



LA BURBUJA QUE NO EXPLOTA. Ni el Covid-19 logró frenar a China, cuya economía ya se recupera.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 320 - Agosto 2020 - Argentina \$ 280

Abogados de la City 2020

EMPRESAS

ROTAS



El impacto de la crisis
en el trabajo de los estudios jurídicos

- * Renegociaciones de contratos y asesoramiento por la emergencia
- * Cómo se preparan para la catarata de reestructuraciones de deuda
- * El nuevo panorama financiero y las transacciones que vienen
- * Las salidas para el día después de la pandemia

Error de Sistema

Entre aquí para continuar_



Especial Tecno

Ganadores y perdedores entre las tecnologías. El escenario a futuro.

Sustentabilidad

La crisis dejó al triple impacto en primer plano. Guía con más de 80 iniciativas.

Reporte de Sostenibilidad 2018 - 2019

Seguimos avanzando en el cumplimiento de nuestra visión: ser la **Firma de la Clara Elección**.



Nuestra Comunidad

- + 3.200 horas programas sociales
- + 145 voluntarios
- + 600 beneficiados
- + 15% disminución consumo energético



Nuestra Gente

- Igualdad de género:
55% mujeres / 45% hombres
- + 300 nuevos ingresos
- Cursos de capacitación:
+ 900 cursos /
+ 63.000 horas



Nuestros Clientes

- + 1.100 clientes
- Servicios provistos:
+ 3.000 servicios /
+ 1.200.000 horas
- Alianzas globales y locales



Descubrí el Reporte de Sostenibilidad completo

Conocé cómo podemos ayudarte.

- kpmg.com.ar
- contactenos@kpmg.com.ar
- Seguinos en:
- KPMG Argentina

Apertura

Nota del Editor

La deuda y la agenda pendiente

En sintonía con esa frase atribuida a Néstor Kirchner que decía "miren lo que hago y no lo que digo" –para separar las aguas entre el discurso político y los hechos al final del día–, el Gobierno cerró exitosamente la renegociación de la deuda en *default* y evitó así que la Argentina cayera al precipicio. Tras muchas idas y vueltas en las discusiones con los acreedores, el Ministerio de Economía logró finalmente un acuerdo que despeja el horizonte de los próximos años y recorta en US\$ 37.700 millones los compromisos hasta 2030. El ahorro vendrá de una fuerte reducción de los intereses, dado que la tasa que pagará ahora la Argentina por los nuevos bonos estará en el orden del 3,07 por ciento. Los vencimien-

tos caen hasta 2027 en la comparación con la deuda preexistente pero crecen significativamente entre 2028 y 2031. En resumen: el problema de la deuda pública no está resuelto pero se ganó el aire necesario para encarar una recuperación en un momento crítico. Profundizar el *default* –esa "épica" del aislamiento que agitan posturas radicalizadas– hubiera sido terminal para una economía que atraviesa una crisis sin precedentes. Se sabe pero no está de más recalcarlo. Bienvenido entonces el paso hacia la racionalidad. Ahora comienza otra agenda. La próxima parada será la negociación con el Fondo Monetario Internacional (FMI), al que la Argentina le debe US\$ 44.000 millones. La discusión con

el organismo generará rispideces y entrará en juego los condicionamientos políticos para reducir el déficit fiscal. Pero más allá de las previsibles exigencias que vaya a formular la entidad multilateral, el país se debe un debate profundo sobre cómo generar las condiciones para recrear la confianza y volver a crecer, ya que el estancamiento lleva 10 años (con una mirada benigna) y la pandemia agravó el cuadro de base. Las "cajas" están agotadas hace tiempo: los modelos de financiar los déficits tanto con deuda interna (reservas del Banco Central) como con colocaciones en los mercados internacionales no solo fracasaron, sino que profundizaron las inconsistencias. La deuda es un reflejo

del déficit fiscal acumulado y el déficit encierra la otra gran discusión que sigue pendiente en la Argentina: en qué gasta el Estado y cómo generar los recursos genuinos que sostengan ese nivel de erogaciones. Sin una solución de fondo (difícil de digerir para la política muchas veces) que implica alentar la inversión, trabajar para una mejora de la competitividad y construir una macro sana que dé sustento a esa estrategia, el problema de la deuda pública volverá a escena en unos años. Postergar decisiones e ignorar la realidad tiene sus costos. Hasta el próximo número,

Pablo Ortega

STAFF

Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editores Apertura: Pablo Ortega y Florencia Radici. Redactores: Eugenia Iglesias y Javier Ledesma Cascio. Escribe en esta edición: Florencia Lendoiro. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albírzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiuzzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Mariana Sussanich, Nicolás Raffo, Katherine Contreras. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Aixa Barrios, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Marina Troicki, Flavia Gamalero. Asistente comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Meriggi. Departamento de compras: Celia Aballay.

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



Primer plano

Controversia teledirigida

Nota de tapa

Abogados de la City 2020. Empresas rotas 18

Perfil

Andrea Ávila
Gente para tener en cuentaMara Leonardi,
Mariana de Dios

Pases del mes

Ecosistema

En Alianza con

Bloomberg Businessweek

Emprendedor

Tratenfu
Pitch
Fichap

▶

La burbuja que nunca explota 112

En defensa de los cupos 115

Cuando a los pilotos no los dejan volar 118

Algo sobre lo que estornudar 120

El caso de Shopify 122

Negocios

▶

Los fotógrafos de la Tierra

40

El ejecutivo que quería emprender
La ley de atracción (es)
Nueva normalidad...
¿nuevos liderazgos?
La hora de los buenos negocios
El triple impacto ya está acá:
guía de Sustentabilidad

48

50

54

60

66

Target

▶

Las nuevas formas de la creatividad

92

Gastón Taratuta,
CEO de IMS

94

FT

▶

El impacto de la crisis en el trabajo de los estudios jurídicos.
¿Podrá la economía alemana sacar a Europa de la crisis del coronavirus?

124

Déjà vu

26

Con paraguas para cuando llueve

32

Yendo de la cama al living

35

La visión del mercado

36

En Alianza con

Bloomberg Businessweek

▶

La burbuja que nunca explota 112

En defensa de los cupos 115

Cuando a los pilotos no los dejan volar 118

Algo sobre lo que estornudar 120

El caso de Shopify 122

Apertura	Tecno
Ganadores y perdedores	
La pandemia aceleró la transformación digital. Luces y sombras.	
Cuando la comida es inteligente	
La nueva era de los eventos corporativos	
Homeoffice versus gaming	



Contratá tu seguro sin salir de tu casa.



#EnCasaEstamosSeguros
lacaja.com.ar



GENERALI

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

A fines del mes pasado la Cámara de Senadores dio luz verde (con 40 votos positivos y 30 negativos) a la Ley de Teletrabajo, en un contexto en el que muchos implementaron el trabajo desde casa para continuar su labor en la cuarentena. La ley entrará en vigencia 90 días después de finalizado el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. La nueva norma establece el marco para regular una práctica que se ejerce hace varios años, en especial entre las empresas de la industria del conocimiento. Entre los puntos celebrados, fija que los trabajadores presenciales y remotos contarán con los mismos derechos, obligaciones y remuneraciones; también incorpora por primera vez el derecho a la desconexión digital y prevé la provisión de las herramientas para el trabajo. Sin embargo, aunque entre los empresarios hay consenso sobre el espíritu de la ley y la necesidad de una reglamentación, en las semanas posteriores a su aprobación llovieron las críticas.

Luis Galeazzi, director Ejecutivo de Argencon, entidad que nuclea a empresas prestadoras de servicios de la economía del conocimiento, explica que en su industria se trabaja con esta modalidad hace 15 años y que el 90 por ciento de sus empleos hacen algún tipo de teletrabajo. Argencon fue una de las entidades convocadas por el Congreso para dar su opinión: "En Diputados había unos 20 proyectos, y de repente en una semana se sintetizó en este proyecto

Actualidad

Controversia teledirigida

▷ La Ley de Teletrabajo nació con polémica y generó críticas de parte de las empresas, que plantean que traerá más problemas de los que intenta resolver.



Uno de los temores es que la ley aumente la litigiosidad.

que votó prácticamente sin consultarle a nadie. Cuando fuimos a Senadores y expusimos estas opiniones, nos escucharon, nos reconocieron que teníamos razón y terminaron votando la ley como venía de Diputados", cuestiona y dice que habrá una marcha atrás en el avance de esta modalidad. "Una cosa que se ve como un beneficio muy deseado es tratada como un abuso para esta ley", añade. El artículo de la polémica es el que establece el derecho a la reversibilidad: un empleado que esté teletrabajando puede pedir volver a la modalidad presencial en cualquier momento y, de no cumplirse, puede darse por despedido. Esto,

65%

De las empresas no tenía empleados haciendo teletrabajo antes de la pandemia. Hoy, el 42% tiene a más de la mitad de su personal trabajando de manera remota.

Fuente: IAE Business School

res de edificios y pasar a la mayoría de los empleados al teletrabajo. Es un ahorro importante. Con esto, en vez de aclarar, oscurecen. Si vos pactás con el trabajador bajo qué condiciones trabaja en su casa, ya está. No hagas macanas de regular algo difícil de aplicar solo para salir en la foto", argumenta Glauco Marqués, socio del estudio laboralista Adrogué, Marqués, Zabala & Asociados. Para Galeazzi, este punto sería especialmente crítico para las PyMEs que, con menos espalda financiera, estarían menos dispuestas a tomar teletrabajadores por el alto riesgo de litigio. "No genera un real beneficio para el empleado. Hay una especie de intento equivocado de generar una protección que en la práctica complica", aporta.

"Si te pasás (en la regulación) lográs el efecto contrario: más trabajo en negro y desempleo. Porque si había gente que estaba pensando en contratar más trabajadores, lo va a pensar dos veces. Los que hacen las leyes parece que nunca trabajaron ni tuvieron una empresa. Los legisladores no estuvieron a la altura de las circunstancias", cuestiona Marqués. Ahora hay que esperar la reglamentación por parte del Ministerio de Trabajo y la letra chica que deja cuestiones a resolver en los convenios colectivos de trabajo. Con la vuelta a las oficinas en la nueva normalidad, quedará ver la reacción de las empresas que consideraban al teletrabajo para la transición. <AP> Eugenia Iglesias

SIEMENS
Ingenio para la vida

Cuando la tecnología ayuda a las personas a construir el futuro, dejando un legado duradero. Eso es Ingenio para la vida.

Cuando un suministro confiable de energía permite a las personas una vida confortable. Cuando los modernos procesos de fabricación brindan acceso a más y mejores productos. Cuando las soluciones eficientes de movilidad aseguran estar a tiempo para los momentos importantes. Cuando una nación inspira a las próximas generaciones de innovadores. En todo el país, Siemens está ayudando a construir el futuro de la Argentina. Eso es Ingenio para la vida.

siemens.com.ar



Empezó trabajando en la empresa familiar de forma tradicional: desde cadete hasta posicionarse a nivel gerencial. "Crecí en la industria de los Recursos Humanos y hoy es lo que amo y me apasiona", dice la ejecutiva que explica cómo fue conociendo las distintas aristas de la industria desde que estaba en el colegio secundario, cuando comenzó con las primeras horas de trabajo en la firma de su familia en Rosario. La empresa, Sesa Select, pasó a manos de la holandesa Randstad a fines de los '90. En ese momento empezó otra etapa de desarrollo profesional en el mundo corporativo para Ávila. Fue una experien-

Perfil

Andrea Ávila

CEO de Randstad para Argentina y Uruguay

► De empresa familiar a firma multinacional, la carrera de esta abogada la llevó a fusionar el mundo entrepreneur con el corporativo. Cómo gestiona durante la pandemia.

cía nueva, con otra óptica, pero que terminó fusionando ambos mundos y forjó en ella una mirada de *entrepreneur* en el marco corporativo. Abogada recibida de la Universidad Católica de Santa Fe, nunca ejerció la carrera de forma tradicional, pero sí asegura

que los estudios le dieron muchas herramientas que aplica hoy y que marcaron su mirada humanística. Además, complementó su título con varios cursos de negocios y un máster en Asesoramiento Jurídico de Empresas de la Universidad Austral. "Durante la primera eta-

pa de mi carrera no me planteaba qué quería porque era parte del emprendimiento familiar. Pero cuando fui mamá y tenía 30 años, sí me planteé qué quería para mi vida y profesión. Ahí lo volví a elegir desde un lugar mucho más consciente y se generó un amor genuino. Cuando encontrás el *link* entre lo que sos y lo que te gusta hacer y lo podés poner en tu trabajo, es un privilegio", afirma la ejecutiva. Así, si bien Ávila se desarrolló profesionalmente siempre en la misma empresa, tuvo que atravesar varios cambios que la obligaron a adaptarse. Primero a los numerosos cambios de roles, desde lo más operativo a otros

Nuestros compromisos hacia la carbono neutralidad y protección de la naturaleza



Luchar contra la crisis climática

Huella de carbono cero
en todos nuestros productos para 2039

11 años antes que el acuerdo de París.



Proteger y regenerar la naturaleza

Tener una cadena de valor **libre de deforestación** para 2023.

Implementar un **Código de Agricultura Regenerativa** para todos nuestros proveedores.

Empoderar a una **nueva generación de agricultores y pequeños productores**, promoviendo programas que protejan y restauren los bosques, el suelo y la biodiversidad.



Aqua

Implementar programas de abastecimiento de agua en **100 lugares del planeta** para 2030.

Formar parte del **2030 Water Resources Group**

Reformular nuestros productos para que sean biodegradables para 2030

CREACIÓN DE UN FONDO DE MIL MILLONES DE EUROS PARA EL CLIMA Y LA NATURALEZA

Enterate más en www.unilever.com.ar

de liderazgo. Así, asegura, tuvo que entender cómo ser promotora de que otros hagan. Dejar que el otro tome decisiones, respaldar y no querer agarrar el lápiz uno mismo.

"Luego en mi carrera tuve desafíos de cambios culturales enormes. Lo primero que hay que reconocer es que no son fáciles y no es un sendero tranquilo. En el momento son montañas rusas. En esto algo esencial fue ver que se compartían los mismos valores, y a partir de ahí se pueden construir nuevas relaciones", explica sobre lo que le permitió adaptarse y pasar de una cultura de empresa familiar a la de una multinacional.

La ejecutiva dice que cada vez que hubo un cambio cultural se vio en la situación de plantearse qué era lo que quería, y ella siempre reeligió seguir en la firma. Y es precisamente ese mix de visiones lo que la enriqueció: "Para hacer negocios necesitás una mirada emprendedora para poder plantearte el mejor camino a seguir y más en un país como el nuestro que siempre te presenta retos", apunta.

Como CEO para la Argentina y Uruguay, reporta a casa matriz en Holanda la compleja realidad local: "Entender a la Argentina es un desafío hasta para los propios argentinos. Las empresas las manejamos con presupuestos, planificación, y dentro de ese esquema en el torbellino de nuestro país tenés que asegurarte de tener la operación lo más saludable posible. Si vienen im-

pactos ver cómo lo vas a trabajar y poner la cabeza emprendedora. Para eso el equipo es fundamental porque un CEO no tiene que tener conocimiento de todo, sino tener el mejor equipo posible para que cada uno pueda brindar frente al cambio nuevas miradas. Y lo explicamos a casa matriz con total transparencia, no hay fórmulas complejas".

Con base en Rosario, la vida de Ávila pre-pandemia estaba llena de viajes, dividiendo su tiempo entre esa ciudad, Buenos Aires y otras ciudades del interior, más las visitas a Uruguay por su rol y a Holanda.

"Siempre estaba mi *carry on* lista. Pero con todo esto me di cuenta de que, si bien es necesario viajar, se puede hacer mucho menos, porque los negocios los podemos seguir desarrollando de una manera diferente. El desafío está en no perder el contacto personal, pero se puede hacer", dice y admite que este período de cuarentena le sirvió también para darse cuenta de que disfrutaba viajar más de lo que pensaba.

Con un equipo de 400 personas repartidas entre Rosario y Buenos Aires, dice que frente a la pandemia lo esencial fue, primero, mantenerse entre ellos, dialogar y ser transparente tanto con lo bueno y lo malo. Liderar en este contexto significa para Ávila no hacer promesas o compromisos escritos en piedra que después no puedan sostenerse. Sin embargo, seguir asumiéndolos y apoyarse mucho en la tecnología,

con muchas videollamadas no solo con el equipo directo sino con toda la compañía. "Buscamos estar de otra forma con más mecanismos de soporte como política de empresa. Desde que te llegue la torta de cumpleaños con *delivery* hasta apoyo psicológico anónimo y gratuito", menciona entre las acciones que comenzaron.

"Como líder ahí hay que poner mucha energía, muchas horas, mucho de la palabra. Estar disponible a dar respuesta. La política es puertas abiertas: cualquiera sabe que puede hablar con el superior de su superior cuando lo necesite y eso hoy dio un plafón diferente", explica y agrega: "Tuvimos que profundizar nuestras convicciones, valores y principios. Trabajamos como líderes en aprender que ya no son más 8 horas sino que hubo un salto vertiginoso hacia el cumplimiento del objetivo. Porque con cada uno en su casa lo importante es que lleves adelante tu tarea y eso trajo un cambio de óptica en el cómo trabajamos. Somos independientes en cómo gestionamos nuestro tiempo de trabajo y como líderes tenemos que ver cómo gestionamos esa independencia".

Casada hace 25 años y con dos hijos (22 y 18 años), dice que disfruta mucho de su familia. De hecho su hermana también forma parte de la empresa y es hoy directora de Marketing. En su tiempo libre es *runner*, apasionada de la vida al aire libre, y cocina para su familia y amigos. <AP> Eugenia Iglesias.



Con el foco en la salud y el bienestar

6 de cada 10 organizaciones considera un factor primordial cuidar de la salud y el bienestar de sus empleados. **80%** de las empresas está trabajando en mejorar el bienestar de sus empleados que ahora trabajan desde sus casas.

58% de las compañías está creando programas de salud mental para los trabajadores que incluyen reuniones virtuales entre RR.HH. y los empleados, y espacios virtuales para socializar y distenderse. **31%** de las organizaciones comenzó a ofrecer programas de wellness: yoga, meditación, stretching y comida saludable.

40% de las empresas reforzó su programa de capacitaciones.

Fuente: Cuponstar y Adhra, relevamiento entre 300 compañías.



"Tengo un profundo sentimiento de amor por ustedes. Nosotros somos pertenencia y en el centro de la pertenencia está el amor"



Brian Chesky, CEO de Airbnb, en un mensaje a sus empleados horas antes de anunciar el despido de 1900 personas.

Si sos Movistar, tenés mucho más para tu negocio.



Movistar Play

Series y películas gratis.



Pasá Gigas

Compartí gigas entre compañeros.



Test Drive

30 gigas gratis por tres meses.



Guardá Gigas

Guardá los gigas que te sobren para usarlos al mes siguiente.



Club Movistar

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.



Atención Personalizada

Para solucionar cualquier consulta.



MÁS INFORMACIÓN INGRESANDO EN: NEGOCIOS.MOVISTAR.COM.AR/BENEFICIOS

Pases del mes

Fernando López Iervasi

Gerente General de Microsoft Argentina

En su nueva posición, es responsable de llevar adelante la estrategia de negocios de la compañía en el país. Tiene más de 20 años de trayectoria en empresas como Unilever, Carrefour, Philips y Google. Durante los últimos tres años fue director de Negocios y Grandes Empresas de Microsoft en la Argentina y antes fue director General de Google en Chile. Estudió Ingeniería Industrial en la UBA y realizó un MBA en la Escuela de Estudios Superiores de Comercio de París. Está casado y tiene tres hijos.

Cristian Auroux

De Marketing Manager de Despegar.com a Head of Brand de Iúnigo.

Gabriel Baldassarre

A su cargo de Gerente de Asuntos Regulatorios en AES Argentina le suma el de Presidente de la Asociación de Generadores de Energía Eléctrica de la República Argentina.

Fernando Barbosa

De Director del negocio de Dispersiones, Resinas y Aditivos a Vicepresidente del negocio de Materiales de Performance para América del Sur de BASF.

Martín Bocco

A su cargo de Titular de Tandem Hoteles le suma el de Secretario General de Destino Argentina.

Diego Buranello

De Gerente de Asuntos Públicos de YPF a Director de Asuntos Corporativos de Danone Cono Sur.

Gabriel Capra

De CDO de Actionline a Head of Data Science de Untold_.

Constanza Correa

De Gerente de Marketing y CRM de Aerolíneas Argentinas a Gerente de Marketing de Banco del Sol.

Gente para tener en cuenta



Mara Leonardi (42)
Líder de Comunicación y Sostenibilidad de Sanofi para Cono Sur



Mariana de Dios (40)
Directora Comercial y accionista de Traditum

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires, se especializó en Comunicación Digital, Sustentabilidad y Asuntos Públicos. Arrancó su carrera profesional en GE en Comunicaciones de Marketing y, tras 10 años de experiencia local y regional, sumó asignaciones a nivel corporativo y dio sus primeros pasos en RSE. En 2009 se unió a 3M para desarrollar el área de Marketing Digital y en 2015 fue responsable de la estrategia de E-Commerce para la Argentina y Uruguay.

Al año siguiente asumió el rol de gerenta de Relaciones Institucionales de Coca-Cola Argentina, Uruguay y Paraguay. Su meta, dice, es "contribuir cada día con mi trabajo a un sistema sostenible de triple impacto positivo económico, social y medioambiental". Mientras que como desafío señala "la infodemia" (*fake news* o noticias falsas que proliferan en el ecosistema digital).

Carlos Piantanida

De Gerente de Evaluación de la Superintendencia de Seguros de la Nación a Director Comercial Corporativo de Grupo Galeno.

Christel Sasse

De Global Senior Product Manager en Eventbrite a Chief Product Officer (CPO) en InvertirOnline.

André Soresini

De Gerente General de Sanofi Pasteur para Centroamérica y el Caribe desde Panamá a Gerente General para Sanofi Pasteur para Cono Sur en Buenos Aires.

Pedro Zannoni

De Presidente de Asics para Latinoamérica a Chief Executive Officer para Latinoamérica de Lacoste.

32%

Fuente: PwC.

es el aumento previsto para los ejecutivos fuera de convenio para 2020, con una inflación estimada del 43 por ciento. Antes de la pandemia, la suba estimada era del 39 por ciento.

ENERGÍA RESPONSABLE

#HoyMásQueSiempre

Mantenemos las operaciones en forma segura y abastecemos de petróleo, gas natural y combustibles para que el país siga en marcha.

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

Era el año 2010 y Santiago Leber y José Lanusse trabajaban en el área comercial de una empresa. Ambos ingenieros industriales, se hicieron amigos mientras cursaban la carrera en la Universidad Católica Argentina y trabajaban juntos, escritorio de por medio. Pero ambos tenían la inquietud de emprender, y en sus ratos libres pensaban posibles ideas de negocio. Desde montar un lavadero de autos hasta pensar en fabricar trapos de piso, varias ideas quedaron en el camino. Hasta que gracias al padre de Leber, que era gerente General de un molino arrocero en Uruguay, comenzaron a importar alimentos saludables hechos a base de harina de arroz, libres de TACC, como galletitas, fideos y snacks, con la marca Blue Patna. "Hace 10 años no había oferta de productos para celiacos, era un nicho para explorar e incursionamos en el mundo de las dietéticas", recuerda Leber y explica que a medida que pasaban los años fueron engrosando la cadena comercial con otros *retailers* y nuevos distribuidores, y hasta llegaron a abrir una sociedad en Chile y Perú. "Eso nos dio herramientas y aprendizaje para ir metiéndonos de lleno en el mundo de los alimentos saludables y ver las necesidades del consumidor y todo lo que faltaba en Argentina", reconoce el emprendedor.

Exprimir cada almendra

▷ Empezaron como importadores, pero ahora fabrican bebidas vegetales y este año producirán 1,5 millones de litros. Sus planes para la región.

Foto: Nico Pérez.



Tratenfu resume las pasiones de los socios: trabajo, fútbol y tenis.

Justamente viajando por esos países Leber se dio cuenta de que afuera existía el segmento de bebidas vegetales que en la Argentina todavía no era conocido y se lo comentó a su socio. Sumaron entonces a Sebastián Piazza, un administrador de Empresas amigo de la infancia de Lanusse, y en 2016 comenzaron a dar vida a Tratenfu, palabra que resume las tres pasiones de los fundadores: trabajo, fútbol y tenis.

Empezaron desarrollando una bebida a base de almendras y ese trabajo requirió un año y medio de desarrollo y una inversión inicial de US\$ 200.000. A diferencia de lo que se veía en ese momento en el mercado (donde la mayoría de estas leches se vendía en envase de vidrio, más artesanal), el trío apostó por envasar en Tetra Pak, porque no necesitaba cadena de frío y permitía obtener vencimientos más largos y así ser más masivos.

En 2018 finalmente llegaron a las góndolas gracias a la sólida base de clientes y distribuidores que habían cosechado en su pasado importador. "Sabíamos que iba a funcionar porque ya estábamos en diálogo con los distribuidores y estaban entusiasmados. Arrancamos con 30.000 litros y el primer mes vendimos todo", recuerda Leber. Hicieron un acuerdo con un envasador que tenía una línea de Tetra Pak para llevar sus insumos y elaborar sus productos. "Esas líneas son muy costosas, con lo cual para un nicho de unos pocos litros es impensable. Actualmente todos los jugadores trabajan así. Fuimos aprendiendo juntos", agrega y dice que el primer año lanzaron la leche de almendras sabor original y vainilla, pero luego sumaron bebida a base de castañas de cajú y hoy el portfolio de nueve productos se completa con la variedad chocolate y coco, algunas de sus presentaciones también tienen opción sin azúcar agregado. Y en plena pandemia lanzaron su bebida a base de arroz. Además, venden dulce de almendras parecido al dulce de leche, pronto lanzarán un dulce de coco y esperan seguir creciendo en la oferta de estos alimentos. Todos sus productos son certificados libres de gluten y las bebidas son libres de lactosa. "Escucha-

En cifras Fundación: 2016. Inv. inicial: US\$ 200.000. Fact. 2020 (p): \$140 millones Cant. de empleados: 5

AYUDAMOS A CUIDAR SU MUNDO, EL QUE SEA QUE ESTÉ IMAGINANDO.



Con más de 140 años de experiencia en el mundo y más de 50 en Argentina, te ayudamos a asegurar lo que es importante para vos.

zurich.com.ar



ZURICH®

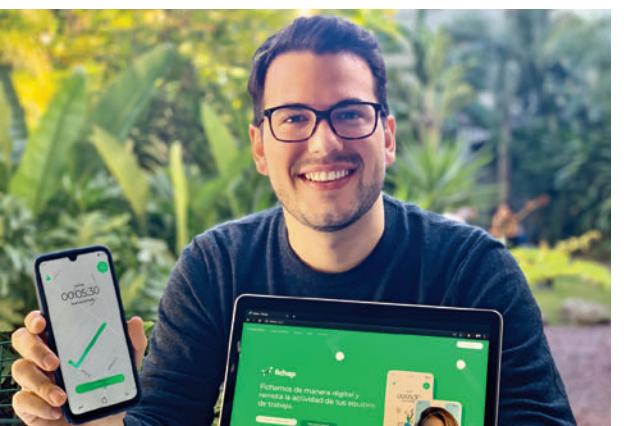
mos mucho al cliente, que mira muchísimo los ingredientes, preguntan y hasta nos aconsejan. Saben mucho del tema", comenta Leber, quien a pocas semanas de haber lanzado la bebida de arroz nota una buena recepción de la primera leche con esta base del país, que se consigue a \$ 150 el litro y tiene propiedades como ser más liviana, más amigable en la digestión y libre de alérgenos.

"La categoría sigue ampliándose. En 2019 vendimos 1,1 millones de litros y el mercado total fue de 3 millones, pero sigue creciendo, incluso este año. Y con la llegada de Danone a la categoría para este año se estiman 6 millones. Al principio el desembarco de un competidor tan grande como Danone asustaba, pero por otro lado te ayuda a terminar de desarrollar la categoría", reconoce. Con una producción proyectada para 2020 de 1,5 millones de litros y más de 200 distribuidores repartidos por el país, este año dieron los primeros pasos en Uruguay y Paraguay y planean seguir por otros países de la región. Con una fuerte explosión en las ventas de los *e-commerce* de sus clientes, ahora están trabajando en una plataforma propia para llegar de forma directa al consumidor. Además, están desarrollando sus formatos *on the go*, con envases de 330 ml y tapa a rosca, para reforzar el canal de kioscos cuando se levante la cuarentena. <AP> Eugenia Iglesias.

Ecosistema

Los ojos del empleador

▷ Tres socios crearon una app para gestionar el fichado de la jornada laboral. Cómo funciona.



Lucas Mailland, uno de los fundadores de Fichap.

Lucas Mailland, Joaquín Cahíza y Gonzalo Soaje Pinto son los socios creadores de Fichap, una *start-up* para la gestión de equipos de trabajo. La idea surgió de Mailland, que tenía una agencia de marketing digital y desarrolló, a pedido de un cliente, una app para ayudarlo a mejorar el presentismo de sus empleados. Este licenciado en Ciencias Políticas con perfil digital que había trabajado en gobierno pensó que podía servir para resolver otros dolores de las compañías a las que se les imposibilitaba controlar el fichaje de sus colaboradores o que se encontraban

con huelleros electrónicos caros y con mala experiencia de uso. "Nos propusimos poner ojos donde la empresa no puede ver y bajar los costos de la tecnología", dice el fundador. Salió a buscar socios y así se sumaron Soaje Pinto, un amigo administrador con un MBA del IAE para encargarse de las finanzas, y Cahíza, administrador de empresas para encarar ventas, que conocieron en un *coworking*. Invirtieron US\$ 25.000 que aportaron familiares y amigos y hoy tienen 11 empleados. **¿Qué ofrecen?** Una app que se puede instalar en tablets o celulares con re-

Pitch / Fichap

conocimiento facial y localización para identificar y fichar el cumplimiento de la jornada. Su versión Fichap Point sirve para instalar en puntos fijos y la Mobile está pensada para los teléfonos. "Bajamos los tiempos de supervisión y control. Cada empresa tiene un *dashboard* en la nube para ver quienes están activos o ausentes, llegadas tarde, descargar reportes de productividad o emitir la liquidación de sueldos", explica sobre la app que también cuenta con un sistema de notificaciones, solicitud de días libres o vacaciones, carga de legajo y recibos de sueldo. Por la pandemia, sumaron usar los datos de localización para evitar contagios, sistemas de turnos y cargar la temperatura.

¿Cuál es el modelo de negocios? Tienen suscripciones anuales y mensuales por usuario con costos que varían entre \$ 200 y \$ 80 por empleado, según el tamaño de la empresa. Con 5000 usuarios activos, las industrias que más los eligen son las que tienen personal en circulación fuera de oficinas, como constructoras, de limpieza o logística, o aquellas que tienen muchas sucursales. También tienen representantes en la región y el plan es sumar España. Están trabajando en levantar una serie *seed*. <AP> Eugenia Iglesias.

En cifras Fundación: 2019. Inv. inicial: US\$ 25.000. Fact. 2020: \$ 3 millones (p) www.fichap.com

Casos

Estilo sin fronteras: el plan de expansión de un sastre top

Referente en la confección artesanal de exclusivas prendas, el sastre argentino Nicolás Zaffora apunta a ampliar su presencia en el continente.

Apasionado de la ropa, tiene el arte de vestirse a sí mismo a medida, y también de hacer su propio negocio a medida. Nicolás Zaffora, prestigioso sastre argentino con gran influencia local y reconocidos clientes en el exterior, se prepara ahora para un nuevo desafío: estar presente en los tres principales mercados del continente, como lo son Estados Unidos, México y Brasil. Un plan que quedó en suspense a raíz de la parálisis por la pandemia, pero que estará en marcha al tiempo que avance la nueva normalidad.

Zaffora es un exclusivo atelier dedicado a la confección artesanal y a medida de prendas de excepción. En inglés se le llama *bespoke* al trabajo,

con mucha historia, de esa confección personalizada y a mano que se diferencia del *ready-to-wear* (una prenda en la vidriera lista para usar) o del *made-to-measure*, para la cual se toman las medidas del cliente pero luego se trabaja en forma industrial. Con esa conjunción de telas, identidades y estilos, el trabajo *bespoke* del sastre logra –según la definición del propio Nicolás– que el traje se convierta “en una segunda piel”.

Además de tener clientes en el exterior y de contar con varios sastres trabajando, la empresa de Zaffora ya está presente también en Paraguay, y con visitas a Chile y Perú. “Estratégicamente empezamos con viajes



cortos, para después desarrollarnos en todo el continente”, explica sobre su plan de expansión. Considera que Estados Unidos es un mercado abastecido por sastres de diferentes partes del mundo, pero México y Brasil bastante menos.

Claro que la competencia llega a cierto punto y por lo tanto hay mercado para todo, aún en este segmento top. “Los sastres artesanales tenemos características diferentes. No es lo mismo una sastrería del norte de Italia, por ejemplo, que la del Sur. Tampoco la sastrería francesa que la inglesa o la española. Hay diferentes estilos sartoriales. Compito en toda la gama, pero también no compito, porque tengo mi estilo propio, mi identidad en cómo hago las prendas”, detalla Zaffora.

Un gran desafío para este plan es la necesidad de estar presente físicamente, porque el contacto con el cliente es fundamental. Como él mismo lo aclara, Zaffora “no vende trajes”, sino que trabaja con el estilo, algo que no necesariamente va de la mano de la moda. “El estilo es lo que a cada uno le queda bien, es un descubrimiento propio”, explica. Y para que ese descubrimiento sea posible, su rol como sastre es escuchar, interpretar al cliente, y terminar aportando su saber para ayudar y lograr encontrar esa identidad. “Todo lo que hago es presencia; tengo que hablar, mostrar; es contacto con la persona, es probar y entender las telas”, resume.

No obstante, entiende que sus planes son cumplibles. “Es un crecimiento homogéneo sobre la misma esencia -evalúa-. El negocio me lo armé a medida, como los trajes que me hago”.

Admite que en general hay dos tipos de clientes: los que quieren no estar mal, y los que buscan estar bien. Este segundo grupo lo integran quienes tienen más sofisticación y se animan a la curiosidad.

Pero en definitiva siempre importa el estilo y la elegancia, algo que para Zaffora –tercera generación de artesanos italianos– es parte de su identidad. “Gracias a Dios puedo ser sastre”, confiesa.

Abogados de la City 2020



El impacto de la crisis en el trabajo de los estudios jurídicos

- * Renegociaciones de contratos y asesoramiento por la emergencia
- * Cómo se preparan para la catarata de reestructuraciones de deuda
- * El nuevo panorama financiero y las transacciones que vienen
- * Las salidas para el día después de la pandemia

Error de Sistema

Entre aquí para continuar_

Por Pablo Ortega

X En el país de los contratos rotos, reinan los especialistas en arreglarlos. Así comenzaba la nota de tapa de agosto de 2003, en la que APERTURA volvía a poner la lupa sobre la actividad de los Abogados de la City. En ese momento, los grandes estudios jurídicos trabajaban a destajo desde hacía más de un año tratando de reparar las consecuencias de la crisis de 2001/2: salida de la Convertibilidad, pesificación asimétrica, defaults y quiebre de las relaciones contractuales para empresas cuya deuda en dólares se volvió insostenible. Diecisiete años después, con más canas y experiencia sobre sus hombros, muchos de esos mismos socios en los mismos estudios se enfrentan a otra crisis de proporciones mayores que aquella por el número de casos involucrados (actuales y futuros) y las condiciones macroeconómicas que dan forma al escenario. Más que contratos, es el país de las empresas rotas. Y los efectos recién están empezando a sentirse. La pandemia del Covid-19 fue el tiro de gracia para una economía que ya venía en caída y acumulaba dolencias crónicas. Hasta que el Gobierno declaró el confinamiento obligatorio el 20 de marzo -y contando-, el trabajo de los abogados había virado hacia los conflictos, las reestructuraciones de deudas privadas y el asesoramiento regulatorio creciente en lugar de las inversiones y la compraventa de empresas como principal fuente de asuntos. El aislamiento forzado potenció ese cuadro. Trazó un antes y un después.

"En 2001 y 2002 había empresas cuya viabilidad no estaba cuestionada. Tenían que *matchear* sus activos y sus pasivos, que se habían triplicado por la pesificación asimétrica. Ahora está cuestionada la viabilidad de muchas empresas y la proyección de esos negocios todavía no se conoce", distingue Santiago Carregal, presidente del Consejo de Administración de Marval, O'Farrell & Mairal, el panorama de grandes reestructuraciones que anticipan en todos los estudios, agravado por la incertidumbre de no saber cuándo termina la pandemia. "Hay una especie de *stand still* de hecho. Los bancos y los acreedores no están iniciando juicios porque como todavía no está normalizada la cuarentena, aún no hay flujo de fondos para definir cómo se va a reestructurar. No se puede reestructurar una empresa si no se sabe cómo es el negocio de esa empresa en el futuro. Eso va a ocurrir pero no está ocurriendo ahora", amplía.

"Lo que se estuvo viendo hasta ahora es la punta del iceberg: cómo se desarrollará todo en los próximos meses es desconocido", coincide con el diagnóstico Marcelo Bombau, socio de Bomchil Abogados. "Las cartas cambiaron y ahora hay que empezar a darlas vuelta. El contexto dificulta las negociaciones porque la actividad está anestesiada", sigue.

muchas empresas hicieron números y prefieren pagar lo que corresponde más algún beneficio para otorgar retiros. Están previendo que no va a levantar el trabajo", anticipa.

La instrumentación de los ATP (Asistencia para el Trabajo y la Producción) que otorga el Gobierno para cubrir hasta el 50 por ciento del salario derramó trabajo para los laboralistas y otras áreas de los estudios, como los administrativistas. En los principales bufetes vieron el mismo fenómeno, cuentan. El primer mes –abril– lo pidieron hasta ocho de cada 10 clientes; en mayo, luego de las declaraciones de la diputada oficialista Fernanda Vallejos (había dicho que el Estado debería quedarse con una participación accionaria de las empresas a cambio de la ayuda), la corriente cambió bruscamente de dirección. "La consulta fue: ¿cómo hacemos para salir del ATP? Las empresas grandes se fueron todas", dice Patrón.

