y Servicios (77 por ciento). Entre las que iniciaron el proceso de transformación más recientemente figuran laboratorios y el sector industrial.

En este contexto, el área de salud fue uno de los que cobró mayor protagonismo. La empresa de medicina prepaga Medifé llevaba varios años tratando de reformular su plataforma porque tenía múltiples problemas de operación. Por eso decidió invertir en una nueva herramienta tecnológica que les permitiera replantear su arquitectura, acelerar el *time to market* y ejecutar proyectos de innovación para prestadores y asociados.

La compañía, que cuenta con 60 sucursales en el país y más de 300.000 asociados, hasta marzo de 2020 atendía a más del 90 por ciento de sus socios y prestadores de forma telefónica o presencial. Con la llegada del Covid-19, y la cuarentena obligatoria, fue necesario que la atención se realizara de forma remota y sumar canales alternativos porque la atención telefónica superaba el límite de su capacidad.

Para superar esos desafíos decidió, en primer lugar, digitalizar el proceso de presentaciones de documentación con la solución OpenShift de Red Hat. "Gracias a esta herramienta los trámites que antes se gestionaban de



Javier Carrique, director Comercial de Red Hat, proveedor de Medifé.

forma presencial porque requerían la presentación de documentos físicos como facturas, historia clínica, estudios, autorización, se llevó a un proceso 100 por ciento digital. De esta manera pudimos continuar operando durante la pandemia y acelerar las gestiones", explica Facundo Trillo, CIO de Medifé.

Pero tuvieron que enfrentar otro desafío: creció 100 veces el uso de la plataforma de telemedicina llegando a unas 15.000 las consultas por mes, 4000 por semana y cerca de 600 durante los días hábiles. "Gracias a la nueva arquitectura, los asociados de Medifé pudieron ser atendidos por un prestador de forma remota durante el aislamiento", cuenta Javier Carrique, director Comercial de Red Hat.

Otra mejora que permitió esta implementación fue la reducción de los reclamos de facturación y un aumento en la velocidad de entrega de soluciones, destaca la empresa. "Hoy Medifé puede brindar nuevos servicios a los clientes a una velocidad un 92 por ciento mayor y escalable para atender los rápidos cambios en la demanda. Como resultado de las implementaciones, la organización pudo generar mayor valor para sus asociados y socios de negocio y ser uno de los referentes digitales del sector de la salud privada", resume Carrique.

Mc Combos en la nube

Arcos Dorados es el mayor franquiciado de McDonald's y la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande en América latina. "Durante la segunda quincena de marzo 2020 tuvimos casi el 100 por ciento de nuestra operación cerrada. Nuestro reto fue encontrar en la tecnología las soluciones estratégicas que nos ayudaran a enfrentar este inesperado desafío", recuerda Gustavo Hernando, gerente de Tecnología Corporativa de Arcos Dorados.

Pero la transformación digital no comenzó en 2020. "El foco de nuestra operación se centró en los segmentos de Delivery, AutoMac y en potenciar iniciativas digitales a través de nuestra App, que hoy tiene más de 8 millones de descargas en la Argentina. Esto

fue posible porque la compañía venía transformándose digitalmente con anticipación", cuenta Hernando.

El ejecutivo de Arcos Dorados detalla que actualmente, el Delivery y los canales digitales crecieron hasta cuatro veces. Entre sus implementaciones tecnológicas se destaca la que realizó con Oracle. En 2018, la cadena de restaurantes seleccionó a esta firma tecnológica como su *partner* estratégico para implementar Hyperion. En ese momento, la solución les permitió dar el primer salto tecnológico: mejorar su desempeño y agilizar tareas. "Luego de varias actualizaciones de este producto, decidieron que era momento de dar



Gustavo Hernando, gerente de Tecnología Corporativa de Arcos Dorados

un nuevo salto, e implementaron la solución EPM Cloud de Oracle, diseñada para ayudar a planificar, presupuestar, pronosticar y generar informes sobre el desempeño comercial", resume Gonzalo Fernández, director de Ventas de Business Transformation en Oracle. Para encaminar la transformación digital Arcos Dorados conformó un equipo interno multidisciplinario llamado Advance, que cuenta con dos grandes áreas de soporte: TI y Datos. "Comenzamos con el Journey to cloud, que sienta las bases para dar la flexibilidad y la agilidad que el negocio necesita. Y ahí fue justamente donde nos acompañó Oracle. Es que nada de lo que se haga en los canales digitales puede sostenerse si no hay cimientos sólidos para esa escalabilidad", sostiene Hernando.

El ejecutivo de Arcos Dorados aclara

que la transformación digital es, en su caso, también parte de la transformación cultural de la organización. "Los canales digitales y los datos que obtenemos a través de ellos permiten medirlo y tomar decisiones más asertivas, orientadas y flexibles. Por eso podemos afirmar que no existe BigMac sin tecnología, ya que la tecnología es transversal a todo el negocio", señala.

Río Uruguay Seguros (RSU), es una cooperativa de seguros con más de 60 años que nació en Concepción del Uruguay, Entre Ríos. Pero a pesar de su larga trayectoria nunca pensó que todos sus empleados deberían trabajar de forma remota por la pandemia. Para lograrlo implementaron una red privada virtual para sus más de 500 empleados con soluciones en la nube. El proveedor tecnológico elegido fue IBM, que implementó una solución end-to-end. "Implementamos VMWare Workspace ONE, una solución innovadora dentro de VMWare Anywhere Workspace", detalla María Jimena Agasi, representante de Ventas de IBM Services.

Aunque el proceso había comenzado en noviembre de 2019, el Covid-19 aceleró los tiempos e impuso nuevos desafíos. "Hoy ofrecemos más de 15 productos que pueden contratarse online. Además, estamos capacitando a nuestros Productor Asesor de Seguros para que transiten el mismo camino con herramientas de última generación. Estamos integrando Inteligencia Artificial en nuestros procesos. Creamos la primera criptomoneda del mercado asegurador latinoamericano. Mejoramos y digitalizamos nuestros circuitos de atención de siniestros. Y junto con IBM renovamos todo nuestro parque informático para que nuestro capital humano pueda seguir haciendo *home office* de manera segura y eficiente", enumera Juan Carlos Lucio Godoy, presidente Ejecutivo de Río Uruguay Seguros.

"El 2020 dejó muchos aprendizajes. Gracias a la tecnología es posible acelerar procesos y generar cambios radicales en la operación", cierra Trillo de Medifé. <AP> Cintia Perazo

Ciberseguridad

Cuando la limosna es grande...

Los intentos de estafa en las redes sociales para quedarse con los datos personales no dejan de crecer. Relatos en primera persona y recomendaciones para proteger tanto a la marca como a los clientes.

“Subí el sorteo a las 12 de la noche, allá por abril, y al otro día me levanté con un montón de mensajes contándome que los contactaron diciéndoles que habían ganado un premio y que necesitaban todos sus datos”. Palabras más, palabras menos, así cuenta Ana Brandstadter, creadora del servicio de suscripción literaria Bukku, lo que le pasó por lo menos en dos oportunidades.

“Vos subís la foto de un sorteo, toman esa foto y hacen como una copia de tu perfil, de las últimas nueve fotos, las copian y al perfil le ponen casi tu mismo nombre con algún detalle extra, un punto o una letra de más, y la gente piensa que es tu cuenta. Y después empiezan a agregar a los que participaron del sorteo, les escriben y les piden información para “canjear el premio”. Les terminan de dar los datos de la tarjeta”, relata la emprendedora. “Es increíble que alguien acceda y les dé los datos pero sucedió, me escribieron tres personas diciéndome: ‘ya di los datos’, a lo que respondí: ‘Ya mismo llamá al banco y da de baja la tarjeta porque es una estafa’. Lo que empezamos a hacer es informar que nosotros en ningún momento tenemos datos de pago. Todo es por medio de Mercado Pago”, marca, preocupada.

¿Qué buscan los ciberdelincuentes? Los datos de los usuarios o clientes, en este caso, de una empresa, una pyme o

un emprendimiento que realiza algún tipo de actividad –o tiene presencia– en las redes sociales. Y no les hace falta romper ninguna barrera de seguridad informática, porque logran que las propias personas les den los datos que quieren mediante técnicas de ingeniería social como la que cuenta Brandstadter.

“A nivel de usuarios particulares se vio un incremento de denuncias de fraudes y estafas en línea con técnicas de comisión más sofisticadas y nuevas modalidades de comisión, la mayoría no a través del uso de programas sino a través de técnicas de *phishing*, donde los estafadores envían comunicaciones fraudulentas en nombre de un organismo público o privado tratando



Pedro Adamovic, CISO de Galicia, que cerró y volvió a abrir su cuenta en Instagram.

de obtener datos personales de la víctima”, detalla Gustavo Saín, director de Ciberseguridad de la Nación. “Este fraude se llama robo de identidad, e intenta obtener datos personales de la víctima para usurpar su identidad y cometer una estafa posterior, ya que es un fraude en dos pasos”, detalla.

“Por un lado, nos encontramos con un aumento de delitos por internet del 50 por ciento, ya sean estafas, suplantaciones de identidad, entre otros. Y por otro lado, estos problemas comenzaron a aparecer cada vez más en las preocupaciones de los usuarios. En octubre de 2020, el 72 por ciento de los usuarios opinó que los negocios no estaban preparados para realizar la transición a plataformas digitales y el 83 por ciento opinó que el apuro por necesitar adaptarse

a las ventas *online* vino acompañado por un mayor riesgo para la seguridad de los usuarios. Asimismo, el 76 por ciento de los encuestados consideró que la filtración de datos personales de los clientes es el principal peligro que enfrentan los usuarios para realizar compras *online*”, explica Martina López, Investigadora del Laboratorio de ESET Latinoamérica, una empresa de ciberseguridad con sede central en Eslovaquia.