Hubo otras resoluciones que sumaron ruido y convencieron a muchas compañías de desistir de la ayuda estatal, como el impedimento de distribuir utilidades para quienes accedieran a la línea oficial. En el medio, la vorágine de la emergencia agregó confusión. "Había que interpretar normas en forma diaria que a los dos días quedaban sin efecto y se dictaban otras que establecían exactamente lo contrario", cuestiona

proveedores y clientes con los que entraron en incumplimiento. "Hay mucho lío contractual. Las discusiones sobre los contratos y si (la pandemia) se trata de fuerza mayor, imprevisión o frustración del fin del contrato están a la orden del día", describe la realidad del sector energético José Martínez de Hoz, socio de Martínez de Hoz & Rueda Abogados (MHR). Escena típica: de un lado, proveedores de servicios sin ingresos que debían pagar sueldos y gastos; del otro, productores y refinadores de petróleo con reservorios llenos de combustible porque la demanda se derrumbó hasta un 70 por ciento en el primer mes de la cuarentena. "Es una ola que barrió a todos. Hay renegociaciones en toda la cadena de valor", añade el socio Tomás Lanardonne, del mismo estudio.

El ejemplo del sector energético –en el que levantan temperatura reestructuraciones y futuros litigios entre privados y contra el Estado– se replica en otros lados. "No hay ninguna actividad que no haya sido golpeada, en mayor o menor medida –resume Valeriano Guevara Lynch, *managing partner* de Allende & Brea. Desde los más afectados como las aerolíneas, los hoteles y el turismo a todos los servicios relacionados".

¿Qué renegocian? Primero, lo básico, el contrato de alquiler de oficinas, plantas y depósitos. "Se ven soluciones medio

no más del 10 o 15 por ciento. El resto se acuerda. Las empresas caen en la cuenta de que llegar al conflicto demanda años de gastos en abogados y que la chance de ganar no es nunca 100 por ciento", apuntan. Igual, la crisis dejará una estela de litigios y arbitrajes cuando concluyan los procesos de reestructuración. Efectos del colapso de la oferta y de la demanda al mismo tiempo.

Distress M&A

Además de aportar trabajo regulatorio ligado a la emergencia, la crisis configuró un nuevo escenario de asuntos para los estudios. Y la descripción de cuáles serán los vientos que soplen en el próximo año y medio es coincidente. "La economía argentina se transformará en un escenario binario: o somos un país razonable o nos vamos hacia Venezuela, no hay muchas alternativas en el medio para seguir por mucho tiempo –piensa Carregal. Habrá mucha reestructuración y, como todo proceso de esas características, esa ola traerá un período de *distress M&A* (Fusiones y Adquisiciones, por sus siglas en inglés). Sobre el fin de la reestructuración puede haber venta de empresas o de unidades de negocios y cambios de accionistas". En Marval se preparan para ese tipo de

20,6 % Cayó la actividad económica en mayo respecto de mayo 2019, según el Indec. En los primeros cinco meses del año acumuló un desplome del 13,2% versus enero-mayo del año pasado.

Horacio Beccar Varela, *managing partner* de Beccar Varela, ensaya: "Todo indicaría que se buscará una receta de salida parecida a lo de 2002, con una teoría en la línea del esfuerzo compartido y acuerdos entre las partes (para solucionar los conflictos). Pero es muy prematuro para decirlo. Hay una gran incógnita".

Sin llegar a ese terreno aún, que tiene su cuota de futuro, el efecto inmediato de la cuarentena para los abogados fue un pico de consultas relacionadas con las normas que decretaron el encierro y bajaron la palanca de casi todas las industrias a fines de marzo. Mientras socios y asociados tomaban sus computadoras y se iban a sus casas a seguir trabajando, la mayoría de sus clientes entraba en parálisis total y no podía continuar con su actividad. La primera alarma de asistencia sonó en los departamentos laborales. "Hubo un vendaval de consultas para poder aplicar suspensiones pagando una parte del salario y sin cargas sociales, según permite el artículo 223 bis", describe Javier Patrón, *managing partner* de Marval y socio a cargo del área laboral del estudio. "También se incluyó en ese grupo –cosa que no pasaba– a gente fuera de convenio", completa. "Ahora hay otro vendaval: retrasos voluntarios. Como persiste la prohibición de despedir,

Enrique Betemps, socio laboralista de Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen (Pagbam Abogados).

"Los sectores que no fueron declarados esenciales en un principio tuvieron un montón de problemáticas vinculadas con las normas del aislamiento", se suma a la interpretación de grises Bernardo Cassagne, socio de Tanoira Cassagne Abogados y experto en Defensa de la Competencia. "Como la regulación no era muy clara no estaba definido si una empresa estaba exceptuada o no, o si podía trabajar o no al ser proveedora de un insumo de una esencial. Para las empresas era abrir o no", plantea. Entre las esenciales, las consultas pasaron por regulaciones de precios máximos y otro tipo de disposiciones ligadas a la emergencia –por ejemplo, la prohibición de exportar para productores de insumos sanitarios. "Hubo muchas cuestiones vidriosas", resume.

Fuerza mayor

Junto con las regulaciones ligadas al confinamiento llegaron las renegociaciones de contratos, de todo tipo y color. Imposibilitadas de facturar por el encierro –con la excepción de los sectores considerados esenciales, que siguieron produciendo–, las empresas debieron rever sus relaciones con

186.000 Puestos de trabajo se perdieron solo durante abril en relación con marzo, según datos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). La reducción se dio principalmente en el empleo asalariado privado (128.000) y los monotributistas (32.000).

informales y de corto plazo, mes a mes, con pagos parciales", indica Guevara Lynch. Luego avanzan en renegociaciones con proveedores con los que no podrán cumplir. Y también se empiezan a ver discusiones más profundas con una visión de mediano plazo, agrega. "La expectativa es que la demanda ya no se va a recuperar, porque la ecuación económica cambió. Y ahí los argumentos jurídicos para incumplir el contrato no están claros. No siempre se cumplen los requisitos técnicos", explica respecto de la citada discusión sobre la fuerza mayor como argumento validador del incumplimiento, un eje que tallará en las relaciones entre privados. Igual, el *managing partner* de Allende apunta que en las renegociaciones en las que intervino hasta ahora se está discutiendo sobre la base de la buena fe, con miras a encontrar una salida rápida para el corto plazo y dejando la puerta abierta para discusiones posteriores.

El cambio de circunstancias fue tan dramático que los contratos de largo plazo tienen dos salidas: o se renegocian o terminan en litigios, explican los *lawyers*. Y cuando las empresas toman conciencia del costo de un juicio lo piensan no dos, sino tres veces. "Lo que va a pleito o arbitraje es

transacciones oportunistas: "Aun con la deuda reestructurada no vemos una ola de inversión genuina".

"Este segundo semestre y el primero del año que viene habrá más transacciones. Ya pasó en 2003: primero vinieron las reestructuraciones y luego el M&A", comparte Hugo Bruzone, *chairman* de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi desde este año. Hasta la pandemia, el estudio estuvo ocupado en el cierre de operaciones ligadas al mercado eólico, que venían de 2018 y 2019, y a las reestructuraciones por los bancos en casos como Vicentin y Molino Cañuelas.

Jorge Pérez Alati, socio fundador de Pagbam Abogados, pone de relieve la complejidad política que irradia la Argentina: "En el mundo siempre hay inversiones. Lo que cambia es el perfil de esos inversores y el retorno que quieren obtener en cada país. ¿Es suficiente el arreglo de la deuda para que lleguen? No, para nada. Tenemos clientes que han tomado la decisión de cerrar el capítulo de las inversiones hasta otro momento. Tenían proyectos importantes pero dijeron basta".

Algunas empresas, con el cartel colgado en forma pública (Walmart) o con el proceso de salida en marcha (Latam);



Parte de los socios de Marval, O'Farrell & Mairal, el estudio más grande del país. "Habrá mucha reestructuración y esa ola traerá un período de distress M&A", prevé Santiago Carregal, presidente del Consejo de Administración (sentado, a la izquierda).

otras, con el mandato confidencial. No son pocos los estudios con clientes en su cartera que pusieron en venta sus operaciones locales. "Hay dos tipos de empresas que se van: la que se le acabó la nafta y no puede seguir invirtiendo, y la que tiene un negocio demasiado chico como para hacerse problemas con la Argentina", distingue Guevara Lynch. "La empresa grande, por más que esté cansada, no se va fácil. Lleva mucho tiempo montar una compañía y ganar mercado".

Con el M&A de oportunidad viene también la apuesta por las colocaciones financieras y la seguidilla de reestructuraciones de deuda de las provincias (Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y siguen los nombres) que tomará la ruta del acuerdo soberano. Ahí, muchos bufetes depositan esperanzas y ya empezaron a cotizar servicios. Bruchou asesora a Entre Ríos, Salta y Neuquén, dice Bruzone. Mientras tanto, el exceso de pesos producto de la asistencia estatal por el Covid se tradujo en un furor de emisiones de deuda *linkadas* al dólar que está dando aire a los departamentos de mercado de capitales.

"Hicimos cinco emisiones en 10 días pese a la pandemia", señala Carolina Zang, *managing partner* de Zang Bergel & Viñes, que trabajó para sus clientes IRSA, Cresud y Banco Hipotecario, y para Newsan. El estudio estuvo activo en otras áreas: pese al confinamiento, su socio Pablo Vergara del Carril cerró cinco *deals* de M&A, entre ellos, una ronda de inversión por US\$ 23 millones para Agrofy, la compra por

parte de Alpha Media de Radio Rivadavia y la venta del 51 por ciento de DF Entertainment a Live Nation.

Para IRSA efectuaron varias transacciones que fueron públicas, como la venta de un piso de oficinas en la Torre Boston a Radio Victoria y de dos pisos en la nueva torre Catalinas al Banco Industrial. El peso pesado del *real estate* también concretó la venta de la torre Bouchard a la química Dow (a quien asesoró Francisco Romano, socio de Energía de Pagbam) por US\$ 87,2 millones, un movimiento que respondió –como pasó ya en la anterior etapa del cepo cambiario– a la necesidad de multinacionales de invertir su liquidez en activos dolarizados. "Se está viendo mucho movimiento de interesados. Los pesos que sobran van a parar a los ladrillos", dice el socio especializado en *real estate* Fernando Aguinaga, que asesoró además al grupo de Eduardo Elsztain en las renegociaciones de contratos en sus *shoppings*. "Se han hecho modificaciones transitorias, con soluciones comerciales más que jurídicas", apunta al respecto sin entrar en detalles.

"Hasta las PASO de agosto del año pasado, el trabajo en M&A era mucho más voluminoso y el sector de energía empujaba. Cuando explotó la pandemia nos sentamos sobre la caja, para ser prudentes", resume la estrategia Santiago Nicholson, *managing partner* de Nicholson y Cano, cuya área de mercado de capitales también estuvo activa con colocaciones *dollar linked* en los últimos meses. El equipo coman-

dado por el socio Marcelo Villegas hizo tres emisiones de ON de manera remota para Ledesma, San Miguel y Rizobacter. "Hay una cantidad de pesos que se tiene que direccionar a algún lado", dice y vaticina que el arreglo de la deuda "puede traer un pequeño verano en el mercado".

En M&A, NyC actuó –a través de su socio Nicolás Perkins– en representación del fondo Riverstone en la venta de sus acciones en Aleph, la empresa de transporte de petróleo en Vaca Muerta de Vista Oil. Asesorada por Bruchou, su estudio de cabecera, la firma creada por Miguel Galuccio compró a Riverstone y al fondo Southern Cross (cliente de Mitrani Caballero & Ruiz Moreno) sus participaciones en la transportadora en febrero. Un año atrás, Perkins había intervenido por el mismo cliente en el armado de la compañía.

Marval asesoró a General Electric en la transferencia de su tenencia accionaria del 25 por ciento en YPF Luz a una subsidiaria, a la carrocería brasileña Marcopolo en el aumento de su participación en Metalsur y a Nike en su reestructuración comercial (traspasó su operación en el cono sur a distribuidores), entre otros *deals*. En representación de bancos como Citi, Galicia, ICBC y Santander, puso la letra a créditos para Aeropuertos Argentina 2000 y Pampa Energía, y asesoró a Loma Negra en una emisión.

Del lado de Aeropuertos en la obtención de dos préstamos por US\$ 120 millones actuó Bomchil, estudio histórico del

Grupo Eurnekian. También asesoró a la concesionaria de aeropuertos en el canje de ON por US\$ 400 millones, "el primero de deuda privada que se cerró este año", destaca el socio Fermín Caride. Por Banco Itaú, cerró la refinanciación de deuda de la desarrolladora TGLT (a quien asesoró Pagbam).

Los canjes de deuda privada son otro nicho de lo que viene. Bruchou intervino por YPF en el reciente "reperfilamiento" de su deuda por US\$ 1000 millones que vencía en mayo de 2021 y fue canjeada por otro bono a 2025. En M&A, representó a gA en la reciente venta del 100 por ciento a Globant.

"En los últimos cuatro meses hicimos más de 20 emisiones *dollar linked* representando a los bancos colocadores", enumera Diego Serrano Redonnet, socio de Pagbam, y rescata que el estudio sigue pisando fuerte en el segmento a pesar de las restricciones financieras. Ledesma, San Miguel, Tarjeta Naranja, AES, Banco Comafi y Banco Ciudad fueron algunos de esos casos. Colocó ON para Santander y Metrogas y, en materia de M&A, asesoró a la brasileña CVC en la compra de Almundo, a fin de 2019.

El sector de *real estate* también está activo por la mencionada necesidad de las empresas con caja de dolarizarse, confirma el socio de Pagbam Guillermo Quiñoa, que cerró la compra de un edificio por parte de una multinacional y, en el sentido inverso, tenía en proceso de venta las oficinas de otro cliente en Belgrano.



Bruchou, Fernández Madero & Lombardi cumplió 30 años y dio otro paso en su recambio generacional con el nombramiento de los socios Hugo Bruzone como chairman y Liban Kusa como managing partner, en el lugar de los fundadores Enrique Bruchou y Carlos Lombardi.



En Pérez Alati, Grondona, Benites & Arnsten siguen activos con emisiones de mercado de capitales y también se preparan para las reestructuraciones y los litigios. El estudio representa a Edesur y lleva asuntos sensibles en el sector aeronáutico.

Beccar Varela asesoró a Telemundo en la compra de la productora Underground (operación cerrada en 2019) y a Italgas en la compra de Raízen Gas. MHR puso letra a la compraventa y cesiones de concesión de explotación petrolera en Neuquén para Wintershall, Schlumberger, Equinor, Exxon e YPF. En mercado de capitales, asistió a PAE en la emisión de ON por US\$ 120 millones. Tanoira Cassagne se anotó en dos *deals* concretados en la primera parte de este año: asesoró a Lagash en su venta a MercadoLibre y a Cervecería y Maltería Quilmes en la compra de la bodega Dante Robino (ambos, previo al Covid). En mercado de capitales, trabajó en *project finances* para YPF Luz y Gennéa, y en emisiones para las provincias de Neuquén y Río Negro, entre otras.

Pero primero en la fila vienen las reestructuraciones, donde no solo volvieron a ganar protagonismo los especialistas en concursos (ver aparte): los bufetes *corporate* piensan ocupar muchas de sus horas facturables en ellos. "Con la pandemia explotó todo por el aire. Muchas empresas estaban para concursarse antes", sintetiza Francisco Roggero, socio de Zang Bergel & Viñes, que trabaja en tres concursos y está armando un APE. "Si bien no se puede desconocer que la salida es dramática, existe una oportunidad para renegociar. Los bancos están muy propensos a acuerdos que eran impensados años atrás",

dice. "Hay que evitar soluciones draconianas y dogmáticas y hacer lo que esté al alcance para que la empresa y el contrato sobrevivan. Rescatar salidas probadas como el esfuerzo compartido y distribuir el esfuerzo entre las partes para soportar este desastre", resumen el cuadro de situación en Bomchil.

"El escenario post-pandemia dependerá, entre otras cosas, de cuánto más se extiendan las restricciones y de cuán afectadas puedan quedar las economías. En el proceso de reconstrucción seguro van a aparecer oportunidades en temas financieros o reestructuraciones de deudas. Los litigios laborales van a crecer. Los concursos y las quiebras van a darse pero no en todos los sectores de la economía", proyecta Jorge Garnier, socio de EY Law, que ya está activo en renegociaciones en el sector energético y de la construcción.

Más allá del Covid

Aunque la crisis y sus consecuencias los mantenga activos, los estudios no permanecerán al margen del impacto. "La facturación va a caer, es inevitable. Pero menos de lo que habíamos previsto en marzo, cuando no sabíamos qué tan alta sería la ola del tsunami", coinciden en dos firmas *top*. Los planes de crecimiento, refuerzo de áreas y nombramiento de nuevos socios no se detuvieron aun en medio del confinamiento. Por



**115 años de liderazgo.
Distinguidos por la trayectoria,
guiados por la innovación.**

ejemplo, Bruchou cumplió 30 años y dio un nuevo paso en su proceso de institucionalización iniciado hace dos años: Bruzone asumió como presidente y Liban Kusa, como *managing partner*, lo que implicó un recambio generacional y la salida de los puestos de conducción de los fundadores, Enrique Bruchou y Carlos Lombardi. "Las firmas suelen cambiar cuando los fundadores se retiran, no con ellos adentro", destaca Bruzone. El estudio, además, sumó una nueva práctica, Propiedad Intelectual, con la incorporación lateral de los socios Dámaso Pardo y Paula Fernández Pfizenmaier. En la última asamblea de fin de julio, nombró otro *partner*, Nicolás Nogueira Castellini (Impuestos).

Beccar Varela también nombró socios a través de una asamblea digital: a fin de marzo, promoción a Federico Sosa (litigios) y a Francisco Zavalía (derecho penal empresario), con lo que alcanzó 33 socios plenos. Zang, Bergel & Viñes sumó a Ignacio Sanz, experto en Derecho Administrativo.

Siempre habrá que consultar abogados en la Argentina. Así terminaba la nota de 2003 y así seguirá siendo. <AP>

Regulaciones

Déjà vu

Más allá del Covid, el cepo cambiario y el creciente intervencionismo devolvieron al primer plano a la práctica regulatoria, como pasó en 2011-2015. El intento de expropiación de Vicentin y su repercusión.

X Acostumbrados a desarmar hoy lo que armaron años atrás porque la Argentina entró nuevamente en el juego de retroceder casilleros, los abogados de la City pasaron en poco más de un año de ilusionarse con la llegada de inversiones energéticas y mineras o proyectos de infraestructura como principal motor de ingresos a tener que desempolvar los conocimientos regulatorios. El *déjà vu* de una historia ya vivida en la última década se intensificó luego del resultado de las elecciones de 2019, con el triunfo del Frente de Todos y los recuerdos de lo que fue la última etapa del kirchnerismo en cuanto a conflictos con el Estado. Pero la sensación empezó un poco antes con la restau-

21.699 Empleadores menos en mayo con respecto a enero, según el boletín anual de Seguridad Social de AFIP. La cifra bajó de 542.206 a 520.507. El grupo de empleadores que tienen entre 1 y 5 empleados bajó de 401.983 en enero a 386.702 en mayo.

ración del cepo cambiario por parte del gobierno de Mauricio Macri, en septiembre.

El primer cepo se pareció al que rigió entre fines de 2011 y fines de 2015, con algunas rigideces diferentes, comparten los expertos. Con el correr de este año se fue endureciendo hasta el punto de que no hay asunto en los estudios en los que la consulta cambiaria no resulte imprescindible.

"Es un gobierno que se siente muy cómodo en que el Estado intervenga en las relaciones entre particulares. No es solo el tema cambiario. Cada vez restringe más al que puede acceder al dólar oficial", describe Alexia Rosenthal, socia de Taniora Cassagne Abogados. "Es imposible sacar un dólar afuera. Eso afecta a empresas del exterior que habían invertido con un panorama diferente años atrás y hoy les dicen que no pueden pagar importaciones de servicios, no pueden girar dividendos ni hacer préstamos *intercompany* a vinculadas", complementa Jimena Vega Olmos, socia de Martínez de Hoz & Rueda.

Como pasaba ocho años atrás, los especialistas volvieron a seguir al minuto cada norma que publica el Banco Central –muchas, a última hora de la noche– para enviarles rápidamente su interpretación y alerta a los clientes. "Damos charlas dos veces por semana y las presentaciones quedan viejas a los 10 minutos", grafica Rosenthal.

La vuelta del cepo trajo consecuencias en otros niveles, al forzar una reestructuración de los esquemas de financiamiento sofisticados (estructurados en fideicomisos) que habían sido montados sobre la premisa del libre flujo de divisas, explican los abogados. Lo mismo ocurrió con los contratos pactados en dólares entre residentes, ya que quedó bloqueado el acceso al mercado para cancelar obligaciones en billete verde.

"La imposibilidad de girar dividendos fue una patada en el estómago", afirma Vega Olmos. El último ajuste al torniquete fue la resolución de mayo último del BCRA que impidió a las empresas con dólares en el exterior el acceso al mercado de cambios para pagar importaciones. Generó un reguero de consultas a los estudios. "Empezaron a cruzar el acceso al mercado de cambios con el dólar contado con liquidación. Eso nunca ocurrió en los 12 años anteriores de kirchnerismo. Eran dos canales paralelos", observa Rosenthal.

Diego Embón, socio de Zang Bergel & Viñes Abogados, complementa: "Las normas no son solo más restrictivas: son ambiguas. Las consecuencias de tener una penalidad cambiaria son muy altas. Hay vaguedad en muchas de ellas. Nadie mueve un pie sin consultar al abogado".

Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría
Asesoramiento impositivo y legal
Consultoría
Global Outsourcing Solutions



@PwC_Argentina /PwCArgentina YouTube /PwCArgentina LinkedIn /PwCArgentina /pwcargentina

©2020 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 Argentina.



En Beccar Varela vieron crecer las consultas regulatorias. "Todo indicaría que se buscará una salida parecida a la de 2002", dicen.

Guillermo Fretes, socio de Fretes, Casaburi & Grinenco y ex vicepresidente de la CNV, plantea que la exigencia de no tener activos líquidos (dólares) en el exterior o agotarlos previamente para poder acceder al mercado de cambios "afectó duramente la evolución sobre todo de los importadores, dado que en términos prácticos resulta en un tipo de cambio más alto para ellos". Entre sus clientes, "las consultas giran en torno a qué se entiende por activos externos líquidos, qué puede deducirse de los montos percibidos por exportaciones a los fines de la obligación de ingresar las divisas y cómo juegan las operaciones entre compañías vinculadas bajo el régimen de precio de transferencia".

La vuelta de las regulaciones y el intervencionismo caminan en paralelo a las consecuencias ligadas a la pandemia y

derraman en otras dependencias estatales con las que tratan a diario los bufetes. Volvieron los trámites para importar pero en la secretaría de Comercio encuentran otro espíritu por el momento. "No hay un Moreno como antes", observa Maximiliano D'Auro, socio de Beccar Varela. Donde sí ya se están topando con mayores requisitos y burocracia es en la Inspección General de Justicia (IGJ), a cargo nuevamente de Ricardo Nissen. "Era obvio que iban a dar marcha atrás con resoluciones del gobierno anterior, como lo de las Sociedades de Acciones Simplificadas (SAS). Conociendo cómo piensa Nissen iba a pasar. Es un retroceso porque implica más pa-peleo pero no veo por ahora un obstáculo para hacer negocios. Cuesta explicarle a un inversor del extranjero, igual, que vayamos hacia el papel en vez de lo digital", resume D'Auro.

No entender

Si de intervencionismo se trata, valen unos párrafos para lo que sucedió con el anuncio de intervención y expropiación de Vicentin, sobre el que el propio Gobierno dio marcha atrás por decreto pocos días antes del cierre de este número. "La primera reacción fue de desconcierto, no se entendía el proyecto de ley, estaba muy mal redactado", dicen en un estudio grande. "Pero no generó una ola de llamados de otros clientes en el sentido de sentirse un objetivo para una expropiación similar. Básicamente, no entendían qué quería hacer el Gobierno con ese caso", amplían.

Los efectos no fueron inocuos, sin embargo. "Los clientes están desconcertados. Alberto (Fernández) parece un día racional y al otro día te habla de la soberanía alimentaria. Lo de Vicentin fue una señal malísima en ese sentido. Meterse con la propiedad privada y con un sector que genera dólares", dice otro socio que recibió comentarios negativos desde el exterior. "¿Otra vez van a expropiar? Pero si no se trata de petróleo, como fue en su momento YPF. Es un *trader* al que nadie le quiere vender granos por su deuda", el tono de los interrogantes que recogió de inversores y colegas de estudios extranjeros.

En el mismo camino de marcha y contramarcha de Vicentin, cuya historia sigue abierta, está el caso Edesur, cliente histórico de Pagbam. El estudio trabaja en la defensa de la distribuidora de electricidad que fue puesta en la mira para una eventual expropiación promovida por intendentes del conurbano bonaerense. También lleva otras causas de alta complejidad en el sector aeronáutico cuyos detalles mantiene en reserva.

26,1 % Cayó la industria en mayo respecto del mismo mes de 2019. En los primeros cinco meses acumuló un desplome del 15,1%, según la UIA. En la medición del Indec, la producción fabril retrocedió 16,3% en el acumulado enero-mayo.



GUARDEMOS ENERGÍA PARA EL FUTURO

El gas natural es un recurso no renovable, por eso debemos cuidarlo para que las próximas generaciones puedan utilizarlo como nosotros.



Los socios y asociados de Alegria, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo, líder en Concursos y reestructuraciones.

En varias firmas anticipan que el sector de servicios públicos será fuente de conflictos futuros. "En algún momento dirán 'hasta acá llegué' por la demora en las renegociaciones de tarifas y van a reclamar daños y perjuicios en el Ciadi", prevé Carregal, de Marval, que defiende a la *low cost* Flybondi en su batalla por seguir operando en el Aeropuerto de El Palomar. En cuestiones energéticas se cocinan otros encontronazos derivados de últimas regulaciones. "Hace menos de seis meses, el gran desafío era Vaca Muerta, donde la producción venía creciendo, había que construir gasoductos y oleoductos y se discutía una nueva ley para blindar los grandes proyectos. Todo eso se empantanó con la falta de claridad del Gobierno y luego con la pandemia", resume Martínez de Hoz. Y alerta sobre inconsistencias como la marcha atrás con el decreto firmado por el gobierno de Macri que compensaba a los productores de gas por la diferencia de precio que pagan los distribuidores. "Es el gran problema de la Argentina: cada uno que llega cambia las cosas y volvemos a foja cero. Es el momento de tomar los planes para el día siguiente del día después", subraya.

200.000 Puestos de trabajo se perdieron desde febrero hasta fines de mayo, según datos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA). El 49,5% del total de empleados registrados (11,7 millones) corresponde al sector privado.

El barril criollo –que fijó un precio sostén de US\$ 45 para apuntalar los recursos de las provincias en el momento en que el crudo se desplomó en medio de la pandemia por debajo de los US\$ 25– se transformó en otro foco de conflicto, señala el *partner*. "No es un remedio idóneo para este contexto de caída de la demanda. Y mucho menos a un precio superior al de mercado", remarca. Hay empresas que estarían dispuestas a discutir en la Justicia el pago de regalías sobre ese precio, indican en algunos estudios.

Como pagar impuestos es algo de lo que nadie está exento ni siquiera en pandemia, los asuntos tributarios siempre aportan su cuota de facturación. "Los temas de mayor conflicto pasan por la distorsión de liquidaciones impositivas que reconocen parcialmente la inflación y gravan así ganancias inexistentes, la múltiple imposición de los patrimonios personales a tasas notoriamente altas (con el fuerte aumento del Impuesto a los Bienes Personales y la discriminación de mayores impuestos para las inversiones en el exterior y la amenaza de posibles nuevos tributos a la riqueza) y las nuevas regulaciones al comercio exterior y en materia de precios de transferencia que han aumentado requerimientos para las empresas", detalla Eduardo Gil Roca, socio de PwC Tax & Legal. "A su vez se advierte en este 2020 un restablecimiento de mayor presión fiscal provincial tras el abandono de los pactos fiscales adoptados en los años previos y que suponían un acotamiento del problema", completa.

Como muestra de la presión impositiva, el mentado cambio de residencia fiscal –con Uruguay en el domicilio más próximo– fue motivo de consulta significativa en los últimos meses, confirma. "Hoy día la problemática más habitual que se presenta al analizar un tema fiscal es el de evaluar si estamos ante una presión que haga confiscatorio el gravamen bajo estudio. Los planteos de confiscación, más aún en el contexto de impuestos que no perciben la realidad de un deterioro tan serio en las operaciones comerciales y sus rentabilidades, están a la orden del día", sentencia Gil Roca.

"Los fiscales están muy agresivos. La pandemia generó una escasez de recursos muy grandes y necesidades por parte de los municipios y las provincias, al punto que se crearon tasas ridículas sin ninguna contraprestación e Ingresos Brutos aumentó hasta un 100 por ciento para algunas actividades", comparte Liban Kusa, *managing partner* de Bruchou y socio de Tax. "Hay empresas que no estaban acostumbradas a litigar y se cansaron", remata. <AP>



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 © Julio, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO



Parte de los socios de Allende & Brea, focalizado hoy en renegociaciones de contratos y reestructuraciones.



En Martínez de Hoz & Rueda anticipan un crecimiento de los conflictos en el área energética, donde el estudio pisa fuerte.



Tanoira Cassagne Abogados experimentó un aumento de los asuntos regulatorios y cambiarios, además de deals de M&A.



Lorente & López, firma que arrancó como tal en septiembre pasado, trámite hoy 90 concursos, 26 iniciados en el último año.

Concursos y quiebras

Con paraguas para cuando llueva

Qué panorama ven los especialistas en reestructuraciones. ¿Catarata de convocatorias? Los casos más importantes. La legislación de emergencia.

X Hacen equilibrio nuevamente en la cresta de la ola. Aunque desmientan esta última palabra porque no prevén un tsunami de convocatorias –el temor recurrente desde que se agudizó la crisis–, sí se preparan para un fuerte aumento de las consultas y los conflictos. La pandemia potenció los pedidos de auxilio jurídico y los especialistas en reestructuraciones viven horas intensas.

En Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo, estudio de referencia en Concursos y Reestructuraciones, están acostumbrados al crecimiento de la demanda de asesoramiento en tiempos de crisis. En la salida de la Convertibilidad en 2002, el bufete le puso letra a las principales reestructuraciones y APEs (Acuerdo Preventivo Judicial) que se multi-

plicaron como consecuencia de la pesificación asimétrica y la ruptura de contratos. Ahora, los socios ven un escenario diferente pero no menos alarmante.

“Estamos teniendo muchas consultas de distinto tipo. Empresas con problemas operativos ya, además de deuda. La deuda no deja de ser un problema pero el tema operativo es más grande”, introduce Miguel Montemerlo, *name partner* del estudio. “Son empresas que no generan flujos. La deuda se puede llegar a arreglar pero el día a día está por delante”, amplía. La crisis se desencadenó en abril, con el parate obligatorio.

“No se puede decir que sea solo propio de la pandemia. La situación de las empresas se empezó a complicar en 2019, previo a las PASO. Y si a eso le sumamos los efectos de la cuarentena, el resultado está a la vista”, complementa el socio Gabriel Fissore.

El bufete lleva hoy el concurso de mayor repercusión: Vicentin. Junto con el estudio de Guido Ferullo, de Reconquista (Santa Fe), y la asistencia del experto administrativista Pedro Aberastury, Alegría patrocina la estrategia de la cerealera que entró en *default* a fin de 2019 con una deuda de US\$ 1400 millones y que protagonizó las noticias por el intento de expropiación e intervención lanzado por el Gobierno el 7 de junio último. Una semana antes del cierre de este número, el presidente Alberto Fernández derogó el decreto de intervención. Los socios del estudio solo con-

firman su actuación en el concurso y mantienen en reserva los detalles del caso, de alta sensibilidad. Por el lado de los bancos internacionales actúa Bruchou. Otras firmas, como Pagbam, asesoran a distintos acreedores.

La reestructuración de Molino Cañuelas (MOLCA), cuya deuda con 42 bancos y organismos multilaterales ronda los US\$ 1500 millones, es el otro asunto pesado en el que trabajan los discípulos de Héctor Alegría desde hace casi dos años. En Garbarino también dejaron su huella: la reestructuración culminó en junio con la venta al Grupo Prof, liderado por el empresario de seguros Carlos Rosales, y la salida de los hermanos Garbarino.

Entre los casos nuevos, preparan el APE de Edvs, empresa de ingeniería y construcción proveedora del sector petrolero (YPF es uno de sus contratistas), y tienen en fila varios concursos. “Hay sectores que están hiper golpeados, como el energético. No solo por su precio internacional sino porque no hay consumo interno de combustible y la industria debe repensarse en función de su escala”, explica Pablo Buey Fernández.

La cuestión de fondo pasa por el paraguas legal inspirado en la legislación de emergencia sancionada tras la crisis de 2001. El viernes 31 de julio (días después de esta entrevista), el Congreso dio media sanción a la ley que suspende hasta el 31 de marzo de 2021 los pedidos de ejecuciones y quiebras. “Hay que evitar una salida con efecto puerta 12”, grafica Buey Fernández y agrega: “La magnitud del proble-

ma demanda que no se premie al que corre más rápido si no que trate de dar un ámbito de solución o, por lo menos, de un enfriamiento”.

“La verdad es que el concurso, en muchos casos, no va a resolver el problema. Cuando la crisis es sistémica, como ahora, no basta con la ley de concursos. Requiere legislación de emergencia”, refuerza el diagnóstico Fissore. La Justicia está haciendo eco de esa iniciativa, indican en el estudio: durante la pandemia hubo pedidos de postergación de plazos en casos de concursos en trámite y homologados, y algunos fallos que los admitieron.

En la comparación con 2001/2, los especialistas trazan diferencias. “El problema ahora es distinto: ha habido un freno de mano fantástico a la oferta, la demanda está muy complicada y la macro está más castigada que en 2002. Eso debería convocar a una mayor racionalidad de las partes”, distingue Buey Fernández. El socio Javier Alegría aporta un punto importante que debería contemplar el mencionado paraguas legal: el financiamiento para las empresas que ya están en concurso. “Debería fomentarse dando alguna protección para el que otorga nuevo crédito, así las empresas pueden reconstituir capital de trabajo y seguir produciendo”, dice.

Pero la pandemia no solo acercó consultas de empresas sin aire. “Pasaron sectores de todos los colores”, cuentan. Las inquietudes: analizar escenarios y alternativas frente al pa-

23.000 Comercios cerraron hasta fines de junio en CABA, según la Federación de Comercio e Industria.

46,4 % Fue el uso de la capacidad instalada de la industria en mayo. Un año atrás, había sido del 62%.

rate productivo y la caída de la facturación. "Querían saber cómo los ayuda un concurso o un APE con la problemática de cumplir con la nómina salarial. "Tenían un problema laboral, no de insolvencia", resumen.

Terapia intensiva

En septiembre de 2019 Lorente & López comenzó a escribir su nueva historia luego de la escisión de la firma anterior (hoy, Naviera, Truffat & Martínez). Con cinco socios –tras el reciente fallecimiento del fundador Jorge López– y 20 abogados en total, el estudio tramita 90 concursos, 26 de ellos iniciados el año último. La alimenticia Nevares, el fabricante de alfaidores La Nirva, la cadena de *retail* Nexus y el fabricante de agendas Citanova son algunos de los que lleva hoy. También asesora a la sindicatura en las quiebras de Hope Funds y de Oil Combustibles (la petrolera de Cristóbal López).

"Hasta el 20 de marzo iniciamos cuatro concursos", señala el socio Ariel Di Bártolo, como termómetro del crecimiento de la demanda. Uno de esos casos, el de la energética Araucaria Energy –en la que ingresó como accionista el empre-

ciones y dé espacio a deudores y acreedores para negociar. Para Lorente, es indispensable además que se autorice una reapertura de los concursos en trámite, recurso legal que adoptó España, dice (allá, llamado 'reconcurso'). "Nuestra especialidad es la de cirujanos. Pero se está convirtiendo en terapia intensiva la labor", compara Di Bártolo.

De todas formas, no esperan una catarata de presentaciones en el sentido que muchos temían para cuando reabrieran los tribunales. "Vemos muchos concursos, muchos APEs, pero no un *tsunami*", dicen y agregan un punto: "Por primera vez estamos observando compra de activos y fondos de comercio en concurso, cuando lo tradicional es que la venta se haga luego de una quiebra". Lorente subraya que es clave que los activos de las empresas que quedarán en el camino inevitablemente vuelvan al mercado lo más rápido posible para apuntalar una recuperación. "El escenario actual es infinitamente más grave que 2001/2. El contexto macro argentino y mundial permitió entonces que en pocos meses la Argentina se recuperara. Hoy se ve lo contrario. La crisis será mucho más profunda", anticipa.

4,1% fue la caída del empleo industrial en mayo último, el equivalente a 46.000 puestos de trabajo, de acuerdo con cálculos del Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina (UIA).

sario José Luis Manzano, cliente del estudio– demandó la apertura de concursos en 13 sociedades, indica el *partner*.

"Hoy tenemos la misma cantidad de consultas de clientes directos como de otros estudios jurídicos que derivan asuntos. Hay mucha empresa local subvencionada por la casa matriz a la que no quieren ponerle más plata. Con lo cual, deben salir a buscar una salida, una reestructuración", describe Di Bártolo. "Pero todavía estamos en el momento de preparación: nadie sabe cuándo termina la pandemia y nadie quiere presentar el concurso porque no sabe cuánto va a deber", completa.

Desde el exterior, las consultas pasan por qué impacto puede tener un eventual concurso de la matriz sobre la filial argentina, y cuáles son las soluciones disponibles en la ley local para dejar de fondear a la empresa, amplía el socio Javier Lorente. Los llamados vinieron no solo de los sectores más golpeados por la pandemia –como las aerolíneas, por caso, Latam, una de las que requirió la opinión legal del experto– sino también de compañías que analizan una reestructuración en función del cambio de escenario proyectado. El factor común: todas están endeudas en dólares.

Los socios comparten que la salida a la crisis debe venir por el marco legal de emergencia que suspenda plazos de eje-

Marcelo Gebhardt, socio de Aguirre Saravia & Gebhart, intervino también en la reestructuración de Garbarino por parte de los dueños salientes y lleva el caso de Impsa, la metalúrgica de la familia Pescarmona, nuevamente en problemas tras ceder el control de la compañía a sus acreedores. A su juicio, lo más importante es generar mecanismos de negociación para que el flujo de conflictos no se desmadre. "No veo una ola de concursos. Si facilitamos las presentaciones habrá miles y se cortará la cadena de pagos. Lo que está ocurriendo hoy es una enorme paciencia y capacidad de refinanciación. La gente no quiere salir a concursarse ni a pedirle la quiebra al de enfrente", comparte. Para el experto, sería muy útil que la legislación de emergencia impulsara una instancia obligatoria de negociación para los pedidos de embargos y juicios ejecutivos. "Ahí se podrían solucionar muchas cosas. Veo buena voluntad", apunta.

Los casos de reestructuraciones no solo ocupan a las *boutiques* especializadas. Los estudios con un perfil financiero también vieron crecer los asuntos. Saravia Frías Abogados, cuyo principal foco está puesto en mercado de capitales y arbitrajes, lleva ocho procesos de reestructuración, dice su socio Lucas Pérez: "El 100 por ciento de los casos son producto de la pandemia. Es momento de renegociar". <AP> P. O.

"Te perdés el café y el calor humano pero las reuniones por lo menos empiezan a horario", comenta entre risas un socio comparando el añorado ayer con este extraño (y forzado) presente. Vía plataforma virtual, los abogados debieron adaptarse de repente –como tantos otros profesionales– al trabajo remoto y a los encuentros con clientes y contrapartes a través de la computadora. Si bien la práctica del *home office* no les era algo ajeno, para los estudios corporativos la cuarentena obligatoria representó un cambio de códigos en un mundo regido por el intercambio de papeles, las negociaciones en una misma mesa y los formalismos estrictos. Desde que se decretó el confinamiento o incluso unos días antes, los grandes estudios mudaron sus estructuras a los domicilios de socios y asociados. Estaban preparados tecnológicamente en cuanto a los accesos remotos pero debieron llevarse impresoras y scanners para trabajar con el nuevo papeleo. Así atendieron las consultas, sin volver a las oficinas de microcentro. Y no piensan hacerlo por un tiempo, hasta que esté superada la crisis sanitaria.

Cómo se adaptaron los estudios al trabajo remoto. Asambleas y cierre de deals virtuales. Qué están pensando para el día del retorno.



Los eventos presenciales y seminarios de actualización se transformaron en una lluvia de webinars. Y el aislamiento aceleró otros formatos para estar en contacto con sus clientes como podcasts y charlas en vivo por LinkedIn. Sin la naturalidad de lo presencial ni sus facilidades, claro, el trabajo igual fue avanzando, explican. Los deals se cerraron en forma remota. Un ejemplo: la recompra por parte de Vista Oil de las participaciones de los fondos Riverstone y Southern Cross en la transportadora de petróleo Aleph Midstream. La negociación se hizo previo a la cuarentena en febrero, de ma-

de nuevos integrantes. También corrieron de manera online las emisiones de deuda que se efectuaron en los últimos cinco meses. Como sucede en el resto de las empresas, los estudios se plantean hoy cuánto de este cambio será permanente el día después. En Marval, O'Farrell & Mairal, por caso, ya están pensando en amalgamar el viejo y el nuevo funcionamiento en algo nuevo. "Habrá mucho más flex time y más apoyo en la tecnología. Se viene un nuevo derecho", anticipa Santiago Carrascal, presidente del Consejo de Administración del estudio más grande, con 64 socios y 296 abogados en total. Imagina entre uno y tres días de trabajo remoto y un replanteo del espacio y de la forma de trabajar en equipo cuando todos retornen al edificio de Alem al 800, sin la amenaza latente del coronavirus. "Hay que diseñarlo muy bien para mantener el relacionamiento y construir cultura. Es muy difícil hacerlo de manera no presencial", admite las limitaciones. Entonces, los abogados se volverán a poner los zapatos, el traje y la corbata de seda, por lo menos varios días a la semana.<AP> P. O.

Ranking

La visión del mercado

Cuáles son los estudios más reconocidos en cada práctica del derecho, según la opinión de responsables de Legales de empresas de primera línea.

X APERTURA volvió a recurrir a la consultora CIO Creative Investigation para su encuesta de opinión sobre el mundo legal. Al igual que en 2019, 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 aseguradoras a compañías industriales y de servicios), quienes debían mencionar cuál era el estudio más reconocido en 17 prácticas de derecho ligadas a negocios. Esta vez, a modo de referencia, CIO ofreció a los encuestados un listado con los estudios más votados en las últimas dos ediciones del ranking de APERTURA por especialidad y los nombres de las firmas que figuran en la guía británica 2020 Chambers & Partners, según nivel de recomendación. Los encuestados podían seleccionar un bufete de ese listado o mencionar libremente otro nombre que no figurara ahí.

Por el otro, fueron contactados 30 *managing partners* de las principales firmas *corporate* de Buenos Aires. En este caso, el sondeo incluyó preguntas específicas sobre el impacto de la pandemia en la actividad de los estudios y qué había ocurrido con el volumen de asuntos. También se los consultó sobre cuáles eran las prácticas más importantes hoy para su firma, cuáles preveían que pesarán más en el próximo año y

a qué estudios veían como los competidores más importantes en su campo de actuación.

El efecto de la pandemia dividió las opiniones: para el 50 por ciento de los socios administradores, las consultas subieron, pero para el 43 por ciento, bajaron. Entre quienes vieron crecer los asuntos debido a la crisis, el 33 por ciento mencionó que su estudio experimentó un alza de entre el 21 y el 40 por ciento en las horas facturadas. En tanto, entre quienes respondieron que el trabajo bajó, el 58 por ciento registró una baja de entre 10 y 20 por ciento.

Por otra parte, los *managing partners* respondieron cuál era el caso del año: el concurso de Vicentin –que incluyó el intento de intervención y expropiación por parte del Gobierno, sobre lo que el Poder Ejecutivo dio luego marcha atrás– fue mencionado en primer lugar.

Los directores y responsables de Legales respondieron, además, cuáles eran los motivos para contratar a un estudio. La trayectoria y conocimiento específico del área fueron mencionados en primer lugar, con el 68 por ciento de las respuestas. Segundo figuró la experiencia y en tercer puesto, la relación precio/calidad. El acceso directo al socio y la disponibilidad de los abogados y el prestigio de la firma en el mercado fueron las otras razones mencionadas.

Consultados sobre cuáles eran las prácticas en las que preveían buscar asesoramiento o intensificar las consultas en los próximos 12 meses, los gerentes de Legales mencionaron Litigios (61 por ciento), Regulatorio (42 por ciento) y Laboral (42 por ciento).

Como pasó otros años, los resultados de las menciones de los directores de Legales dejan en evidencia el peso que ejercen los estudios *full service* de larga trayectoria en el mercado y su presencia en el *top of mind* de sus colegas. Se trata, vale aclararlo una vez más, de un relevamiento de percepción, ante la imposibilidad de ofrecer indicadores cuantitativos –como facturación– que reflejen el nivel de actividad de los estudios, como sucede en otros países. <AP>

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

M&A/Corporate
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Beccar Varela
Allende & Brea
Tanoira Cassagne
Abogados
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
(Pagbam)

Banking
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Allende & Brea
Tanoira Cassagne
Abogados
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
(Pagbam)

Concursos/Reestructuraciones
Alegria, Buey Fernández,
Fissore & Montemerlo
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Richards, Cardinal,
Tützer, Zabala
& Zaufferer
Beccar Varela

Asegurá tu salud, Asegurá tu futuro

Complementá
tu cobertura de salud
en un click
bbvaseguros.com.ar



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

Derecho Administrativo
Cassagne Abogados
Marval, O'Farrell & Mairal

Allende & Brea
Estudio Ymaz
Beccar Varela
Derecho Penal

Estudio Fontán Balestra
Durrieu Abogados
Estudio Cúneo Libarona
Munilla Lacasa,
Salaber & De Palacios
Saint Jean & Maggio

Litigios
Marval, O'Farrell & Mairal
Nicholson y Cano
Estudio Ymaz
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Allende & Brea

Arbitrajes
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Bomchil
Allende & Brea
Pérez Alati, Grondona,
Benites & Arntsen
(Pagbam)

Derecho Tributario
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Tarsitano, Giménez, Lifieri & Pampliega
Marval, O'Farrell & Mairal
Asorey & Navarrine
Teijeiro & Ballone
Abogados

Derecho Laboral
Funes de Rioja &
Asociados
De Diego & Asociados
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Tanoira Cassagne
Abogados

Derecho Ambiental
Allende & Brea
Marval, O'Farrell & Mairal
Dentons Rattagan
Macchiavello Arocena
Beccar Varela
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Franco Abogados

Propiedad Intelectual
Marval, O'Farrell & Mairal
G. Breuer
Allende & Brea
Nötinger & Armando
Baker & McKenzie
Beccar Varela
Bertón Moreno & Ojam
Abogados

Internet/Telcos
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Sáenz Valiente &
Asociados
Estudio O'Farrell

Energía
Martínez de Hoz & Rueda
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Beccar Varela

Real Estate
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Zang, Bergel & Viñes
Beccar Varela
Estudio Ymaz
Nicholson y Cano

Seguros
López Saavedra,
Armando, Esnaola & Vidal Raffo

Bulló Abogados
Nicholson y Cano
Allende & Brea
Waldo Sobrino &
Asociados

Derecho Aduanero
Petersen & Cotter Moine
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Allende & Brea
BRSV - Barreira &
Rodríguez Larreta

Defensa de la Competencia
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou, Fernández
Madero & Lombardi
Tanoira Cassagne

Abogados
Allende & Brea
Bomchil

LA VISIÓN DE LOS NÚMERO UNO

Los managing partners mencionan cuáles son las áreas con más demanda y a quiénes ven como sus competidores principales.

Los principales estudios a los que ven como competencia directa:

	%
Marval, O'Farrell & Mairal	28
Bruchou, Fernández	
Madero & Lombardi	19
Allende & Brea	10
Beccar Varela	9
Baker & McKenzie	9

	%
M&A/Corporate	56
Litigios	41
Regulatorio	37
Banking/Mercado de capitales	33
Laboral	33
Energía	15
Impuestos	11
Reestructuraciones/Concursos	11

	%
Litigios	81
Reestructuraciones/Concursos	63
Laboral	52
M&A/Corporate	26
Regulatorio	19
Impuestos	19
Banking/Mercado de capitales	19

¿Qué impacto causó la crisis de la pandemia en el trabajo del estudio?

	%
Las consultas subieron	50
Las consultas cayeron	43
No responde	7

Fuente: CIO Creative Investigation, a partir de la opinión de 71 directores y gerentes de Legales. En exclusiva para APERTURA

digit@lers

Telecom inspira a que más jóvenes conecten con su vocación digital.

Con **digit@lers**, el programa de formación gratuita creado por Telecom, los jóvenes acceden a nuevas habilidades de diseño y programación para los desafíos del mundo digital.

digit@lers despierta la pasión por la tecnología.

Conocé más en digitalers.com.ar

un programa de

TELECOM

Emiliano Kargieman & Gerardo Richarte

Fundadores de Satellogic

Dos rebeldes de la tecnología fundaron la empresa argentina que ya puso 10 satélites en el espacio y en lo que queda del año lanzará 11 más. Cómo piensan los creadores de Satellogic, que está cumpliendo 10 años, y por qué este es solo el comienzo.

Por Eugenia Iglesias

Emiliano Kargieman ● (45) y Gerardo Richarte ● (46) se dedican a sacar fotos de alta resolución de la Tierra. Para eso hace 10 años fundaron Satellogic, una empresa que construye satélites y los pone en el espacio para que con sus cámaras capten todo lo que pasa en el planeta y así transformar esas imágenes en información útil para empresas de todo tipo. Con su visión de democratizar el acceso a los datos de origen satelital, están montando una constelación de estos satélites que tienen la particularidad de ser mucho más pequeños y baratos que los tradicionales.

Hoy tienen 10 orbitando en el espacio que dan una vuelta a la tierra cada 90 minutos. El objetivo es tener unos 300 que permitan obtener información constante de lo que pasa para que, a través de una plataforma, sus clientes puedan conectarse, ver esa información y tomar mejores decisiones. Desde una empresa petrolera que necesita controlar un yacimiento hasta una firma de agro que quiere monitorear cultivos, las posibilidades son enormes y sus fundadores apuntan a que su solución tenga el mayor alcance posible.

El sueño comenzó en 2013, luego de que Kargieman (hoy CEO) hiciera su paso por un programa de la NASA en Singularity University. Para concretar su visión llamó a Richarte (actual CTO), con quien ya tenía larga experiencia emprendiendo. Los dos amigos desde la adolescencia –que incluyó, años más tarde, un paso por la carrera de Matemática, inconclusa en el caso de Kargieman, y un pasado *hacker*– se hicieron socios con apenas 19 años y tuvieron su primer éxito con Core Security, una firma de seguridad informática de la que se desprendieron en 2015 luego de haberla llevado a alcanzar clientes como Apple, Google o la propia Casa Blanca. Luego se animaron a montar su propio fondo de capital de riesgo –Aconcagua Ventures– y una consultora junto a otros

Los fotógrafos de la Tierra

socios. Kargieman, que además es emprendedor Endeavor, explica que Richarte es la persona con la que más tiempo y proyectos compartió y ambos opinan que, de tener una idea nueva, emprenderían juntos otra vez.

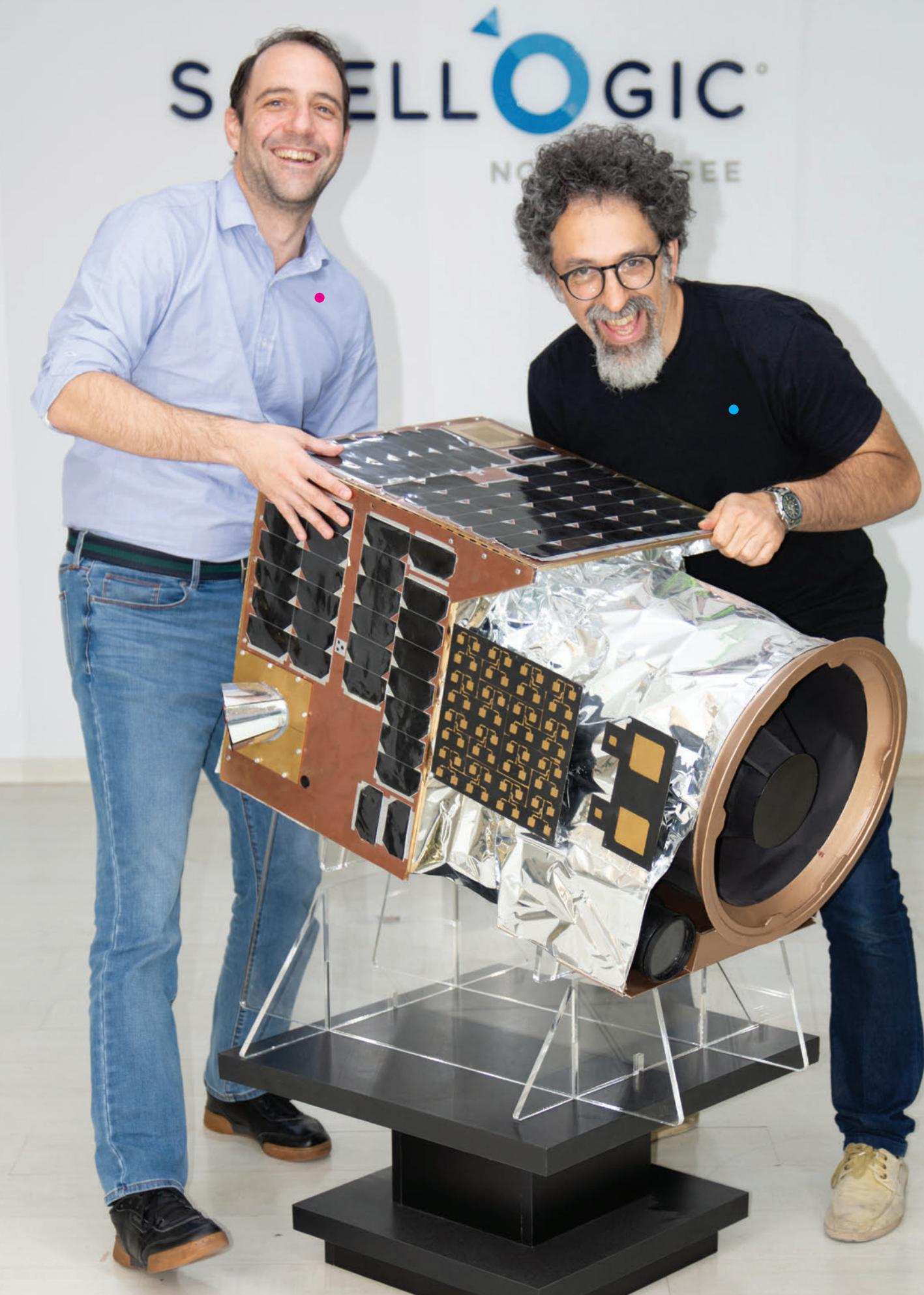
De los primeros lanzamientos en 2013 con “Capitán Beto”, como bautizaron al primero, que pesaba 2 kilos y tenía el tamaño de una caja de zapatos, a anunciar el mes pasado que para fines de septiembre estarán en órbita 10 nuevas unidades de unos 40 kilos, para cerrar 2020 con 21 satélites orbitando. La compañía tiene 180 empleados repartidos en oficinas en seis países (Uruguay, España, Israel, Estados Unidos y la Argentina) y los fundadores admiten que todavía están lejos de lograr el objetivo. Pero con paso firme, esperan convertirse el año que viene en la primera empresa aeroespacial del mundo en ser rentable.

Porque más allá de la innovación tecnológica, los emprendedores se enorgullecen de estar rompiendo los esquemas de los tradicionales modelos de negocios que caracterizaban a la industria. El foco está en usar tecnología de baja complejidad y menor costo para alcanzar la escala que necesitan. Todavía no pasan la docena de clientes, que están principalmente en los sectores de agro, petróleo y gas, forestal y algunos gobiernos, pero con estos próximos lanzamientos ya se ubicarían entre el top 5 de empresas con más satélites en órbita del mundo.

Dos tecnólogos de alma que poco conocían sobre el espacio cuando fundaron la empresa están dando vuelta las reglas de la industria y, aunque no les interesa tanto saber cuánto vale su compañía, se encaminan a convertirse en un unicornio.

¿En qué momento los encuentra el 10º aniversario?

EK: En lo personal, estos 10 años me dan más vergüenza que ganas de festejar. Miro los planes que teníamos cuando arrancamos y el tiempo que nos están llevando las cosas y, obviamente hicimos un montón y estamos en el mejor momento de la empresa, pero al mismo tiempo me hubiese gustado haber hecho las cosas más rápido. En parte tiene que ver con que realmente el espacio es difícil. Estamos haciendo cosas difíciles y nos llevó tiempo madurar, desarrollar y probar. La contracara es que el mes pasado sacamos





Komatipoor, Sudáfrica. Las imágenes de Satellogic sirven, entre otros usos, a empresas del agro para monitorear sus cultivos.

un conjunto de 10 satélites de la planta con mucho orgullo por lo que hacemos y por cómo en este contexto seguimos ejecutando. Por un lado con el sueño intacto, y por el otro mucha humildad porque nos queda muchísimo trabajo todavía. Estamos más enfocados en los próximos 10 años que en los 10 que pasaron.

GR: Cuando empezamos subestimamos la complejidad de esto. No solo es complejo el espacio, es complejo poner en órbita y en cantidad. Viniendo del mundo del *software*, donde lo que movés de un lado al otro son bits, no se entiende de lo complejo que es. La fabricación tradicional de satélites es artesanal y nosotros estamos haciendo una constelación.

¿Qué cosas cambiaron desde ese momento en la industria?

EK: Cuando arrancamos la idea de hacer satélites en serie y producirlos a bajo costo era ridícula. Nos decían que estábamos completamente locos. En 10 años pudimos demostrar que no solo no es imposible sino que es real y lo podemos hacer: entregamos productos a clientes, generamos valor, y eso es un avance enorme. Así y todo, hasta el día de la fecha no hay ninguna compañía del mundo del NewSpace que sea rentable. Nosotros incluidos. Para el primer trimestre del año que viene esperamos ser la primera compañía de esta industria en demostrar que no solo podemos hacer la tecnología, poner en órbita y servir clientes, sino que además podemos

generar un negocio y ser rentables. Ese para mí es el próximo gran paso, para nosotros y la industria.

Dicen que para que un emprendimiento llegue a buen puerto tiene que tener un buen equipo fundador y Satellogic no es la primera empresa que fundan juntos. ¿Cuál es la clave para que la sociedad funcione?

EK: Nos conocemos desde los 17 años y somos socios desde los 19. Hicimos toda nuestra carrera juntos. Pensamos muy parecido, pero sobre todo los dos valoramos mucho compartir ideas y la posición del otro. Es la única persona en mi vida con la que compartí tanto tiempo y tantos proyectos. Emprender no es fácil: hay mucho en juego, muchas tensiones, emociones, esfuerzo. Y después de tantos años no recuerdo alguna vez en la que nos hayamos peleado realmente.

GR: Seguimos teniendo ideas y si algún día hacemos otra cosa probablemente la hagamos juntos. Discutimos siempre y eso es parte del sabor. Pero nunca nos enojamos. Es muy constructivo y pocas veces no estamos de acuerdo. Es sorprendente. Siempre pasa que nos ponemos a hablar y es imposible tener una idea novedosa porque el otro ya lo pensó. Y es super importante que después de tantos años el lenguaje que usamos es muy resumido, nos tenemos que decir pocas cosas para entendernos. Eso nos permite conversar con un ancho de banda altísimo. Conversaciones que dicen muchísimo en poco tiempo.



Lago Oroville, California, Estados Unidos. El sector energético y los gobiernos son otros de los clientes actuales de la empresa.

Montar esta empresa desde América latina, ¿fue más difícil o jugó a favor?

GR: Lo que nos jugó a favor sin duda es que nosotros somos de acá. La gente y el alcance que teníamos en ese momento era acá. Hacerlo en otro lugar hubiese sido difícil por llegar a la gente, al equipo técnico, a los que confiaron en nosotros al principio.

EK: Nos conocían por nuestras empresas anteriores y eso nos ayudaba a reclutar a un proyecto que estaba fuera de nuestra experiencia. No teníamos idea de lo que era el espacio. También hubo ventajas porque al principio tuvimos mucho apoyo del gobierno: del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MinCyT), de Invap, de gente que nos abrió puertas que en otro lugar del mundo nos hubiese costado más abrir. Y nos alimentamos mucho de algo que es un problema de la Argentina y América latina que es que hay pocos proyectos como el nuestro. Eso nos permite acceder a la mejor gente porque tenemos poca competencia. Ahora por suerte hay un par de empresas que están arrancando y esperamos que la industria también despegue en la Argentina, pero cuando arrancamos éramos básicamente la única opción. Eso nos ayudó a armar un equipo espectacular.

Después hay un montón de inconvenientes: estás lejos del mundo y de los clientes –me tuve que instalar en Barcelona

porque tenemos clientes en distintas partes del mundo y el año pasado viajé más de 400.000 millas y no quería hacerlo de nuevo. La otra cosa difícil es lidiar con la idiosincrasia y las idas y vueltas de un país que tiene sistemas, organizaciones e instituciones que son bastante inmaduras, entonces cuando empezamos a fabricar y construir nuestros satélites en la Argentina nos dimos cuenta de que no íbamos a poder seguir haciéndolo en el país porque no teníamos ninguna garantía de que pudiéramos construir una empresa previsible a largo plazo, importando y exportando componentes, y nos pasa también en otras dimensiones. Desde el primer momento nos consideramos una empresa de ADN argentino y a la vez una multinacional, una empresa que iba a poner en el mundo las patas que correspondían para poder ejecutar un proyecto global.

“Para el primer trimestre del año que viene esperamos ser la primera compañía de esta industria en demostrar que podemos ser rentables. Es el próximo gran paso”.

¿Cómo es el proceso de ventas de una empresa de estas características?

EK: La visión que tenemos a largo plazo es democratizar el acceso a la información de origen satelital: que cualquiera pueda acceder. Eso implicará una especie de plataforma abierta donde cualquiera se pueda contactar, bajarse los datos, pedir datos de origen satelital y utilizarla en su negocio para tomar decisiones. A corto plazo es un poco más difícil porque para llegar a esa instancia necesitamos lanzar una cantidad de satélites que todavía no tenemos y mientras tanto estamos en un proceso en donde sí vamos hacia afuera a trabajar con los que son nuestros clientes o los que van a ser, tanto el lado comercial en industrias donde estamos muy enfocados –hoy como agricultura, forestal, monitoreo de infraestructura para energía, seguros y demás– como en el sector de gobierno. Estamos trabajando con bastantes gobiernos alrededor del mundo que son compradores muy naturales de información de origen satelital, pero también hay un trabajo de salir hacia afuera y hablar con compañías que están en el Fortune 500 o 1000 para que empiecen a utilizar la plataforma.

¿Qué significa innovar para ustedes? ¿Están innovando en otros aspectos, más allá de lo tecnológico?

GR: Lo primero que fue innovador fue decir que hay otra forma de hacer satélites y tecnología para este mercado de datos de origen satelital. Y diciendo eso estás redefiniendo cuál es el mercado. Porque nuestro objetivo es llegar a todo el mundo. Estamos innovando desde la tecnología porque lo primero fue sacarse los límites de la cabeza en donde un satélite es tan caro que no te permite pensar en hacer más de uno o dos y eso te limita radicalmente los servicios que podés brindar. Ahí nos pusimos a luchar contra las leyes de la física para ver si lo que queríamos hacer era posible. En cuanto la física nos permitió hacerlo y descubrimos que era posible, la complejidad del proyecto pasó de 100 a 1 en nuestra cabeza. Podés innovar de una forma estructural, que es tratar de hacer conscientemente un mapeo de tus limitaciones mentales, o podés tener el don (o la desgracia) de no ver las limitaciones. Innovar es mirar dónde están los límites y encontrar lo que te permite atravesarlos. Nos pasó varias veces que auditores en las rondas de inversión, gente con mucho conocimiento en el área, entraban a la reunión diciendo: "Yo ya leí lo que quieren hacer y es imposible", y salían dándonos la mano y diciendo: "Tienen un buen plan". Eso es un síntoma de que estás innovando.

EK: Internamente nunca usamos la palabra innovación. No nos planteamos ser innovadores, pero sí tenemos ob-

jetivos muy concretos. Eso nos obliga a pensar las cosas de una manera ambiciosa y a pensar fuera de las soluciones tradicionales. Pero parte de las innovaciones están en el modelo de negocios, menos llamativas pero que terminan siendo clave a la hora de definir el negocio. Si bien somos tecnólogos de alma, vemos muy claro que las empresas que son exitosas en general son las que innovan desde el modelo de negocios y no tanto desde el punto de vista del producto. Nos cuesta mucho ver la tecnología separada del usuario o del mundo o de que haya mucha gente que la use. Los señalan como uno de los futuros unicornios. ¿Qué representaría para ustedes? ¿Es un objetivo o una presión?

EK: No es ni una presión ni un objetivo. No es algo en lo que pensemos. Empezamos Satellogic con un propósito. No nos hubiéramos embarcado en un camino de tanto tiempo si no pensábamos que lo que estábamos haciendo tenía un sentido. Ese sentido tiene que ver con ayudar a resolver problemas difíciles, a manejar los recursos naturales del planeta, ayudar a alimentar a la gente, a generar energía. Y no hay nada más lejano a lo que nos impulsa a hacer lo que hacemos que la valuación de la compañía. Con esto no estoy diciendo que no nos importe la plata, pero no es una métrica del éxito para nosotros.

GR: La presión real es seguir disfrutando todos los días de lo que hacemos, tanto nosotros como el equipo. Lo que elegimos es difícil. Debe haber formas más fáciles de hacer un unicornio (se ríen). Igualmente es probable que lleguemos a ser un unicornio. Porque es probable que nos salga lo que estamos haciendo. Y si nos sale, no hay duda.

EK: Si querés hacer mucha plata no te dediques a emprender. Porque las chances de que hagas mucha plata haciendo lo que hacemos nosotros es muy baja. Hay mucho riesgo y pensarlo desde ese punto de vista no nos levanta de la cama todos los días. Yo quiero ser una compañía que facture US\$ 1000 millones, la valuación no me importa. Quiero hacer una compañía que genere valor para sus clientes por miles de millones de dólares, que aplane mercados, nos importa más eso. Lo otro es poner el foco en una métrica arbitraria. **De a poco van surgiendo más instituciones que se encargan de vincular a los científicos con el mundo de las empresas. Dentro de los conocimientos aeroespaciales, ¿qué tan lejos está de funcionar articuladamente el mundo privado con el de los científicos en la Argentina?**

EK: Nosotros nacimos muy implicados al sistema científico-tecnológico argentino, por esta relación con Invap y con el MinCyT que ayudó a financiar los primeros dos satélites. Por otro lado, si no hubiesen existido 40 años del Estado



Satellogic concluyó 10 satélites el mes pasado.



PROFERTIL

Vida para nuestra tierra

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



www.profertil.com.ar



“Cuando arrancamos la idea de producir satélites en serie y a bajo costo era ridícula. Nos decían que estábamos locos. En 10 años pudimos demostrar que es posible”.

argentino invirtiendo en desarrollo de ciencia y tecnología espacial, y sin una formación masiva de ciencia en universidades muy buena de algunos que fuimos contratando, nos hubiese resultado muy difícil armar el equipo que armamos. En ese sentido somos un producto de esa inversión histórica. Por otro lado, trabajar con el sistema científico-tecnológico desde el sector privado en la Argentina es muy complejo. Desde las oficinas de transferencia de las universidades que prácticamente no funcionan hasta estar estructurado de una manera que es casi para que no te den ganas de trabajar con ellos. La Argentina tiene mucho camino por hacer para lograr que el sistema científico-tecnológico logre insertarse en el lugar que le corresponde, que es como un generador de riqueza y de valor. Nosotros dos somos resultado de la universidad pública, pero la realidad es que los científicos argentinos necesitan incorporar y entender seriamente que no les pagamos el sueldo todos los argentinos para que vivan en un castillo de cristal lejos del mundo, sino que en algún momento el sistema científico en su conjunto tiene que tomar la responsabilidad de generar valor y construir riqueza y devolverle a la sociedad lo que la sociedad invierte.

Un salto en el espacio

¿Cuánto afecta la inestabilidad del corto plazo argentina a una empresa con visión global como la de ustedes?

EK: Hoy más del 50 por ciento de la gente de la empresa está en la Argentina. En lo personal, en lo familiar, nos afecta. Nuestros clientes e inversores están fuera de la Argentina, y en ese sentido estamos un poco más aislados de algunas cuestiones y podemos sostener a nuestros empleados un poco más aislados de ciertos temas coyunturales como la fluctuación del dólar. Pero en otras cuestiones hemos tenido que aislarnos como cuando tuvimos que llevar la planta de integración y manufactura de nuestros satélites de la Argentina a Uruguay porque no veíamos un futuro donde pudiéramos hacer eso de manera previsible. Hay lugares en los que elegimos aislarnos y hay otras con las que podemos convivir. Pero el país no te lo hace fácil, eso está claro.

A fines del año pasado cerraron una nueva ronda de inversión (fueron US\$ 50 millones liderada por la china Tencent y el fondo brasileño Pitanga). ¿Este capital es el que les permitirá financiar los lanzamientos de este año?

¿Cada cuánto tienen que levantar capital?

EK: Tenemos financiados todos los lanzamientos de este año con una mezcla del capital que levantamos el año pasado y los recursos que generamos. Si bien hacemos satélites que son mucho más baratos que los tradicionales, igual sigue siendo una industria intensiva en capital. Llevamos levantados un poco más de US\$ 100 millones en la historia de la compañía y para fondear nuestro modelo de negocios a pleno probablemente necesitemos levantar en algún momento otros 100. Seguimos invirtiendo muy fuerte en I+D, en la infraestructura que ponemos en órbita, y eso hace que tengamos un horizonte en el que, si bien podemos hacer la compañía rentable a principios del año que viene, vamos a querer acelerar crecimiento y eso va a requerir capital.

El emprendedor ahora abraza más la cultura de fracaso, de prueba y error. ¿Cuánto se permiten el error?

GR: Históricamente planeamos y hacemos pruebas. Los primeros satélites eran chiquitos, tenían cosas que no sabíamos si iban a funcionar. El fracaso es no pifiarle, porque quiere decir que no estás empujando lo suficientemente el límite, no estás haciendo cosas que cambien el juego. Y eso no quiere decir que para nosotros sea fácil aceptar cuando algo no funciona o que logremos trasmitir al equipo que los errores son parte. Pero sí sabemos que si tomamos riesgo nos vamos a encontrar con cosas que no funcionan.

¿Piensan que la pandemia va a terminar siendo una oportunidad para que más gente apueste por empresas que persigan estos fines?

EK: Me gustaría creer que parte de lo que se rompió en esta pandemia es cierta soberbia que tenemos de pensar que tenemos el futuro bajo control y que mañana va a ser parecido a ayer, que es una ilusión que construimos y que nos da tranquilidad pero que en la práctica la pandemia muestra que no es para nada cierta. Ojalá sea un elemento que nos permita reflexionar sobre la falta de control que tenemos y sobre cómo trabajar en un mundo mucho más volátil. Lo pensamos así desde el principio: Satellogic tiene que ser una herramienta para que todos podamos emprender y estar preparados para lo que se viene en un mundo que es cada vez más complejo. Me gustaría pensar que ese tipo de empresas y proyectos, el decir cómo construimos cosas alrededor de la resiliencia en lo personal y social, van a estar un poco más en el centro de la escena. Esa idea de resiliencia va a ser clave en los próximos años y sin duda creo que va a haber un redireccionamiento de recursos para ese lado.

GR: Hay un conjunto de gente que venía preocupada por cómo iba a evolucionar la humanidad y ahora con tantas cosas e industrias que se están frenando por la pandemia va a ser cada vez más necesario. Va a haber que poner todo en movimiento. Cualquier cosa que ayude a administrar los recursos del planeta tiene que ser bienvenida y fomentada. Este grupo de empresas y tecnologías que ayudan a la gente van a ser más importantes porque van a haber más necesidades. Nos va a dejar medio golpeados entonces sería bueno que haya más incentivos y fomento a este tipo de tecnologías. <AP>



Tendencias

El ejecutivo que quería emprender

El argentino Carlos Sluman es el responsable de Beliv, una de las empresas de bebidas saludables de mayor crecimiento a nivel regional. Con sede en Puerto Rico, analiza el mercado nacional y su potencial.

Por Javier Ledesma Cascio

Como les sucedió a casi todas las empresas, la pandemia modificó los planes de Beliv, que tenía pensado crecer un 12 por ciento, pero ahora se conformará con mantener los números del ejercicio pasado. Sin embargo, la compañía de bebidas saludables que forma parte del grupo CBC, principal embotellador de PepsiCo para el mercado centroamericano, no se quedó quieta en la primera mitad de 2020.

En mayo anunció un acuerdo con la distribuidora BrandHouse para exportar a China los jugos Citric, firma en la cual tiene la mitad de la participación accionaria desde 2015, y dos meses después presentó una alianza con Magnus Media, agencia fundada por el cantante Marc Anthony, para fabricar bebidas con sabores latinoamericanos y hacerlas llegar al mercado estadounidense. Detrás de esta estrategia se encuentra el argentino Carlos Sluman, CEO y co-fundador de la firma desde hace más de una década. "No estuvimos exentos del golpe, pero ahora estamos viendo un recupero. La saludabilidad (sic) de los productos se va a acelerar", afirma, en diálogo con APERTURA, desde su casa en Miami, Florida.

El ejecutivo carga en su espalda más de dos décadas de experiencia en la industria de las bebidas. Luego de estudiar Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y pasar por diferentes puestos en Renault y Philip Morris, recaló en Brahma, donde hizo una extensa carrera.

Comenzó como supervisor de Ventas y escaló a gerente de Marketing de la marca. Más tarde se mudó a Brasil, desde donde se desempeñó como *Brand manager* y director International de Marketing hasta que finalmente, en 2002, los caminos de Sluman y CBC se cruzaron.



"Hicimos un *joint venture* entre Ambev (N.d.R: cervecera brasileña por entonces dueña de Brahma, hoy parte de AB InBev) y el grupo y me pasé casi dos años lanzando cervezas en Centroamérica", recuerda. Central America Bottling Corporation –Carbocorp hasta 2013– nació en Guatemala en 1885 de la mano de Enrique Castillo Córdova y creció particularmente a partir de 1942 cuando obtuvo la franquicia de Pepsi para producir sus marcas fuera de los Estados Unidos.

En 2003, Sluman tenía todo listo para mudarse a República Dominicana y continuar con su tarea en el mercado centroamericano, pero un llamado interrumpió sus planes. Ambev y la belga Interbrew habían acordado fusionarse y querían que él se mudara a los *headquarters* en Lovaina para formar parte del equipo que lideraría la reorganización como VP Global de Brahma y CBC se cruzaron.

Sin embargo, no todo fue color de rosas. "La realidad es que había algo raro de indefinición sobre quién comandaba el *joint venture* y quién dictaba las reglas. Estuve así un año y medio hasta que decidí irme. No estaba saliendo bien y me picaba el estómago de hacer algo mío, así que volví a la Argentina para reacomodarme", señala. Al poco tiempo lo convocaron desde CBC para convertirse en vicepresidente de Marketing y Nuevos Negocios, pero había algo que todavía no terminaba de convencerlo. "Al ser embotellador cada marca tiene su *ownership*, reglas y políticas, entonces me volví a aburrir. Hasta que me di vuelta y descubrí una empresa que empezaba a hacer ruido en El Salvador", comenta sonriente.

Ese es mi proyecto

Bon Apetit era un *copacker* que se encargaba de producir Gatorade pa-

ra Centroamérica y El Caribe. Cuando PepsiCo adquirió Quaker (la operación se cerró en agosto de 2001 por US\$ 13.800 millones), CBC compró la mitad de la compañía. No obstante, no fue hasta 2009 que Sluman notó su verdadero potencial.

"Vi que tenía una gran capacidad de producción, con una fábrica situada en el centro del mundo, y propuse hacer un gran acuerdo para ampliar el músculo de marcas que tenía el grupo. Después vimos que esto tenía buena cara para ir a buscar otros socios fuera de donde CBC tenía franquicia de Pepsi y les dije de hacer un *spin off* y crear una empresa con entidad propia que se enfocara en las bebidas saludables", puntualiza. Cuando las familias Castillo y Mata, dueñas del *holding*, estaban por quedarse con la otra mitad de Bon Apetit, Sluman les presentó una oferta para transformarse en socio e invertir su capital para tener una participación en el nuevo negocio que vislumbraba.

La compañía pasó a llamarse LivSmart y arrancó su expansión a partir de una estrategia de creación de marcas propias con inversión en marketing e I+D, aunque el crecimiento tenía como caballito de batalla a la marca de jugos y néctares, Petit. En 2016 el emprendimiento volvió a pasar por otro cambio tras una reorganización interna. "CBC había ido adquiriendo más franquicias, pasó de tres países a nueve y con esas franquicias venían más marcas que se sumaban al portafolio. Así que decidimos hacer una unidad de negocios solo de marcas, que no tuviera fierros ni distribución", explica. LivSmart le vendió su maquinaria a CBC y esta le pagó con etiquetas: así fue como nació Beliv.