“El uso de las redes sociales con su plantación de identidad o engaños para diseminar ciberataques está aumentando considerablemente. Durante el primer trimestre del 2021, desde Fortinet vimos un destacado incremento de las amenazas de *malware* vía redes sociales, haciendo que las víctimas compartan, sin saberlo, enlaces maliciosos con sus contactos”, suma Leandro Reyes, director de Ingeniería de Fortinet para Sudamérica, compañía dedicada a la ciberseguridad oriunda de los Estados Unidos.

El cuento del tío

Relatos como los del principio se repiten y no solo le ocurren a los emprendimientos. La pyme Tomaselli, dedicada a la fabricación y venta de bicicletas, habitualmente realiza sorteos para los distintos días de festejos que existen durante el año. “En el último sorteo del Día del Padre nos sorprendió encontrar mensajes en el muro diciéndoles a nuestros seguidores que habían ganado el sorteo. Usaban como base nuestras piezas para hacer mensajes falsos y la gente nos empezó a mandar capturas de pantalla”, cuenta Juan Pablo Cafure, responsable de Marketing de bicicletas Tomaselli, que comercializa las marcas Tomaselli y Oxea.

La cuestión puede escalar aún más allá, sin embargo, cuando los riesgos de estar en alguna en red social es mayor que los beneficios potenciales. Esto sucedió con el Banco Galicia, que en septiembre de 2020 decidió cerrar sus cuentas en Instagram a partir de los múltiples intentos de fraude, con operadoras similares a las anteriores: los cibercriminales se hacían pasar por el banco para pedirles datos a los clientes

con distintas excusas. "Fue una decisión consensuada entre Ciberseguridad, Prevención de Fraude y otras áreas del banco con el fin de preservar la seguridad de nuestros clientes. En marzo de este año, retornamos a la red social ya que es un importante canal de comunicación, pero le empezamos a dar un seguimiento permanente a la evolución de cuentas falsas y otros potenciales riesgos", detalla Pedro Adamovic, CISO de la entidad.

Precauciones

Consultados por APERTURA, desde Instagram indicaron una serie de recomendaciones a tener en cuenta. En el caso de empresas y cuentas comerciales, se puede efectuar la denuncia a través del Centro de Ayuda de Instagram, indicando violación de la propiedad intelectual y derechos de autor. Y a los usuarios les recomienda desconfiar de las cuentas que redireccionan a un sitio externo, fuera de Instagram o que piden datos personales, bancarios o cualquier otro dato para obtener un premio o una promoción. Finalmente, recomiendan denunciar anuncios, publicaciones o cuentas que parezcan sospechosas.

"Una vez producido el incidente, es importante recolectar toda la información disponible, y denunciar y bloquear el o los perfiles fraudulentos a la plataforma. En casi todos los casos, la suplantación de identidad es un motivo



Leandro Reyes, director de Ingeniería de Fortinet para Sudamérica.

elegible para realizar una denuncia", dice López, de ESET. "Además –sigue–, se debe alertar a los contactos o seguidores cercanos que la víctima tenga sobre esta suplantación, así podremos evitar posibles engaños. Finalmente, en casos de ciberacoso o estafas virtuales, es posible realizar una denuncia penal para abrir una posible investigación".

Ana, de Bukku, cuenta que ella pidió a todos que denuncien la cuenta falsa pero que no es tan fácil: si la cuenta original no está verificada, solo se puede denunciar el contenido. "Vi casos posteriores al mío y me di cuenta porque vi casos anteriores. La única acción que tomé en ese momento fue dar información en las historias sobre que no pedimos datos personales", marca. En Tomaselli ocurrió algo similar: pidieron que reportaran las cuentas, algo que los usuarios comenzaron a hacer solos.

Qué dicen las leyes

El Código Penal argentino no prevé un delito de "phishing", así como tampoco castiga la suplantación de identidad digital, explica Marcos Blanco, asociado y líder del área IT en Martínez de Hoz & Rueda Abogados. En cambio, se han incorporado figuras que, en determinadas circunstancias, podrían configurar casos de phishing, como la defraudación "mediante cualquier técnica de manipulación informática que altere

el normal funcionamiento de un sistema informático o la transmisión de datos", introducida como un caso especial de estafa (art. 173, inc. 16., Código Penal), las operaciones realizadas "mediante el uso de una tarjeta (...) hurtada, robada, perdida u obtenida del legítimo emisor mediante ardid o engaño, o mediante el uso no autorizado de sus datos, aunque lo hiciere por medio de una operación automática" (art. 173, inc. 15, Código Penal), y la figura "general" de la defraudación "con nombre supuesto,

calidad simulada, falsos títulos, influencia mentida, abuso de confianza o aparentando bienes, crédito, comisión, empresa o negociación o valiéndose de cualquier otro ardid o engaño", siempre y cuando exista una disposición patrimonial perjudicial (art. 172, Código Penal).

"Debemos reconocer que la obtención no autorizada de datos mediante técnicas de manipulación, aun con fines defraudatorios o extorsivos, no se encuentra específicamente penalizada por sí misma", admite Blanco.

En Galicia, teniendo en cuenta los posibles efectos sobre el patrimonio de las personas, fueron más lejos. "Reforzamos las campañas de concientización sobre cómo operar de manera segura, brindando distintos consejos que impiden ser víctima de una estafa. Las campañas las comunicamos a través de spots en radio, *mails*, en nuestro sitio bancogalicia.com, en sucursales y todos los perfiles en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. Asimismo, hemos mantenido conversaciones con Facebook para que desde la plataforma se encuentren alternativas proactivas de desactivación de cuentas falsas de Instagram y del propio Facebook, y hemos puesto mayor inteligencia en algunas casuísticas poniendo validaciones complementarias para ciertas operaciones", explica Adamovic.

"Además, en un hecho inédito, 35 bancos del sistema financiero argentino desarrollamos en conjunto una campaña publicitaria para advertir a la sociedad sobre las nuevas modalidades delictivas. Allí se difunden mensajes simples pero fundamentales para no caer en una estafa virtual, como no compartir datos personales y contactarse a través de los canales oficiales de los bancos", cuenta.

"Las suplantaciones no se pueden evitar y es probable que sigan sucediendo. Para no caer en estafas, el primer paso es prestar atención y tomarse 10 segundos más para pensar si es real lo que recibí. Muchas veces incluso sirve consultar a un familiar, amigo o compañero de trabajo que puede tener más información que uno, también es bueno googlear el nombre de la cuenta para ver si alguien ya denunció una estafa. Las cuentas falsas suelen presentarse como representantes de la cuenta oficial, tienen poco seguidores, o pocos posteos", cierra Santiago Vallés, director de la carrera de Ingeniería informática y del programa Ciberseguridad: Pentest y Vulnerabilidades del ITBA.

Al fin y al cabo, hay que hacer caso a la sabiduría popular y no olvidar el dicho que reza: "cuando la limosna es grande, hasta el santo desconfía".
<AP> Sebastián De Toma

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

**SOLO HACE FALTA
SABER DE NEGOCIOS.**

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

Para más información: opengolf@cronista.com



En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**



AIRBNB TIENE

UN PROBLEMA PESADILLESCO

CUANDO OCURREN DELITOS VIOLENTOS
DURANTE UNA ESTADÍA, LA EMPRESA
LLAMA A SU EQUIPO SECRETO DE
SEGURIDAD PARA CALMAR A LOS
HUESPEDES, AYUDAR A LAS FAMILIAS
E IMPEDIR DESASTRES DE RRPP
POR OLIVIA CARVILLE
ILUSTRACIÓN DE JUN CEN



El departamento del primer piso en la calle 37 Oeste, unas pocas cuadras al sur de Times Square, estaba habitado por turistas; era tan popular que dejaban un juego de llaves en el mostrador de una bodega cercana para los inquilinos de Airbnb. De allí lo retiraron una mujer australiana de 29 años y un grupo de amigos, sin presentar ninguna identificación, cuando llegaron a Manhattan para festejar el Año Nuevo en 2015. En Airbnb se había hecho publicidad del departamento, a pesar de que los alquileres cortos son ilegales en Nueva York. Empujada por los poderosos sindicatos hoteleros, la ciudad estaba en guerra con la empresa, que ofrecía miles de departamentos en los cinco distritos a pesar de una de las regulaciones más estrictas de Estados Unidos.

Poco antes de la llegada del nuevo año, la mujer dejó a sus amigos en el bar donde habían estado festejando y volvió sola al departamento. No percibió nada extraño ni vio al hombre parado en la oscuridad mientras caminaba hacia el baño. Cuando se dio cuenta que no estaba sola, el hombre le estaba apuntando con la hoja de un cuchillo de cocina. El extraño la atrapó, la llevó a una cama y la violó. Por la calle pasaban peatones borrachos, pero la mujer estaba demasiado asustada para gritar.

El agresor le quitó el teléfono al escapar, pero ella se las ingenió para contactarse con sus amigos a través de un iPad, y luego salió a buscar un policía. Los agentes ya estaban en el departamento cuando el hombre volvió y se asomó a la entrada. Fue atrapado y le vaciaron la mochila, donde encontraron tres artículos que lo incriminaban: el cuchillo, uno de los aros de la mujer y un juego de llaves del departamento.