Hoy la *bevtech*, tal como se define, cuenta con 28 marcas en nueve categorías y desde 2018 tiene base en Puerto Rico. "Lo que más pesa es jugos y néctares, después están las aguas y en tercer lugar las *still drinks*, que es como una gaseosa que lanzamos sin azúcar y con componentes naturales", detalla. Entre

los principales proyectos en los que se encuentra trabajando, y a punto de lanzar, están un *day after remedy* en México, al que Sluman define que "es para tomar en vez de una aspirina"; una unidad de productos nutracéuticos "que ayudarán a liberar el azúcar del cuerpo"; y unas gaseosas naturales con rosas y chocolates a partir de la marca de agua Gütig, que se produce en Ecuador. A estas categorías se le suman jugos 100 por ciento exprimidos, bebidas energéticas y proteicas, y *dairy*.

"Beliv pasó a ser uno de los principales pulmones de crecimiento del grupo. Crecimos en Panamá, Costa Rica, República Dominicana, México e Inglaterra", afirma el director Ejecutivo. Su facturación, que en 2019

fue de US\$ 200 millones con un Ebitda de US\$ 70 millones, representa más de un tercio de los ingresos de CBC. El *holding* también desarrolló una unidad dedicada a la industria alimenticia, llamada Bia, con un fondo de US\$ 600 millones; y creó Apex, la cual funciona como un centro de servicios para el resto de las *business units* del grupo en todo lo que respecta a eficiencias, procedimientos y políticas a mediano y largo plazo.

Los planes en la Argentina

El desembarco en el mercado argentino (tiene un *share* del 11 por ciento en la facturación de la firma) se produjo en 2015 cuando establecieron una alianza con El Carmen, creadores de los jugos naturales Citric, para expandir la marca a nivel regional, además de quedarse con una participación del 50 por ciento en la sociedad. En el portafolio no solo figuran los jugos exprimidos de la marca, sino que también tienen limonadas, que pasarán de ser comercializadas en botella de vidrio al tetrapack, y jugos livianos bajo el nombre Petit by Citric. "La relación que tenemos con la familia Padilla es un matrimonio que funcionó", resume Sluman.

No obstante, el negocio de las bebidas sin alcohol acumula años de caí-

Su último lanzamiento, la bebida energética a base de tapioca.



da en este territorio. Según la Cámara Argentina de la Industria de Bebidas Sin Alcohol (Cadibsa), las ventas del sector se desplomaron 15 por ciento en 2019 debido a la disminución del poder adquisitivo de los consumidores y el impacto de la carga impositiva en el precio de venta de los productos. La tendencia continuó en 2020 y en abril y mayo exhibió una retracción interanual del 31 y 27 por ciento, respectivamente.

“En la Argentina no veo realmente a ningún *player* grande lanzando cosas sanas. No están incentivando mucho las bebidas saludables. Hubo una explosión de las aguas con sabor y con color, pero la gente se dio cuenta que no eran tan así y eran parecidas a las gaseosas. Además están los vaivenes económicos. Sin embargo, lo veo como un mercado excelente por la educación y conciencia de salud para este tipo de cosas”, analiza.

A pesar del contexto adverso en el consumo producto del Covid-19, Sluman encontró en China un foco de alza para Citric. En un comienzo la firma planeaba exportar entre 400.000 y 600.000 litros de jugo al país asiático en 2020, pero la perspectiva ahora es más optimista. “Parece que vamos a llegar al millón de litros. Y en 2021, que preveíamos enviar 1,5 millones de litros, estimamos que serán entre 3 y 4 millones”, comparte. Esto, apunta, representaría casi un 20 por ciento del total de ventas de la marca.

Si bien se mantiene críptico al respecto, esboza que está a punto de rubricar una nueva asociación que impactará en su negocio en el mercado local. “Probablemente se venga una alianza con un jugador grande que es familiar nuestro. Con eso te dije una pista”, desliza.

Marc Anthony, mate y los próximos pasos

“¡Minutos previos a firmar uno de los contratos más importantes de mi vida!”, tuiteó Sluman el pasado 13 de julio. Del otro lado lo esperaba el reconocido cantante estadounidense de ascendencia puertorriqueña, Marc Anthony. Beliv oficializó un *joint venture* con Magnus Media, empresa de la cual el músico es *chairman* y fundador, que

se dedica a representar artistas y generar contenidos. El objetivo era desarrollar, fabricar y distribuir bebidas con sabores latinos en los Estados Unidos.

Las primeras dos creaciones de la sociedad son Oca y Azú, que en el corto plazo estarán disponibles vía *e-commerce* y en supermercados en el sur de California y luego se expandirán en Florida, Nueva York, Oregon y Texas. La primera es una bebida energética a base de tapioca y se venderá en tres sabores: mango, arándanos y guayaba y maracuyá. “Usamos la tapioca brasileña. Es un carbohidrato que da *long lasting energy*, a diferencia de otras que solo te dan un *boost* de energía”, asevera. En tanto, la otra es una bebida carbonatada a base de yerba mate orgánica que estará disponible en dos sabores (pomelo y ananá).

Sluman es precavido sobre un po-

sible lanzamiento de esta última en la Argentina: “Lo que se hizo hasta ahora fue emular el mate en una gaseosa y eso no lo haríamos. Habría que hacer un abordaje inteligente y en cocreación con el consumidor para poder aprovecharlo en ese mercado”.

Desde 2019, Beliv cambió su foco y ahora tiene como prioridad incubar las categorías de bebidas del futuro. “Tenemos que incubar para volver obsoleto nuestro *portfolio*”, resume. Para esto trabajó en las fórmulas de sus bebidas para equilibrar los azúcares y edulcorantes y así volverlas más saludables. Una vez pasada la pandemia, Sluman cree que la búsqueda de productos *healthy* y naturales se intensificará. Y enfatiza: “La gente se va a preguntar mucho más qué está consumiendo”. <AP>

Casos

de atracción(es)

Los operadores de los parques quieren crecer, pero la crisis económica, el peso de las importaciones y la pérdida de poder adquisitivo llevan a que no haya establecimientos de gran estructura. La realidad detrás de la diversión.

“Un parque de diversiones en la Argentina nunca vivió más de 30 años. Siempre nacieron y se murieron”, sentencia Walter Álvarez, gerente General del Parque de la Costa. El icónico predio de entretenimiento acaba de celebrar su 23º aniversario desde su apertura, aunque esta vez a puertas cerradas desde marzo. Es indudable que esta rama del entretenimiento se encuentra en una situación apremiante producto de la pandemia, pero los síntomas de la crisis eran previos al Covid-19. Los desbarajustes económicos cíclicos que golpean el bolsillo de los visitantes, las importantes inversiones en moneda extranjera y costos fijos que demandan los juegos de primer nivel y el lento retorno que implican estas inversiones forman parte del combo que agobia de manera recurrente a los jugadores del sector. Y tampoco les permite desarrollarse para acercarse a la realidad en materia de atracciones de otros mercados de la región. La pandemia podría darle el golpe de gracia a varios operadores y en el sector aseguran que no todos lograrán llegar en pie a la nueva normalidad.



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

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

Desde el rubro son terminantes y no dejan lugar a la ilusión: no hay posibilidad de tener un parque de la escala de Walt Disney World en el país –más allá de la promesa de cierto empresario en San Pedro allá por 2007. “Por qué no tenemos un gran parque? Principalmente por la ecuación de inversión contra rentabilidad que no cierra. En la región existen parques que cobran US\$ 50 la entrada y acá te matan si la ponés a US\$ 10. Tampoco se pueden invertir 5 millones de euros en una montaña rusa de ese nivel. Ni siquiera digo a escala Disney, sino Beto Carrero en Brasil”, subraya Daniel Catzman, presidente de la Asociación Argentina de Parques y Atracciones (AAPA). Un pase de un día para el famoso parque del castillo tiene un valor mínimo de US\$ 109.

Uno de los puntos a tener en cuenta es la masa turística. Estructuras de esas dimensiones precisan un flujo de decenas de millones de viajeros para que sean rentables, no obstante, 2019 cerró con 3.065.200 turistas, un alza del 11,1 por ciento. “Algo más modesto, como podía ser el Italpark, puede ser que tenga mercado, pero no hoy porque un parque se piensa a 30 años y planificar a cinco años acá es complicado”, expresa Catzman. De acuerdo a un informe de IAAPA –par internacional de AAPA–, en 2016 más de un 90 por ciento de las instalaciones en la Argentina eran Centros de Entretenimiento Familiar (CEF). Estos son puntos, por lo general techados, que tienen atracciones de menor escala a los parques, como pueden ser Playland, Neverland y Sacoa.

En segundo lugar están los parques acuáticos. Uno de los más importantes es Aquopolis, en Mar del Plata, que pronto cumplirá 12 años. “El problema clave es que nosotros cobramos entradas en pesos y tenemos que hacer inversiones en dólares. El año pasado adelantamos un desembolso de casi US\$ 500.000 para terminar un parque aéreo que nos va a permitir estar abiertos todo el año”, cuenta Carlos Pilaftsidis, director General del empren-



Los parques son inversiones que se piensan a 30 años, algo complicado en la Argentina.

dimiento familiar. Y agrega: “Del total de la inversión una parte es traer el juego y otra es hacer el montaje, poner las bombas, armar el cableado y hacer las bases y las torres de hormigón. La inversión para un juego de primera, si la temporada es buena, puede recuperarse en tres o cuatro años”.

Pilaftsidis cuenta que en los últimos años se acercaron varios interesados en abrir otra sede del parque, pero decidieron pensarla de nuevo una vez que escucharon los montos que implica. “Nos han venido a ver de Córdoba, Misiones y otras partes, pero cuando hablás de inversiones de al menos US\$ 8 millones para arrancar e ir expandiendo ahí reculan todos”, afirma. Al flamante parque aéreo Aerópolis, que no pudieron estrenar debido al brote del coronavirus, le suman un camping y ocho balnearios en la Costa.

La mayoría de las atracciones vienen del exterior y son muy pocas las que se fabrican en el país. El costo de importación en la Argentina es de casi un 50 por ciento del total del valor del bien, de acuerdo a un estudio realizado por KPMG México para IAAPA.

Además, como principal escollo existe un arancel del 20 por ciento *ad valorem*, del cual solo están exentos juegos de gran envergadura, para los cuales no hay lugar en el país. “Recien-

temente salió una exención de impuestos a nivel Mercosur para algunos juegos grandes, pero hasta donde averigué todavía no se había reglamentado. Igualmente no están dadas las condiciones para invertir”, indica el presidente de AAPA, quien detalla que por efecto de la recesión los operadores del sector estaban manejando números un 30 por ciento inferiores con respecto a años anteriores.



El Parque de la Costa

ocupaba el sexto lugar con US\$ 9 millones, detrás de México, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Si bien se esperaba que el mercado local tuviera un crecimiento anual del 4,1 por ciento durante el próximo quinquenio, la asociación le asegura a APERTURA que se encuentra reevaluando sus perspectivas.

“La industria se está posicionando en Medio Oriente (N.d.R: en el reporte de IAAPA, se calculaba que el bloque había experimentado un crecimiento del 46 por ciento en 2018 y esperaban que superara a América latina para 2023), que es donde se están centrando las grandes inversiones. Lo que nosotros podemos hacer es mantener lo que tenemos y desarrollar algunas novedades como el parque acuático Aquafan, que abrimos en 2015, y la arena gamer que

febrero y julio son los meses de mayor actividad y en los que, según el directivo, “se genera el resultado del año”, el cual en un 60-70 por ciento proviene de la venta de entradas. Sociedad Comercial del Plata, sociedad a cargo del parque, reportó una pérdida neta de \$ 6,7 millones durante el primer trimestre de 2020 para esta unidad de negocios, con ingresos por \$ 186 millones. Durante el ejercicio de 2019, el rojo había sido de \$ 270,7 millones.

La “maldición de los 30 años” afectó a varios sitios que hoy forman parte del recuerdo. El más memorable es el Italpark, que cerró definitivamente en 1990, y a este se le suman el Parque Japonés, el Parque Genovés y el Parque de la Ciudad –ex Interama–, el cual abrió sus puertas en 1982 y dejó de ope-



(arriba) son dos de los parques que todavía quedan en el país.

rar en 2007. Quizá podría nombrarse a La República de los Niños como uno de los que ha superado las tres décadas, ya que fue inaugurado en 1951, no obstante es manejado por la Municipalidad de La Plata y operado bajo licitación.

El rubro de ‘Diversión y entretenimiento’ –engloba el área de juegos y las salas de cine– también fue ganando espacio en los *shoppings*, aunque perdió protagonismo en materia de facturación. Durante enero, uno de los meses calientes, representó un 8,1 por ciento de las ventas totales de los centros comerciales bonaerenses, de acuerdo a un relevamiento del Indec, casi un punto porcentual menos que el mismo mes de 2019. En tanto, el área bru-

Por eso, apunta Álvarez, el parque ubicado en Tigre planeaba invertir en un segundo parque de agua ya que “requiere montos mucho menores”. Enero,

ta locativa del segmento, en el mismo territorio, creció de un *share* del 21,1 por ciento a 22,7 por ciento con 75.156 metros cuadrados.

Desde el inicio del aislamiento los parques de atracciones se encuentran cerrados y no formaron parte de ninguna etapa de flexibilización. Si bien la apertura pareciera estar lejos y los más optimistas la vislumbran para octubre o noviembre, AAPA presentó un protocolo ante el Ministerio de Turismo para que sus asociados puedan levantar la persiana apenas les otorguen luz verde. Pero las noticias que llegan desde otras latitudes no son esperanzadoras. "A los parques de afuera que están abriendo les está yendo muy mal. Sacando de lado a los grandes monstruos, vemos que el resto está trabajando con un tercio de la facturación que tenían antes del Covid-19. Creemos que varios van a quedar en el camino", informa Catzman. La cámara está conformada por más de 50 asociados, entre CEF, parques acuáticos, bioparques y proveedores del sector, entre otros, y en particular por jugadores locales, dado que solo hay un par de casos de capitales extranjeros en el rubro como Aventura Center, del grupo chileno Cencosud, y Mundo Cartoon Network, cuya matriz es Warner Bros.

"Tenemos guardadas dos atracciones nuevas que trajimos en 2018 y las tenemos ahí para poder armarlas cuando haya otro clima", revela Pilaftsidis. Entre los diversos verticales de negocio del emprendimiento familiar trabajan unas 300 personas y esperan que la coyuntura lleve a una reactivación del turismo más enfocado hacia los destinos nacionales y que esto les permita empezar a recuperar la inversión de Aerópolis.

Por otro lado, el Parque de la Costa, que no forma parte de AAPA y tiene una capacidad para recibir a 15.000 visitantes en simultáneo, tiene su propio protocolo diagramado para poder volver al ruedo. "Pensamos abrir en dos turnos y establecer horarios para cada juego, entonces cada visitante podrá recorrer todos en un lapso de 4 o 5 horas. Además, bajamos la capacidad de las atracciones para que no se junte tanta gente", detalla Álvarez. Mien-

tras tanto, los parques, desde los más modestos hasta los de mayor envergadura, se enfrentan a los costos fijos de mantenimiento de las instalaciones, sin ninguna posibilidad de generación de ingresos que no esté directamente asociada a la apertura. <AP> Javier Ledesma Cascio.

Management

Nueva normalidad... ¿nuevos liderazgos?

En medio de la incertidumbre, de modelos laborales emergentes y hasta de nuevos valores, los líderes deben replantear sus visiones y sus estrategias, tanto en las formas como en el contenido.

Una crisis global sin precedentes y de múltiples dimensiones –de las cuales la sanitaria y la económica son dos de sus caras más visibles– hizo tambalear las estructuras: ya no se trabaja, no se consume, no se estudia ni se vive como hasta hace unos meses. Y mientras se debate entre una vuelta a la normalidad y un ingreso a la "nueva normalidad", los líderes quedan en la encrucijada: muchas de sus cualidades históricas ya no

sirven, muchas de las capacidades que nunca hicieron falta hoy se hacen esenciales. ¿Cómo debe ser el nuevo líder?

"Hay poco margen de error para tomar decisiones: cualquier rumbo que se elija va a afectar a muchas personas", dice Juan Pablo Daniello, cofundador de Horse. "La expectativa es que los líderes puedan seguir el mejor camino posible y, si bien la experiencia cuenta, es clave una lectura precisa del entorno, ser analíticos y una interpretación inteligente de la enorme cantidad de información disponible". Horse, sistema de monitoreo de indicadores que permite tomar decisiones críticas, efectuó el primer Ranking de Protagonismo e Imagen de CEOs en la Pandemia Covid-19, a partir de una plataforma de *big data* y análisis estadístico que procesó la cobertura en medios.

"La prioridad máxima de los líderes tiene que ver con entender y diseñar la nueva normalidad a partir de cómo cambian el cliente o el colaborador, es decir, entender las nuevas tensiones en los órdenes políticos, económicos y sociales para sobrevivir y triunfar en este contexto", dice Ezequiel Kieczkier, socio fundador de la consultora Olivia. "No se trata solo de adaptarse a la nueva normalidad, sino también de escribirla", aporta.

"Los atributos de un líder no cambian cuando lo hace el contexto: el líder debe estar siempre preparado para anticiparse y adaptarse rápido", sostiene Tomás González Ruiz, CMO de la agencia de viajes Almundo. "Mucho de lo que funcionó hasta ahora ya no funciona más", enfatiza.

El escenario imposible

"Cuando asumí hace un año jamás me hubiera imaginado este escenario", admite Manuel Mantilla, presidente y CEO de Mercedes-Benz Argentina. "El contexto que nos rodea nos condiciona, pero la actitud con la cual encaramos la realidad está bajo nuestro control", explica. También asegura que "en la Argentina estamos acostumbrados a trabajar con volatilidad, cambios e incertidumbre y si bien los paradigmas se modificaron, tenemos la capacidad humana y un potencial enorme para salir adelante y ya lo hemos demostrado". Desde el 26 de mayo, el Centro Industrial Juan Manuel Fangio volvió a fabricar vehículos. "Pusimos en práctica los mecanismos para que nuestros equipos estén seguros y tranquilos: se emplearon los mismos protocolos que las plantas de China, Alemania y España", asegura.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes

"El liderazgo está expuesto al contexto VICA, en el que la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad dominan las relaciones de poder y la toma de decisiones", apunta Gustavo Aguilera, director de *Talent Solutions* y Capital Humano de ManpowerGroup Argentina. "Se debe trabajar con una visión compartida entre el líder y su equipo en la que prime el entendimiento y la agilidad", agrega. "En el liderazgo digital se aplica la regla 80/20: el 80 por ciento de las competencias y los facilitadores se mantienen y el otro 20 por ciento se compone de capacidades que antes no eran tan ne-

manda nuevas formas de organización, nuevas herramientas de trabajo y nuevas prácticas culturales y de gestión". Fernando Zerboni, profesor de *Management* en Universidad de San Andrés, identifica diferentes etapas de la pandemia. En las primeras, de confusión y caos, los líderes necesitaron entender rápidamente el cambio del entorno y actuar. "Son como bomberos", describe. "Si comunican bien y son empáticos, mejor, pero es casi imposible generar estas habilidades en la crisis, deben venir con el líder desde antes", agrega. Ahora, llegó la etapa de ajustarse a una nueva situación. "Hoy son

dad, la cercanía y la confianza", apunta. Ana Renedo, socia de la consultora en recursos humanos MR Partners, habla del sexto sentido digital, "un tipo de olfato para interpretar lo que sucede en su equipo sin presenciarlo y poder tomar decisiones con impacto positivo", afirma. Diego Anchelerguez, director de RR.HH. para Latinoamérica Sur de Syngenta, también cita la solidaridad: "No estamos solos, no somos autosuficientes, no estamos inmunes a nada y somos capaces de lograr nuestros objetivos cuando coordinamos nuestros esfuerzos y cooperamos".

"Necesitamos desafiarlos y desafiar a los equipos a pensar fuera de la caja, adecuar nuestra narrativa y orientar todas nuestras acciones detrás del propósito que nos guía", razona Axel Gengenschatz, líder de Negocios de América Latina habla hispana de Avon.

El show de la empatía

La palabra "empatía" compite para ser la más pronunciada desde que estalló el Covid-19. Anchelerguez la destaca. "No estamos haciendo *home office*, sino adaptándonos muy rápido a hacer 'lo que podemos': combinar el trabajo desde casa con el cuidado de los hijos, la provisión de alimentos, la limpieza o la atención de nuestros mayores", enumera. "Esto supone diferentes ritmos de adaptación y una montaña rusa de emociones, y pasa a ser el escenario donde se ejerce el liderazgo", agrega.

César Jorge, director de la consultora Eveil, propone imaginar respuestas a preguntas como qué te quita energía de tu trabajo, qué te apasiona que hayas dejado de lado o cómo definirías tu trabajo ideal y qué cambió. "Es un momento de prueba para los líderes, ya que la gente está aprendiendo a trabajar de una manera diferente y este escenario impacta en sus motivaciones, intereses y aspiraciones", resume.

Así como emergen nuevas habilidades, otras comienzan a ser menos deseables. Jorge recomienda abandonar la "visión melancólica y bien argentina de que todo pasado fue mejor, dejar de intentar controlar todo y no pensarse desconectados de lo que el equipo y ca-



cesarias, pero que ahora resultan esenciales", completa Aguilera. En el mismo sentido se expresa Gustavo Goldman, *head of People* de Navent: "La pandemia no cambió los atributos deseables, sino que intensificó su profundidad: capacidad de generar conversaciones constructivas, empatía para una conexión emocional beneficiosa para el equipo y resiliencia para enfrentar los retos".

Talentos para la nueva etapa

Alejandro Asrin, presidente de Naranja, coincide con que no cambian los atributos sino las recetas: "En la incertidumbre, tener en claro nuestro para qué nos orienta a conectar a las personas con buenas experiencias, lo que nos de-

exploradores: nadie puede decir qué va a pasar ni imaginar todos los emergentes, se necesita una perspectiva de futuro motivante, una dirección estratégica y mucha flexibilidad", detalla. "Hay que dejar de controlar y de querer estar seguro antes de decidir y confiar mucho más en la gente", concluye.

¿Qué nuevas competencias demanda este contexto de un líder? "Pasan a ser relevantes las más blandas como el autoconocimiento, la inteligencia emocional, la gestión del cambio y la comunicación", indica Asrin. "Las nuevas estructuras, más horizontales, donde los líderes y sus equipos comparten espacio y soluciones de manera colaborativa, propician la transparencia, la integri-

#YoMeQuedoEnCasa

Ahora podés pagar tus servicios desde tu casa con cualquier tarjeta de débito desde una computadora o celular



¿Cómo me registro en Pagar?

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

¿Cómo adherir un Nuevo Medio de Pago?

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

¿Cómo hago un Pago?

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

www.pagar.com.ar

Powered by

Al frente de una industria esencial

“En este contexto es clave la empatía y la cercanía con los equipos: la comunicación constante tranquiliza, acerca y aporta certidumbre en un contexto muy volátil y angustiante”, asegura Martín Ribichich, gerente General de PepsiCo Alimentos Cono Sur. “Comunicar no quiere decir ‘tener todo resuelto’, sino acercarse desde la transparencia pero también desde la vulnerabilidad, que las personas entiendan que es normal tener miedos y dudas para, desde ahí, construir algo mucho más positivo y real que desde la pretensión contraria, que solo genera más ansiedad”, indica. Desde que comenzó la pandemia la compañía desarrolló iniciativas de contención, comunicación y escucha, como talleres con especialistas sobre bienestar, una línea de apoyo que ofrece asistencia profesional confidencial, grupos de WhatsApp para mantener comunicación oficial ágil y encuestas.

da uno de sus integrantes pueden estar viviendo y sintiendo”. Goldman va en contra de los superhéroes y los grandes egos: “Es un buen momento para vernos más terrenales, más humanos, y desterrar la idea de distanciarse y no involucrarse por ocupar una posición”.

Francisco Ortega, socio senior de McKinsey & Company, indica que no se trata de descartar conocimientos, sino de evolucionar en el ejercicio del liderazgo: “Vamos a seguir necesitando muchas de las habilidades que nos dieron éxito en el pasado, aunque no van a ser suficientes. Se van a premiar las habilidades de visionario, arquitecto, coach y catalizador del cambio”, indica. Además, dice, necesitarán una doble perspectiva mientras dure la crisis: una inmediata para salir de lo urgente y una de mediano a largo plazo.

“La transición es un proceso psicológico y social que implica alejarse de algo sin haberlo dejado todavía, mientras nos movemos hacia otra cosa sin saber aún qué es: un pasado que se fue y un futuro incierto”, define Jorge. “Es una oportunidad para probar o aprender”.

El mundo que se va, el que viene

La aparición repentina, drástica y absoluta del trabajo remoto fue uno de los desafíos más importantes. “Un empleado puede pasar por varias sensaciones y es importante que sienta apoyo y contención de su equipo para que su jornada laboral sea lo más efectiva y positiva posible”, afirma Martín Pando, director de RR.HH. para Latinoamérica Sur de Kimberly-Clark. “Hay que pensar en cómo obtener el máximo

provecho cuando volvamos a trabajar de manera presencial”, agrega.

“La pandemia funcionó como catalizador de paradigmas que proyectábamos a futuro”, suma Luis Piccolo, VP senior de Ventas de CenturyLink para el sur de América latina. “Superada la coyuntura negativa, nos vamos a encontrar varios pasos adelante y este entorno va a demandar que los líderes aprendan a gestionar los nuevos escenarios”.

“El papel de los líderes cambiará a una mayor atención sobre el empoderamiento de sus empleados, dándoles energía en torno a una misión común: en lugar de medir los aportes de los empleados, las empresas cambiarán a resultados y métricas prospectivas, como la participación de mercado y los comentarios de los clientes”, aventura Leandro Cazorla, CEO de Grupo Adecco para Argentina y Uruguay.

“El trabajo remoto es más independiente en cuanto al lugar de trabajo, pero requiere atención de los líderes para asegurar una genuina interacción entre las personas, potenciando la colaboración y el trabajo en equipo”, indica Federico Welsh, director de RR.HH. de Accenture Argentina.

Líderes emergentes

En el mismo sentido se expresa Edgardo Regatky, especialista en transformación exponencial e implementador de la metodología Pentagrowth de Ideas for Change. “La autonomía funciona solo cuando hay un alto grado de alineación dentro y entre los equipos, cuya importancia aumenta cuando los miembros trabajan de forma remota”,

dice. “El coronavirus nos deja como aprendizaje que el teletrabajo bien administrado, estructurado y gerenciado permite rendir al 100 por ciento”, apunta Piccolo. Otro beneficio marginal es que permitió detectar cualidades ocultas entre los colaboradores, como la resiliencia o adaptación al cambio. “Validamos talentos y descubrimos otros que no teníamos identificados”, dice Pando.

“Las situaciones nuevas hacen que cualidades secundarias o no buscadas puedan volverse claves de golpe: gente que escribe mejor, analiza más información o se autoorganiza y se adapta mejor al teletrabajo, pero también vamos a encontrar que algunos que trabajaban bien en la oficina no rinden igual sin tanta supervisión”, dice Zerboni.

“La capacidad de respuesta ante la adversidad, la búsqueda de pensamientos laterales para la solución de problemas y la contención de los equipos, la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante son características que parecen despertar o potenciarse en determinados líderes”, enumera Gegenschatz.

ManpowerGroup destaca la existencia de “diamantes en bruto”: personas que en la anterior normalidad no se veían sus verdaderas competencias pero que las demostraron en este contexto adverso. “En contrapartida también observamos la aparición de ‘trajes vacíos’: quienes ocupaban roles de liderazgo pero ahora están paralizados”.

¿Llegó la hora de una renovación de las primeras líneas de liderazgo? “El Covid-19 será una ventana para líderes emergentes, jóvenes talentos que acelerarán su formación y adquirirán una experiencia de enorme relevancia para su carrera”, dice Ortega. “Se va a dar una revalidación del liderazgo, interpelado por valores que no necesariamente son nuevos, pero que hoy se volvieron prioritarios”, opina Anchelerguez. “Habrá líderes que no estén a la altura de las circunstancias, incapaces de actuar con agilidad, a los que les cueste comprender las nuevas reglas de liderazgo y de mercado y a quienes la velocidad con que se impone la transformación digital los supere”, puntualiza Renedo.

<AP> Walter Duer.

Creamos valor desde la naturaleza

Somos parte



San Miguel
EXPERTO GLOBAL EN CÍTRICOS



La hora de los buenos negocios

La pandemia aceleró los tiempos y puso al triple impacto en el centro de la escena, por necesidad y por virtud. El Sustainability Officer se perfila como el interlocutor ideal para prever los riesgos que enfrentan las empresas. Y las estrategias sustentables ganan espacio y dejan ganancias.

Por Rosa Londra

Considerar los riesgos y buscar las oportunidades para reconstruir un negocio resiliente y justo, que traiga prosperidad a las comunidades y cuidado al medioambiente es el reto que plantea la pandemia a las organizaciones. Una verdadera revolución con un sentido de urgencia que promete una “nueva anormalidad” para cuando todo pase. Y donde la gestión sustentable cobrará, por fin, protagonismo. “El Covid-19 dejó en evidencia vulnerabilidades como la fuerte dependencia sobre el crecimiento económico, altos niveles de desigualdad entre los países y fronteras adentro, debilidad de las normas y las instituciones de coordinación y colaboración, déficit de inversión en sistemas sanitarios e investigación científica y la excesiva atención de las empresas a la eficiencia y el valor a corto plazo”, enumera Diego López, socio de PwC. La resiliencia organizacional será importante por el cambio y quiebre de expectativas que genera la pandemia en el mediano y largo plazo para las empresas, gobiernos y sociedad civil. “Hay que encontrar respuestas acordes que integre las oportunidades sobre los tópicos ambientales, sociales y económicos y los impactos sobre los *stakeholders* de la organización –empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, tercer sector”, dice López.

Según los resultados de una encuesta que GlobeScan y BSR hicieron a 102 líderes de Sustentabilidad de algunas de las firmas más grandes del mundo para conocer el impacto del Covid-19 en su gestión, el área estuvo involucrada en la solución o mitigación de los principales problemas que planteó la pandemia –por ejemplo, ocupándose de filantropía, asegurar la salud y seguridad de los empleados y

proveer soporte al negocio, además de mantener el compromiso con la comunidad. Y también que estará presente a la hora de lidiar con las consecuencias de mediano y largo plazo que afecten a las firmas: se espera que el área crezca en importancia atendiendo nuevas expectativas y se involucre en temas que cobraron mayor relevancia –crecimiento económico inclusivo o cuidado de la cadena de valor, por ejemplo– y contribuya a fortalecer la visión de la compañía tanto en las áreas de riesgo como en la construcción de las ventajas competitivas.

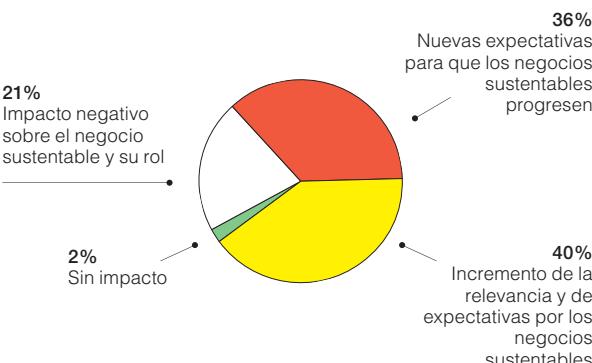
Belen Zermatten, gerente de Sustainability de PwC, ratiifica “la importancia de la sostenibilidad dentro del *core* de cada negocio, considerando las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, su interdependencia y los impactos simultáneos en términos económicos, sociales y ambientales dados por escenarios disruptivos como este”. ¿El futuro? “Habrá oportunidades y riesgos a los que las empresas se deberán enfrentar con estrategias y acciones eficientes que fortalezcan su resiliencia, alineadas al negocio y a su propósito”, define la especialista, para quien la sostenibilidad prospera al ubicarse en el centro del negocio y no abordada solo desde un departamento específico dentro de las organizaciones. Por eso, el “*sustainability officer*” será un actor clave: involucrará a todas las áreas de la compañía en forma transversal y conocerá los impactos del contexto en términos económicos, sociales y ambientales.

Tópicos como salud, seguridad, innovación, teletrabajo y licencia social para operar pasarán a posicionarse como estratégicos para las firmas en el corto plazo. Y resultará clave actualizar el proceso de materialidad, incluyendo las expectativas y necesidades de los grupos de interés en el marco de la “nueva normalidad”, tanto para la estrategia de comunicación como de gestión interna de las organizaciones.

Con el riesgo en mente

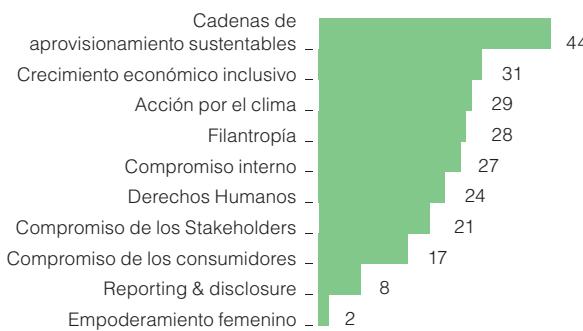
¿Un cisne negro? No, un rinoceronte gris. Si la pandemia sorprendió a muchos líderes, no pasó lo mismo con quienes estaban más habituados a los temas de sustentabilidad. “Parece que sucedió lo impensable. Pero no es así: era un riesgo palpable, grande y visible que fue ignorado en el día a día”, dice Sebastián Bigorito, titular de Ceads. Mientras la probabilidad de ocurrencia de un cisne negro es incierta o nula, la embestida de un rinoceronte gris es mucho más probable, aunque dejada de lado. Según el World Economic Forum, en los últimos tres años, la probabilidad de ocurrencia de enfermedades de rápido contagio aparece entre los primeros 10 riesgos globales, tanto por impacto como por probabilidad de ocurrencia. “Es una gran falla humana; faltó la planificación adecuada. Aunque las áreas de sustentabilidad ganaron muchísimo lugar en las organizaciones en los últimos tiempos, no lograron

Cambio del rol de la sustentabilidad corporativa



Fuente: GlobalScan - BSR

El impacto de la pandemia en la estrategia de sustentabilidad: los temas de mayor relevancia



Fuente: GlobeScan - BSR sobre una encuesta mundial realizada a 102 grandes compañías de diferentes sectores.

ser parte del proceso de planificación y de identificación de riesgo”, explica Bigorito. “Los análisis de riesgos se han hecho desde una mirada más financiera y de prevención de fraude o de ciberataques, sin prever disruptiones desde la lógica de sustentabilidad”, dice el especialista y opina que el área todavía no logra hacerse ver como parte de las soluciones dentro de las organizaciones. Ahora, el deber es mostrar que la agenda sustentable es la proveedora de la información sobre las disruptpciones con altísima probabilidad de impacto.

“No hay caja de herramientas más completa para hacerlo que la que tiene el área de sustentabilidad”, dice. “Desde el riesgo climático hasta la licencia social para operar o la transición energética, por citar a algunos de los temas que maneja el área y que pueden ser el origen de próximas disruptpciones, hay que trabajar con múltiples escenarios”, advierte. Los temas que ocuparán a las firmas son el *on shoring* –las cadenas de valor globales serán revisadas, porque se requiere de redundancias y de flexibilización en el aprovisionamiento en vez de eficiencia, para ganar capacidad de respuesta ante las crisis–; la digitalización –con sus pros y contras y con la revolución que implica a los modelos de negocios y los modos de trabajo–, crisis económica y financiera, malestares sociales, reacción social frente al exceso de tecnología y el *green new deal* gradual para la región. “La recuperación será con una visión del sector privado no solo como generador de riqueza y empleo sino como actor social relevante”, dice Bigorito. “Se tiene que discutir seriamente un nuevo contrato social; demonizar al Estado o a los privados no ayuda: hay otras reglas de juego y las expectativas son distintas, tenemos que construir un capitalismo de grupos de interés, donde se trabaje de manera coordinada”, explica. “A nivel local falta una na-

rrativa de empresas; tenemos empresas muy exitosas en comunicación de sus marcas, pero falta transmitir una narrativa positiva del mundo empresarial, contar por qué es importante una empresa como institución o actor social, más allá de la generación de riqueza y empleo”, dice.

La organización resiliente

La capacidad de las empresas de generar confianza por su capacidad de asumir desafíos es fundamental. “Los riesgos sociales requerirán una atención especial por parte de las empresas: crisis económica y financiera, empleabilidad, manifestaciones sociales en países donde las crisis sanitarias y económicas no son correctamente gestionadas, regulación sobre las nuevas modalidades de trabajo remoto”, enumera algunos López. Ser capaces de seguir operando, entregando productos y servicios previsibles y de calidad esperada a pesar de las disruptpciones será el objetivo; prever escenarios de crisis, amenazas potenciales e impactos negativos en el negocio será importante para defender los intereses de los *stakeholders* claves para la organización.

“En estos meses, el comercio electrónico y los servicios financieros digitales se comprobaron más útiles que nunca, ya que permiten a las personas acceder a los productos que necesitan y a las PyMEs mantener sus ingresos”, dice Guadalupe Marín, gerente de Sustentabilidad de Mercado Libre. Por eso, en función del rol social relevante que cobra la plataforma, apoyar a emprendedores es clave para que sus proyectos puedan seguir creciendo. La firma también apunta a reducir brechas sociales y de género con el objetivo de que más personas puedan adquirir educación y oficios digitales y se incorporen a la economía del conocimiento. Para lograrlo, por ejemplo, apoyan el programa Entropía de la UTN y capacitan este año a 440 alumnos



de escuelas secundarias públicas de bajos recursos. La inclusión financiera, potenciar el consumo sustentable y las nuevas fuentes de energía son otros ítems en su agenda.

En la plataforma mantienen la sección de productos sustentables e impulsan el trabajo de emprendedores, PyMEs y cooperativas de triple impacto mediante compras sustentables para su propia operación y en alianza con Sistema B desarrollan el programa Mide lo que Importa, que permite a las firmas diagnosticar su impacto socio-ambiental. En este contexto de pandemia pudieron asumir desafíos de gran impacto. Uno de sus logros fue concretar la alianza con Le Pain Quotidien, por la cual sumaron de manera temporal a más de 100 de sus colaboradores a los equipos de Atención al Cliente y Envíos. "La sinergia y solidaridad entre sectores e industrias es clave para alcanzar beneficios mutuos a través de soluciones innovadoras", dice Marín.