Esa mañana llegó una llamada para Nick Shapiro. Ex subjefe de gabinete en la Agencia Central de Inteligencia y asesor del Consejo de Seguridad Nacional en la Casa Blanca de Obama, Shapiro llevaba dos semanas en su nuevo



EL EDIFICIO DE DEPARTAMENTOS EN LA 37 OESTE.

trabajo como gerente de crisis en Airbnb. "Recuerdo pensar que había vuelto al ruedo –comenta. Me vi de vuelta con la sensación de afrontar temas de verdad horribles en Langley o en la sala de crisis en la Casa Blanca".

Shapiro avisó a otros directivos de Airbnb, incluido el director ejecutivo, Brian Chesky. Mientras tanto, entraban en acción los agentes del selecto equipo de seguridad de la compañía. Ellos reubicaron a la mujer en un hotel, pagaron el vuelo de su madre desde Australia, las llevaron luego de regreso a sus casas, y se ofrecieron a solventar cualquier costo de asesoramiento o atención médica.

Las llaves duplicadas presentaban un problema particular para la compañía y un misterio para los investigadores. ¿Cómo las había conseguido el hombre? Airbnb no tiene una norma respecto de los anfitriones que comparten sus llaves con invitados, por lo que su reputación de seguridad, y posiblemente su responsabilidad legal, dependían de la respuesta. Shapiro, quien desde entonces se desvinculó de la compañía, ayudó a coordinar una investigación del tema.

Una semana más tarde, un miembro del personal fue enviado a un tribunal para determinar si se mencionaba a Airbnb durante el proceso. Y no se la mencionaba. Los medios locales tampoco informaron del hecho, a pesar de los detalles sensacionalistas, y la empresa quería que todo continuara así. La noticia siguió sin ser informada hasta hoy, y ello no tiene poco que ver con que dos años después del ataque, Airbnb libró a la mujer un cheque por US\$ 7 millones, una de las mayores retribuciones jamás pagadas por la firma. A cambio, la mujer firmó un acuerdo para no hablar del arreglo "ni insinuar responsabilidad o carga legal" de parte de Airbnb o el propietario.

Los detalles del delito, la reacción de la empresa y el convenio fueron reconstruidos a partir de archivos judiciales y policiales, y de documentos confidenciales, así como de entrevistas con personas al tanto del caso. La mujer, cuyo nombre fue borrado en los documentos judiciales y que pidió a través de su abogado no ser identificada, se negó a hacer comentarios. Lo mismo hizo el letrado Ben Breit, portavoz de Airbnb, asegura que la empresa no tiene poder para bloquear noticias en los medios y que, a pesar de la redacción del convenio, la mujer "está en condiciones de decir si considera que alguien es responsable". Breit agregó que el objetivo de Airbnb luego del incidente fue apoyar a la sobreviviente de un "ataque horrible" y que los temas políticos locales nada tenían que ver con esa respuesta.

La manera en que Airbnb manejó delitos como el del ataque en Nueva York, que ocurrió en medio de una áspera disputa por regulaciones, indica lo importante que es el equipo de seguridad en el crecimiento de la compañía. El modelo de negocios de Airbnb descansa en la idea de que puede haber confianza entre extraños. Si esa premisa es socavada, podría haber menos usuarios y más demandas, por no hablar de un endurecimiento de las normas.

Pese a su relevancia, el equipo de seguridad sigue velado en el secreto. Quienes están al tanto lo llaman "la caja negra". Pero ocho exmiembros y 45 empleados actuales o pasados de Airbnb familiarizados con su papel, muchos de los cuales hablaron a condición del anonimato por miedo a infringir acuerdos de confidencialidad, facilitaron un raro vistazo a sus actividades y a sus disputas internas. Su tarea, afirman ex integrantes, perturba los nervios ya que los obliga a equilibrar los intereses enfrentados de dueños, huéspedes y la empresa. "Hubo casos en los que tuve que dejar el teléfono y ponerme a llorar –recordó un ex agente. Es todo lo que podemos hacer".

Fundada en 2008 por los estudiantes de diseño Chesky y Joe Gebbia, junto con el ingeniero Nate Blecharczyk, Airbnb pasó de ser una divertida alternativa de búsqueda de alojamiento entre conocidos a convertirse en una de las más grandes empresas de hospitalidad del mundo, con 5,6 millones de ofertas, que es más del doble del total de habitaciones en las siete principales cadenas de hoteles juntas. Su valor de mercado de US\$ 90.000 millones –el precio de la acción se duplicó desde que la firma empezó a cotizar en diciembre– indica cuánto progreso hicieron los fundadores para seducir inversores desde sus días iniciales. Uno de los primeros capitalistas de riesgo de Silicon Valley al que acudieron fue Chris Sacca, sostén temprano de Instagram, Twitter y Uber. Luego de su presentación, recordó más tarde Sacca, se los llevó aparte y les dijo: "Muchachos, esto es superpeligroso. Alguien va a ser violado o asesinado y la sangre quedará en sus manos". Y se negó a invertir.

Desde el principio Airbnb alentó a extraños a conectarse por Internet, intercambiar dinero y luego verse en la vida real, a menudo durmiendo bajo el mismo techo. Se ubica en un lugar intermedio entre una plataforma tecnológica y un operador hotelero, incapaz de desprenderse de la responsabilidad por la seguridad de sus usuarios, como harían algunas compañías tec-

nológicas, o de ofrecer guardias y otro personal en el lugar, como hacen los hoteles. Lo que hace que la confianza y la seguridad sea más complicada en Airbnb que en Apple o Facebook "es que estás tratando con gente real en las casas de gente real", opina Tara Bunch, directora de operaciones mundiales de Airbnb. Bunch ha supervisado al equipo de seguridad desde que en mayo último la contrataron de Apple. "La gen-

tarjeta de crédito, una *laptop* y discos duros, junto con las joyas de su abuela.

En una publicación posterior, la propietaria escribió que un cofundador de la firma se había puesto en contacto con ella y que, en vez de ofrecerle apoyo, le pidió que retirara el escrito del *blog* alegando que podría perjudicar una inminente ronda de financiamiento. Pronto el #RansackGate era tendencia en Twitter, y el incidente cre-

"TODOS SABEMOS QUE TODO NO SE PUEDE DETENER, PERO EL TEMA ES CÓMO REACCIONAR, Y CUANDO OCURRE HAY QUE HACER LO CORRECTO."

te es imprevisible por naturaleza y por mucho que lo intentemos, cada tanto pueden ocurrir cosas malas –agrega. Todos sabemos que todo no se puede detener, pero el tema es cómo reaccionar, y cuando ocurre hay que hacer lo correcto, y eso es lo que tratamos de hacer cada vez".

En los primeros días, los cofundadores respondían cada reclamo de los clientes por sus teléfonos celulares. Cuando eso se volvió inmanejable, contrataron personal de apoyo para atender las llamadas. La primera crisis de seguridad no ocurrió hasta pasados tres años, luego de más de 2 millones de estadías contratadas. En 2011 una dueña en San Francisco escribió en un *blog* que había regresado de un viaje laboral y descubrió que le habían desvalijado la casa. Sus "huéspedes" le habían dañado la ropa, le quemaron pertenencias e hicieron un agujero en un armario cerrado para robarle el pasaporte, la

CHESKY



ció hasta convertirse en un curso rápido de manejo de crisis. Consecuencia: una disculpa pública de Chesky, garantía por daños a los propietarios de US\$ 50.000 (que desde entonces subió hasta US\$ 1 millón), una línea de atención al cliente abierta las 24 horas, y un nuevo departamento de confianza y seguridad.

Con el crecimiento de Airbnb también aumentaron los incidentes peligrosos, que iban desde huéspedes que lanzaban valijas por la ventaja a cámaras ocultas, filtraciones de gas y ataques sexuales. Muchos de esos delitos ocurrieron dentro de espacios alquilados por plazos cortos, y otros podrían haber sucedido en cualquier departamento o habitación de hotel. Pero en algunos casos los dueños se valieron de las plataformas para cometerlos. En uno de octubre de 2011, un anfitrión de Barcelona llenó de alcohol a dos mujeres estadounidenses que habían contratado una estancia en su casa, y luego las violó. Cuando a la mañana siguiente las mujeres fueron a la policía, el propietario amenazó con subir videos del ataque a Internet si no retiraban la denuncia, indicaron informaciones de medios locales. La policía allanó el departamento y encontró cientos de fotos similares de otras víctimas. El hombre recibió una condena a 12 años de prisión. Airbnb, que se negó a comentar el caso para este artículo, pagó una can-

tidad no revelada a las mujeres y proscriptió de por vida al propietario.

Hacia 2016 el equipo de seguridad estaba abrumado de llamados, muchos de ellos de índole menor, y Airbnb empezó a entrenar contratistas en centros por todo el mundo para que se ocuparan del aluvión de quejas. Airbnb asegura que menos del 0,1 por ciento de las estancias desembocaron en problemas de seguridad, pero con unas 200 millones de reservas anuales, siguen siendo muchos viajes que terminan mal. Solo los problemas más graves se transfieren al equipo de seguridad interna.

El equipo está conformado por unos 100 agentes en Dublín, Montreal, Singapur y otras ciudades. Algunos tienen antecedentes militares o de servicios de emergencia. Los integrantes gozan de autonomía para gastar lo que sea necesario para conseguir que la víctima se sienta respaldada, incluso pagando vuelos, alojamiento, comida, asesoramiento, atención médica y exámenes de enfermedades de transmisión sexual en sobrevivientes de violaciones. Un exagente que estuvo en Airbnb durante

cinco años dice que el método consistía en disparar “el cañón de dinero”. El equipo ha reubicado huéspedes en habitaciones de hotel a diez veces el costo de su reserva, solventó vacaciones en todo el mundo y hasta emitió cheques por sesiones de consejería canina. “Hacemos lo máximo para asegurarnos de atender a todos los que sufrieron un impacto en nuestra plataforma –explica Bunch. En verdad no nos preocupa la marca o el componente de la imagen. Eso quedará cuidado en tanto hagamos lo correcto”.

Antiguos agentes recuerdan casos en los que tuvieron que sugerir a los huéspedes que se escondieran en armarios o escaparan de cabañas aisladas para no ser atacados por los anfitriones. A veces los huéspedes eran los agresores, como ocurrió en un caso en el que uno de ellos fue hallado desnudo en la cama con la hija de siete años del propietario. Los agentes tuvieron que contratar especialistas en fluidos corporales para limpiar sangre de las alfombras o contratistas que cubrieran agujeros de bala en las paredes, y lidiar con visitantes que descubrieron restos humanos.

Es una tarea de tanta tensión que los agentes tienen acceso a salones de relajamiento con iluminación tenue donde se crea una atmósfera serena para responder llamados desgarradores. Y el costo puede ser alto. Algunos exmiembros afirman padecer traumas vicarios. Mientras estaban en el cargo se esforzaban por recordar que todo lo que ocurre en la vida también puede ocurrir en Airbnb. Esa perspectiva se les inculca a los nuevos reclutas en las sesiones de entrenamiento de doce semanas: así como las discotecas no pueden eliminar las agresiones sexuales, y los hoteles no impiden el tráfico de personas, Airbnb tampoco puede impedir que gente malvada utilice su plataforma.

La compañía afirma que a sus agentes de seguridad les enseña a priorizar a los clientes en crisis, pero muchos entendieron que tenían la doble función de proteger a la persona y a la imagen pública de Airbnb. En casos delicados, señalan algunos exagentes, los instaban a conseguir que se firmara cuanto antes un acuerdo de reparación económica. Hasta 2017, apuntan otros conocedores,



todos los convenios de ese tipo venían con una cláusula de confidencialidad que impedía que el receptor hablara de lo que había sucedido, hiciera nuevos reclamos monetarios o demandara a la empresa. Esa práctica terminó cuando el movimiento #MeToo demostró que los acuerdos de confidencialidad se utilizaban para proteger a personas famosas o empresas de las consecuencias de supuestas fechorías. Airbnb reemplazó la sección de confidencialidad de sus convenios con una cláusula más estricta que dice que los beneficiarios no pueden hablar de los términos de su arreglo ni dar a entender que es una admisión de irregularidad.

La empresa se negó a comentar respecto de los términos de los convenios o el presupuesto de su equipo de seguridad. Pero un documento confidencial al que tuvo acceso Bloomberg Businessweek indica que en años recientes, Airbnb gastó un promedio de US\$ 50 millones anuales en pagos a propietarios y huéspedes, lo que incluye acuerdos legales y reparaciones de viviendas. (La compañía afirma que la mayor parte de los pagos están vinculados a daños en propiedades en virtud del programa de garantía asegurada con los anfitriones, y que los convenios por seis cifras son "excepcionalmente raros".)

Ex agentes de seguridad también hablan de tensiones con el sector de confianza del departamento, cuya tarea consiste en fijar normas para impedir que sucedan problemas, ya sea chinches en las camas, armas cargadas o secuestros. Los agentes de seguridad, quienes solo intervienen una vez que sucedieron los desastres, afirman sentirse como el lado no querido del sector. También hubo tensión entre los equipos de seguridad y de ventas respecto de anfitriones profesionales que manejan múltiples propiedades y cuyo retiro de la plataforma por motivos de seguridad podría costar cientos de ofertas en Airbnb.

La parte más difícil del trabajo, señalan exagentes, es reconciliarse con su función de mantener en silencio los casos y asegurarse de que las víctimas y sus familias no culpen a la compañía. A veces les piden que den prioridad a situa-

ciones menos traumáticas que implican a estrellas de *reality shows* o a personas con muchos seguidores en redes sociales, algo que admiten les resulta incómodo. Breit, portavoz de Airbnb, dice que todos los incidentes de seguridad se tratan de modo "adecuado y coherente".

A igual que muchas compañías de Silicon Valley, Airbnb prosperó a partir de la ética de crecer a cualquier precio, irrumpiendo en ciudades salteándose regulaciones, consiguiendo el voto popular y afianzándose con tanta rapidez que cuando los funcionarios se percataban de lo que estaba sucediendo, no tenían posibilidades de controlarlo. Por todo el mundo estallaron batallas regulatorias, la más exóticas de las cuales se libró en Nueva York en 2015. La ciudad lanzó operaciones encubiertas para detectar alquileres ilícitos inferiores a los 30 días y ordenó a la empresa que facilitara las direcciones de todas sus ofertas, lo que desató años de disputas legales. Airbnb contrató sus propios investigadores que rastreaban en los antecedentes de sus críticos y financieras agresivas.

A principios de 2016, después del asalto cerca de Times Square, los agentes de seguridad hicieron lo que aprendieron en su entrenamiento: dar consuelo y auxilio a la víctima. Pero la posibilidad de una demanda subió la apuesta. Chris Lehane, ex operador político del presidente Bill Clinton, había sido contratado por Airbnb como director mundial de políticas y comunicaciones poco antes del incidente. Conocedores de la firma afirman que Lehane, autor de *Master of Disaster*, un libro de 2014 referido a las "artes negras del control de daños", temía que el caso fuera utilizado por adversarios para expulsar de la ciudad a Airbnb. (Lehane rechazó ser entrevistado).

El tema de las llaves no fue abordado de verdad. Arreglos como el del propietario en la calle 37 Oeste son comunes en el sistema de alquileres de corto plazo: un guardaequipajes al lado del edificio se promocionaba en Internet como un "lugar cómodo para retirar las llaves de cerradura de Airbnb". Pero esas prácti-

ticas pueden ser peligrosas en tanto las llaves pasan por manos desconocidas.

William Delaino, morador de larga duración en el tercer piso del edificio de la 37 Oeste, recuerda que esa noche amigos de la mujer le tocaron el timbre al ver que ella no respondía. "En el edificio había algunas unidades de Airbnb, y yo estaba acostumbrado a esas cosas por viajeros extranjeros", contó. Delaino calcula que cuatro de las 12 unidades del edificio estaban alquiladas a Airbnb. Los dueños, Kano Real Estate Investors, se negaron a hacer comentarios. Pero otros moradores dicen que después del ataque actualizó sus condiciones para prohibir que sus departamentos aparecieran en las ofertas de Airbnb.

Los detectives tuvieron la suerte de que el supuesto violador, Junior Lee, volviera con las llaves. Lee fue acusado de ataque sexual depredador, que acarrea una pena máxima de prisión perpetua. Un fiscal declaró al juez que Lee, de 24 años, es un "delincuente de carrera" con 40 condenas por faltas menores, indican transcripciones del tribunal. El joven se declaró inocente y le fijaron una fianza de US\$ 250.000.

Airbnb eludió no solo las menciones en la prensa o en el proceso, sino también en el informe policial y en la denuncia presentada por los fiscales. Tampoco hay nada en el registro público acerca de cómo Lee consiguió las llaves. Su abogado de Legal Aid, Evan Rock, también se negó a hacer declaraciones sobre la causa. Lee, que ha sido definido como perturbado mental, sigue detenido en espera de exámenes ulteriores, pero incluso si llegara a ir a juicio no queda claro si se tratará el papel de la compañía, o si alguna vez se aclarará el misterio de las llaves.

La posible responsabilidad de Airbnb por no haber aplicado reglas más estrictas con las llaves no presentará problemas gracias al arreglo por US\$ 7 millones, que surgió después de que el abogado de la mujer, Jim Kirk, de la firma Kirk de Nueva York, envió una carta en la que amenazaba con entablar acciones legales. Aunque el acuerdo no impide que la mujer coopere con los fiscales, sí le impide acusar o demandar

a la compañía. Ello era especialmente importante para Airbnb porque la mujer no fue la única que había alquilado el departamento, por lo que no había suscripto el convenio de condiciones de uso de 10.000 palabras que ofrece la compañía, que es otra forma por la que Airbnb mantiene los incidentes fuera de la mirada pública o judicial.

Todos los que se anotan en el sitio tienen que firmar ese acuerdo, que prohíbe acciones legales por daños o tensiones surgidas durante la estadía, y exige negociaciones confidenciales en caso de disputa. Exagentes de seguridad entienden que cada año la compañía maneja miles de denuncias de ataque sexual, muchas de las cuales consisten en violación. Pero solo un caso vinculado a un asalto sexual llegó a presentarse en tribunales contra Airbnb, señala un examen de demandas estatales o federales disponibles de manera electrónica. Abogados de las víctimas sostienen que una razón importante de ello está en las condiciones de uso.

El caso que logró filtrarse fue presentado en 2017, cuando Leslie Lapayowker, una mujer de 51 años, demandó a Airbnb tras haber sido atacada por un dueño en Los Angeles. Lapayowker se había mudado a la ciudad desde Nuevo México y había contratado una estadía de 30 días mientras buscaba departamento, indican documentos judiciales. La demanda sostiene que cuando se decidió a retirarse debido al comportamiento extraño del propietario, él la siguió hasta la unidad que había alquilado, la encerró, laató a una silla contra su voluntad y se masturbó delante de ella. El hombre, que declaró que el encuentro había sido consensual, no fue acusado.