Ventaja competitiva

Jorge Becerra, *senior advisor* de The Boston Consulting Group (BCG), destaca que enfrentarse a lo inesperado puede acarrear mayor ventaja competitiva para las firmas. "En las crisis hay oportunidades para hacer cosas distintas. Por ejemplo, si las fricciones con los consumidores se logran superar con creatividad, se puede capturar la preferencia de los clientes", explica. Para el especialista el rol de las empresas en la gestión del impacto de la pandemia, en sus productos, consumidores y medioambiente será más central del que ellas mismas preveían. El modelo histórico de las grandes organizaciones que podían hacerlo todo solas, desde una posición de mucho poder, se dejará de lado. "Ahora serán parte de un ecosistema; a veces orquestarán los recursos y en otras ocasiones serán solo participantes. Tienen un rol más importante que antes para la sociedad y compartirán protagonismo con el Estado y la sociedad civil en la resolución de los problemas", afirma.

Pero en esta nueva relación empresa-sociedad es necesario tener una estrategia de negocios que incorpore la sustentabilidad que se refleje en los indicadores de *performance* de las diferentes unidades de negocios. Según BCG, las empresas que tienen buen desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo mejoran su valuación y sus márgenes. Un estudio realizado en firmas de diferentes industrias sobre el Impacto Social Total –el beneficio total para la sociedad de los productos, servicios, capacidades y actividades de una organización, valor que no es capturado por las métricas– descubrió que las empresas que lo tienen en cuenta lograron múltiples devaluación entre 3 y 19 por ciento más altos que las firmas con resultado promedio en esas áreas. "Ocuparse de esto es una nueva ventaja competitiva. No solo los consumidores lo valoran sino también los trabajadores por el atractivo que

tienen las organizaciones con un sentimiento de propósito", explica el especialista.

Escuchar y atender las demandas sociales y los desafíos sostenibles de la época es la tarea que se imponen desde Natura. "Estamos convencidos de que las marcas que no integren la sustentabilidad a su gestión dejarán de tener sentido para las personas", dice Paola Nimo, gerenta de Sustentabilidad de la firma que contiene a Natura, Avon, The Body Shop y Aesop. La pandemia no alteró las prioridades de la organización, sino más bien radicalizó su posición. Enfocada en el cambio climático y en proteger la Amazonía –conserva allí 1,8 millones de hectáreas de tierra, extensión que se incrementará a 3 millones para 2030 y donde promoverá los esfuerzos colectivos para garantizar la deforestación cero para 2025– los derechos humanos y el impulso de la economía circular, la firma pone por escrito en su Compromiso con la vida la meta de lograr emisiones netas de carbono cero para 2030, evitar impactos en biodiversidad e intensificar acciones para proteger la Amazonía, defender los derechos humanos y asegurar condiciones más razonables e inclusivas para su red de colaboradores. El objetivo es llegar a 50 por ciento de mujeres en puestos de liderazgo en tres años. La marca promoverá el aumento de ganancias, salud y educación de sus más de 6 millones de consultores y extenderá esos cuidados a las 35.000 personas que viven en las comunidades que suministran materias primas.

En el sector financiero, Banco Galicia fue una de las firmas que reaccionó activamente en el contexto crítico de la pandemia. "Nos interpeló tanto desde el punto de vista del negocio como desde nuestro rol con la comunidad", dice Constanza Gorleri, a cargo de Sustentabilidad en la entidad. Lanzó líneas específicas como Línea +B desarrollada junto a Sistema B y Resiliencia SGR. Con un monto máximo de \$ 5 millones por proyecto, ofrece una tasa nominal anual de 29 por ciento por un período de 12 meses a sola firma. Otro ejemplo es la alianza con Sumatoria mediante la entrega de \$ 3,5 millones, un aporte no reembolsable al "Fondo de Emergencia para Economía Social", enmarcado dentro del Fondo CoVida 20 para prestar apoyo a proyectos de emprendedores, grupos asociativos y cooperativas de sectores.

Negocios que incluyen

"La pandemia nos acerca a nuevos modelos de compañía: no podemos ser compañías exitosas en economías empobrecidas. Es imperioso que las compañías tengan resultados económicos, pero también sociales y ambientales", dice Marcela Cominelli, gerente de Relaciones Institucionales de Newsan. La firma mantendrá como ejes estratégicos los negocios con inclusión, la gestión de la diversidad y el



CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.



Por Agustina Zenarruza
Gerente de Sustentabilidad de
Pan American Energy

Escucha activa e innovación: los desafíos de la pandemia

La emergencia sanitaria nos planteó la valoración del cuidado de la salud y del bienestar. En este sentido, la crisis sirvió para que las empresas potencien su esfuerzo orientado a la sustentabilidad. En PAE siempre estuvieron incorporados estos pilares a su ADN, al privilegiarse el cuidado de la salud del personal, sus familias y las comunidades. Por eso la respuesta fue inmediata.

El trabajo en sustentabilidad debe estar enfocado en una escucha activa y permanente, enfocada en las comunidades. Es necesario que nuestro trabajo esté basado en la recolección de esta información y en el desarrollo de iniciativas que respondan a esta coyuntura local particular. Esto solo es posible a través del trabajo articulado entre organizaciones públicas y privadas, y el desarrollo de indicadores que puedan no solo medir el impacto concreto de lo que hacemos, sino también mostrarnos un horizonte concreto sobre lo que hay que seguir trabajando.

Atendiendo al contexto de pandemia, la compañía readecuó más del 70 por ciento de las iniciativas de sustentabilidad para seguir llevando herramientas que den respuesta a las necesidades actuales de las comunidades.

En el área de salud, se diseñó un plan integral de capacitación para médicos y en-



cuidado del ambiente. Uno de los proyectos que ya muestra resultados es NewsanIn, donde lograron aunar negocios inclusivos con economía circular. "Desarrollamos otra forma de hacer negocios, más justa", explica Cominelli. El proyecto, que fue creciendo desde hace cinco años y se convirtió en el primer servicio post venta con impacto social de la región, incorpora a personas excluidas del mercado laboral –jóvenes menores de 24 años, personas trans y mujeres mayores de 45 años víctimas de violencia de género, provenientes de comunidades vulneradas. Con una formación de más de 380 horas, los beneficiarios adquieren las habilidades para reparar productos electrónicos donados por la firma, que hubieran sido descartados con un costo medioambiental. Los electrodomésticos reparados se venden al público en la sede de la Fundación Tzedek, que ya lleva 61.000 productos vendidos que hubieran ido a descarte. "El programa es una herramienta concreta de inserción laboral. Los participantes se convierten en dueños de su propio negocio y a nosotros nos queda el beneficio ambiental, además del social y marcario", explica Cominelli.

En el caso de Unilever, Mariana Reñe, a cargo del área de Sustentabilidad, dice que la empresa seguirá poniendo foco en la circularidad, la acción por el clima y la protección del medioambiente y las marcas con propósito. En las tres áreas se impusieron metas ambiciosas: trabajan en el ciclo de vida de los productos para obtener impactos positivos, desde el diseño y la obtención de materias primas hasta el posconsumo, con objetivos exigentes en cuanto a la reducción de residuos plásticos; buscarán ser carbono neutrales para 2039, por lo que creó un nuevo Fondo para el Clima y la Naturaleza en el que invertirá 1000 millones de euros, y planean eliminar la deforestación de su cadena de valor en tres años. "Las marcas que no sigan esta premisa no tendrán futuro en Unilever", sentencia Reñe. Es que a nivel global las 28 marcas sustentables con las que cuenta demuestran que el crecimiento junto a la sustentabilidad es posible. "Estas marcas crecieron un 69 por ciento más rápido que el resto del negocio y produjeron un 75 por ciento del crecimiento de la compañía a nivel global", enfatiza la ejecutiva. El principal foco es impulsar un crecimiento consistente, rentable, competitivo y responsable.

Zermatten, por su parte, enfatiza la necesidad de coordinación de esfuerzos a nivel global, por parte de gobiernos, empresas y la sociedad civil para posicionar a la Sostenibilidad en el corazón de la gestión. "Con los ODS como guía y los Principios Rectores de Derechos Humanos ello implicará importantes decisiones por delante para los líderes empresariales", dice. Es que en este nuevo paradigma de la sustentabilidad involucrada en el negocio aparecen nuevos riesgos, pero también muchísimas oportunidades. Los líderes, ¿estarán a la altura del desafío? <AP>



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

Trabajar en COTO es tener la oportunidad de seguir creciendo en tu carrera profesional.

Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros.

Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.

Desarrollamos tecnología, para hacer de éste, un negocio hacia el futuro.

Innovamos con técnicas comerciales que luego se convierten en estrategias exitosas.

Por todo esto, deseamos tener a los mejores profesionales en esta gran empresa argentina.

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto
Octubre 2019
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina



Capacitación en
Programas
para el Desarrollo
Gestional



Premio
Mejor
Empresa de
Retail 2019
de Argentina



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas de
Donaciones



Primer puesto
Octubre 2018
en Ranking de
Publicidades más
vistas en Sector Retail



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Premio
RSE 2018
(Responsabilidad
Social Empresarial)
Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



El triple impacto ya está acá

Caso por caso, las iniciativas de sustentabilidad de las principales organizaciones. Las inversiones y nombres que hay que conocer. La búsqueda de resultados a nivel económico, social y ambiental.

Por Lucila Lopardo

Empresas con reporte de sustentabilidad local

Aeropuertos Argentina 2000

Presidente: Martín Eurnekian. Encargado de Sustentabilidad: Carolina Dal Bo. Contacto: Cdalbo@aa2000.com.ar. Empleados: 2631. Facturación local 2019: \$ 37.247,2 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 57.493.409 (Total Inversión Social Privada 2019. El número solo se refiere a RSE).

Principal programa: Los ejes de acción que trabaja la empresa son: generación de oportunidades a través de diversos proyectos de inversión social, enfocados en educación, cultura y salud, infraestructura segura y accesible y cambio climático. Voluntariado: No.

ArcelorMittal Acindar

CEO: Marcelo Marino. Gerenta de Asuntos Públicos: Andrea Dala. Contacto: Andrea.dala@arcelormittal.com. Empleados: 2341. Facturación local 2019: US\$ 880 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: US\$ 850.000.

Principal programa: La firma cuenta con una política de gestión integrada cuyo objetivo es prevenir, controlar y minimizar el impacto ambiental de las operaciones y los riesgos potenciales originados por actividades, productos y servicios. Propicia una filosofía de economía circular, en la que se minimizan los desperdicios y se reutiliza lo más posible: aumento del porcentaje de chatarra (material reciclable) en la fabricación del acero, tratamiento físicos y químicos para los efluentes de los procesos, materiales reciclables para el embalaje y etiquetado de los productos, recupero de copro-

ductos como el laminillo, barros de reducción directa y finos de óxido para reutilizarlos en otros procesos industriales como materia prima, incorporación de bitrenes a su matriz de transporte y la planta de La Tablada utiliza en su totalidad energía renovable. Voluntariado: Sí.

Banco Galicia

Gerente General: Fabián Kon. Gerente de Sustentabilidad: Constanza Gorleri. Contacto: 6329-5053. Empleados: 6118.

Facturación local 2019: \$ 41.557 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 172 millones.

Principal programa:

En el marco de las acciones para el desarrollo de las Finanzas Sostenibles, lanzó la Línea +B, desarrollada en conjunto con Sistema B y Resilencia SGR, destinada a empresas con impacto social, ambiental y económico. Con un monto máximo de \$ 5 millones por proyecto, la línea ofrece una tasa nominal anual (TNA) de 29% por 12 meses a sola firma. Y se puede obtener un descuento de 5 puntos de tasa si se cuenta con una garantía SGR. Para brindar una respuesta eficaz ante el contexto por el Covid-19, hizo una alianza con Sumatoria para promover el financiamiento, ampliando el acceso al crédito a emprendedores y grupos asociativos de la economía social. Se destinaron \$3,5 millones a la plataforma digital de inversiones de Sumatoria. Voluntariado: Sí.

Banco Itaú
CEO Argentina: César Blaquier. Gerente de Marketing: Carolina Belzunce. Contacto: carolina.belzunce@itau.com.ar. Empleados: 1634. Facturación local 2019: \$ 14.720 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 61,1 millones.

Principal programa:

Itaú es el principal sponsor del sistema de bicis compartidas de la CABA reforzando su compromiso con la movilidad sostenible hace más de 8 años, introduciendo a la bici como medio de transporte y espacamiento, promoviendo la práctica de hábitos saludables y cuidando el medioambiente.

En los últimos años otorgó créditos verdes certificados por KPMG, con una línea de US\$ 50 millones para inversión en energías renovables y eficiencia energética. En 2019 se firmó junto a 18 bancos el Protocolo de Finanzas Sostenibles, impulsado por Fundación Vida Silvestre y BID Invest. Desde Fundación Itaú se promueven bajo distintas iniciativas los pilares de educación, cultura, acción social (voluntariado), y formación emprendedora (Concurso Cuento Digital, Premio Itaú Artes Visuales, Cursos para emprendedores).

Diversidad y género: acuerdo ONU Mujeres, acuerdo con Asociación Bancaria por violencia familiar; licencia extendida para padres, licencia por adopción. Voluntariado: Sí.

Banco Macro
Presidente: Jorge Brito. Gerente de RR.II. y Atención al Cliente: Milagro Medrano. Contacto: sustentabilidad@macro.com.ar. 5222-6500. Empleados: 8732. Facturación local 2019: \$ 138.698 millones (ingresos por intereses + comisiones netas). Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 151 millones.

Principal programa:

Programa de Educación Financiera Cuentas Sanas. Es el primer programa estable de educación financiera del país que pone a disposición mediante su web y talleres presenciales información, sugerencias y herramientas para ayudar a manejar la economía personal y familiar. Los talleres son abiertos a la comunidad y gratuitos. Al momento se dictaron más de 1000 con 30.000 participantes y durante 2020 se están dictando de manera virtual debido al avance del Covid. Se llegó a más de 2000 personas y los temas que se abordan respectan al control del endeudamiento y de los gastos, las ventajas que brinda la banca digital en términos de seguridad y protección, entre otros. Cuenta con materiales específicos para familias, jóvenes, adultos mayores y pequeños emprendedores, y se colabora estrechamente con organismos públicos y del tercer sector comprometido con el desarrollo social.

Voluntariado: Sí.

Banco Patagonia
Presidente: João Carlos de Nobrega Pecego. Jefa de Clima Organizacional y RSE: Heather Feehan. Contacto: hfeehan@bancopatagonia.com.ar. Empleados: 3302 (2019). Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 35,7 millones.

Principal programa:

BP Innova, un programa de innovación financiera digital, que desafía a los alumnos de las universidades nacionales clientes del banco a que propongan soluciones con foco en la inclusión financiera y que generen un impacto social positivo. Banco Patagonia selecciona los proyectos más innovadores, los acelera de manera intensiva mediante workshops y mentoreos, apoyándolos en un ambiente emprendedor que permite potenciar la formación de los estudiantes. Los proyectos que avanzan defienden su idea en una competencia final ante un jurado de expertos. Los ganadores reciben capital semilla para impulsar su iniciativa. Contribuye a potenciar la formación y el espíritu emprendedor de los jóvenes, generando nuevas experiencias y oportunidades. Voluntariado: Sí.

Contacto: María Martha Deleonardis, subgerente de Negocio Responsable maria.deleonardis@bbva.com. Empleados: 6229. Ganancia neta 2019: \$ 31.351,4 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 62.564.674.

Principal programa: Apuesta por la educación financiera porque es un pilar fundamental en la construcción y desarrollo de sociedades más igualitarias y equitativas. El objetivo es fortalecer la cultura financiera, facilitando el desarrollo de habilidades que permitan tomar decisiones informadas para mejorar la salud financiera de la población. Con sus programas de educación e inclusión financiera, brinda a los jóvenes las herramientas necesarias para que aprendan a administrar el dinero, cuidarlo y utilizarlo en lo necesario, trabajando las nociones administrativas y financieras que los ayudarán a planificar sus gastos mensuales, y a pensar "económicamente". Fomenta un cambio social que permite lograr un desarrollo personal y profesional, creando oportunidades para todos. Voluntariado: Sí.

\$ 30.295,4 millones. Camuzzi Gas del Sur: \$ 22.438 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 20 millones.

Principal programa: En 2020 adaptó su estrategia de sustentabilidad, anclada en cinco pilares bajo el concepto "Más cerca", al formato digital. En educación y empleo, inició distintos talleres de formación en Buenos Aires, Tierra del Fuego, Chubut, Neuquén y Río Negro junto a Reciduca, Cruzada Patagónica y Asociación Conciencia, mediante distintas plataformas digitales. Su programa de prevención de accidentes por CO "A prender el gas" inició este año su 10º edición en formato remoto. Las becas económicas para los estudios superiores de los hijos del personal se siguieron implementando. En materia ambiental, junto a Plantarse, inició capacitaciones internas a fin de contribuir a la mitigación del cambio climático. Adaptó cada una de las propuestas de valor al contexto actual.

Voluntariado: Sí.

Cresud
CEO: Alejandro Elsztain. Encargado de Sustentabilidad: Sergio Dattilo, gerente de RR.II. Contacto: relacionesinstitucionales@irsa.com.ar.

Principal programa: En los campos de Cresud en Salta, Chaco, San Luis y La Pampa existen escuelas con las que la empresa colabora a través del programa "Una escuela, diversas miradas", con el fin de ayu-



dar a disminuir la brecha educativa de las poblaciones rurales. Cresud realiza aportes para mejorar la infraestructura de las escuelas, organiza capacitaciones para docentes y actividades extracurriculares para alumnos, viajes a centros urbanos, formación de oficios y talleres culturales. En las escuelas propias se desarrolla el programa de secundario rural mediado por TICs junto al Ministerio de Educación de Salta. La empresa contribuye con los hospitales de la zona realizando cursos de primeros auxilios, donando filtros potabilizadores de agua y creando una sala de asistencia primaria. Voluntariado: Sí.

Cresud
presa brinda capacitaciones en maquillaje, cuidados de la piel y manicura, y les ofrece una salida laboral. Son 41 las mujeres egresadas, de las cuales 3 trabajan en la compañía. Voluntariado: Sí.

IRSA Propiedades Comerciales
ductas de manejo, y definió una herramienta que permite hacer el inventario de emisiones corporativo. Participa de diferentes instituciones, programas y encuentros de trabajo y adhiere a la iniciativa del Carbon Disclosure Project. Voluntariado: Sí.

IRSA
Sustentabilidad: Atilio Dell'Oro Maini, director. Contacto: 4324-8000 Empleados: 5073. Facturación local 2019: \$ 28.550,8 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 45 millones. Voluntariado: Sí.

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 72 millones. Voluntariado: Sí.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Farmacy
Director General: Sebastián Miranda. Responsable de Sustentabilidad: Lucila Palacios Hardy. Contacto: Lucila.hardy@farmacy.com.ar. Empleados: 6500. Facturación local 2019: \$ 35.000 millones.

Principal programa: En 2018, junto a la Dirección Nacional de Readaptación Social y la Dirección de Asistencia de Personas Bajo Vigilancia Electrónica del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, lanzó "Look que transforma", un programa de capacitación para mujeres bajo régimen de prisión domiciliaria con monitoreo electrónico o liberadas recientemente. El objetivo es contribuir con el empoderamiento, formación profesional, emprendedurismo, reinserción laboral e inclusión social de las participantes. La em-

prende capacidades en maquillaje, cuidados de la piel y manicura, y les ofrece una salida laboral. Son 41 las mujeres egresadas, de las cuales 3 trabajan en la compañía. Voluntariado: Sí.

IRSA Propiedades Comerciales
Invierte para incorporar soluciones y tecnología para cada etapa de su proceso de distribución: larga y media distancia, movilidad urbana y última milla. Realiza pruebas piloto con combustibles alternativos como la prueba exploratoria de una unidad de larga distancia alimentada a GNC con ahorro de emisiones; y analiza la factibilidad de la incorporación de vehículos alimentados a GNL. Es el primer operador logístico en incorporar, para la distribución urbana, vehículos utilitarios 100% eléctricos, que generan menos impacto ambiental y ruido, y resultan ideales para la distribución de paquetería liviana en zonas densamente pobladas. Incorporó la telemetría, tecnología permite monitorear en tiempo real el consumo promedio de combustibles y las emisiones y hacer un seguimiento de las con-

IRSA
Voluntariado: Sí.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann, Head of External Affairs, Communications & CSR. Contacto: veronica.niemann@daimler.com. Empleados: 2515.

Principal programa: Green Production, una iniciativa global del Grupo Daimler que tiene por objetivo preservar los recursos junto con la protección climática y calidad del aire en las operaciones. Apunta a la reducción en las emisiones de CO₂ y Compuestos Orgánicos Volátiles y la minimización en los consumos de agua, energía y generación de residuos a disponer. A partir de 2022 y bajo el lema "Green cars produced in Green plants", Daimler tiene como meta ser CO₂ neutral. En Mercedes-Benz Argentina su Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino recibe energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Su consumo diario de ese tipo de energía alcanza el 50% del total de la energía consumida por la planta, tiene planificado llegar al

Telefónica Movistar
Principal programa: Mantiene una gestión corporativa con el fin de ser un grupo financiero moderno, rentable e innovador y un agente de cambio, creador de valor social sustentable a nivel económico, social y ambiental. Busca alcanzar altos estándares en la gestión según criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Comenzó el camino de desplastificación, puso sus esfuerzos en el análisis de consumo de plásticos de un solo uso de áreas centrales para buscar alternativas de reemplazo o eliminación, y mide la huella de carbono y el consumo energético, para contrastar con los estándares internacionales.

Mercedes-Benz
Presidente y CEO: Manuel Mantilla. Encargado de Sustentabilidad: Verónica Niemann



100% en 2021, cumpliendo y superando con creces lo dispuesto por la Ley 27.191.
Voluntariado: Sí.

Molinos Agro
CEO: Pablo Noceda.
Encargado de Sustentabilidad: Federico José Ucke, gerente de Asuntos Corporativos.
Contacto: federico.ucke@molinosaagro.com.ar
Empleados: 600.
Facturación local 2019: \$ 127.227,4 millones (año fiscal abril 2019/marzo 2020)

Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 5 millones.

Principal programa:
Basados en cuatro ejes principales (Sustentabilidad del negocio, Abastecimiento agrícola sostenible, Cuidado ambiental y Personas y comunidad), la política de RSE cubre todo el espectro necesario para el desarrollo sostenible de la empresa. Se puede acceder al reporte de sustentabilidad en la página web.

Voluntariado: Sí.

Naranja
Presidente: Alejandro Asrin.
Encargado de Sustentabilidad:

Romina Ruffino, gerente de Comunicación Interna y Cultura.
Contacto: Pablo Bocco, pablo.bocco@naranja.com.
Empleados: 3100
Facturación local 2019: \$ 23.000 millones
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 11.849.853 (presupuesto global Responsabilidad Social). \$ 1.421.982 (Presupuesto Medioambiente)

Principal programa:
Naranja midió la Huella de Carbono Organizacional

en el país. Implementa un plan de mitigación y compensación de impacto ambiental de forma transversal entre tres gerencias, incluyendo un plan nacional de gestión integral de residuos. En conjunto con la Dirección de Relaciones Humanas y RR.II. se facilitó un proceso de diagnóstico y sensibilización de los equipos en la temática, brindando herramientas que permitan transformar los procesos internos y de cara a clientes. Colabora con organizaciones que atienden necesidades de niños y jóvenes en el país.

En 2020 los principales programas vinculados a educación, fortalecimiento institucional y acción social están siendo rediseñados.
Voluntariado: Sí.

Newsan
Presidente & CEO: Luis Galli.
Encargado de Sustentabilidad: Marcela Comineli, gerenta de RR.II.

Contacto: relaciones.institucionales@newsan.com.ar
Empleados: 5500.
Facturación local 2019: US\$ 1050 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 68.7 millones

Principal programa:
Newsan IN. Está compuesto, en una primera etapa, por un trayecto formativo de 350 horas de duración donde personas pertenecientes a distintos grupos vulnerados, con barreras para acceder al mercado laboral formal, adquieren nuevas habilidades vinculadas a la reparación de electrodomésticos que

junto con gestión de negocios y desarrollo de un emprendimiento productivo. Una vez integrado el conocimiento, la firma acompaña con el mentoreo y la inversión para el desarrollo del negocio. Luego Newsan se convierte en su primer cliente, otorgando una cuota de reparación de electrodomésticos de sus marcas. Se inicia también una segunda etapa de *mentoring* para que los beneficiarios puedan desarrollar una cartera de clientes, junto con el alcance de la sustentabilidad del negocio. Ya son 5 las unidades productivas dedicadas a la reparación de electrodomésticos en Munro, La Matanza, Tres de Febrero, Martínez y Quilmes. En la misma desarrollan sus actividades más de 100 personas.

Voluntariado: Sí.

OSDE
Director General: Luis Fontana.
Gerente de RR.II. y RSE: Gabriel Barbagallo.
Empleados: 6987.

Principal programa:
"El arte de cuidar" es un programa alineado con el core de la empresa (la salud) y con triple impacto. Contribuye a varios ODS y es en alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas. Es una capacitación que forma cuidadores de personas (ya sea por edad o enfermedad) de carácter teórico-práctico, gratuito y abierto a la comunidad. Abarca una capacitación continua que incluye jornadas de actualización anuales que

MetLife
Presidente y CEO Argentina & Uruguay: Carlos Bargiela.
Encargado de Sustentabilidad: Federico Bravo, director de Legales & Compliance.
Contacto: 4318-1972
Empleados: 600.
Facturación local 2019: \$ 4393 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 3 millones.

Principal programa:
El proyecto de sustentabilidad es uno de los pilares de MetHelps que tiene como objetivo incorporar prácticas sustentables en la cultura de la compañía y sus colaboradores. Se realiza a través de voluntarios. Las principales iniciativas están destinadas a capacitar a los colaboradores para generar conciencia sobre los desafíos y problemáticas ambientales y brindar alternativas o soluciones sustentables. Cuenta con proyectos puntuales como: recolección de tapas de plástico y papel para que sean reciclados a través de la Fundación Garañan. Tachos diferenciados entre basura y materiales reciclables. Utilización de botellas retornables para la compra de gaseosas. Charlas y sorteos de kits sustentables para incentivar a adquirir prácticas. Eliminación de vasos de poliestireno expandido y reemplazo por tazas y botellas reutilizables.
Voluntariado: Sí.



SIEMPRE ES EL MOMENTO PARA EMPEZAR TUS IMPOSIBLES.

Como parte del Toyota Environmental Challenge 2050, apuntamos a reducir nuestro impacto ambiental a cero. Por eso nos asociamos con YPF LUZ para producir con energía 100% renovable en nuestra planta de Zárate.

START YOUR IMPOSSIBLE
TOYOTA



abordan temas solicitados por los egresados. Brinda una herramienta laboral y de inclusión social a personas que carecen de formación promoviendo el cuidado adecuado y respetuoso para que las personas asistidas sean autónomas en el uso de sus capacidades físicas, mentales y afectivas. Los egresados actúan como agentes primarios de salud en su comunidad. Se lleva a cabo desde hace 18 años con 84 ediciones en 22 ciudades. La inserción laboral de los más de 2900 egresados es de 77,7% en un trabajo formal. Asistentes en el arte de cuidar se define como un proceso de construcción y jerarquización del rol del cuidador dentro del equipo de salud. Voluntariado: No.

PwC

Socio principal: Santiago Mignone. Socio a cargo del área de Desarrollo Sostenible: Mariano Tomatis. Contacto: mariano.c.tomatis@pwc.com. Empleados: 3382. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: alrededor de \$16,5 millones.

Principal programa: Los ejes principales son educación, inserción laboral y la igualdad de oportunidades. La firma es socia fundadora en Argentina de la Fundación Caminando Juntos, con quienes realiza uno de sus principales programas, "Invertir Vale la Pena", que consiste capacitar a jóvenes próximos a concluir sus estudios secundarios para que posean las mejores herra-



1. Cervecería y Maltería Quilmes elaboró alcohol sanitizante. 2. Sancor Salud trabaja en educación infantil. 3. Santander abre Sucursales de Integración Social en comunidades no bancarizadas. 4. Siemens promueve la educación tecnológica.

mientes posibles para ingresar al mundo laboral. Son dictados por voluntarios de la firma que comparten sus conocimientos y experiencias y que los ayudan a desarrollar habilidades para la empleabilidad futura. Aportando sus experiencias, se busca generar una diferencia perdurable y transformadora en cada alumno. Voluntariado: Sí.

Randstad
CEO para Argentina y Uruguay: Andrea Ávila. Director de Public Affairs & Sostenibilidad: Jorge Figueroa. Contacto: 0341 4105100; jfigueroa@randstad.com.ar. Empleados: 400. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 2,8 millones.

Principal programa: Programa de Inclusión e Igualación de Oportunidades, cuenta con distintas acciones orientadas a igualar el acceso al mercado laboral formal de sectores vulnerables o colectivos de difícil inserción. Acción PILA (Programa de Introducción Laboral Acelerada): junto a Santander y Accenture, se capacita a vecinos de barrios vulnerables en competencias blandas, inclusión financiera y digital. Acción Inclusión Laboral y Desarrollo de Herramientas para empleabilidad en Barrio 31: mediante un convenio con el Gobierno de CABA, se establece una oficina de reclutamiento en el Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral del Barrio 31, donde especialistas de Randstad dictan

talleres de empleabilidad. Voluntariado: Sí.

Renault
Presidente y Director General: Pablo Sibilla. Gerenta de Sustentabilidad y Directora Ejecutiva de Fundación Renault: Ethel Zulli. Contacto: Ethel.zulli@renault.com
Empleados: 2600. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 16.594.000.

Principal programa: "Mobilize" es el nombre de la estrategia de sustentabilidad lanzada a nivel mundial. Es un llamado a la acción para movilizarse en torno a dos grandes ejes: la inclusión y la movilidad sostenible. En inclusión, se trabaja en la diversidad, la educación y el *social business*. En movilidad sostenible, se trabaja en la seguridad vial y el medioambiente. En 2019 se realizó la 1° edición del Premio Mobilize Mujeres Emprendedoras, un premio anual dirigido a organizaciones de la sociedad civil de Córdoba y Buenos Aires para que postulen proyectos que promuevan el empoderamiento de las mujeres en la generación de emprendimientos o desarrollos. Voluntariado: Sí.

San Miguel
CEO: Romain Corneille. Director Global de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad: Martín Carignani. Contacto: sustentabilidad@sanmiguelglobal.com

Empleados: 3772. Facturación local 2019: \$ 10.852 millones. Inversión local 2019 en Sustentabilidad: US\$ 200.000.

Principal programa: Plan de Acción por el Clima, una serie de iniciativas a 10 años que integra energías renovables y bosques nativos con el propósito de reducir la huella de carbono de sus operaciones. Desde enero de 2020, San Miguel abastece el 40% del consumo eléctrico de su principal operación en Argentina con fuentes de energía eólica, lo que equivale a dejar emitir 46.000 tons de CO₂. A través de la conservación de 8456 hectáreas de bosque del ecosistema de Yunga, capturará 378.000 tons de CO₂, equiparables a las emisiones generadas por 700.000 personas en sus hogares. Voluntariado: Sí.

Signify
Cluster Leader Signify Cono Sur: Guido Di Toto. Director de Com. y Responsabilidad Social Corporativa para América Latina: Javier Tuiran. Contacto: javier.tuiran@signify.com.

Principal programa: "Plástico 0" es la nueva iniciativa que busca eliminar el plástico en los empaques de los productos de consumo para 2021. Tiene como objetivo principal lograr la reducción de 2500 toneladas de plástico por año, a través de la implementación de un nuevo *packaging* realizado en

un 80% de materiales reciclados. La eliminación gradual de los plásticos es una forma más en la que impulsando la sustentabilidad en el negocio y otro hito junto al programa de sustentabilidad Brighter Lives, Better World. Está en camino de alcanzar la neutralidad de carbono en el ámbito global este año y ya logró ser carbono neutral en 15 de sus 19 mercados, incluido América latina. Fue reconocida en 2019 como líderes de la industria en el Índice de Sustentabilidad de Dow Jones por tercer año consecutivo. Voluntariado: Sí.

Telefónica Movistar
CEO: Marcelo Tarakdjian. Directora Negocio Responsable y Fundación Telefónica Movistar Argentina: Agustina Catone. Contacto: negocioresponsable.ar@telefonica.com. Empleados: 15.000.

Principal programa: Telefónica Movistar tiene los Principios de Negocio Responsable y un Plan de Negocio Responsable que conforman el marco ético y su hoja de ruta en materia de sostenibilidad. Los Principios de Negocio Responsable se asientan en tres pilares: integridad, compromiso y transparencia y son el hilo conductor en todo lo que hace, incorporan objetivos éticos y de negocio responsables a su estructura de gobernanza y al plan estratégico de la compañía, y se reflejan en los indicadores no financieros, así como en indicadores de sostenibilidad incorporados a la

remuneración variable de los empleados. El Plan de Negocio Responsable incluye objetivos y proyectos transversales a todas las áreas en torno a seis ejes: la gestión ética y responsable y el respeto de los derechos humanos; la Promesa Cliente, los compromisos en materia de privacidad, libertad de expresión e información, seguridad, gestión ética de la inteligencia artificial y gestión responsable de la tecnología (Confianza Digital); una gestión sostenible de la cadena de suministro; la estrategia de cambio climático y cuidado del ambiente (Estrategia Ambiental); la promoción de la diversidad, la seguridad y el bienestar de los empleados (Diversidad e Inclusión); y una estrategia

de negocio enfocada a generar productos y servicios que contribuyen a tratar los grandes retos sociales y medioambientales. Voluntariado: Sí.

TGS
CEO: Oscar Sardi. Encargado de Sustentabilidad: Rubén De Muria. Contacto: sustentabilidad@tgs.com.ar. Empleados: 1100. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 75 millones.

Principal programa: Desde 2007, trabaja con el Instituto Técnico La Piedad, de Bahía Blanca, en el programa de formación profesional "Aprendé un Oficio". Se centra en la capacitación en tareas específicas como soldadura, electricidad domiciliaria y



carpintería para jóvenes y adultos de bajos recursos, desocupados, sub-ocupados que precisan ingresar o re-insertarse en el mercado laboral. Ya formó y capacitó más de 900 personas en 10 años.
Voluntariado: Sí.

Empresas con reporte de sustentabilidad regional

Arcos Dorados

Gerente General de Argentina:
Guillermo Córdoba.

Director de Compromiso Social y Desarrollo Sostenible: Gabriel Serber.
Contacto: gabriel.serber@pr.mcd.com.

Empleados: alrededor de 15.000.

Principal Programa:

En épocas de pandemia reforzó medidas de higiene y seguridad bajo el concepto "McProtegidos" para proteger a sus equipos, repartidores y clientes. También hizo foco en acciones solidarias para ayudar a quienes lo necesitan. Junto a Banco de Alimentos donó más de 40.000 kilos de alimentos, que representan cerca de 80.000 platos de comida. Hizo una alianza junto a la Cruz Roja para apoyar a voluntarios y profesionales de la salud donando más de 2000 combos de comida y aportó a los clubes River, Racing e Independiente que colaboran con comedores.

Voluntariado: Sí.

Toyota

Presidente:
Daniel Herrero.
Gerente General de Sustentabilidad:
Eduardo Kronberg.
Contacto: 03487.443000 / rse@toyota.com.ar.
Empleados: 6200.
Facturación local 2019:
\$ 164.268.640.191
(balance al 31/03/2019).
Inversión local 2020 en Sustentabilidad:
\$ 52 millones.

Principal programa:

Su obligación es contribuir en la lucha contra Covid-19. Pero desde Toyota están convencidos que tienen que seguir trabajando en el largo plazo. Este año, la firma anunció en Japón el reconocimiento al Programa Patagonia, desarrollado por la Asociación Aves Argentinas, que interviene en la restauración de hábitats para la conservación de la vida silvestre en esa región de Argentina. Fue elegido entre 26 proyectos mundiales y recibirá US\$ 60.000 por dos años, lo que permitirá maximizar la escala del programa. Dicho programa es el resultado de una alianza estratégica que comenzó hace 5 años con Aves Argentinas, miembro de BirdLife International, y forma parte de uno de los objetivos de su desafío ambiental 2050: la protección de la biodiversidad.
Voluntariado: Sí.

BASF

Director General para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia:
Andrés Monroy.

Encargado de Sustentabilidad:
María Celeste Rodulfo, gerenta de Comunicación Corporativa.

Contacto: celeste.rodulfo@basf.com.
Empleados: más de 700.

Principal programa:

Definió 13 proyectos que serán apoyados a lo largo de 2020 bajo el programa Conectar para Transformar en Argentina, Brasil y Chile. Es una iniciativa de compromiso social que tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de las localidades donde se encuentran sus plantas productivas. En Argentina, se implementarán proyectos en alianza con Organizaciones Chicas en Tecnología, Libértate y Ciencia Divertida. Las iniciativas se adhieren al menos a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. La agenda socioambiental está orientada en tres objetivos: Empleabilidad; Protección a los recursos naturales y la biodiversidad; y Educación ambiental y científica. Se llevan a cabo a través de la implementación de proyectos de valor compartido, en los que se pretende dar respuesta a una problemática social desde los negocios de la compañía, o de iniciativas de ciudadanía corporativa para contribuir con el desarrollo de las comunidades en las que BASF está presente.

Voluntariado: Sí.

Principal programa:
En las plantas se practica el compostaje con el objetivo de reciclar los residuos orgánicos in situ. Así, se transforman los desechos en compostaje para el mantenimiento de los jardines orgánicos sostenibles. El sistema implica la generación de un ahorro de CO2 calculado en base a los kg de materia orgánica reciclada, la reducción de los residuos generados, el ahorro en transporte (desde su punto de generación hasta la zona de tratamiento) y el relleno sanitario, lo que significa un impacto positivo tanto para el medioambiente como para la compañía. Se ha estimado

estrategias formativas para docentes, otorgándoles acceso a contenidos audiovisuales en plataformas digitales y acompañando su proceso con capacitaciones y asistencia técnica. Surgió en 2006 y está presente en 9 países de la región, beneficiando a casi 10.000 escuelas, 2 millones de alumnos y 110.000 docentes (1063 en la Argentina). Se realiza en colaboración con ministerios de educación y forman parte Discovery, National Geographic, Torneos y Disney, que proveen contenidos y fichas pedagógicas y Takeoff Media, con plataformas digitales.

Voluntariado: Sí.

Linde

Gerente General en Argentina:
Romulo Souza Santana.
Gerente de RR.HH. y Com.: Néstor Bordigoni.
Contacto: nestor.bordigoni@linde.com.
Empleados: 550.