La abogada de Lapayowker, Teresa Li, explica que, a pesar de las exigencias de las cláusulas de uso de Airbnb, la acción pudo prosperar porque la compañía no había hecho una revisión exhaustiva del anfitrión. Airbnb solo rastrea condenas judiciales previas, y si bien el hombre había sido acusado con anterioridad, no lo habían condenado.

En su demanda, Li sostuvo que Airbnb creó una falsa sensación de protección al usar palabras como "confian-

za" o "seguridad" en su página web. La compañía ofreció llegar a un acuerdo, y acercó una cantidad no revelada de dinero a Lapayowker a cambio de que retirara la acción. También expulsó de la plataforma al anfitrión. Tanto Airbnb como Lapayowker se negaron a hacer comentarios. Li aclara que a ella le prohibieron discutir las negociaciones o la cantidad que recibió. La abogada también recibió otro caso de ataque que fue iniciado por una mujer violada en la India por el familiar de un anfitrión que estaba en libertad bajo fianza tras haber sido acusado de homicidio.

El deseo de reserva de Airbnb hace difícil comprender el impacto que tienen los alquileres de corto plazo en la seguridad de los barrios. La compañía no difunde las direcciones de las ofertas para proteger la seguridad e intimidad de sus usuarios. Y aunque algunas ciudades exigen que los anfitriones incluyan sus unidades en registros de alquileres de corto tiempo, la mayoría no divulgán esos datos basándose en preocupaciones por la privacidad. Quienes sí lo hacen no revelan los números de los departamentos, lo que casi torna imposible verificar direcciones ante llamadas policiales o constancias de arrestos. Los archivos tampoco incluyen unidades alquiladas de manera ilegal.

Pero los datos policiales no señalan en qué plataforma estaba cada unidad ni si en ese momento había sido alquilada, lo que dificulta sacar conclusiones útiles acerca de la correlación entre la industria de alquileres de corto plazo y los delitos. Investigadores académicos aducen que límites similares frustraron sus intentos por estudiar ese vínculo. Solo una media docena de estudios académicos se han dedicado al tema, y sus conclusiones son contradictorias.

Como las ciudades y las fuerzas policiales no pueden reunir datos, y en vista de que los casos rara vez llegan a los tribunales, los hechos más llamativos tienden a empujar la conversación hacia los alquileres de corto plazo. Consciente de eso, desde 2018 Airbnb derivó esos episodios a su equipo mundial de manejo de crisis, formado por Lehane y otros ejecutivos, y que al principio estuvo dirigido por Shapiro, el exintegrante de la CIA. Airbnb "no puede controlar todo", aclara Shapiro, quien ahora comanda su propia consultora. "Pero cuando ocurre algo malo, sí pueden dominar al 100 por ciento su manera de reaccionar, y en eso no pueden fallar".

Varios hechos letales tuvieron lugar en 2018 y 2019, además del asesinato de Stefaniak, en tanto la compañía se aprestaba a hacer su oferta pública inicial. Uno sucedió en noviembre de 2018,

"LO ÚNICO QUE DE VERDAD LOS MOTIVA ES LA AMENAZA O POSIBLE AMENAZA DE MALAS RRPP O UNA PESADILLA EN LA PRENSA."

Businessweek obtuvo datos de Austin, Miami Beach y Los Angeles mediante pedidos de documentación pública para cruzarlos con bases de datos públicas de delitos y llamadas a la policía. En los últimos dos años agentes respondieron a miles de incidentes en alquileres de corto plazo en las tres ciudades. En Miami Beach, los archivos indican 1071 llamadas a la policía por direcciones que se publicitaban en 2019, incluidas 40 por delitos violentos.

cuando una pareja de jubilados de Nueva Orleans murió tras inhalar emanaciones tóxicas mientras dormían en un Airbnb en México. Poco después su hijo salió por televisión reclamando a la empresa que hiciera más por sus usuarios.

Chesky, quien rechazó ser entrevistado para este artículo, quería saber por qué casos como ese seguían apareciendo en su escritorio y por qué la compañía manejaba mal o demoraba sus respuesta, indica una persona que



LA POLICIA INVESTIGA EL TIROTEO EN ORINDA. LA CASA DONDE CINCO PERSONAS FUERON MUERTAS A BALAZOS.

conoció su reacción. La respuesta a la segunda pregunta era que el equipo de seguridad carecía de personal. Cuando los directivos se percataron, hubo una reorganización. A comienzos de 2019 el equipo fue fragmentado, lo ubicaron en la división de apoyo a la comunidad y le dieron recursos adicionales con empleados y material técnico.

Pero las tragedias continuaban. En mayo seis turistas brasileños, dos de ellos niños, murieron por intoxicación con monóxido de carbono en un local de Airbnb en Santiago de Chile. Un familiar se había comunicado con la empresa antes de las muertes, pero la respuesta se demoró porque nadie en el *call center* hablaba portugués. Chesky estaba furioso, afirman empleados.

Luego, ese Halloween, Airbnb debió enfrentar uno de los hechos más mortíferos: un tiroteo en una casa de cuatro dormitorios tasada en US\$ 1,2 millones en Orinda, California, unos 30 kilómetros al este de San Francisco. La casa, que había sido objeto de numerosas denuncias a la policía y la ciudad, había sido alquilada por una noche. El huésped, que estaba acusado de haber dejado una bala en una propiedad que había alquilado antes, activó las advertencias internas de seguridad antes de promover en redes sociales que haría una “fiesta en la mansión”. Unas 100 personas ya estaban presentes cuando un hombre abrió fuego y causó cinco muertes.

Chesky dio sus condolencias por Twitter y anunció nuevas medidas de seguridad, incluso la prohibición de hacer fiestas hogareñas. Pero la compañía tardó una semana en contactarse con la madre de una de las víctimas, Raymon Hill, de 23 años, y solo lo hizo cuando el abogado de ella, Jesse Danoff, escribió una carta y emitió un comunicado para criticar a Airbnb por haber acercado poco más que ruegos.

Airbnb luego se ofreció a solventar los funerales, pero Danoff agrega que cuando algunas de las familias empezaron a enviar facturas por más de US\$ 30.000, la empresa empezó a evadirse. “Ya no les importa porque el ciclo noticioso pasó a otro tema –se queja Danoff. Lo único que de verdad los motiva es la amenaza o posible amenaza de malas RRPP o una pesadilla en la prensa.” (Airbnb afirma que pagó los costos. Danoff dice que todavía están negociando un arreglo).

Ese mes de diciembre, Airbnb anunció gastos adicionales por US\$ 150 millones en seguridad y confianza. Puso en marcha una línea de atención las 24 horas que ofrece acceso inmediato a un agente de seguridad; creó un sistema para detectar reservas de alto riesgo; vetó a los usuarios menores de 25 años y eliminó las estadías de una sola noche en Halloween y la fiesta de Año Nuevo.

A principios de 2020 golpeó la pandemia y arrasó con los viajes. Airbnb perdió alrededor del 80 por ciento de sus actividades en ocho semanas. En mayo pasado Chesky lloró frente a su *webcam* durante una asamblea empresaria en la que anunció que despediría al 25 por ciento de su fuerza laboral. Los despidos eran previsibles. Lo que sorprendió a muchos fue la eliminación de todo el equipo de seguridad de Portland, Oregon, entre los que estaban 25 de los agentes más experimentados de la compañía. A algunos les dijeron que podrían conservar el trabajo si aceptaban una reducción salarial y se trasla-

daban a Montreal, donde Airbnb iba a reinstalar las actividades de seguridad en América del Norte.

En correos electrónicos y sesiones de preguntas y respuestas con empleados, Chesky fue criticado por traicionar a la comunidad de Airbnb y a sus agentes de seguridad. Chesky reconoció el error y ofreció recontratar de manera temporal a algunos de los agentes a la mitad del sueldo. Unos 15 volvieron.

Nada de esto se informó en su momento, y no interfirió con la OPI. Tras la apertura en diciembre de las operaciones, Airbnb consiguió una de las mayores alzas que se hayan registrado, lo que impulsó la riqueza de cada uno de los fundadores hasta los US\$ 10.000 millones. Sacca, el inversor que trece años atrás había rechazado a la *startup*, tuiteó sus felicitaciones. “Dejé que la suposición más negativa me impidiera ver lo que era más probable –escribió. Todas las plataformas tienen algunos malos actores, pero la mayoría de los humanos son buenas personas”.

Más de cinco años después del ataque en la calle 37 oeste, Airbnb sigue sin tener normas claras respecto de las llaves. El caso desató un debate interno. Si los anfitriones pudieran ser obligados a usar llaveros digitales y cambiaran el código después de cada estancia, una situación como la ocurrida podría evitarse. Shapiro recuerda haber propuesto la adopción de más ingresos sin necesidad de llaves. “Hablamos del proceso de intercambio de llaves y de cómo impedir que los anfitriones las dejaran en comercios”, señaló.

Al final poco se hizo más allá de publicar información en la red sobre accesos sin usar llaves y trabajar con fabricantes de cerraduras para su colocación. Hacer más habría sido difícil puesto que Airbnb no puede determinar cómo los anfitriones deben ingresar en sus propias viviendas, y los habría desalentado de publicitarse en la plataforma. El argumento empresarial se impuso. Las pruebas están a la vista en ciudades de todo el mundo: pequeñas cajas de seguridad colgando de un cerco, listas para que el próximo huésped de Airbnb retire sus llaves. <BW> Con David Ingold



Guía para televidentes del entretenimiento futuro

- La pandemia modificó a Hollywood. Aquí se enumeran cinco cambios que durarán

Por Lucas Shaw

En los primeros días de la pandemia de Covid-19, las cosas parecían ir de mal en peor para Hollywood. Los estudios, que ya sufrían la caída en la venta de entradas, se enfrentaban ahora al cierre de cines y parques de diversiones, demoras en los estrenos y producciones congeladas. Las cadenas de televisión, golpeadas por el abandono del cable, veían que la cancelación o posergación de actividades deportivas los privaban de su programación mejor valorada.

Pero el caos también aguzó la atención de Hollywood, y lo obligó a concentrarse en lo que los consumidores quieren. Los servicios de *streaming*, que ya eran una prioridad

importante, se convirtieron pronto en la única forma en que la mayoría de la gente accedía a películas y programas de TV. Netflix Inc agregó 26 millones de clientes en la primera mitad de 2020, un récord en cuanto a nuevos suscriptores. Y también las compañías de medios hicieron a un lado sus negocios tradicionales y aprendieron del *streaming*.

Warner Media LLC experimentó descargando en bloque episodios de TV en su nuevo servicio HBO Max. Walt Disney Co anunció planes de más programas basados en sus productos de Marvel y *La guerra de las galaxias*, reforzando su estrategia de espaciar los estrenos importantes para maximizar las suscripciones a Disney+. Universal, Warner Bros. y Disney cancelaron planes de estrenar películas en cines y en cambio las subieron a la red. Por todas partes las divisiones de noticias y deportes ajustaron su programación a las audiencias de *streaming*. Y ahora Amazon.com Inc ha comprado MGM.

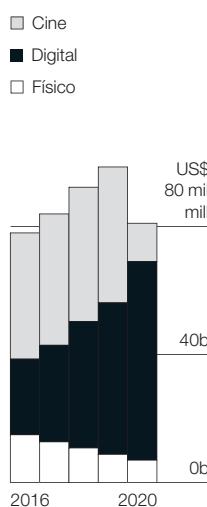
La transición no ha sido impecable. Algunas compañías adoptaron servicios en medio de la pandemia, y pidieron a

los clientes que se suscribieran a partir de películas y programas que no podían promocionar en carteleras o como próximas novedades en los cines. NBCUniversal Media LLC, que había previsto usar los Juegos Olímpicos para promover Peacock, tuvo que conformarse en cambio con el fútbol inglés y repeticiones de *The Office*. La adopción por Warner Media de HBO Max se vio limitada por su ausencia inicial de los populares sistemas de *streaming* Roku y Fire TV, y por la confusión acerca de cuánto se diferenciaba de HBO Now y HBO Go. Y, por supuesto, Quibi descansa en paz.

Ahora, pasado más de un año de pandemia, el futuro del espectáculo parece más claro. La cultura popular se trasladó a Internet para todos. Aunque nadie puede decir con exactitud qué pasará cuando vuelvan a la normalidad los cines, parques temáticos y espectáculos en vivo, hay ciertos cambios en la industria del entretenimiento que también modificarán la vida del espectador.

1. Se podrán ver películas de calidad cinematográfica sin necesidad de ir al cine

Mercado mundial del entretenimiento en cine, teléfonos y hogares



El estreno en marzo pasado de *Godzilla vs. Kong* señaló el regreso de los tanques de Hollywood. El duelo de monstruos recaudó unos US\$ 425 millones en todo el mundo, y se transformó en la película más importante en inglés desde el comienzo de la pandemia. Pero al tiempo que llenaba los cines hasta la capacidad permitida, fue además la cinta más popular en HBO Max. Warner Media la estrenó al mismo tiempo en salas y en la red, prosiguiendo con su reciente ruptura de decenios de ortodoxia.

Desde los días de *Tiburón* y *La guerra de las galaxias*, los estudios han estrenado películas más o menos de la misma forma: varios meses en los cines, seguidos por modos hogareños, sea Betamax, VHS o DVD. Universal Pictures Ltd fue el primero en cambiar las cosas durante la pandemia, al estrenar, en abril de 2020, *Trolls World Tour* en formato alquilable por US\$ 19,99. Warner Bros. Entertainment Inc hizo lo mismo con el estreno en mayo de *Scoob!*

en HBO Max. Disney, que en 2019 había recaudado US\$ 11.100 millones por entradas, estrenó la versión filmica de *Hamilton* directamente en Disney+.

Ninguno de los estudios dio detalles específicos de los retornos que tuvieron con sus experimentos, pero claramente los resultados les gustaron puesto que siguieron adelante. Universal se salteó los cines este verano boreal y estrenó en streaming *The King of Staten Island*, mientras que en Navidad Warner Bros. y Disney colocaron en red y en los cines *Wonder Woman 1984* y *Soul*, respectivamente. Warner Bros procedió luego a estrenar toda su producción del 2021, que incluye a *Dune*, *Space Jam: A New Legacy* y *Godzilla vs. Kong*, en HBO Max y en cines al mismo tiempo.

No es la primera vez que cintas originales se estrenan directamente en Internet. Netflix y otros lo vienen haciendo hace años. Pero es una novedad para los estudios grandes. En el pasado, las cadenas de cines habrían bloqueado esos intentos, pero una vez comenzada la pandemia, su peso desapareció.

Eso no quiere decir que los cines hayan muerto. Incluso con la pandemia perjudicando los rendimientos de las taquillas en Estados Unidos, *Tenet* consiguió US\$ 360 millones en todo el mundo con su estreno exclusivo en cines a partir de agosto. Pero ya no habrá una vuelta atrás. La incorporación de suscriptores ha fortalecido aun más la mano de las compañías de streaming, al punto de que cada estudio importante está produciendo películas originales para ellos y acortan las ventanas previstas de exclusividad de los estrenos en cines. Warner Bros. anunció en marzo que a partir de 2022, las películas aparecerán en HBO Max 45 días después de que salgan de los cines, frente a los 90 de hoy. Universal cerró acuerdos con los cines por una ventana de 17 días, y Paramount Pictures Corp. indicó que se atendrá a unos 30 días.

2. EE.UU. ya no será el único universo de medios

El año pasado China se convirtió por primera vez en el mayor mercado mundial de películas, con US\$ 3000 millones gastados en entradas, casi mil millones más que en Estados Unidos y Canadá. Y aunque es fácil menospreciar ese cambio por la pandemia -los cines chinos reabrieron antes que los de Occidente, y la mayoría de los estrenos importantes de estudios norteamericanos fueron postergados- los analistas habían previsto que ello ocurriría tarde o temprano. La pandemia solo aceleró el plazo en cinco o diez años.

Hay muchos motivos para creer que Estados Unidos no recuperará jamás su primacía, empezando por el siguiente: China construyó 20.000 pan-

tallas solo en los últimos tres años, lo que lleva su total a 75.000, casi el doble de las que hay en EE.UU. y Canadá. Y en esos dos países la cifra está en descenso.

La globalización del negocio del cine es un indicio de lo que pasará también con la TV. Los mercados internacionales aportaron el 83 por ciento de las nuevas suscripciones de Netflix en 2020, y ahora explican más del 60 por ciento de su base de usuarios. Solo pasarán uno o dos años antes de que los clientes africanos, europeos o de Medio Oriente superen a los de Estados Unidos y Canadá. Disney+, HBO Max y Amazon están expandiendo sus funciones de streaming internacional. La India ya aporta un tercio de los suscriptores de Disney+, gracias en gran medida a la inclusión única del cricket, una obsesión nacional. Disney espera usar la fórmula de la India -una mezcla de deportes, series originales y precios bajos- para expandir su alcance en el sur de Asia.

En tanto las compañías de medios estadounidenses buscan crecimiento en el exterior, también traen a casa las historias que producen allí. Netflix está invirtiendo miles de millones de dólares en programas en una decena de idiomas, y el consumo de esos programas se está disparando en todas partes. La serie francesa *Lupin* y la española *La casa de papel* figuran entre las diez más populares de Netflix a escala mundial, y *Lupin* fue la primera emisión francesa en filtrarse en las diez primeras en Estados Unidos.

3. Las sitcom son adorables, y los estudios van a producir más

El producto más valorado en el espectáculo estadounidense ahora mismo es la anticuada comedia de situaciones. Confinados en aislamiento, las personas buscaron un alimento que las confortara. Los televidentes devoraron *Ted Lasso*, la comedia de Apple+ en la que Jason Sudeikis interpreta a un entrenador de fútbol americano al que contratan para dirigir a un equipo de fútbol inglés en problemas. También se prendieron de la temporada final de *Schitt's Creek*, una comedia canadiense sobre una familia acaudalada obligada a moderar sus aspiraciones. "En los últimos doce meses, los norteamericanos han buscado alivio frente a las realidades del mundo", escribió Nielsen Co. en un informe de marzo que destacaba el creciente interés por la comedia.