Principal programa:
En las plantas se practica el compostaje con el objetivo de reciclar los residuos orgánicos in situ. Así, se transforman los desechos en compostaje para el mantenimiento de los jardines orgánicos sostenibles. El sistema implica la generación de un ahorro de CO2 calculado en base a los kg de materia orgánica reciclada, la reducción de los residuos generados, el ahorro en transporte (desde su punto de generación hasta la zona de tratamiento) y el relleno sanitario, lo que significa un impacto positivo tanto para el medioambiente como para la compañía. Se ha estimado

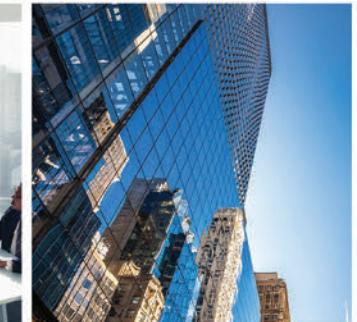
DIRECTV

Presidente de Latinoamérica:
Michael Bowling.
Director de RSE y Sustentabilidad:
Andrés Barbero.
Contacto: abarbero@directvla.com.ar.

Principal programa:
Escuela Plus es el programa educativo dirigido a escuelas rurales de Latinoamérica, que promueve la innovación en las es-



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



do un ahorro de 9700kg en emisiones de CO₂ debido a este proceso.
Voluntariado: Sí.

Mercado Libre

Fundador y CEO: Marcos Galperin. Gerente Senior de Sustentabilidad para Latinoamérica: Guadalupe Marín. Contacto: guadalupe.marin@mercadolibre.com. Empleados: más de 12.000. Facturación local 2019: US\$ 2296,3 millones (ventas netas 2019 a nivel regional).

Principal programa: En 2019 lanzó una sección de Productos Sustentables con impacto positivo dentro de la plataforma fomentando el consumo responsable. Transformó el #EcoFriday en una oferta curada permanente en los principales mercados. En la vertical, los usuarios pueden encontrar más de 33.000 productos seleccionados en 14 categorías, como paneles y termotanques solares, composteras, bicicletas, alimentos orgánicos, productos reutilizables y de "basura cero". En los últimos 12 meses, se vendieron más de 2.5 millones de productos en la región. Con esta acción, busca no solo atender la demanda sino también desarrollar e impulsar a los emprendedores sustentables.
Voluntariado: Sí.

Telecom

CEO: Roberto Daniel Nobile. Director de Comunicación Externa,

Sustentabilidad y Medios: Pedro Lopez Matheu. Contacto: sustentabilidad@teco.com.ar. Empleados: más de 23.000.

Facturación local 2019: \$ 237.024 millones (ventas consolidadas a diciembre de 2019). Inversión local 2020 en Sustentabilidad: más de \$ 247 millones.

Principal programa: Con el propósito de impulsar la formación digital de los jóvenes y conectarlos con los trabajos del futuro, desarrolla el programa digit@lers, con el que capacita gratuitamente en programación y habilidades de empleabilidad a jóvenes mayores de 18 años. Durante los 4 meses de cursada, aprenden lenguajes de programación y participan de talleres sobre armado de CV, perfil en LinkedIn y proceso de selección laboral. Hasta el momento, participaron más de 300 jóvenes.

Cuenta con un módulo dirigido a chicas de entre 13 y 17 años, denominado Chicas digit@lers, cuyo espíritu es brindarles un primer acercamiento a la tecnología y a la programación, e inspirarlas a pensar su futuro profesional en carreras orientadas a tecnología. Durante 2020 todos los programas se cursan de manera virtual.
Voluntariado: Sí.

Empresas con reporte de sustentabilidad global

AbbVie
Gerente General Región Sur: Flavio Devoto.

Gte. de Comunicaciones y Relaciones con Pacientes: Ana Paula Baltz. Contacto: 5282-7200. Empleados: 265.

Principal programa: Week of Possibilities es una iniciativa global que promueve la participación y el compromiso de todos los colaboradores. Mediante jornadas de voluntariado simultáneas en todo el mundo y durante una semana, AbbVie da respuesta a las necesidades más urgentes de las comunidades donde opera. En 2019 se llevaron a cabo dos proyectos con las fundaciones Leer y Banco de Alimentos. En el primer caso, se creó y acondicionó un rincón de lectura con más de 300 títulos infantiles en un jardín de infantes de la CABA, mientras que el trabajo con la segunda ONG implicó la clasificación de alimentos que se entregan a organizaciones sociales.
Voluntariado: Sí.

BAT
Country Manager Argentina: Juan Pablo Pardo Campos. Corporate Affairs Manager: Julia Ponce. Contacto: 5282-8300. Empleados: 750. Facturación local 2019: \$ 20.049 millones. Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 7.876.000.

Ball Corporation
CEO para Cono Sur: Carlos Pires. Gerente de Sust. América del Sur: Estevão Braga. Contacto: ebraga@ball.com. Empleados: 175. Facturación local 2019: US\$ 288 millones en Sudamérica.

Principal programa: Enfoca su estrategia de sustentabilidad en cuatro pilares fundamentales que guían sus acciones: la administración de productos, la excelencia operacional, la gestión de talentos y la comunidad. Invirtió en su planta con el objetivo de optimizar los

procesos y el rendimiento, disminuyendo el impacto en el medioambiente. Esto consistió en una nueva planta de tratamiento de efluentes con tecnología europea, en la cual se invirtieron más de \$ 1.2 millones, una nueva planta de generación de agua y equipos de lavados de latas, que redujeron el consumo de agua y químicos a más del 50% del estándar y la implementación de compost para el reciclado de residuos orgánicos.
Voluntariado: Sí.

Principal programa: La sustentabilidad es un pilar fundamental de la estrategia de negocio. Las políticas de medioambiente se trabajan con indicadores que tienen un objetivo anual. Se mide energía eléctrica y gas natural consumidos, generación de residuos (comunes, peligrosos, patogénicos, reciclables), agua consumida y reciclada, combustible consumido por flota y KM recorridos por camiones que entregan mercadería o traen materiales (huella de CO₂). Durante 2019, logró que la mitad de la energía utilizada en fábrica sea renovable. En las oficinas, es el tercer año consecutivo

> Consultá con tu
**PRODUCTOR ASESOR
DE SEGUROS**

El auto me dejó
a gamba en la

CALLE



QUÉ TEMA, ¿NO? A menos que tengas un
NUEVO SEGURO DE AUTOS que te mande
una grúa al toque.

**EXPERTA
SEGUROS** | **AUTOS**



que se logra disminuir el consumo eléctrico, y en fábrica, la generación de residuos peligrosos. En planta se superaron los objetivos propuestos a excepción del agua que será el foco de trabajo para 2020, junto al uso de energías renovables y una mayor conciencia de reciclado en los Centros de Distribución del interior del país.
Voluntariado: Sí.

Bayer
Presidente Cono Sur: Christophe Dumont.
Director de Asuntos Públicos y Sustentabilidad Cono Sur:
Luciano Viglione.
Contacto: Luciano.
viglione@bayer.com.
Empleados: 2027.
Facturación local 2019: 1097 millones de euros.

Principal programa:
Está comprometida globalmente al objetivo de impacto neutro en sus operaciones al 2030 y reducir 30% el impacto ambiental y 30% los gases efecto invernadero emitidos por cada kilo de cultivo producido. Trabaja para que, a nivel global, 100 millones de pequeños agricultores se beneficien de soluciones a medida y tengan acceso a la educación, para que 100 millones de mujeres tengan acceso a programas de planificación familiar y que 100 millones de personas tengan acceso al autocuidado de su salud. En Cono Sur está comprometida a colaborar con cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, produc-

ción y consumo responsable, acción por el clima y vida de ecosistemas terrestres.
Voluntariado: Sí.

CenturyLink
Presidente Regional: Héctor Alonso.
Encargado de Sustentabilidad: Marcelo Melamed, VP de RR.HH.
Contacto: Juan Paulo Díaz Alcántara, juan.diazalcantara@centurylink.com
Empleados: 500.
Facturación local 2019: \$ 7795,2 millones (ventas totales brutas).

Principal programa:
Como parte de la estrategia de sustentabilidad y RSE, cuenta con un sistema de gestión ambiental implementado y certificado ISO 14001 que incluye: identificación y evaluación de aspectos ambientales significativos y los controles para mitigar estos impactos; procedimientos y buenas prácticas para la disposición correcta de residuos; programas de gestión ambiental y de gestión de riesgos y oportunidades de carácter ambiental; programas de capacitación para la sensibilizar y concientizar al personal y contratistas en el cuidado ambiental y planes de ahorro de recursos. Como parte de este sistema de gestión ambiental, desarrolló un plan regional de ahorro de energía eléctrica cuyo resultado fue de más de US\$ 100.000 de ahorro en Latinoamérica. Entre las próximas metas se encuentra la utilización de energía de fuentes renovables.

Voluntariado: Sí.

Boehringer Ingelheim
Gerente General de Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia: Eduardo Sorlino.
Internal and Corporate Communications & Social Impact Head: Marina Díaz. Contacto: 4704-8600. comunicaciones@boehringer-ingelheim.com.
Empleados: 625.

Facturación local 2019: \$ 7854 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 1,9 millones.

Principal programa:
Sustainable Development se basa en tres pilares: More Empowerment, More Health y More Safety & More Green; y con este paradigma la empresa encausa todos los esfuerzos y recursos sustentables. Invierte

recursos humanos, económicos, movilidad y tiempo en acciones que logren capitalizar este conocimiento sostenible en impacto social y en desarrollo individual de sus colegas y las comunidades en las que opera. Cuenta con un diverso equipo de Embajadores Solidarios y una nutrida comunidad de voluntarios ChangeMakers que -en asociación con Ashoka-, da visibilidad y apoya a emprendedores sociales, potenciando las capacidades de estos "agentes de cambio". Apadrina desde hace 17 años a dos escuelas rurales en Corrientes. En el marco de la pandemia, se sumó al Programa de Apoyo Global de Boehringer Ingelheim con donaciones de equipamiento a varios hospitales; y alimentos a organizaciones de ayuda a los sectores más vulnerables de la comunidad.

Voluntariado: Sí.

Voluntariado: Sí.

Bosch
VP Senior de América Latina y Presidente de Argentina: Gastón Díaz Perez.

Jefe Comunicación Corporativa, Brand Management y Sustentabilidad: Marion Lechner.
Contacto: comunicacion.corporativa@ar.bosch.com.

Empleados: 213
Facturación local 2019: \$ 5000 millones.

Principal programa:
En 2020, será la primera gran empresa industrial en lograr la neutralidad total del carbono, habiendo generado inversiones en plantas, edificios, energías renovables y electricidad verde. A nivel local, desde 2017 patrocina al Centro de Capacitación de CAA-CUPÉ, mediante el programa de incentivos impositivos "Mecenazgo", destinado a la compra de un nuevo edificio para el Centro.

Entrega herramientas de la división de Power Tools para utilizar en cursos de carpintería y mármol e instaló un taller mecánico, en el cual empleados del área Automotive Aftermarket

brindan capacitaciones a los alumnos de la institución. Los de buen desempeño reciben becas para cursos del Centro de Capacitación y facilita su inserción laboral en su red Bosch Car Service.

Voluntariado: Sí.

Cervecería y Maltería Quilmes

Presidente: Martín Ticinese.



Más de 30 años de experiencia
En la prestación de Servicios Profesionales

Impuestos Auditoría Consultoría

Derecho Tributario y Penal Económico

Bancos y Servicios Financieros Compliance

BUENOS AIRES
25 de Mayo 555,
Piso 13 (C1002AKB)
25 de Mayo 432,
piso 3 (C1002AKB)
(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

ZONA NORTE (GBA)
Dr. Luis García 695,
Piso 8, Tigre, 1648
(+54) 3794 432266

CORRIENTES
9 de julio 1272,
Piso 8 (W3400AYV)
(+54) 341 4461795

ROSARIO
Madres de Plaza de Mayo 3020, Piso 5,
Torre Nordlink (S2013SWI)
(+54) 341 4461795

MENDOZA
Ruta Panamericana
Chacras Park Edificio Ceibo
Piso 5 Of. 502 (5507)
(+54) 261 5244806/7

SAN LUIS
Pasaje Salta 1372
San Luis (C5700)
(+54) 266 15 436 3956
(+54299) 477 4000

RÍO NEGRO
-Vaca Muerta-
Villegas 780
Cipolletti, Río Negro (R8324KUP)
Alianza con Estudio Rizza

/company/lisicki-litvin-&-asoc

/llyasoc

/lisickilitvin

78

Agosto 2020



Gerente de Sustentabilidad: Vanesa Vázquez.
Contacto: vavazque@quilmes.com.ar.
Empleados: 6000.

Principal programa: En el marco de la pandemia de Covid-19, a través de Valor, su plataforma colaborativa de impacto social, junto a una red de proveedores, emprendedores, operadores logísticos, organizaciones sociales y el sector público, articuló un plan de ayuda humanitaria enfocado en iniciativas sanitarias y para la comunidad, buscando vincular a las PyMES en cada acción para mantener activa su economía. Para desarrollar este plan tuvo como base el paradigma de la Economía Circular. Entre las acciones desarrolladas se destacan: elaboración y donación de 150.000 botellas de 500cc de alcohol sanitizante a base de mosto cervecero fermentado posteriormente destilado; elaboración y donación de 10.000 panes con cebada, ingrediente principal de la cerveza; donación de 10.000 kits de protección médica, entre otros.

Voluntariado: Sí.

Coca-Cola
Gerente General de Argentina, Paraguay y Uruguay: Carlos Carrión.
Directora de Asuntos Públicos, Comunicaciones y Sustentabilidad de Argentina: Mariale Álvarez.
Contacto: marialealvarez@coca-cola.com.
Empleados: total sistema (Coca-Cola y sus cuatro socios embotelladores): 12.000.

Principal programa: En Coca-Cola, la sustentabilidad se relaciona con la proyección en el largo plazo. Por ello, la gestión se concentra en Agua, Envases, Cadena de Valor y Comunidad. En Agua, el trabajo comienza en las plantas productivas aplicando prácticas e infraestructura para optimizar el uso del recurso. Externamente, trabaja en conservación de fuentes de agua relevantes para las personas, la producción y la naturaleza y en facilitar el acceso a agua potable a poblaciones vulnerables.

Tiene como objetivo interno re-abastecer a la naturaleza con igual volumen de agua empleado en producción, que localmente fue alcanzado en 2018 y se mantiene. Durante la pandemia Covid-19, el acceso a agua segura se volvió aún más relevante, por lo que se reforzó y adaptó el trabajo que ya venía impulsando con Fundación Vida Silvestre Argentina y Proyecto Agua Segura.

Voluntariado: Sí.

Coca-Cola FEMSA Argentina
Managing Director: Javier Sánchez Carranza.
Director de Legales y Asuntos Corporativos: Germán Pennimpede.
Contacto: german.pennimpede@kof.com.mx.
Empleados: 2226.

Principal programa: Trabaja con Fundación Sumando en un programa de concientización sobre el uso del agua en la zona de Tierra Amarilla, Barrio 21-24, Barracas. También apoya a Fundación Caminando Juntos en el progra-

ma "Aprender Jugando", que se lleva a cabo en Esteban Echeverría con el fin de generar capacidades vinculadas a lo lúdico en docentes de centros de primera infancia. Realizó diferentes acciones para la atención de la emergencia relacionada con el Covid-19 en CABA y GBA, como la donación de bebidas y agua y una campaña de voluntariado para donar kits sanitarios.

Voluntariado: Sí.

Danone
Gerente General Aguas Danone de Argentina: Agustín Mostany.
Gerente de Sustentabilidad: Ana Guerello.
Contacto: Ana.GUERELLO@danone.com
Empleados: 900.

Principal programa: En línea con la visión global "One Planet. One Health", lleva adelante el Programa de Reciclaje Inclusivo, liderado por Aguas Danone, una de las tres unidades de negocios.

Con el objetivo de generar un triple impacto en la sociedad, el ambiente y la economía, desde 2012 desarrolla este programa apoyado por el Fondo Danone Ecosystem, Fundación Avina, IRR y Cempre. El programa fomenta la recuperación diferenciada de materiales reciclables y su reciclado, y la formalización del trabajo de los recuperadores. Actualmente, tiene presencia en 22 ciudades en el país, abarcando 27 cooperativas. En el marco de la pandemia, se hizo foco en la seguridad y continuidad de las operaciones, protegiendo la sa-

lud y el trabajo de los recuperadores urbanos.

Voluntariado: Sí.

Dell Technologies

Gerente General Argentina, Uruguay y Paraguay: Patricio Iraolagoitia.
Gerente de Responsabilidad Social para LATAM / Dell Giving Manager: Alicia Lopez.
Contacto: alicia.lopez@dell.com

Principal programa: Las metas para el 2030 están pautadas dentro del programa "Progreso Hecho Realidad" que se enfoca en tres áreas clave: el avance de la sustentabilidad, el fomento de la inclusión y la transformación de vidas con la tecnología. Dentro de este último, De-

ll ve a la educación como un pilar importante y se enfoca en el impacto integral (*whole child*), en la democratización del acceso a la tecnología (*tech for all*) y en proveer las habilidades necesarias para mejorar la empleabilidad (*future ready*). El compromiso de mantener un código ético y políticas de privacidad sólidos son fundamentales para esta visión. Con la mirada en 2030, la empresa continuará acelerando la economía circular, reduciendo el impacto de las operaciones, respaldando los esfuerzos de los clientes para reducir el impacto ambiental y defendiendo a las personas que desarrollan los productos.

Voluntariado: Sí.

gA
Head of Enterprise Applications LATAM

Hoy las nuevas estructuras son las que logran grandes resultados.

📍 Suipacha 1380, Piso 3 (1007), CABA

📞 +54 11 4326.4958/62 | +54 11 7079.0170

✉️ contacto@mbppartners.com



f /MBPPartners in MBP Partners globe mbppartners.com

MBP.

LEGAL. COMPLIANCE.
CORPORATE GOVERNANCE

Una firma de abogados joven con talento, experiencia y soluciones innovadoras.



Sustentabilidad



& Managing Director
Southern Region:
Adrián Jerbic.
Human Capital &
Sustainability Manager,
Región Sur y USA en gA:
Geraldine Wasser.
Contacto: gwasser@
grupoassa.com
Empleados: más de 1200.
Inversión local 2020 en
Sustentabilidad:
más de US\$ 200.000.

Principal programa:
Formando Futuro surgió en 2011 para brindar herramientas que mejoran la empleabilidad de los jóvenes cursando los últimos años de escuelas medias públicas a través de un espacio de educación no formal, que se construye a partir de la red de trabajo entre los jóvenes, los voluntarios de la compañía y el facilitador especialista. Desde los inicios, seis chicos que participaron del programa fueron contratados de manera efectiva. A nivel local, en 2019, nueve jóvenes de organizaciones sociales comenzaron a trabajar en gA, sumando un total de 20 ingresos del sector social desde 2014, de los cuales 14 siguen haciendo carrera en la compañía. Casi 3800 jóvenes pasaron por el programa desde los inicios.
Voluntariado: Sí.



Globant
CEO & Co-Founder:
Martín Migoya.
Public Affairs &
Sustainability Manager:
Francisco Michref.
Contacto: sustainability@
globant.com.
Empleados:
12.500.
Facturación local 2019:
US\$ 659,3 millones.



Inversión local 2020 en
Sustentabilidad:
US\$ 1,2 millones.

Principal programa:
Women That Build tiene como objetivo promover la inclusión y el desarrollo profesional de mujeres en la industria. Este objetivo forma parte de su campaña Be Kind. Una parte del programa consiste en trabajar con mujeres, por fuera de Globant, en edad de inserción laboral. Se busca desarrollar sus capacidades y empleabilidad mediante becas, capacitaciones, programas de tutoría, eventos y talleres. Un ejemplo se puede observar en la entrega de becas Code Your Future por las cuales más de 500 jóvenes en Latam fueron capacitadas. Por otro lado, el programa consiste en formar alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan la inspiración de niñas y adolescentes en tecnología, como el Club de Chicas Programadoras en Argentina o el programa Empower Her en India. Internamente, Women That Build busca generar oportunidades de crecimiento profesional para mujeres en Globant.
Voluntariado: Sí.



Google
Director General:
Pablo Beramendi.
Empleados: más de 250.

Principal programa:
La sustentabilidad es parte del ADN de Google. Todo lo que hace está ideado para cuidar el medioambiente, ser más sustentables y generar un efecto positivo en la comunidad global. En Argentina, hace gran hincapié en políti-



1. Telecom impulsa la formación digital de los jóvenes. 2. Toyota apuesta a la conservación de la vida silvestre. 3. Volkswagen inaugurará una nueva planta de pintura en la Argentina. 4. El Día Mundial del Voluntariado de AbbVie.



cas de ahorro de energía y uso eficiente del agua, así como de reciclado de residuos. Por ejemplo, cuenta con adaptación de canillas, duchas y descarga de inodoros en baños, sensores de luz en los circuitos de iluminación y un panel solar para precalentamiento de agua. Gracias a estos esfuerzos, obtuvo el reconocimiento LEED Silver por su 1º piso y LEED Gold en sus 2º y 4º piso. Para 2020 logró eliminar el consumo de botellas de plástico de agua y se redujo drásticamente el uso de plástico en otros elementos.

Voluntariado: Sí.

Henkel

Presidente de Argentina: Federico Schroer.
Encargado de Sustentabilidad: Ignacio Martínez Sabino, gerente de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos Argentina & Chile.
Contacto: ignacio.sabino@henkel.com.
Empleados: 140.
Facturación local 2019: \$ 2542 millones.

Principal programa: Este año, en medio de la pandemia y en línea con sus valores, la firma apostó por seguir brindando apoyo a las comunidades donde opera. A nivel global, lanzó el Programa de Solidaridad ante el Covid-19. En la Argentina se donaron alrededor de \$800.000 a Cáritas San Isidro para la compra de medicamentos y garrafas para el barrio La Cava y alrededor de \$ 1,2 millones a Cruz Roja Argentina para la filial de Chivilcoy, con el fin de instalar las carpas de acceso al Hospital Municipal y

descentralizar la donación de sangre, así como equipar con un horno industrial para dos comedores comunitarios. Se aprobaron 6 proyectos que beneficiarán a alrededor de 10.000 personas, con una inversión cercana a los \$ 3 millones en el marco de Make an Impact on Tomorrow (MIT), el programa de ayuda social a través del cual cada año proporciona apoyo económico a proyectos solidarios promovidos por colaboradores. En total, entre ambos programas, se realizó una inversión de casi \$ 5 millones este año.

Voluntariado: Sí.

Holcim

Número uno: Christian Dedeu.
Encargada de Sustentabilidad: María Belén Daghero.
Contacto: maria.daghero@lafargeholcim.com.
Empleados: 1080.
Facturación local 2019: \$ 18.695.

Principal programa: El coprocesamiento es un método que consiste en el aprovechamiento del valor energético de los desechos para lograr su total integración al proceso de producción del cemento sin dejar ningún tipo de residuo y bajo los más altos estándares ambientales. Geocycle lleva adelante el programa Neumátón que consiste en la recolección de neumáticos fuera de uso, que luego son trasladados y coprocesados en los hornos cementeros. Para estas iniciativas, se trabaja en conjunto con las comunidades, entidades públicas y de la sociedad civil, a partir de convenios

con Ministerios y Secretarías de Ambiente tanto provinciales como municipales. En lo que va del 2020 ya fueron recolectados más de 2000 toneladas de neumáticos. Para 2030 y como parte del Plan de Desarrollo Sostenible, busca a nivel global alcanzar un total de 80 millones de toneladas de residuos coprocesados.

Voluntariado: Sí.

HP

Director General de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay: Adrián Ali.
Supplies Sustainability Program Manager LATAM
HP: Paloma Cavalcanti.
Contacto: Paloma.Cavalcanti@hp.com.

Principal programa:

HP Planet Partners consiste en recolectar cartuchos y tóneres de HP y desarrollar un proceso de reciclaje de "ciclo cerrado", en el cual se desmonta o Trituran los cartuchos en sus componentes, estos se combinan al plástico recuperado de otros tipos de plástico posterior al consumo (como perchas y botellas de plástico), y se reintroducen como materia prima en nuevos suministros. En 2019 se reciclaron 14.300 toneladas de cartuchos de tóner HP y 1400 toneladas de cartuchos de tinta HP, como parte del programa ningún material se destina a vertederos.

Voluntariado: Sí.

Corporativa Argentina: Nicolás Limongelli.
Contacto: 4320-2800.
Empleados: 3900.
Facturación local 2019: \$ 37.626 millones (neto egresos).

Principal programa: La estrategia de sustentabilidad se basa en tres prioridades: Habilidades Futuras, Emprendedurismo y Finanzas Sostenibles. Cada una es desarrollada a través de actividades comerciales, manejo del riesgo, alianzas, inversión en la comunidad e involucramiento de sus empleados a través del voluntariado.

Implementa programas de alto impacto para mejorar las condiciones de acceso al empleo y el emprendedurismo como una forma de autoempleo en jóvenes de contextos vulnerables, focalizando el esfuerzo junto a organizaciones de la sociedad civil y sector público. El compromiso de los colaboradores continúa siendo clave para acompañar todos estos programas, sobre todo la transmisión de conocimiento sobre habilidades financieras a estos públicos.

Voluntariado: Sí.

IBM

Presidente y Gerente General Argentina: Roberto Alexander.
Encargado de Sustentabilidad: Piera Curoto, gerenta de Ciudadanía Corporativa de IBM Cono Sur.

HSBC

CEO de Argentina: Juan Marotta.
Director de Estrategia & Planeamiento y Sustentabilidad

ahorros anuales de energía de 136.000 MWh, equivalentes al 3,2% del consumo total de energía de la compañía durante 2019 y superaron la meta corporativa del 3%. Mantiene su meta para la conservación de la energía desde 1975, y comenzó a reportar ahorros anuales de conservación de energía en 1992. Hacer el mismo trabajo con menos energía ha sido durante mucho tiempo una prioridad en su abordaje del cambio climático.

Voluntariado: Sí.

Kimberly-Clark
VP para Latinoamérica Sur: Federico Calelio.
Gte. de Sustentabilidad para Latinoamérica: Agustina Mattioli.
Contacto: agustina.mattioli@kcc.com.
Empleados: 1300.

Principal programa: Este año, presentó su Estrategia de Sustentabilidad 2030, con el objetivo de contribuir al bienestar de 1000 millones de personas en comunidades vulnerables a través de siete pilares: Impacto Social, Huella Plástica, Huella Forestal, Huella de Carbono, Huella Hídrica e Ingredientes y Transparencia. Esta nueva agenda de trabajo se apoya en casi 150 años de liderazgo en productos esenciales, y de compromiso para apoyar a las comunidades de las que forma parte. Con motivo de la pandemia del Covid-19, la compañía multiplicó sus esfuerzos en materia de apoyo, trabajando a nivel global y local con organizaciones como Unicef, Banco de Alimentos, Cruz Roja y la Universidad

Austral.
Voluntariado: Sí.

La Caja
CEO y Gerente General: Jorge Mignone.
Gerenta de Empleos, Clima Organizacional y RSE: Carla Ponce.
Contacto:ponce@lacaja.com.ar.
Empleados: 2100.
Facturación local 2019: \$ 26.500 millones.

Principal programa: Desde 2017, forma parte de The Human Safety Net (THSN), una iniciativa global del Grupo Generali, que trabaja con familias de las comunidades en situación de vulnerabilidad, brindándoles herramientas que las ayuden a transformar su vida. En este marco, se llevan a cabo talleres con foco en promover valores de crianza positiva y empoderamiento para que estas familias puedan tener un mejor pasar económico y futuro. Frente al Covid-19 y al aislamiento social preventivo y obligatorio, la propuesta es seguir apostando al voluntariado corporativo.

Esta vez de manera digital, sosteniendo su compromiso por mantener activa la red de personas ayudando a personas y colaborar con la situación. A comienzos de abril, La Caja comenzó una campaña para alentar a sus colaboradores y colaboradoras a que envíen videos que luego se suben a una plataforma digital para ser compartidos con las familias de Fundación Emmanuel y Haciendo Camino, las dos ONGs con

las que se trabaja en el programa.
Voluntariado: Sí.

Marfrig Global Foods
CEO Argentina: Gustavo Kahl.
Director de Sustentabilidad y Comunicación: Paulo Pianezi.
Contacto: paulo.pianezi@marfrig.com.br y vanessa.carmo@marfrig.com.br.
Empleados: 2200.
Facturación local 2019: US\$ 400 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: US\$ 1 millón.

Principal programa: Su enfoque este año es básicamente en dos frentes de trabajo principales a nivel global y local: mapa de mitigación de riesgos, para la preservación y conservación de la biodiversidad en los países en los que opera y en su cadena de suministro, aplicándose primero en el Brasil y con la posibilidad de expansión a otras regiones de acuerdo con la disponibilidad de datos oficiales. Modernización del funcionamiento del tratamiento de efluentes en sus plantas para adaptarse a los conceptos de la industria 4.0, con el objetivo de mejorar la gestión del tema y el desarrollo de indicadores globales.

Voluntariado: No.

Principal programa: Entiende a la sustentabilidad como un eje que atraviesa toda la gestión. La firma es consciente de que la única forma de ser realmente sustentables es pensando en el largo plazo y en toda la cadena de valor. En Salta, Jujuy y Misiones impulsa y participa de los programas Porvenir NOA y NEA, desarrollados por la Asociación Conciencia, y de Jardines de Co-secha, implementado por la Cámara del Tabaco de Salta. Todos tienen como objetivo prevenir y erradicar el trabajo infantil, e impulsar un ambiente de trabajo seguro en los campos donde se cultiva tabaco.

Principal programa: Desarrolla el programa Somos Capaces, junto con la Asociación Conciencia, que consiste en trabajar el empoderamiento de la mujer a través de talleres de oficios enfocados en la tecnología. Además, apoya otros programas en la provincia de Buenos Aires, como el fortalecimiento de organizaciones en barrios vulnerables, el desarrollo de capacitaciones en tecnología, y la simulación del modelo de Naciones Unidas para estudiantes.

Voluntariado: No.

Motorola Solutions
Gerente General: Pablo Orsei.
Encargado de Sustentabilidad: Gina Paola Acosta, Gerente de Comunicaciones y CSR para América latina.
Contacto: gina.acosta@motorolasolutions.com.

Principal programa: Desde la Fundación Motorola Solutions apoya el desarrollo de programas



de responsabilidad social enfocados en cuatro pilares: Educación, Seguridad Pública, Mitigación de Desastres, y Voluntariado. Uno de los programas destacados es "Conectados por la Seguridad", que actualmente va por su 8º año consecutivo. Comenzó en la Argentina y hoy funciona en varios países como Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, y México. En un ámbito lúdico, los niños de 6 a 10 años, de la mano de los representantes de las fuerzas públicas, se instruyen para desempeñarse como pequeños ciudadanos, colaborando con su seguridad, la de sus familias y sus comunidades. Este programa se realiza en conjunto con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y Foro 21, productora de contenidos educativos. Hasta la fecha se han realizado 506 talleres y han participado 25.842 niños de 800 escuelas, junto a 800 efectivos de diversas fuerzas de América latina.

Voluntariado: Sí.



1. Coca-Cola se enfoca en el cuidado del agua. 2. Andreani incorporó vehículos 100% eléctricos. 3. Danone realiza un programa de reciclaje inclusivo. 4. La movilidad sostenible, uno de los ejes de sustentabilidad de Renault.

Natura Cosméticos

Gerente General de Argentina:
Verónica Marcelo.
Gerente de Sustentabilidad de Argentina: Paola Nimo.
Empleados: 751.

Principal programa:

Hace 13 años Natura lanzó el Programa Carbono Neutro, con el objetivo de reducir las emisiones relativas de CO₂ generadas por su cadena de valor y compensar aquellas que no logró reducir en el merca-

do voluntario de carbono. Todas las emisiones que se generan en el proceso de fabricación se contabilizan y se compensan, incluso las que se originan en la extracción de la materia prima, en el transporte, las de sus oficinas, tiendas, centro de distribución y también las emisiones de uso y descarte por parte del consumidor. En 2016, la firma adquirió bonos del Parque Eólico Rawson de Gennéia, una operación que le permitió certificar una reducción de 70.000 toneladas de CO₂ y compensar las emisiones del período 2013-2016. Actualmente está en proceso de compensación del período 2016-2020.

Voluntariado: No.

Nespresso
Director de Negocios de Argentina: Ramón Esteves.
Brand Communication Manager de Argentina: Luciana Penedo.
Contacto: Luciana.
Penedo@nespresso.com.
Empleados: 190.

Principal programa: "The Positive Cup", el programa de Nespresso a nivel global, tiene como objetivo acelerar el desarrollo de la sostenibilidad de la empresa e introducir iniciativas que buscan crear beneficios significativos para el negocio, la sociedad y el medioambiente. Como parte de este programa de sustentabilidad, uno de los accionables a nivel local, además de estos lineamientos que sigue, desde 2013 Nespresso Argentina desarrolló su programa de reciclaje que cuenta con etapas claras y simples, para que todos los Club

Members (clientes) sumen a esta iniciativa. El café es donado a Fundación Huerta Niño que utiliza el mismo para hacer compost orgánico en las huertas de los colegios que colaboran con más de 15.000 niños en todo el país, y el aluminio es tratado en la Planta Eitor y luego reutilizado para segundos objetos como cuadernos y lapiceras. Además, a través de GEA, empresa B certificada, realiza la recolección y traslado optimizado en emisión de huella de carbono.

Voluntariado: Sí.

Nestlé
Presidente Ejecutivo de Alimentos Cono Sur: Martín Ribichich.
Directora de Franquicia de Bebidas Argentina: Mariana Gallo.
Encargado de Sustentabilidad: José Ignacio De Carli, gerente de Asuntos Corporativos Cono Sur.
Contacto: comunicaciones.pepsico@pepsico.com.
Empleados: 1580.

Principal programa: Nestlé tiene dos grandes compromisos: para el año 2025, que sus envases sean 100% reciclables o reusables y lograr cero emisiones netas de gases para el 2050. Algunas de sus principales acciones son: a nivel global, inauguró el Instituto de Ciencias del Packaging que contribuye a acelerar los esfuerzos para desarrollar soluciones de envases funcionales, seguros y sustentables. A nivel local, gestiona un contrato con YPF LUZ

para abastecer el 100% de energía eléctrica con fuentes renovables para las fábricas de Argentina en 2020. Además, Nestlé trabaja para mejorar sus principales indicadores: redujo un 51% el consumo a nivel productivo en los últimos ocho años y tiene cero desperdicios a relleno sanitario en todas las plantas. Por otro lado, cuenta con acciones de voluntariado relacionadas a la limpieza de los océanos y el Día Mundial del Agua.

Voluntariado: Sí.

PepsiCo
Gerente General de Alimentos Cono Sur: Martín Ribichich.
Directora de Franquicia de Bebidas Argentina: Mariana Gallo.
Encargado de Sustentabilidad: José Ignacio De Carli, gerente de Asuntos Corporativos Cono Sur.
Contacto: comunicaciones.pepsico@pepsico.com.
Empleados: más de 600.

Principal programa: "Mujeres con Propósito" es una iniciativa que PepsiCo lleva adelante en la región con el fin de empoderar económicamente a las mujeres a través de un programa de educación, empleabilidad y emprendimiento. Inició en Argentina en 2017 y ya certificaron más de 1200 mujeres. El programa fue desarrollado en alianza con FUNDES Latinoamérica, es gratuito y está destinado a mujeres mayores de 18 años que quieran mejorar sus oportunidades laborales o los resultados de sus negocios a través de un plan

de capacitaciones *online* y una plataforma virtual. El programa permite encontrar nuevas oportunidades de crecimiento personal, desarrollo profesional y negocios; construir un plan a medida para mejorar las capacidades como profesional de la empresa; abrir puertas a construir grupos con otras mujeres líderes y a nuevas oportunidades de trabajo.

Voluntariado: Sí.

Pfizer
Country Manager de Región Argentina: Nicolás Vaquer.
Encargado de Sustentabilidad: Ignacio Romano, director de Asuntos Corporativos de Región Argentina.
Contacto: Ignacio.Romano@pfizer.com
Empleados: más de 600.

Principal programa: En línea con su propósito de innovar para cambiar la vida de los pacientes, Pfizer tiene un fuerte compromiso sustentable con estrictos principios de ética, calidad, seguridad y eficacia. En este sentido, considera fundamental mantener sus certificaciones de buenas prácticas, que dan cuenta de los altos estándares de calidad de su planta de producción local. En 2019 comenzó un proyecto medioambiental, con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia: fomentó la instalación de sistemas que optimicen el uso de energía, logró un consumo de agua consciente por medio del Wastewater Treatment Plant y realizó un

análisis detallado del residuo de manufactura para su reclasificación.

Voluntariado: Sí.

Santander
Country Head: Sergio Lew.
Gerente de Banca Responsable: María Vanesa Marignan.
Contacto: mmarignan@santander.com.ar.
Empleados de la firma: 9.149.

Facturación local 2019: \$87.780 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 172.299.102.

Principal programa: Santander se involucra con la comunidad a través de diversas iniciativas que implementa en alianza con reconocidas organizaciones y asociaciones, haciendo foco en tres ejes principales: educación, inclusión financiera y empleabilidad, siendo el voluntariado un eje transversal. Las Sucursales de Integración Social (SIS) brindan productos y servicios a comunidades no bancarizadas, acercándoles además formación digital, conocimientos y herramientas financieras.

Principal programa: En líneas con su propósito de innovar para cambiar la vida de los pacientes, Pfizer tiene un fuerte compromiso sustentable con estrictos principios de ética, calidad, seguridad y eficacia. En este sentido, considera fundamental mantener sus certificaciones de buenas prácticas, que dan cuenta de los altos estándares de calidad de su planta de producción local. En 2019 comenzó un proyecto medioambiental, con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia: fomentó la instalación de sistemas que optimicen el uso de energía, logró un consumo de agua consciente por medio del Wastewater Treatment Plant y realizó un

Principal programa: En líneas con su propósito de innovar para cambiar la vida de los pacientes, Pfizer tiene un fuerte compromiso sustentable con estrictos principios de ética, calidad, seguridad y eficacia. En este sentido, considera fundamental mantener sus certificaciones de buenas prácticas, que dan cuenta de los altos estándares de calidad de su planta de producción local. En 2019 comenzó un proyecto medioambiental, con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia: fomentó la instalación de sistemas que optimicen el uso de energía, logró un consumo de agua consciente por medio del Wastewater Treatment Plant y realizó un

Principal programa: En 2012, inauguró la primera SIS, ubicada en el Barrio La Juanita-Laferriere, luego las de Ciudad Santa María-San Miguel, Castelar Sur y Don Orione-Almirante Brown. En 2019, inauguró tres sucursales: Barrio 31 - Capital Federal, Barrio 20 -



Lugano y Barrio Itatí - Quilmes. El equipo de trabajo de cada Sucursal de Integración Social está integrado por vecinos del barrio, quienes en muchos casos encuentran en este empleo su primera experiencia de trabajo formal. De este modo, la comunidad local cumple un rol central, generándose un vínculo de confianza mutua.