Muchos televidentes se quedaron sin buen material nuevo para ver. La falta de nuevas sitcom empujó a la gente a la profundo del archivo de los servicios de streaming. Muchos usuarios de HBO Max empiezan *Friends* a las 20 y la ven hasta que se quedan dormidos, mientras los episodios

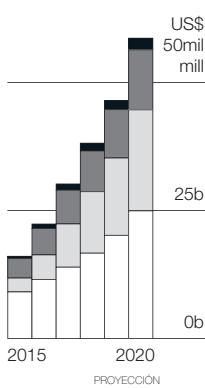
Principales contenidos de streaming en EE.UU. en 2020, por miles de millones de minutos transmitidos

□ Programa original de streaming

The Office	57.1
Grey's Anatomy	39.4
Criminal Minds	35.4
Ozark	30.5
NCIS	28.1
Schitt's Creek	23.8
Supernatural	20.3
Lucifer	19.0
Shameless	18.2
The Crown	16.3

Ingresos mundiales por videos de streaming

- América latina
- Europa, Medio Oriente y África
- Asia Pacífico
- América del Norte



“Todo el negocio del cable ha sido esta máquina loca que extraía cierta cantidad de dólares de los hogares y que fue buena para todos durante unos veinte años.”

siguen avanzando entrada la mañana. También se dispararon las audiencias de *The Bernie Mac Show*, *Roseanne* y *George Lopez*. En 2020 los norteamericanos gastaron 11.000 millones de minutos viendo *Family Matters*, una comedia de los años '90.

Si hay algo que saben hacer las compañías de medios es aprovechar lo que funciona. Apple encargó dos temporadas de *Ted Lasso*. Nuevas versiones de *Salvado por la campana*, *Punky Brewster* y *Gossip Girl* y otras series antiguas están en planificación o por estrenarse. Incluso con el posible final de la pandemia a la vista, Netflix, Amazon y Hulu LLC buscan más comedias y otros programas escapistas para los años venideros. Y esto porque cuando la gente vuelve al

mundo exterior aspirará a cualquier cosa menos al retorno a lo sombrío. “Las personas se orientan al contenido más ligero”, admite Mary Viola, productora de la comedia romántica de adolescentes *Tall Girl*. “El motivo por el que nos va bien en Netflix es que podemos ofrecer cosas lúdicas y populares que tienen eco en las audiencias”.

4. Ni los fanáticos del deporte precisarán del cable

Todos los que en la última década buscaron desprendérse del cable se toparon con el problema de los deportes en vivo. Netflix ofrece los mismos *realities*, comedias o dramas que pueden encontrarse en la programación del cable, pero no tiene los derechos de los deportes más populares en Estados Unidos.

Las ligas y sus socios en medios se esforzaron porque las cosas siguieran así. Los conglomerados de medios pagan enormes cantidades por el derecho a emitir partidos, que a su vez generan miles de millones en cuotas de los clientes a las cadenas de TV. Las ligas deben respetar esos derechos y, si bien los principales deportes tienen sus propios servicios de streaming dirigidos a los más fanáticos, esos servicios son costosos y están sujetos a cortes locales. Las ligas también han sido reacias al streaming de partidos que prometen audiencias masivas, por temor a que la transmisión se caiga. “Todo el negocio del cable ha sido esta máquina loca que extraía cierta cantidad de dólares de los hogares y que fue buena para todos durante unos veinte años”, señala Forssell, de HBO Max.

En el otoño boreal será posible ver fútbol americano, béisbol, tenis, fútbol y hockey en Internet sin una suscripción de

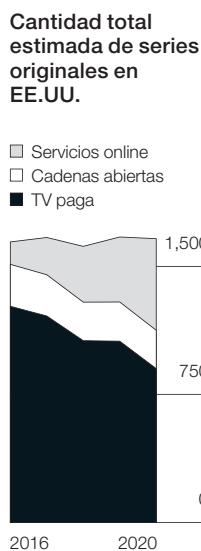
cable. El convenio por el básquet llegará en uno o dos años. Incorporados los deportes, el streaming será el verdadero nuevo eje del universo del entretenimiento. “Ahora que los deportes salen de los paquetes y pasan al streaming, veremos la destrucción del paquete de canales múltiples”, señala Rich Greenfield, analista de LightShed Partners, quien acuñó el hashtag #GoodLuckBundle para denotar la desaparición del cable.

5. Será costoso

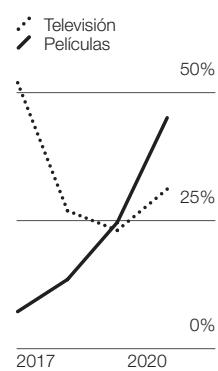
Y ahora viene el lado negativo de todo esto. Mientras las compañías de medios invierten en sus propios servicios de streaming, también se reservan sus mejores títulos para conseguir suscriptores. ¿Quiere acceso ilimitado de sus hijos a *Toy Story*? Serán 8 dólares mensuales en Disney+. ¿Y qué con *WWE*? Unos cinco dólares en Peacock. ¿Y las repeticiones de *Friends*? Súmense unos 15 dólares en HBO Max. Quien deje de pagar el cable pero contrate todos los servicios importantes de streaming que andan dando vueltas, posiblemente termine gastando la misma cantidad de antes.

La pandemia también incrementó el costo de producir películas y programas de TV, porque las productoras tienen que contratar personal de salud y seguridad y filmar menos horas por día, con lo que el rodaje se extiende. El costo promedio de producción subió al menos un 20 por ciento, coinciden la mayoría de los productores, y podría no achicarse más. Las compañías de medios intentaron reembolsar esos costos el año pasado despidiendo a miles de empleados. Lo siguiente será el aumento del precio. Netflix y Disney ya lo han hecho, y solo es cuestión de tiempo para que lo hagan sus competidores. Algunos clientes lo evitarán contratando servicios cuando haya algo que quieren ver, para luego cancelar, pero eso será engorroso.

Ese engorro refleja la opinión creciente entre analistas y ejecutivos respecto de que, al proliferar los servicios de streaming, el ecosistema se volvió demasiado complicado para atraer a los consumidores. Son demasiadas facturas y mails de servicio técnico que atender. No hay una buena guía universal sobre quién está transmitiendo tal programa. Y moverse entre aplicaciones puede ser confuso y fastidioso. Lo que la industria necesita de verdad es reunir todos los servicios y presentarlos en un solo lugar. Crear algo como... el paquete del cable. <BW> Con Elizabeth Elkin.



Cambio interanual en audiencia y transacciones online en EE.UU.



LA RENOVACIÓN DE BARILLOCHE

Desde un domo para cenar en el bosque hasta un bunker 5 estrellas en el Cerro Catedral, cuáles son las novedades en excusiones y gastronomía que trae la ciudad patagónica para la temporada invernal. Precios y requisitos para viajar.



El Cerro Catedral es el primer centro de esquí del país. En el Circuito Chico, Cerveza Patagonia montó un domo para cenar mirando las estrellas.

Bariloche siempre es uno de los destinos más buscados para viajar en Argentina. Y estas vacaciones de invierno no son la excepción. La ciudad más linda de la Patagonia inició oficialmente la temporada invernal el 9 de julio, lista para recibir a los turistas de todo el país. Mientras las fuertes nevadas se hacen desear, quienes viajen a Bariloche durante esta temporada invernal se encontrarán con novedades en la montaña y en la ciudad para disfrutar de la nieve y la mejor gastronomía.

Desde un domo para cenar en medio de un bosque a bunker *all inclusive* en lo más alto del Cerro Catedral. A continuación, lugares imperdibles y los precios para viajar en este invierno 2021.

1 Cerro Catedral. En 2020, Cerro Catedral fue el primer centro de esquí del país en abrir sus puertas a los residentes de la provincia y testear los nuevos protocolos para funcionar en pandemia. Con esa experiencia, este invierno inauguró la temporada el 5 de julio. Desde ese día, fue habilitando sus servicios de acuerdo a las condiciones de nieve.

Catedral es el lugar imperdible de cualquier viaje a Bariloche, ya sea para los que conocen la nieve por primera vez como para los fanáticos del esquí. Cuenta con 32 medios de elevación, 60 pistas y más de 120 kilómetros de recorrido para esquiadores y snowboardistas de todos los niveles.

Para quienes llegan por primera vez a la montaña, el PlayPark es un área de aprendizaje en la base donde se puede realizar el paso a paso en los deportes de nieve para luego

disfrutar de las pistas en altura. El espacio funciona gracias a un sofisticado sistema de fabricación de nieve ‘técnica’, presente también en varios sectores de la montaña, para garantizar buena calidad de nieve aun cuando escasee.

Además, hay una decena de refugios y paradores gastronómicos para comer con vistas 360° al Parque Nacional Nahuel Huapi. Quienes quieran disfrutar de la nieve sin las tablas, pueden ascender al refugio La Roca (1800 msnm), que ofrece una amplia carta de platos regionales.

También vale la pena subir a lo más alto de la montaña, al Refugio Lynch (1970 msnm) para degustar su especialidad: la cocina de ollas. En la carta hay sopa de calabaza

(\\$ 750), guiso de lentejas (\\$ 1000), carbonada de cordero (\\$ 1100), tabla de ahumados (\\$ 4500), sándwiches (entre \\$ 600 y \\$ 800), milanesas (\\$ 1100), hamburguesas (\\$ 1000) y también tortas y opciones dulces para acompañar el café.

La gran novedad de este año en el Refugio Lynch es un 'bunker' all inclusive en su segundo piso. Funciona como una sala VIP de aeropuerto: se abona el ingreso y se obtiene acceso a un lugar propio (mesa o living) durante todo el día, con comidas y bebidas incluidas, con vistas a las pistas Lynch, Punta Nevada y Panorámica. En temporada alta (hasta el 29/8) el precio por persona es \\$ 10.000.