Voluntariado: Sí.

SAP Argentina
Presidente para Región Sur: Claudia Boeri.
Director de Com. y Responsabilidad Social para Región Sur: Lautaro Spotorno.
Contacto: lautaro.spotorno@sap.com.
Empleados: más de 1000.

Principal programa:
En alianza con Socialab, SAP lanzó una nueva edición de Social Innomarathon, la competencia regional abierta y gratuita que apunta a impulsar emprendimientos de impacto en Latinoamérica enfocados en resolver problemas sociales o ambientales a través de modelos de negocio B2B sostenibles en los que la tecnología tenga un rol protagónico. El ganador recibe un premio de US\$ 5000 para invertir en el emprendimiento, tres meses de acompañamiento personalizado Socialab y un año de acompañamiento virtual de expertos SAP Labs Latin America, además de la posibilidad de ser socio autorizado de la compañía para hacer negocios con sus clientes y participar del programa Partner Edge y del marketplace SAP App Center. En esta edición se logró llegar a más de 391 postu-

laciones, en más de 19 países de la región.

Voluntariado: Sí.

Shell
Presidente de Argentina: Sean Rooney.
Encargado de Sustentabilidad: Verónica Staniscia, Gerente de Relaciones Externas.
Contacto: veronica.staniscia@shell.com.
Empleados: 179.
Facturación local 2019: US\$ 200 millones.

Principal programa:
Como parte de su estrategia de contribuir al bienestar de las comunidades cercanas, Shell colabora en forma estrecha a través de la iniciativa "Desafío emprendedor". De esta forma, promueve el desarrollo de capacidades emprendedoras que respondan al contexto local, para impulsar la creación de nuevos proyectos y el fortalecimiento de los existentes, así como el acceso a oportunidades laborales para la diversificación de áreas productivas. Esto tiene como objetivo otorgar capacitación, fortalecimiento institucional y financiamiento tanto a emprendedores existentes como nuevos. Shell trabaja de forma articulada junto al Centro PyME ADENEU, una institución que forma parte integral del desarrollo económico de la provincia de Neuquén con el fin de potenciar emprendimientos productivos locales.

Voluntariado: Sí.

Siemens
Número uno: Alejandro Kockritz.
Gerente de Operaciones

Fundación Siemens Argentina: Pablo Aldrovandi.
Contacto: fundacion.ar@siemens.com.
Empleados: 1.600.

Facturación local 2019: 627 millones de euros.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: \$ 14 millones.

Principal programa:
Siemens Argentina canaliza gran parte de su estrategia de responsabilidad corporativa y sustentabilidad a través de la Fundación Siemens, impulsando proyectos de inversión social orientados a promover la educación tecnológica y el acceso a servicios básicos en comunidades vulnerables. "Experimento" es el proyecto insignia, el cual tiene como objetivo acercar la ciencia y la tecnología a los más jóvenes, asegurando formación docente en pedagogías STEM y entregando a cada escuela una gran kit educativo, el cual permite desarrollar más de 40 experiencias científicas en temas de salud, energías renovables y medioambiente. En proyectos vinculados a Covid-19, Fundación Siemens junto a la organización Atomic Lab impulsaron el proyecto #Makerchallenge, invitando a la comunidad maker a desarrollar 20.000 mascarillas de protección en impresoras 3D, asegurando el total de materiales necesarios para su desarrollo y ofreciendo servicios de delivery para facilitar el retiro y entrega de las producciones en centros de salud.

Voluntariado: Sí.

Syngenta
Director General para Latinoamérica Sur: Antonio Aracre.
Gerente de Negocios Responsables y Sustentables para Latinoamérica Sur: María Celina Kasetta.
Contacto: celina.kasetta@syngenta.com.
Empleados: 1100.
Facturación local 2019: US\$ 761 millones en Latinoamérica Sur (Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia).

Principal programa:
Syngenta potencia su compromiso con la sustentabilidad y plantea nuevos ejes para combatir el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad. De esta for-

& Uruguay: Valeria Loderer.
Empleados: 1600.
Principal programa:

A nivel global, Starbucks estuvo expandiendo su historia en sustentabilidad para fomentar la creación de un futuro más sustentable para el café. En enero de 2020, anunció su aspiración multi-década de ser una empresa con recursos positivos, dando más de lo que la firma recibe del planeta. El anuncio incluyó objetivos preliminares basados en la ciencia y enfocados en la reducción de emisiones de carbono, el uso del agua y los desechos para el 2030. En él, se incluyeron cinco estrategias para avanzar hacia el objetivo, entre ellas: el cambio de empaques de un solo uso por empaques reutilizables y la búsqueda de mejores formas de administrar nuestros desechos.

Voluntariado: Sí.

Tetra Pak
Director General para Cono Sur: Javier Quel.
Gerente de Sustentabilidad: Horacio Martino.
Contacto: horacio.martino@tetrapak.com.
Empleados: 564 (Cono Sur).

Principal Programa:
En línea con su compromiso de avanzar hacia una economía circular baja en carbono, hace más de dos décadas que apoya el desarrollo de cadenas de valor de reciclaje en todo el país, por ejemplo con 12 recicladores y más de 30 cooperativas de recuperadores y/o municipios, donde entrega cintas de clasificación para separar los reciclables. Entre los recicladores, destacan aquellos productores de papeles y cartones, como Papelera del Sur, Celulosa Quequén, entre otros, que al separar el plástico-aluminio permiten también que SGE-Servycom y Recytac por ejemplo, reciclen este material para producir chapas de techo acanaladas de gran aislación térmica, resistentes al granizo y elaboradas 100% con reciclaje.

ma, en junio de este año, dio a conocer sus nuevos cuatro compromisos con el futuro de una agricultura sustentable. Los nuevos ejes del Good Growth Plan son: acelerar la innovación para los agricultores y la naturaleza, trabajar para una agricultura neutra en carbono, ayudar a las personas a mantenerse seguras y saludables y hacer alianzas para generar impacto.

Voluntariado: Sí.

Tetra Pak
Director General para Cono Sur: Javier Quel.
Gerente de Sustentabilidad: Horacio Martino.
Contacto: horacio.martino@tetrapak.com.
Empleados: 564 (Cono Sur).

Principal programa:
El Plan de Vida Sustentable transita su último año y para seguir reafirmando el objetivo de hacer de la sustentabilidad algo cotidiano Unilever presentó nuevas medidas globales para mejorar el estado del planeta, luchar contra el cambio climático, proteger y regenerar la naturaleza, y conservar los recursos para las generaciones futuras. Estos compromisos complementan a los ya establecidos en el plan. En esa línea, fijó su objetivo de ser carbono neutrales en todos los productos para 2039 y planea tener una cadena de suministro libre de deforestación para 2023. Además, se propuso empoderar a una nueva generación de agricultores y pequeños productores, y trabajar con ellos para

do. Asimismo, trabaja con diferentes empresas que utilizan sus envases post consumo o post industrial para desarrollar nuevos productos, como Rezindar, para elaborar placas similares al aglomerado, en reemplazo de madera, permitiendo carpintería sustentable. Este tipo de economía circular permite que en La Rioja, por ejemplo, el Grupo Serrano fabrique mobiliario escolar tales como sillas, pupitres y pizarrones con placas hechas de material reciclado.

Volkswagen
Presidente y CEO de Argentina: Thomas Owsianski.
Gerente de RR.HH. Corporativo y Sustentabilidad: Silvina Echevarria.
Contacto: Silvina.echevarria@vw.com.ar; 4317-9594.
Empleados: 5117.
Facturación local 2019: US\$ 203.609.885 (diciembre 2019)

Unilever
Gerente General Unilever Argentina y Uruguay: Laura Barnator.
VP Asuntos Corporativos y Sustentabilidad Latam: Karen Vizental.
Empleados: 3.500.

Principal programa:
El Plan de Vida Sustentable transita su último año y para seguir reafirmando el objetivo de hacer de la sustentabilidad algo cotidiano Unilever presentó nuevas medidas globales para mejorar el estado del planeta, luchar contra el cambio climático, proteger y regenerar la naturaleza, y conservar los recursos para las generaciones futuras. Estos compromisos complementan a los ya establecidos en el plan. En esa línea, fijó su objetivo de ser carbono neutrales en todos los productos para 2039 y planea tener una cadena de suministro libre de deforestación para 2023. Además, se propuso empoderar a una nueva generación de agricultores y pequeños productores, y trabajar con ellos para

fomentar programas que protejan y restauren los bosques, el suelo y la biodiversidad.

Voluntariado: Sí.

Whirlpool
Directora para la Región Sur: Paula Altavilla.
Gerente de RR.II., Comunicaciones y Sustentabilidad de Latin America: Agustín del Castillo.
Contacto: agustin_del_castillo@whirlpool.com

Principal programa:
Nueva planta de pintura en Pacheco. El Grupo Volkswagen se encuentra en pleno proceso de transformación con inversiones en el país con casi US\$ 1000 millones destinados a la modernización de sus centros productivos en Córdoba y Pacheco, con procesos más eficientes que asegurarán la sustentabilidad de las plantas para el futuro. Para el Centro Industrial Pacheco se destinaron US\$ 650 millones para la implementación de la nueva plataforma global MQB A donde se producirá el primer SUV de la marca en Argentina, el proyecto Tarek, y la construcción de la primera y única planta en el país que contará con tecnología Primerless + base agua. Dicha planta de pintura se inaugurará a fines de 2020 y reemplaza el proceso convencional de pintura con base solvente por un proceso innovador con base agua,

y no utiliza agua para filtrar el aire lo que permite una reducción de energía de 75%, reducción de agua y reciclaje de aire de 85%, y una reducción de emisión partículas >0,3 mg/m3 (legislación argentina 250 mg/m3 – excede la ley en casi 700 veces).

Voluntariado: Sí.

Whirlpool
Directora para la Región Sur: Paula Altavilla.
Gerente de RR.II., Comunicaciones y Sustentabilidad de Latin America: Agustín del Castillo.
Contacto: agustin_del_castillo@whirlpool.com
Empleados: 200.
Facturación local 2019: \$ 3486 millones.

Principal programa:
Programa cero desechos a la tierra ("0 waste landfill"). Las acciones se centran en el ahorro de recursos naturales (agua, energía y materias primas) y en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de residuos. Desde 2010, utiliza la metodología Design for Environment que identifica los impactos del producto en el medioambiente, desde su producción hasta su uso. Su objetivo es evaluar y mejorar el desempeño en cada etapa de producción. En varias plantas y centros de distribución de la región, gestiona la re-fabricación y renovación de productos y componentes: se llevan a cabo programas de reciclaje y se innova en enfoques de economía circular. Se cumplió el objetivo de cero envío de



residuos industriales y no industriales a rellenos sanitarios. Está adherida a la Red Argentina del Pacto Global y participa activamente junto con las organizaciones Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

Empresas con reporte de sustentabilidad en proceso de producción

Barbieri
Director General:
Walter Barbieri.
Líder de Innovación y Sustentabilidad:
Juan Francisco Barbieri.
Contacto: juanfrancisco@adbarbieri.com.ar.
Empleados: 175

Principal programa:
La estrategia de sustentabilidad es transversal y se encuentra alineada a los ODS 2030. Busca innovar continuamente, enmarcado el propósito "Construir Futuro, Construir Familia" y los valores Integración, Compromiso, Pasión, Honestidad y Sustentabilidad. Los ejes claves son: producción responsable, evolucionar hacia un sistema con una gestión ambiental eficiente en su planta industrial y en la cadena de valor; comunidad, educar sobre el Steel Frame como sistema constructivo sostenible en todo el país; bienestar de la gente, promover el bienestar de los colaboradores; liderazgo en sustentabilidad, generar las condiciones necesarias para construir un futuro sostenible mediante una cultura horizontal y alianzas colaborativas con empresas y ONGs.
Voluntariado: Sí.

Deloitte
CEO Deloitte
Marketplace Cono Sur:
María Inés del Gener.
Deloitte Marketplace Cono Sur: Alfredo Pagano.
Contacto: apagano@deloitte.com.
Empleados: 1500

Principal programa:
WorldClass es la iniciativa global para empoderar a 50 millones de personas para 2030; ayudándoles a acceder a la educación, las habilidades, oportunidades y herramientas que necesitan para incorporarse a la fuerza laboral en la nueva economía mundial. Los profesionales de Deloitte en todo el mundo están aplicando sus habilidades y experiencia para contribuir a esta ambición. Al alinearse con un objetivo y una misión comunes, está enfocando sus recursos y esfuerzos para lograr un impacto significativo para abordar estos desafíos.
Voluntariado: Sí.

Genneia
CEO: Walter Lanosa.
Jefa de Sustentabilidad:
Carolina Langan.
Contacto: carolina.langan@genneia.com.ar / 6090-3200.
Empleados: 293.
Facturación local 2019: \$ 13.502 millones.
Inversión local 2020 en Sustentabilidad: US\$ 250.000

Principal programa:
El programa de certificados de reducción de emisiones tiene por objetivo ofrecer una solución energética sostenible que permita accionar contra la crisis climática mundial. Para ello, Genneia no so-

lo desarrolla parques eólicos y solares que generan energía limpia y ayudan a disminuir los gases de efecto invernadero, sino que convierte el resultado de su actividad en certificaciones que colaboran a que otras organizaciones neutralicen su huella. Fue la primera empresa en registrar sus parques eólicos, bajo protocolos voluntarios, ante mercados internacionales, para emitir certificados de reducción de emisiones, atravesando rigurosos procesos de auditoría a nivel internacional, que validan que su actividad cumple con exigentes estándares en materia ambiental y social.
Voluntariado: No.

Sancor Salud
Director General:
Fernando Werlen.
Gerenta de Marketing:
Nora Mosso.
Contacto: nora.mosso@sancorsalud.com.ar
Empleados: más de 1900.
Facturación local 2019: \$ 19.057 millones.

Principal programa:
La educación y la salud son los ejes principales en los que basa sus planes estratégicos. Junto a sus más de 50 voluntarios, trabaja para brindar una mejor calidad de vida a las comunidades en las que tiene injerencia, focalizándose en grupos vulnerables. Entendiendo que el pleno desarrollo educativo de los niños y niñas durante su infancia es fundamental para un futuro inclusivo y con oportunidades, apadrina a más de 300 alumnos a través de APAER, brinda recursos materiales, contención afectiva y recreativa, educando sobre temáticas referidas a la salud. También, se involucra en iniciativas de organismos como UNICEF, junto a quienes lleva adelante la campaña "Ayudar" para que miles de chicos/as que viven en pueblos rurales puedan seguir estudiando.
Voluntariado: Sí.

¿QUÉ ESTÁBAMOS HACIENDO CUANDO FRANCISCO FUE ELEGIDO?

RADIO.



50 AÑOS DE AMOR.

AM
1030
DEL PLATA

50
AÑOS

Publicidad

Las nuevas formas de la creatividad

Acostumbrados al trabajo en equipo, reuniones presenciales y la espontaneidad, los creativos argentinos cambiaron su método de trabajo, propuestas y acciones. Pero, en un mar de incertidumbre, algunos profesionales se sienten más creativos que antes.

Reuniones maratónicas, trasnochadas de duplas creativas, caminatas y cigarrillos para buscar inspiración, *delivery* de comida a cualquier hora y relecturas interminables del *brief* del cliente son solo algunas de las prácticas que los creativos publicitarios y las productoras audiovisuales tenían en su *portfolio* de herramientas para romper la tan temida página en blanco.

Gran parte de esa metodología quedó enterrada por la pandemia. Pero no solo una forma de trabajo quedó en el pasado, muchas propuestas, tonos de mensajes, ideas para llevar a cabo no puede siquiera imaginarse en esta realidad ni tampoco en la nueva normalidad. Los creativos también tienen que imaginar y proponer cómo será ese escenario en el que se subirán las marcas, cuál será el territorio simbólico en el que puedan moverse y, fundamentalmente, marcar un camino que vincule nuevamente y de una nueva forma al consumidor y cliente con las marcas.

“Lo bueno de trabajar en creatividad es que la metodología viene con uno, o sea, la cabeza va con nosotros a todos lados, simplemente se presentó el tener que pensar en espacios físicos distintos”, señala Fernando Tchecchenistky, *Chief Creative Officer* de VMLY&R (ex Young). “A todos nos sorprendió que el cambio en la ejecución de esas instancias no fuera traumático, es más, fue más productivo porque los tiempos de presentación y aprobación de propuestas están mucho mejor que en los tiempos pre pandemia”, agrega el creativo.

Para Andrés Norato, director General Creativo de The Juju, “la única innovación que implementamos se llama adaptabilidad. Promovemos desde las cabezas de la agencia un modelo de adaptación al equipo creativo, porque nuestros procesos no contemplaban el trabajar absolutamente todo de manera remota. En este contexto mi sugerencia es no enojarse con el Covid-19, peleemos con los *briefs*”. Desde su mirada, la pandemia puso a prueba a la disciplina, más allá del mero aviso comercial. “Aceleró procesos y sacó a la luz algo que se estaba perdiendo en medio del ego: la recursividad y el estar con nosotros mismos y nuestras ideas. Ser más autocriticos y volver a mirar la vida desde una perspectiva más realista y menos desde el lente de una cámara. Si somos realmente buenos, sobreviviremos a la pandemia y ayudaremos a nuestros clientes a hacerlo también”, sentencia Norato.

La creatividad, como proceso, reúne materia gris para pensar, intercambiar opiniones, puntos de vista y esencialmente ideas. Por suerte para los creativos, las ideas viajan por el aire y en aislamiento se crearon espacios de trabajo virtuales que integran a las agencias. “Desde un punto de vista metodológico fue útil implementar un proceso en donde todas las partes están más planificadas y ordenadas, y saber en qué momentos de la búsqueda de una idea nuestras cabezas creativas se reunían, a veces de a dos, a veces en equipo intermedio y a veces en equipo



JAVIER NIR
Oruga

DIEGO RUBIO
Cuatro Coronas

JOAQUÍN CUBRÍA E IGNACIO FEROLI
GUT

FERNANDO TCHECHENISTKY
VMLY&R

ANDRÉS NORATO
The Juju

JUAN PABLO LUFRANO
Mercado McCann

DARÍO PORTERIE
Santo

JOAQUÍN CAMPINS Y CHRISTIAN ROSLI
BBDO

completo”, explica Juan Pablo Lufrano, director General Creativo de Mercado McCann. “En nuestro caso esta situación ayudó mucho a que los miembros del equipo sepan y tengan claro en qué momentos sumarse a cada espacio. Porque cuando uno tiene claro cuándo sumarse, se siente cómodo, bienvenido a dar su opinión y a sumar. Puede también ir preparando el aporte a llevar a ese espacio colaborativo cuando trabaja independientemente, y se reduce mucho la angustia de no entender cómo aportar ni cuándo”, añade.

La conducción creativa de la agencia BBDO, integrada por Joaquín Campins y Christian Rosli, plantea sus propios

desafíos. “Nadie estaba preparado para este contexto, pero de alguna manera parecería que nos veníamos preparando. En nuestro caso habíamos cambiado la manera trabajar hace tiempo: se incorporaron perfiles que antes no teníamos y desde el minuto uno la mesa de trabajo, sea Zoom o Teams, está formada por estrategas, creativos, productores, *data storytellers* y *communications planners*, que tiene varios puntos de encuentro con el equipo de marketing del cliente. De esta manera avanzamos con pasos cortos pero seguros. Somos muy conscientes de que hay ideas que no se pueden realizar, pero la clave está en pensar en las que sí

se pueden hacer, que nunca son menos que infinitas”, señala la dupla.

Qué hacer y qué no

Más allá de las metodologías implementadas, más o menos exitosas, la pandemia también impuso barreras, obstáculos y hasta límites muy claros de qué se puede comunicar y cómo hacerlo. Las restricciones que vive la sociedad se potencian a la hora de pensar una marca porque sus propuestas pueden herir sensibilidades en los consumidores.

“Deberíamos tomar las limitaciones que impuso la cuarentena como punto de partida para evitar que todas las marcas terminen hablando con esa pá-

tina de bien público, producido con lo que se tiene a mano, que inundó la tanda al principio de la cuarentena”, añade Darío Porterie, Executive Creative director de Santo.

Un análisis más minucioso advierte que la pandemia afectó de manera distinta a marcas de servicios y producto. “Creo que el momento fue muy desafiante para las empresas de servicios porque fueron las que más tuvieron que adaptarse y hagan lo que hagan siempre son las más castigadas. Si bien me parece que fueron sometidas a una prueba muy ácida (por ejemplo, y en especial, los proveedores de Internet) y salieron airosas, no dejaron de

sufrir las críticas por los aumentos de tarifa, la falta de empatía con el cliente y la necesidad más pronunciada de que las cosas funcionen efectivamente. En cuanto a las marcas de producto, se tuvieron que ocupar de otros temas como la producción y el abastecimiento y nadie esperaba que dijeran algo. Fuera de esto, si comunicás algo que vale el esfuerzo y hace la diferencia, no importa ni el terreno ni el momento, siempre va a sumar", sentencia Tchеченistky.

La sensación que tienen los creativos es que se achicó la cancha a la mitad. "Hay formatos que no se van a poder realizar por mucho tiempo: adiós eventos multitudinarios, por ejemplo. Pero la realidad es que no se achicó la cancha, simplemente cambió, nos fuimos de la de pasto sintético a un potrero. Pero es del mismo tamaño y se juega con las mismas reglas. Hay que cambiarse los botines nomás. Siempre se pensó teniendo en cuenta las posibilidades de producción, y ahora las ideas se tienen que realizar en este contexto de pandemia. La cabeza ya está configurada a eso: pensar y ejecutar es igual de fácil o de difícil que antes", explican los directores Generales Creativos de la agencia GUT, Joaquín Cubría e Ignacio Ferioli.

¿Un nuevo creativo?

La pandemia, sus consecuencias económicas y los cambios de hábitos también marcaron el terreno discursivo de las campañas. "Si una marca no tiene un rol relevante por el contexto, o a la ocasión de consumo se la llevó puesta la cuarentena, es importante seguir hablando para el regreso, para no perder relevancia, no ceder terreno. Solo si la marca tiene un propósito y algo importante que decir en este contexto está bien que lo haga. Sonar oportunista con una pandemia es más peligroso que quedarse callado. Pero siempre hay algo relevante que podés hacer con tu producto o servicio para cualquier contexto si está la voluntad de hacer, desde la agencia y desde la marca", explican Campins y Rosli.

Con mayor o menor nivel de asimilación toda la industria creativa ingresó a un nuevo mundo. "Estamos en un

proceso de aprendizaje y somos conscientes de la gravedad de la situación. Pero vivimos acostumbrados a superar adversidades, nuestra característica es la adaptación y la vocación de resolución de conflictos. Como productora audiovisual, surgió la idea de que cada director realice un trabajo propio con lo que estaba pasando. Darles un lugar para expresarse, sin limitaciones, y así cada director hizo una interpretación de la cuarentena que nos sirvió para seguir activos y como un ejercicio de una forma de producción donde la creatividad toma una fuerza primordial. Es un buen momento para hacer más que para decir. Y si una marca hace algo bueno por la gente es importante también que lo diga", expresa Javier Nir, director de la productora audiovisual Oruga.

"Yo creo que hoy somos más creativos que hace 150 días. Durante este tiempo tuvimos que resolver situaciones que antes no teníamos en cuenta

simplemente no existían. Se habla de la nueva normalidad, pero no estoy seguro de esto; de lo que sí tendríamos que hablar es del nuevo creativo. Uno que gracias a lo que está sucediendo debería sumar a sus *skills* varias herramientas como la tolerancia y la empatía real. Siempre pienso en el día en que se abran esas puertas y podamos salir, vamos a estar todos afuera, nosotros y las marcas, y de alguna forma u otra pasando lista de las cosas que sucedieron durante este tiempo. Si sentiste que alguien te acompañó, ayudó y respaldó durante el encierro, lo vas a querer tener cerca. A los demás, mejor lejos. Y lo mismo va a pasar con las marcas: aquellas que hayan entendido eso y actuado en consecuencia serán a las que mejor les vaya en esa nueva normalidad. Las otras que se laven las manos", concluye Diego Rubio, director General Creativo de Cuatro Coronas.

<AP> Leandro Africano.

Mano a mano

Gastón Taratuta

CEO de IMS

"La torta publicitaria va a aumentar"

El fundador de la agencia digital analiza el impacto de la pandemia en el sector y el futuro del mercado. Redes sociales, fake news y hacia dónde va la industria en su segmento.

Aunque tenía una vasta experiencia en el mundo de la publicidad, Gastón Taratuta se convirtió en un emprendedor "a la fuerza", según él mismo confiesa. En 2005, el argentino fundó IMS Groups (Internet Media Services), compañía de marketing digital responsable de la venta de publicidad para más de 30 mercados de marcas como Twitter, LinkedIn, Snapchat, EA Games y TikTok, entre otras. En 2015,

la empresa fue adquirida por Sony Pictures y en 2019 Taratuta (que ejerce el cargo de CEO) y sus socios recompraron el paquete mayoritario.

¿Cómo llegó a fundar la compañía? Fue medio a la fuerza, porque o me quedaba sin trabajo o emprendía. Así que asumí la oportunidad de ser emprendedor con mucha incertidumbre, porque el *digital advertising* era algo incipiente en ese momento. El paso a



**TODO LO
QUE SUCEDA,
PASA POR
EL CRONISTA**

El Cronista
Periodismo para lectores influyentes.

SEGUINOS EN:

/cronistacomercial
 @cronistacom

@diariocronista
 el-cronista-comercial



Gastón Taratuta, CEO de IMS, asegura que la pandemia aceleró "cinco años" la digitalización.

ser emprendedor no fue por visión sino por necesidad.

¿Cuál es el beneficio de las empresas a las que representan?

Las grandes marcas producen el 80 por ciento de sus ingresos en los Estados Unidos, Japón y algunos países centrales de Europa. El 20 por ciento restante se da en otros países donde no les conviene tener operaciones propias, si no tercerizar. A las agencias de Silicon Valley les hacía sentido que con compañías como Twitter, Spotify y Waze les resolvíramos esa "última milla" de venta de publicidad y facturación en cada uno de esos mercados.

Comenzaron por los países latinoamericanos y luego se ampliaron...

Operamos en 33 mercados y el 88 por ciento de los ingresos de la compañía está por fuera de América latina. Hicimos la ampliación de mercado de geografías con el mismo modelo de representación de medios. Queríamos diversificarnos por fuera de los cimbronazos de América latina, donde tenés el animal de la devaluación y de la inflación todo bajo un mismo paraguas. En 2015 le vendimos la compañía a Sony y en conjunto hicimos una adquisición en Europa y Asia. En ese momento nos preguntamos qué pasaba si el peso ar-

gentino se iba a \$ 20 o el colombiano a 3000. No solo que eso fue lo correcto, sino que el peso argentino se fue de \$ 6 a \$ 70 y el colombiano de 1800 a 3500. Fue acertado salir a buscar otros mercados con monedas más estables y con procesos inflacionarios más moderados que los que se viven en la región.

¿Cree que la clave es diversificar en regiones?

Para nosotros fue muy acertado haber salido a otros mercados. Imaginate una compañía latinoamericana con las dos anclas: una de inflación y la otra de devaluación. A eso sumale las inclemencias patronales y los sindicatos. Te digo la verdad: se hace muy complejo.

Uno puede crecer de forma orgánica, por producto y geografía, e inorgánica, por adquisiciones. Nosotros hicimos las dos cosas al mismo tiempo. Vendimos la compañía y luego en 2019 retomamos el control cuando se la compramos a Sony. Como emprendedor es muy importante pensar siempre qué pasaría en el peor escenario y qué se necesita para sobrevivir.

Ustedes representan a Twitter, ¿afecta a la publicidad en las redes que el foco esté puesto en la veracidad de las noticias?

Te diría que no, nosotros estamos en

la venta de la publicidad. Después, si la plataforma está preparada o no para luchar contra las *fake news*... A la larga nos puede afectar, pero en el día a día, si una marca quiere anunciarse en la región, es indiferente la cantidad de *fake news*.

¿El coronavirus cambió el paradigma en el mundo online y en el sector publicitario digital?

Es un mercado donde *the winner takes it all* (el ganador se lleva todo) y está concentrado en compañías como Google, Facebook y Amazon. Recién cuarto aparece Twitter, con una cifra mucho menor. El 70 por ciento del mercado se lo llevan dos jugadores, que son los que mandan. Y no aparecen *apptech* todos los días. ¿Con qué velocidad hay nuevas oportunidades de negocios si ya hace cuatro años salió Snapchat y dos años después TikTok? En cantidad de productos no va a haber un crecimiento, pero el mercado sí va a crecer. La torta publicitaria va a aumentar. En algunos mercados incluso alcanzará el 70 por ciento del presupuesto. En los Estados Unidos este año estará por encima del 40 por ciento, pasando a la televisión abierta. Es decir, no va a haber un crecimiento de productos tan grande, pero sí en la torta publicitaria.

¿Cómo será el impacto para IMS?

Creo que nosotros triplicamos este negocio en los próximos tres o cuatro años, pero no solo por el coronavirus. Lo que sí hizo la pandemia es acelerar cinco años la digitalización. Imaginate estar en tu casa 100 días sin salir a comprar, y con un usuario y una tarjeta podés hacerlo sin salir y te llega a la puerta. Te digitalizaste y todas estas compañías tienen que hacer publicidad para ganar mercado.

¿Cuáles son los próximos proyectos de la compañía?

Estamos trabajando con Warner Music y Tiktok, y estamos trabajando con 20 partners diferentes a nivel global, a los que no puedo nombrar. Además, por primera vez en la historia estamos en una ronda de capital y financiamiento para hacer dos adquisiciones en Medio Oriente, Asia y África. <AP> Catalina Bontempo



**MANTENÉ TU NEGOCIO SALUDABLE.
USÁ NUESTRAS REDES.**

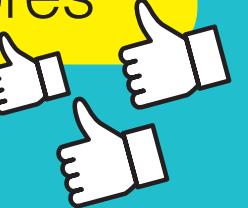
**Seguinos en
nuestras redes.**

/AperturaNegocios
 @AperturaCom

Apertura

Mercado IT y pandemia

Ganadores



Tecno



y Perdedores

Por Walter Duer

La aceleración de la transformación digital impulsó tecnologías como computación en la nube o internet de las cosas, alimentó plataformas digitales como los servicios de entrega de última milla y puso sobre la mesa de discusión innovaciones avanzadas. También llevó viejos paradigmas al ocaso.

Los datos son por demás sabidos: el número de trabajadores que cumplen tareas desde su casa se multiplicó al infinito, el comercio electrónico creció a cifras siderales, los servicios de *streaming* se acercaron a sus topes de capacidad y “zoom” (en minúsculas) se convirtió en un genérico de videollamada, mientras que Google Meet experimentó un incremento de 30 veces desde enero y hoy se realizan 3000 millones de minutos de comunicación por día en el mundo.

Esto sería apenas la punta del iceberg del emprendedurismo innovador: Julián Herman, director General de BCG Platinion, la división de servicios de implementación de IT y de gestión de riesgo de Boston Consulting Group, abre la mirada un poco más allá: “Zoom, por ejemplo, cuenta por detrás con un ecosistema de empresas que se benefician de ella, desde *plugins* específicos para diversos sectores (educación, por ejemplo) hasta la industria de los *wallpapers* que

se utilizan en las llamadas o las luces semiprofesionales que se incorporan detrás de las *webcams*”.

El fenómeno digital detrás del coronavirus arrastra diferentes segmentos de IT que parecen haber encontrado su momentum. Detrás de cada nueva compra online, por ejemplo, se mueve un verdadero ecosistema de logística, experiencia del cliente omnicanal y pagos electrónicos.

“Tenemos un rol fundamental en el nuevo mundo: las empresas que no tenían una estrategia online bien desarrollada deben transformar sus ventas que antes recaían principalmente en el canal presencial”, señala Matías Fainbrum, gerente General de Ingenico, empresa especializada en pagos electrónicos. “Al mismo tiempo trabajamos junto con empresas como Rappi para brindar la mejor experiencia de compra a sus usuarios y permitirles absorber una demanda extraordinaria”, agrega y afirma que las *apps* de servicios de

El top ten
Las diez tecnologías con mayor incremento de demanda en Latinoamérica por el impacto del Covid-19

- ① Espacios de trabajo virtuales
- ② Videoconferencias
- ③ Acceso remoto seguro
- ④ Seguridad de datos
- ⑤ Entrenamiento / aprendizaje remoto
- ⑥ Conectividad segura
- ⑦ Redes sociales empresariales
- ⑧ Cómputo en la nube
- ⑨ Software en la nube
- ⑩ Automatización de tareas y procesos

Fuente: IDC, mayo de 2020.

delivery no solo mostraron un crecimiento récord: se transformaron en una actividad esencial.

“Las empresas que eligen canales omnicanal para comunicarse con sus clientes tienen un enfoque ganador”, declara Mariano Martínez Viademonte, gerente Regional de Latinoamérica Sur de Infobip, empresa especializada en atención al cliente omnicanal y representante de WhatsApp for Business. “La mayoría de las compañías comenzaron a usar WhatsApp como canal clave para comunicarse con sus clientes, para atención o incluso para notificaciones. Por ejemplo, si se compra algo en el comercio electrónico, la tienda puede notificarle que el producto está en camino para la entrega”, agrega.

Finalmente, se nubló

Una de las tecnologías que finalmente vio cómo se destrabaron obstáculos y barreras fue la computación en la nube. Gartner predice que en 2020 este segmento crecerá un 19 por ciento. “Los seres humanos somos resistentes al cambio pero también resilientes cuando se produce un fenómeno de quiebre como una pandemia: ahí saltamos sin dudar a la adopción de lo que sí o sí necesitamos para sobrevivir”, señala

Martín Feldstein, fundador CEO de Meriti, un proveedor de soluciones en la nube, *partner* de Google Cloud desde 2009. Precisamente, así explica la explosión del universo *cloud*, con su propuesta de que se pueda trabajar desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

“La nube hace que las empresas naveguen a través de sobretensiones extremas o caídas en la demanda”, asevera Corina Arosteguy, directora Ejecutiva de Accenture, y pone como ejemplo algunos supermercados que, a nivel global, enfrentaron un aumento del 300 por ciento en la demanda habitual de comercio digital. “También permite la implementación de innovación instantánea y la alineación de los costos de la tecnología con las fluctuaciones rápidas de la demanda”, aporta.

Por su lado, María Celeste Garros, directora Regional de Ventas de Citrix para la Región Sur de Latinoamérica, indica que el universo *cloud* simplificó la administración de la información centralizada y facilitó la entrega de puntos de acceso remotos para los empleados. “La experiencia de trabajo está muy ligada a la capacidad de las personas de tener lo que necesitan cuando lo necesitan y definitivamente impacta en la productividad”, describe. En ese sentido, la experta destaca también los espacios de trabajo digitales.

“Estamos trabajando junto a clientes y *partners* para co-crear la base para el escenario pospandemia, de manera personalizada, porque sabemos que no todos tienen las mismas necesidades y lo que viene será muy diferente a lo que vimos en los últimos años”, sostiene Rodrigo Ponce, gerente General de Google Cloud Argentina y Uruguay. “Muchas empresas usan la nube para modernizar sus servicios y ser más relevantes para los consumidores. Algunas se encuentran en las primeras etapas de su transformación digital y otras más avanzadas están enfocadas en crear nuevos y ambiciosos modelos de negocio basados en inteligencia artificial, *machine learning* y análisis de datos”, asegura.

Desde la distancia

“El mundo va inexorablemente a un esquema de mayor trabajo remoto y el hecho de implementarlo en forma obligatoria en todos los componentes de la cadena comercial (empresa, clientes y proveedores) fue una prueba de fuego para evidenciar las ventajas de esta modalidad”, indica Pablo Der, responsable de Tecnologías de la Información en Siemens Austral Andina.

El trabajo remoto presentó nuevos desafíos que también aceleraron algunos segmentos de IT. Uno de los más importantes es la inversión en la red para mejorar la calidad de las comunicaciones. Según un estudio realizado por Citrix dirigido a encargados de IT en la Argentina, uno de los principales problemas reportados por los empleados es la falta de ancho de banda WiFi en el hogar para admitir a varios miembros de la familia que trabajan en línea al mismo tiempo (54 por ciento).

En apenas los primeros tres días desde que inició la cuarentena en la Argentina, CenturyLink realizó más de 1000 ampliaciones lógicas: es decir, incrementó a distancia la capacidad de ancho de banda de clientes cuyas conexiones físicas permitían

esa escalabilidad. "Durante la primera semana vimos cómo el tráfico saliente de nuestra red se duplicó, con momentos en los que llegó a triplicarse", señala Luis Ladera, director de Productos de Internet y Datos de CenturyLink para Latinoamérica.

Otro de los grandes desafíos, aún pendiente en muchos casos, está relacionado con la seguridad de los nuevos accesos ultra-distribuidos: un estudio de Cisco detectó que el 81 por ciento de las empresas tiene alguna brecha de seguridad asociada a credenciales de acceso. "La pandemia generó condiciones que hicieron que amenazas ciberneticas modernas tomaran ventaja de la situación, con lo que hubo un interés particular por soluciones de ciberseguridad", relata Gabriel Sakata, *Country manager* para Argentina, Paraguay y Uruguay de Cisco.

En este sentido, se espera también un mayor despliegue de redes de área amplia definidas por software (SD-WAN, *software defined wide area network*), que proponen desacoplar el hardware de la red de su gestión para romper estructuras estáticas y costosas, que requerían de conexiones dedicadas que se subutilizaban o que quedaban siempre insuficientes. Un mundo dinámico exige redes también dinámicas.

El teletrabajo impulsó también el hardware: según Gartner, las ventas mundiales de PC crecieron 2,8 por ciento (64,8 millones de unidades) en el segundo trimestre de 2020, con un buen desempeño de fabricantes como Lenovo, HP, Dell,

tinuidad del negocio independientemente de la presencia de operarios humanos. Grand View Research estima el mercado mundial de RPA en 2020 (*robotic process automation*, automatización robótica de procesos) en US\$ 1100 millones, con un potencial de crecimiento de más del 33 por ciento para 2027.

Otro tanto ocurre con internet de las cosas y su capacidad de sensorizar activos y tomar decisiones de manera proactiva sin intervención humana. IDC asegura que IoT podría crecer 8,2 por ciento este año como consecuencia del Covid-19.