En lo que va de la temporada, el centro de esquí viene trabajando de manera condicional por la poca nieve. Los medios habilitados y horarios siempre conviene chequearlos en su página oficial o redes sociales, donde se publica un parte diario.

hasta la cumbre cuesta \\$ 1300 (mayores) y \\$ 1000 (menores de 12 años). El pase full, que incluye trineo, *zipline* y *tubing* cuesta \\$ 7000 y \\$ 6000 respectivamente. Desde el centro de la ciudad se puede llegar a través de agencias de viajes habilitadas, en taxi, remis o vehículo particular.

3 Refugio Berghof, tras los pasos de Otto Meiling.

En la ladera del Cerro Otto, rodeado por un bosque y una despejada vista a la ciudad y el lago Nahuel Huapi, se encuentra el Refugio Berghof, cuna del esquí y el andinismo en América del Sur.

Fue fundado en 1937 por el alemán Otto Meiling, un pionero de las actividades de montaña en Argentina. El andinista compró tierras en el cerro y junto con su casa construyó un refugio de dos pisos y la primera escuela de esquí de Sudamérica. Antes de morir, donó el complejo al Club An-



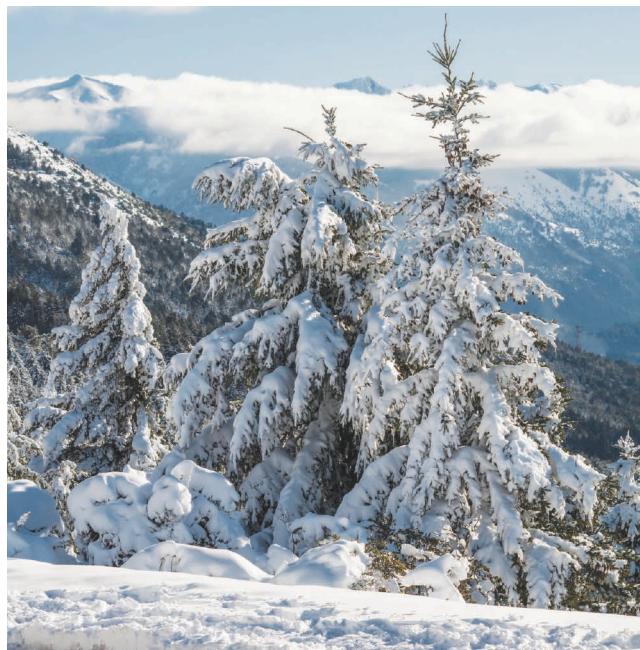
La gastronomía ofrece propuestas basadas en productos de la zona. En el Cerro Otto, Piedras Blancas es una opción low cost para la nieve.

2 Piedras Blancas, la opción *low cost* para la nieve.

En el Cerro Otto, Piedras Blancas es una alternativa más económica y muy diferente a la experiencia del Catedral, ideal para ir con chicos y también con amigos.

En el complejo se pueden realizar varias actividades que garantizan diversión y mucha adrenalina: 3000 metros de pistas exclusivas para descender con trineos, *zipline* (una especie de aladelta) para sobrevolar el bosque, una pista de *snow tubing* de 1000 metros y un safari fotográfico en moto para descubrir los increíbles paisajes de la montaña.

Los precios del pase dependen de la cantidad de actividades. Ingresar al complejo para hacer el paseo en aerosilla



dino Bariloche, del cual era uno de los cuatro socios fundadores. El refugio fue declarado sitio histórico en 1994 pero un tiempo después, en noviembre de 2011, fue consumido por un voraz incendio.

El Berghof se reconstruyó a metros de su sitio original, manteniendo su mismo espíritu y arquitectura de madera, aunque con techos un poco más altos. Hoy es un acogedor restaurante de montaña, manejado por Luca Fidani, con una propuesta que reivindica la gastronomía local, basada en ingredientes naturales de Río Negro. Durante el día se puede almorcizar y por la noche hay cenas con show, todo con reserva previa.

CUÁNTO SALE ESQUIAR EN EL CATEDRAL	paseonline.com.ar. El pase diario en temporada alta, que incluye acceso por un día a todos los medios desde la apertura al cierre, cuesta \$ 5900 (mayores), \$ 4900 (menor) y \$ 3400 (infante). En media, que va del 31/7 al 28/8,		los precios son \$ 5000, \$ 4200 y \$ 2900, y en baja, del 28/8 al 30/9, \$ 4100, \$ 3400 y \$ 2400 respectivamente. Si se quiere tomar clases de esquí o snowboard , la escuela Fire on Ice ofrece	exclusivas y grupales. En temporada alta, 2 horas de clase exclusiva cuestan \$ 17.300 (1 persona), \$ 19.000 (2 personas) y \$ 21.500 (3 personas). El día completo asciende a \$	47.500 para hasta tres personas. Para los principiantes, una clase grupal de dos horas con un máximo de 6 personas por instructor (con equipos de ski incluidos) cuesta \$ 7900 por persona.
---	--	---	--	--	--

Además, se ofrece la posibilidad de visitar, a muy pocos metros y por un camino de lengas, la casa de Otto Meiling, donde vivió hasta que falleció en 1989. Hoy convertida en Museo del Esquí, conserva todo tal cual lo dejó.

¿Cómo llegar? En auto, subiendo por el camino que se inicia en el Km 1 de Avenida de los Pioneros, o a pie por el sendero de *trekking* que empieza en la calle Mitre, en el Km 4,300 de la misma avenida (unas dos horas a pie). También se puede bajar andando una hora desde la confitería del Teleférico Cerro Otto.

4 Refugio Domo: cena bajo las estrellas. Cerveza Patagonia tiene su microcervecería en el kilómetro 24.7 de Circuito Chico, donde este año inauguró una nueva y original experiencia para cerrar el día de montaña con una cena calefactada bajo las estrellas. Dentro de su inmenso predio, al lado del lago Moreno, instaló dos domos transparentes con capacidad para 8 personas cada uno.

La propuesta incluye un maridaje de diferentes variedades de cerveza con una propuesta gastronómica de platos entre los que se destacan la fondue de quesos y el cordero patagónico. La experiencia se completa con un recorrido por la historia de los primeros exploradores de la zona y de cómo se crearon los primeros refugios de la región.

También se puede ir a almorzar, para aprovechar más la vista. En todo caso, hay que hacer previa reserva a través de refugiodomo.meitre.com. El costo por persona es de unos \$

En el Cerro Catedral, que cuenta con 60 pistas y 120 kilómetros de recorrido, hay además una decena de refugios y paradores gastronómicos para comer con vistas 360° al Parque Nahuel Huapi.

4000. Por protocolo, tienen acceso hasta 8 personas del mismo grupo únicamente.

Fuera de esta novedad, la Microcervecería Patagonia dispone de su salón y jardín con más de 12 canillas de cerveza, una carta de platos renovados y actividades como charlas de expertos cerveceros, maridajes guiados, ruleta de premios y tour de maridaje. Además, hay un Beertruck en la base del Catedral y un DJ set todos los jueves de agosto a la tarde. Plano para el after ski.

5 Alta gastronomía frente al lago. Bariloche es sinónimo de alta gastronomía, algo que se refleja todos los años en el festival 'Bariloche a la Carta' que reúne a los mejores restaurantes de la ciudad. En este sentido uno de sus mejores exponentes es el restaurante Quiven Patagonia Kitchen House.

Creado por el chef Pablo Quiven junto a su mujer Mariana Trujillo, propone descubrir los sabores patagónicos con toques modernos. ¿El resultado? Un menú de 4 o 7 pasos *gourmet*, con diferentes temperaturas, colores, texturas y sabores, en una casona a orillas del lago Nahuel Huapi sobre el kilómetro 19 de la Avenida Bustillo.

El restaurante tiene pocas mesas, la cocina abierta y una atención dedicada, que explica cada plato que llega a la mesa. El menú va cambiando, según los ingredientes de estación, y siempre es sorpresa. Sin embargo hay platos estrella que se mantienen, como el espiral de palta con huevos de codorniz y vegetales de estación. Y de postre, el imperdible cheesecake de mandarina sobre polvo de cacao. Trabajan con reservas. <AP> Luz de Sousa Quintas

REQUISITOS PARA VIAJAR A BARILLOCHE

Tramitar el permiso de circulación en circulacionrn. rionegro.gov.ar o la app Circulación RN 72 horas antes de viajar. Hay

que completar datos personales y/o grupo de viaje, motivo (turismo) y completar la declaración jurada sobre síntomas de Covid-19 24 horas antes de viajar. Prueba molecular tipo PCR o test de antígeno con resultado "no detectable" o "negativo" de Covid-19 de hasta 72 horas previas al ingreso. De esto están exceptuados los menores de 10 años que ingresen en autos particulares.



CUIDAMOS TU BIENESTAR SIEMPRE

Sumá SportClub a tu empresa y lográ que tu equipo tenga más beneficios haciendo actividad física en cualquiera de nuestras **+100 sedes** o desde casa con la **Plataforma Ondemand** exclusiva para socios.

+FITNESS +BENEFICIOS +CERCA TUYO



Reservá tu lugar desde:
miturno.sportclub.com.ar



Entrená Ondemand en:
online.sportclub.com.ar



ASOCIASTE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone
y aprovechá la promoción especial

www.sportclub.com.ar

@[@sportcluboficial](https://www.instagram.com/sportcluboficial)
#cadavezsomosmas



Llegó Taos Tu próximo SUVW