"Este tipo de tecnología garantiza a industrias esenciales y organizaciones gubernamentales la ejecución de sus operaciones considerando además un aspecto relevante en tiempos de cuarentena: minimizar el contacto entre personas, ya que permiten acceso dinámico desde cualquier dispositivo", indica Pablo Porto, gerente General de Pointer Argentina, especializada en telemetría e IoT. "Dispositivos telemétricos para analizar a distancia el avance de una obra, el transporte de una mercadería o el riego y fertilización de un campo reducen la movilización del personal para realizar o supervisar esas tareas y minimizan la exposición a posibles contagios", enumera.

Pablo Adaniya, gerente General de Compressor Technique del proveedor de soluciones industriales Atlas Copco Argentina, indica que creció la demanda de prestaciones avanzadas de conectividad y de supervisión remota. "Incluso abrimos

digital. "En estos meses alcanzamos el número de usuarios equivalentes a seis años de trabajo cuando utilizábamos espacios físicos", compara Ricardo Guerra, CEO Cono Sur de la empresa que suma más de un millón de horas de entrenamientos virtuales desde que se ofrece la opción digital.

La solución de detección térmica de CenturyLink, basada en analítica de video y que opera sobre una plataforma de IoT, detecta personas con fiebre en ámbitos laborales y previene contagios, mientras crowd.lytics, un software como servicio creado por Practia, utiliza *machine learning* e inteligencia artificial para tomar datos de fuentes de video ya existentes en la organización (circuitos cerrados, cámaras web). "Por ahora se enfoca en dos aspectos: el cumplimiento del distanciamiento social y la presencia o no de tapabocas", expresa Ricardo Scattini, arquitecto de soluciones de negocio de la compañía.

Las *vending machines* que creó Intuitivo en base a tecnologías como *computer vision* (para reconocer los productos) y *machine learning* entran en esta categoría. "Permitimos a las empresas crear puntos de venta autónomos con máquinas *grab & go*, es decir, con alimentos listos para consumo, cerca de los usuarios", señala Tomás Manzitti, uno de los fundadores de esa *startup* que en sus primeros seis meses recibió inversiones por más de \$ 35 millones. "Cualquier innovación que evite una cola en el supermercado es bienvenida", agrega.

puestas del paradigma cliente-servidor o de infraestructura propia son perdedoras en este nuevo contexto, al igual que la impresión en papel o tecnologías no pasibles de migrar a un entorno digital o de nube", apunta Feldstein.

"Desde hace un tiempo las tecnologías propietarias y de uso exclusivo interno, como los equipos de impresión corporativa, han perdido espacio sobre las plataformas online y en estos meses eso se aceleró de manera notable", explica Der. También destaca las "plataformas que comercializan servicios pre-senciales, como alquileres de propiedades, autos o turismo".

"Adaptamos nuestras soluciones más tradicionales para, por ejemplo, ofrecer propuestas de llevar el trabajo de la oficina a casa con equipos pequeños que permitan, imprimir, copiar y digitalizar documentos", cuenta Germán Zelalia, director Comercial de Ricoh Argentina. Además, la empresa desarrolló soluciones para la nueva realidad como controles de temperatura con cámaras termográficas, reservas de espacio de trabajo, salas de videoconferencias remotas o carpintería digital para garantizar distancia entre los empleados.

"Quedaron en evidencia tecnologías que no estaban optimizadas y que seguían en el mercado por una cuestión de *status quo*, como los sistemas viejos (casi obsoletos) de algunas entidades bancarias o de gobierno", agrega Gustavo Lauria, cofundador de Debmedia.



Adiós a las filas

Los nuevos protocolos sanitarios de distanciamiento social impulsaron un subsegmento de IT: el de las tecnologías para evitar filas. "La optimización de procesos im-

plica que sean lo más automatizados y digitales posible y que la interacción humana sea la mínima necesaria (al menos presencialmente), algo que en el contexto de pandemia tomó un protagonismo supe-

rior ya que además de todos los beneficios anteriores (como productividad o conveniencia) se sumó el de la salud", dice Gustavo Lauria, co-fundador de Debmedia, empresa que brinda soluciones orientadas a

grandes empresas que optimizan la experiencia del cliente en el mundo físico con propuestas como turnos virtuales u optimización del flujo en sucursales (evitar filas, por ejemplo). Una propuesta similar es

la de FilaVirtual, de WhyLine, empresa con cuatro años en el mercado. "A través de la aplicación móvil, los usuarios pueden ingresar remotamente a la fila, reduciendo aglomeraciones, una solución que

tomó mayor relevancia con la pandemia", señala Javier Ojeda Fuente, gerente Regional para Latinoamérica de la compañía, que abrió su servicio de forma gratuita para PyMes y comercios de cercanía.

Más vinculadas, imposible

"La telemedicina, las soluciones móviles de atención para centros urbanos, la realidad aumentada, la historia clínica digital y la educación

remota son el punto de partida de un nuevo sistema de salud que emergirá con una importancia distinta en la infraestructura de gobierno de un país", explica Daniel Nasuti, director General de Siemens

Healthineers, especializada en tecnología médica. "Entre las tecnologías que vimos implementadas en esta pandemia están las consultas médicas virtuales, las recetas digitales y el seguimiento de algunos

pacientes sin que deban salir de sus domicilios", agrega. "Son tres avances que reducen los riesgos de contagio en centros de salud y facilitan una atención primaria adecuada, evitando el colapso de guardias".

Apple, Acer y ASUS. La cifra es conservadora comparada con la estimación de IDC, que sitúa la suba en un 11,2 por ciento. "La industria fue una de la que registró más demanda durante la pandemia", confirma Adrián Ali, director General de HP Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay. "Muchas familias que contaban con una *notebook* o PC en casa debieron adecuarse al *home schooling* y *home office* y adquirir nuevos dispositivos", agrega.

"Nuestras *notebooks* han jugado un gran papel también durante estos meses: nos dimos cuenta de que en esta nueva realidad necesitamos más de una computadora por familia y de que estos equipos deben tener un rendimiento considerable", asiente Angélica Dávila, gerente de Mercadeo de Acer para Latinoamérica.

Todo remoto

En el universo industrial, todos comenzaron a mirar con cierta simpatía tecnologías de automatización que garanticen la con-

servicios de diagnóstico para clientes que no estaban incluidos en ese acuerdo", destaca.

Hasta los segmentos laterales obtuvieron algunos beneficios de este escenario pandémico. "Todas las compañías tuvieron impactos positivos o negativos y tanto los dueños como la alta gerencia necesitaron información para tomar decisiones", explica Luis Orozco, gerente General de Data IQ, especialista en *business intelligence* y *reseller* de Qlik en Argentina. "Los que ya contaban con herramientas BI pudieron medir el impacto de forma inmediata y anticiparse para mitigarlo", agrega.

Tecnologías ad hoc

Otro fenómeno relacionable con el coronavirus es la emergencia de numerosas soluciones tecnológicas pensadas para esta situación que, por su potencial, podrían sobrevivir en el futuro. Desde la plataforma para eventos virtuales CongressLive (creación de FinxDuvey) hasta Gympass, una red de gimnasios que migró hacia una plataforma 100 por ciento

Tugou, por su parte, es una aplicación que simplifica el *take away* para evitar también colas y eventuales y consecuentes contagios, que apunta a competir con las establecidas de *delivery* de última milla. "Las tecnologías ganadoras son las responsivas, de fácil adaptación a distintos tipos de dispositivos y sistemas operativos", señala Bruno Lerer, CEO de la compañía.

Números fríos

Más allá del optimismo, la crisis se hará notar en el sector: según Gartner, la inversión total a nivel global en tecnología corporativa caerá 8 por ciento respecto de 2018. El número se explica fundamentalmente por la caída en la infraestructura: los sistemas de centros de datos experimentarán una baja del 9,7 por ciento, el software corporativo verá una caída de 6,9 por ciento y los dispositivos corporativos, del 15,5 por ciento.

Las tecnologías obsoletas o que corresponden a viejos modelos, además, empiezan a estar de salida. "Por la aceleración de la transformación digital que produce la pandemia las pro-

También se notaron bajas en segmentos específicos afectados por el *modus vivendi* de la pandemia. "Algunas soluciones tecnológicas disruptivas cayeron en desuso producto del contexto, como servicios de la economía colaborativa relacionados a viajes, transportes y hospitalidad: en la sociedad actual, donde la pandemia es central, la idea de compartir es casi impensable", indica Arosteguy.

¿Cómo sigue este juego? "En el mediano y largo plazo (toda crisis tiene sus aspectos positivos) se verán beneficiadas las empresas que aporten verdadero valor al negocio brindando soluciones que optimicen al máximo los procesos por ser más personalizadas", dice Germán Viceconti, gerente de Marketing y Nuevos Negocios de la desarrolladora de software NeuralSoft. "Esto no es una predicción: se ve con claridad que en los primeros 30 días de cuarentena las empresas se enfocaron en solucionar sus urgencias y en los últimos 90 se abocaron a redefinir aspectos estructurales y operativos en los cuales la tecnología juega un rol protagónico", concluye. <AP>

Innovación

Cuando la comida es inteligente

La nueva ola de empresas foodtech están revolucionando la industria alimenticia, con el objetivo de lograr la sustentabilidad y eficiencia en la producción y el consumo. Los robots que ya están en la cocina.



Big data, Internet de las cosas (IoT) e inteligencia artificial. Con esos ingredientes se cocina la industria alimenticia del presente y, sin dudas, del futuro. Por supuesto, ya existe un término para referirse a este cruce entre tecnología y alimentación: *foodtech*. La finalidad de este encuentro es lograr la sustentabilidad y eficiencia en la producción y el consumo.

Los datos son contundentes y, si bien hoy se trata de un sector emergente, la mayoría de las empresas que lo conforman son *startups* y los consumidores las eligen por convicción, en unos años será casi la única forma posible de alimentar a la humanidad. Según proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en 2050 el mundo es-

La aplicación de la tecnología en la alimentación habilita innovaciones como comidas de base vegetal con ingredientes decididos por un algoritmo. También, el uso de electrodomésticos cada vez más sofisticados que evitan desperdicios.



tará habitado por 9100 millones de personas, es decir, 2300 millones más que en la actualidad. Ante eso, la producción de alimentos debería duplicarse.

“La producción anual de cereales, por ejemplo, tendría que incrementarse en casi 1000 millones de toneladas, y la producción de carne en más de 200 millones de toneladas, hasta alcanzar un total de 470 millones de toneladas en 2050”, señala el informe de esta agencia de la ONU. El problema es la escasez de tierra cultivable y el hecho de que el cereal que se produce se destina, en su mayoría, al consumo animal.

“Un tercio del suelo habitable del planeta se utiliza para hacer siembra o desarrollo ganadero, pero la mayoría de esos cereales se usa para alimentar al ganado”, explica Mauricio Alonso, *Country manager* de NotCo Argentina. La compañía que él dirige en el mercado local cuenta entre sus inversores a Jeff Bezos, CEO de Amazon, y es líder latinoamericana en la elaboración de alimentos a base de plantas.

Hacerlo, claro, no es sencillo, y la empresa cuenta con un algoritmo que



le permite formular en cuestión de segundos las combinaciones de proteínas vegetales que imitan –en sabor, aroma y textura– a las animales. El panorama descripto hace que una dieta a base de plantas sea considerada la “alimentación del futuro” y no se trata de veganismo ni de tecnología sino de supervivencia. “Nuestra misión es sacar al animal de la ecuación porque el crecimiento de la humanidad va a ser

CÓMO SE FORMAN LÍDERES EN TIEMPOS DE PANDEMIA.



SUSCRIBITE
suscripciones@cronista.com
 o llamando al 0800 222 7664



Guía de Profesionales y Recursos Humanos.
 Especial de **El Cronista** sobre el sector, con los detalles específicos de este año. Cuáles son los skills que se buscarán para dirigir empresas. Los cambios que llegaron para quedarse. **Programas y pasantías:** tiempo de inflexión. **Volver a la oficina:** mucho más que redistribuir espacios.

más rápido que la capacidad del hombre para producir alimentos tal como se hace en la forma habitual. Y, además, es mucho más sano", explica Alonso.

Frizata es otra de las empresas que elabora alimentos "carnívoros" con plantas –actualmente, el 66 por ciento de su portfolio es "fri", como llaman a esa línea. Tardaron más de dos años en desarrollar su FriBurger, ya que dar con la textura y con el comportamiento que el consumidor de carne espera (que el producto cambie de color al cocinarlo, los aromas, etc.) requirió de mucha prueba y error. La soja es el ingrediente principal, pero también lleva cebolla, especias y remolacha como colorante. "La aceptación de nuestros clientes fue increíble y desde entonces nos piden ampliar el portfolio. Ahora lanzamos los FriBites, que son albóndigas rellenas, y las FriBurgers rellenas", indica Adolfo Rouillón, uno de los fundadores de esta empresa.

Los productos "vacunos" sin carne son los nuevos prodigios de la tecnología, tal es así que en la edición 2019 de CES, la feria de electrónica más famosa del mundo, no fue un aparato el que acaparó todas las miradas sino una hamburguesa vegetal, la de la marca Impossible Foods. Bajo el lema "hecha de plantas para gente que ama la carne", esta empresa logró que, por primera vez en la historia, un alimento brillara en el mismísimo reinado de la tecnología.

Más que meat free

De acuerdo al índice FoodTech Data Navigator, hay más de 3800 compañías en todo el mundo que se enmarcan en el negocio foodtech y ese número crecerá de forma exponencial. Un relevamiento de la consultora Research and Markets estimó que a nivel global, se espera que el mercado mundial de las foodtech supere los US\$ 250.000 millones para 2022.

Las perspectivas son alentadoras porque el desarrollo de productos es solo una pequeña parte de esta revolución, ya que el factor *techie* atraviesa toda la cadena productiva. Algunas

empresas, por ejemplo, se dedican a la experiencia de compra; otras, a la cocina hogareña. De hecho, desde hace unos años, hay ferias internacionales dedicadas en forma exclusiva a este segmento –como Future Food Tech, que se realiza en San Francisco, o Alimentaria FoodTech, en Barcelona– y cada edición la lista de expositores crece.

Uno de los aspectos más prometedores de esta revolución *foodie* tiene que ver con facilitar la compra de alimentos saludables. Un caso emblema es el de FuelMe, una compañía finlandesa que ofrece platos ricos, succulentos y balanceados *on demand*. El cliente elige qué comer y la empresa deja el pedido en heladeras propias situadas en gimnasios. La comida se elabora el día anterior a la entrega con dos objetivos: asegurar que se trata de un plato fresco y moderar el desperdicio de alimentos, ya que solo compran la materia prima necesaria.

Frizata optó por un modelo que es sinónimo de comida lista en cuestión de segundos –los congelados– y un sistema de entrega que va de su fábrica directo a la puerta del consumidor. "De esa forma eliminamos costos, entre nosotros y el consumidor no hay distribuidores que necesiten quedarse con un margen ni fuerzas de venta que cobre comisión. Así también generamos trazabilidad, si el cliente pide y tiene un problema los responsables somos nosotros", explica Rouillón. Los pedidos se realizan de forma online, se elige una franja horaria y, el día anterior, llega un mail con el horario de entrega acotado, de 1 hora y media máximo.

NotCo eligió estar en los canales de venta habituales. "Ofrecemos una propuesta saludable y sustentable en los supermercados. Vas al super y si querés helado, mayonesa o hamburguesas *plant based* estamos nosotros. Si no estuvierésemos donde están las versiones tradicionales de esos productos, no sería una revolución", asegura Alonso.

El poder al cliente

Otro punto fuerte de las foodtech es

que empoderan al cliente y lo escuchan. Estas empresas reinventan gran parte de sus ingresos en *social listening* y en mejorar los canales de atención. "Hacemos el proceso de inteligencia en el I+D basándonos en hablar de forma directa con nuestras clientes. Los escuchamos, analizamos los comentarios de las redes, les mandamos encuestas y consultas para que nos cuenten qué mejoraría", indica Rouillón. En NotCo se definen como "hipersensibles a los que dice el consumidor" y aseguran que toman acciones con esa información, "desde cambiar formulaciones hasta packagings".

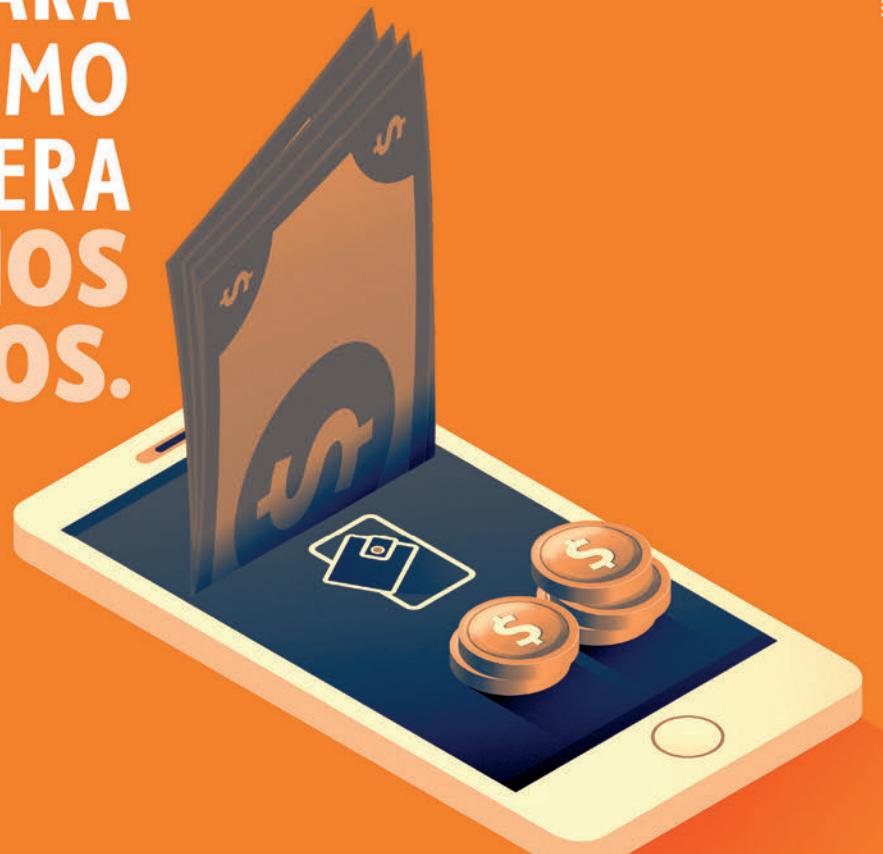
Pero esa no es la única forma en la que las *foodtech* empoderan al público, también hay apps y sitios web que conectan a productores locales con consumidores. De esa forma, la tecnología se usa para volver a las raíces. El primer servicio de este tipo fue La Ruche qui dit oui, que como dejó ver su nombre nació en Francia en 2011. Desde un sitio web, los usuarios compraban alimentos a granjeros de la zona y una vez por semana todos se encontraban en un espacio público o privado (desde una plaza hasta un coworking o un bar) para hacer el intercambio.

El modelo, que utiliza la innovación digital para lograr un sistema de compra-venta social y colaborativo, fue tan exitoso que luego se copió en varios países de Europa. Hoy hay 1500 propuestas de este tipo distribuidas en diferentes ciudades de España, Bélgica, Italia, Alemania y Suiza. Con este esquema ganan todos: los consumidores compran mercadería de difícil acceso a precios más justos, los productores generan oportunidades de negocios y, además, se genera empleo porque los interesados en abrir una comunidad en su barrio pueden hacerlo y reciben un ingreso a cambio.

Evolución de la industria

Las empresas de foodtech ponen en marcha a toda la industria alimenticia, dado que crean nuevos negocios incluso en fábricas tradicionales. NotCo, por ejemplo, impulsa un ecosiste-

HAY UN SOLO LUGAR EN TU CELU PARA USAR COMO BILLETERA Y VARIOS CANDIDATOS.



Exclusivo Infotechnology julio: los players detrás de tu bolsillo. Quiénes son los mejores postulantes para quedarse con la billetera digital de los argentinos.

Además, el paraíso de los trolls: foros y grupos de racismo en las redes sociales.

SUSCRIBITE
SUSCRIPCIONES@INFOTECHNOLOGY.COM
O LLAMANDO AL 0800 222 7664

ma productivo a nivel local. "En la Argentina trabajamos con cuatro fábricas, cada una en su categoría. En una láctea hacemos la NotMilk, en una de aderezos la NotMayo y así con cada producto. Hacemos inversiones en las plantas y son fábricas socios", explica Alonso.

¿Por qué? Más allá de que probablemente sea más simple y rápido que montar una fábrica de cero, Alonso indica que la razón principal es hacer que la industria evolucione: "Queremos que otros vean que se puede hacer un helado super cremoso a base de plantas". Ampliar esa base de productores es clave, ya que tiene impacto en los precios. "Desde lo conceptual los alimentos *plant based* no deberían ser más caros que los que utilizan proteína animal, pero sí desde lo operativo. A medida que esto evolucione se va a ir abaratando", explica Alonso.

Es que los desarrolladores de alimentos *foodtech* utilizan ingredientes que todavía son rarezas en el rubro alimenticio, más allá de los insumos principales (como puede ser la proteína de arveja) –la mayoría de las empresas de la categoría usan realzadores de sabor, colorantes y aromatizantes naturales, y todavía hay pocos fabricantes de estos productos.

Coronavirus y cocina techie hogareña

De alguna forma, el Covid-19 aceleró ciertos aspectos del *foodtech*, como por ejemplo los servicios sin contacto. Un caso, quizás el más estrañísimo de todos, es el de los *bartender* robots: la compañía italiana Makr Shakr's diseñó un sistema de robótica gracias al cual los cócteles salen de unos brazos parecidos al de Terminator. Tienen tres modelos: una instalación fija (Toni) y dos modelos de bares móviles (Bruno y Guido), que vienen con barra, botellas y todo lo necesario.

Pero si se habla de robots que cocinan la referencia a Thermomix es ineludible. Este electrodoméstico nació en los '70 y ya por ese entonces tenía algunas funciones que mostraban un avance con respecto a las procesadoras

de la época, dado que permitía sumar cocción dentro del recipiente o picar en segundos, algo que las cuchillas de ese entonces no podían hacer. Sin embargo, el gran salto a la categoría de robot se dio en 2006, "cuando se pudo empezar a programar tiempos, temperaturas, funciones y adquirió un perfil muy superior al del resto de las tecnologías disponibles en el mercado", indica Beatriz Macaya, *Country manager* de Thermomix Argentina.

Hoy el aparato tiene 16 funciones y se conecta a una plataforma creada por la empresa para planificar los menús de la semana. Los usuarios seleccionan las recetas y el software genera el listado de compras a realizar (incluso las cantidades exactas en kilos y litros) para evitar el desperdicio de productos y dinero. "El robot es una solución para comer sano, variado y rico en poco tiempo. La cuarentena hizo muy visible el peso de esta tarea y muchas personas que se hicieron cargo de preparar todos los días las cuatro comidas entendieron la ayuda que provee esta tecnología", agrega Macaya.

Las ventas de Thermomix crecen. Tanto que –aunque las recetas están en formato digital– este año editaron tres libros de cocina y tienen en carpeta cuatro más. Antes solo se conseguían libros españoles pero, según indica Macaya, "si bien el idioma es el mismo, los gustos no son exactamente iguales. Además, algunos ingredientes no se consiguen, por eso se nos ocurrió montar un negocio editorial con una mirada más latina".

Los robots de cocina más moderno son las impresoras 3D. Por ahora, solo se ven en los restaurantes de alta cocina, pero se estima que en diez años su uso será popular en los hogares. Se ponen los alimentos en una cápsula y la máquina les da forma, así se logra un emplatado perfecto en minutos. Ya no hay que apelar a la imaginación para pensar en robots que cocinan y preparan tragos o en carnes y lácteos a base de plantas. El *foodtech* lo demuestra: "El futuro es hoy". <AP> María Paula Bandera.

Tendencias

La nueva era de los eventos corporativos

Obligadas a pasar del mundo real al virtual, las empresas intentan capturar en la virtualidad los objetivos de sus eventos presenciales.

Tendencias y consejos para aprovecharlos al máximo.

La pandemia del Covid-19 cambió súbitamente el *modus operandi* de la industria vinculada con los eventos en general, incluyendo las exposiciones, congresos y reuniones corporativas. Esta situacional excepcional implica mucho más que pasar de un salón a un *webinar*, puesto que es preciso hacerse algunas preguntas tales como si esta nueva forma de marketing y comunicaciones quedará para siempre, y si realmente será efectiva para cumplir con los objetivos del negocio, ya que las personas tienen la necesidad humana de interactuar e intercambiar información cara a cara.

Ya sea que se trate de grabaciones o transmisiones en vivo a través de canales cerrados y de redes sociales, muchas empresas están descubriendo que los eventos digitales son más económicos que los presenciales. Además, si se diseñan bien, pueden ofrecer muchos de los objetivos clave de los presenciales: proporcionar espacios para el aprendizaje, la creación de redes y el crecimiento empresarial. Pero para lograr todo esto es preciso hacer un trabajo de planeación con la antelación requerida.

"Los eventos corporativos, ahora bajo la modalidad híbrida –realizar la charla virtual y entregar un obsequio o desayuno en el domicilio–, se están de-

sarrollando con el mismo ritmo que en la prepandemia. La diferencia es que, en muchos casos, en lugar de contratar a una firma organizadora de eventos, directamente son organizados por la propia empresa porque solo es cuestión de contratar el *streaming*, el *speaker* y quien distribuya las atenciones. Además, como nuestro fuerte está en la logística, si bien estamos haciendo jornadas online, a nivel facturación no nos impacta demasiado, aunque nos sirve para seguir relacionándonos con nuestros clientes", cuenta Silvia Amarante, presidenta de la Asociación de Organizadores de Fiestas, Reuniones y Eventos Empresariales y sus Proveedores de la República Argentina (Aofrep).

Sin embargo, Martín Mannucci, CEO & founder de Evenpro Argentina, firma que desarrolla contenidos para eventos, señala que hoy, más que nunca, las empresas deberían recurrir a especialistas: "Hay muchísimas novedades, los contenidos cambiaron, las aspiraciones y necesidades de las audiencias se modificaron, y lo mismo pasa con la forma de transmitir los mensajes. Definitivamente, existen muchos nuevos recursos que conocemos aquellos que estamos todo el día indagando cómo realizar el mejor evento corporativo". Por su parte, Hernán Schuster, fundador & CEO de la agencia de conferencistas Spiquers, detalla: "Muchas veces las empresas no consideran las horas hombre del armado de un evento. Además, quienes nos dedicamos a esto también asesoramos en relación a qué pueden aportar y qué no los oradores elegidos, así como dar recomendaciones para que la organización maximice su inversión y tenga un retorno mucho mayor".

Errores de los cuales aprender

Los entrevistados coinciden al afirmar que con el inicio del aislamiento social obligatorio tuvieron que cambiar los formatos de los eventos presenciales a la modalidad online. "Todos los que



Si bien la tecnología estaba cada vez más presente en la organización y ejecución de los eventos corporativos, este año cobró un rol protagónico ineludible en la virtualidad.

<p>participamos en los eventos estábamos buceando en lo desconocido: los oradores para los cuales 'hablarle a la pantalla' era una novedad, las marcas o clientes que no sabían bien que esperar, y las audiencias que, al principio, estaban más enfocadas en qué pasaría con sus fuentes de trabajo", cuenta Mannucci. Y agrega: "Cuando miro para atrás, como aprendizaje veo que en los primeros días era difícil sugerir una temática que resultara interesante al cliente, porque todos vivían realidades muy diferentes. Por eso muchos speakers empezaron a dar charlas gratis, que de alguna manera depreciaron el valor de las charlas virtuales. Eso es algo con lo que fuimos muy cuidadosos".</p>	<p>un encuentro totalmente diferente llamado "Change Experience" con formato televisivo y 1:20 hs de duración. "Re-pensamos el evento para diferenciarlo de los <i>webinars</i> y otros eventos digitales que están sucediendo. Por eso, optamos por un formato televisivo, con una dinámica ágil, múltiples pantallas y la participación de ejecutivos de empresas líderes de Argentina. Para eso, cuidamos cada detalle: la elección de los referentes, la convocatoria, el formato del evento e inclusive su duración. Superamos ampliamente los objetivos que nos habíamos propuesto y tuvimos muy buenos comentarios, en muchos casos agradeciendo que logramos una propuesta que nos diferenció", explica</p>	<p>enfocado a lo que sucede en el chat. Según cuenta, aprendieron mucho de esta experiencia: "En digital los tiempos disponibles para agenda son más cortos, no podemos pensar en un evento de día completo. Hay que ser muy relevantes a la hora de convocar y aprovechar las posibilidades que ofrecen las plataformas y las tecnologías. El gran desafío sigue siendo generar interacción, conversación y suplir el <i>networking</i> de los eventos presenciales", agrega.</p> <p>En la misma línea opina Analía Resio, <i>Field Marketing manager</i> para Norte y Sur de Latinoamerica de Veeam, que ya está trabajando junto con una agencia en un evento para la región en septiembre. "Será con formato de televisión, con varias sesiones en simultáneo para que cada persona asista al que más le interese, interactivo y con sorteos. Lejos de ser el mismo evento online que realizamos en mayo para todo el mundo, lo que hicimos fue pensar desde cero en los temas para que sean de interés para la audiencia de esta región", detalla.</p>	<p>Los sí</p> <p>En primer lugar, Amarante sostiene que la empresa no debería cancelar su evento. Por eso, sugiere realizarlo bajo la modalidad virtual o reprogramarlo. "Una buena idea es no hacer el evento de fin de año, pero sí uno iniciado 2021 para darle la bienvenida a ese año", sostiene.</p> <p>Por otro lado, agrega que en este campo no hay expertos, ya que "todos estamos aprendiendo sobre la marcha".</p> <p>Además, las habilidades de los oradores cambian. "La charla online demanda más dinamismo y menos tiempo de duración, dicción clara, variación del tono de voz para mantener la atención, y 'tirar bombas'. Además, es im-</p>	<p>La "nueva normalidad"</p> <p>Al momento de los costos, antes había que considerar al orador, el recinto, el <i>catering</i>, las promotoras, los trasladados y la técnica, con lo cual el formato online es mucho más económico. "Ahora, en la ecuación hay que incluir la variable del impacto y recordación que produce el evento. Acá es donde la 'magia' toma protagonismo, porque se puede hacer un evento prolífico y barato, pero si no impacta, resultará carísimo", reflexiona Manucci. Él y Schuster hacen hincapié en que mediante un evento online es más fácil ampliar la llegada a nivel geográfico.</p> <p>Respecto al día D, luego de la pandemia, los expertos creen que los eventos</p>	<p>Consumo</p> <h2>Homeoffice versus gaming</h2> <p>La cuarentena juntó bajo el mismo techo a adultos, adolescentes y niños con uso intensivo de aparatos electrónicos. Consejos y opciones de gadgets para una buena convivencia.</p>
	<p>Soluciones digitales para eventos virtuales</p> <p>En el nuevo escenario signado por la pandemia, que suspendió todo tipo de reuniones con público, hay firmas que están lanzando soluciones digitales. Artek, por ejemplo, anunció la herramienta Evi, espacios virtuales interactivos. Se trata de una herramienta de gestión que, por medio del modelado 3D y el renderizado de espacios virtuales, permite crear una experiencia interactiva e inmersiva donde recrear telemáticamente ambientes en forma similar al espacio físico. Carlos Marinic, arquitecto y socio gerente de la compañía, explica: "Es una herramienta efectiva para acceder a una experiencia real donde el usuario puede recorrer e interactuar el proyecto obteniendo información con un solo click". En tanto, Wordly es un traductor online con más de 16 idiomas disponibles que permite a cada asistente seleccionar en qué lenguaje prefiere escuchar la charla. Esta herramienta no utiliza profesionales, sino que traduce en tiempo real apelando a inteligencia artificial. Es por suscripción mensual o por hora.</p>	<p><i>Por Florencia Lendoiro</i></p>			
<p>Otro efecto de este fenómeno es la "sobredosis" de eventos online en todos los formatos. Por eso, los expertos insisten es que la clave es diferenciarse por la calidad del contenido y tratar de buscar la interacción con el público más que una exposición fría. "Trabajamos mucho en el guion y en el rol de los moderadores. También es interesante usar más de una cámara, sobreimpresos, barridas, logos, y el <i>look & feel</i> de las marcas para que el evento no sea un Zoom con todas las caritas como los de nuestros hijos en <i>homeschooling</i>", clasifica el ejecutivo de Eventpro.</p> <p>De cara al nuevo contexto, IBM reconvirtió un evento de transformación para líderes que tenía planificado para marzo en las afueras de Buenos Aires, con una duración de día completo, en</p>	<p>Si bien por ahora los espacios virtuales reemplazaron a los presenciales, los especialistas coinciden en que tarde o temprano se irá hacia un esquema híbrido que combine diferentes modalidades. La distancia social llegó para quedarse.</p> <p>María Iribarne, Chief Marketing Officer de IBM Argentina.</p> <p>Con respecto a este formato, Schuster señala que contar con presentadores y moderadores suma mucho el nivel de la acción. "Además, a la gente le gusta porque está acostumbrada al formato de noticiero y le permite tener una pausa mental entre charla y charla", señala. Y agrega que siempre es importante que alguien del equipo esté</p>	<p>portante que a lo largo de 20-30 minutos máximo las audiencias puedan llevarse cuatro o cinco conceptos, claros, contundentes y útiles según el requerimiento del cliente", detalla Mannucci.</p> <p>A esto, Resio le suma que es crucial tener claro el objetivo del evento y la audiencia a la que está dirigido, entender sus necesidades e intereses y construir una agenda en base a eso. A modo de recomendación, ella e Iribarne indican que los tiempos de preparación no cambian, pero sí se acortan los de convocatoria. "La calidad del contenido, dinamismo y frescura son clave para mantener a la audiencia interesada. Lo más importante es que los asistentes sientan que lo que ofrecemos tiene mucho valor y decidan quedarse", sostienen.</p>	<p>en vivo presenciales van a volver y otros tantos quedarán en su formato virtual. "Es posible que quienes quieran puedan asistir de forma presencial, mientras que otros tantos pueden seguirlo vía Internet en tiempo real", sostiene Schuster.</p> <p>De todos modos, Amarante asegura que las empresas están ansiosas por la llegada de la fase 12 de la cuarentena, que marcará el regreso de los eventos presenciales. "Con toda la gente haciendo <i>homeoffice</i> y la falta de reuniones cara a cara, los eventos presenciales serán el punto de encuentro más importante porque, más allá de la información que se recibe vía canales digitales, hay un sentido de relacionamiento que es inherente al ser humano. Por eso seguirán existiendo", dice con optimismo. <i><AP> Débora Slotnisky.</i></p>	<p>La cuarentena puso de relieve numerosas cuestiones centrales en los hogares de los argentinos. Una de ellas es la convivencia 24x7 de los miembros de la familia y las negociaciones constantes por utilizar los bienes y servicios de la casa, lo cual incluye, claro, las computadoras. Pero más que una mirada sociológica es la monetaria la que abrió una nueva grieta y enfrentó a hijos contra padres, a quienes trasladaron sus oficinas al hogar versus los chicos y adolescentes que pueden pasar toda la noche conectados con sus amigos jugando online. <i>Homeoffice versus gaming</i>, dos perfiles bien definidos de usuarios con necesidades de equipos distintos y gastos elevados.</p> <p>Los fabricantes y <i>retailers</i> conocen bien esta grieta. Lanzan equipos y componentes especializados y enfocados a cada consumidor periódicamente. En montos, el costo de tener un hijo "gamer" supera el de armar el equipo para tener la oficina en casa. Para empezar con un presupuesto debe pensarse en al menos US\$ 1000 para cada caso, pero los accesorios y los componentes de alta gama para el entretenimiento pueden subir 10 veces esa inversión.</p> <p>Angélica Dávila, gerente de Marketing de Acer para Latinoamérica, explica el <i>boom</i> en el uso individual de</p>	

computadoras en los hogares por la cuarentena y cómo las familias se enfrentaron con altos desembolsos. La ejecutiva dice que, según Gartner, las ventas mundiales de PC crecieron un 2,8 por ciento hasta 64,8 millones de unidades en el segundo trimestre del año. IDC estima un crecimiento mayor, de un 11,2 por ciento interanual hasta 72,3 millones de unidades.

En el segmento *gaming*, según los análisis de Newzoo, el impacto de la cuarentena también es evidente en el mercado de los juegos para PC que, impulsados por sus 1300 millones de jugadores, crecerán un 4,8 por ciento interanual a \$ 36.900 millones en 2020. GameAnalytics asegura que los datos de los últimos meses muestran además que los usuarios jugaron durante más tiempo, con un aumento en el tiempo de juego global del 62 por ciento, con picos de más de 90 millones de horas por día. La Argentina es reflejo del mundo y la División Insights de Kantar señala que la mitad de los jóvenes menores de 24 años en el país son jugadores regulares de juegos en línea.

En términos de negocio, los ingresos de Acer en el segundo trimestre, contra el mismo periodo del año anterior, aumentaron 48,4 por ciento en *laptops*, 28,9 por ciento en monitores, 70,9 por ciento en línea *gaming* y 74,8 por ciento en Chromebooks. Los ingresos globales de la empresa durante mayo, en el segmento de *notebooks* de *gaming*, crecieron 69,9 por ciento interanual. Un equipo Acer básico para *homeoffice* puede ser la *notebook* Aspire 3, que pesa 1,9 kg. Tiene una memoria RAM de 8GB y un disco rígido de 1TB, pantalla de 15,6 pulgadas y una resolución de HD 1366x768. Su procesador es Intel Core i5 de 6^{ta} generación. Para el modelo *gaming* de entrada, ofrece la Acer Nitro 5. Tiene una tarjeta gráfica Nvidia GeForce GTX 1650 de alta velocidad, memoria RAM de 12GB (expandible a 32GB) y un disco rígido de 1TB, un procesador AMD RyzenTM 5 Serie 3550H.

Matías Plaul, gerente de Producto de Asus en Argentina, coincide con el salto exponencial que tuvieron las ven-

tas en cuarentena. Relata que se registró un alza de 400 por ciento en ventas de equipos y que "hubo un cambio de segmento, porque antes se veían más ventas de equipos de entrada y hoy se venden modelos de mediano rango para arriba". Para un perfil *gamer*, la marca cuenta con un equipo preparado para el uso intensivo de *eSports*: la ROG Strix Scar II. Tiene una pantalla de 144 Hz de tasa de refresco, con marco ultrafino y una respuesta gris a gris de

que además de ser rápido ofrece un rendimiento silencioso, esencial para días de cuarentena. Cuenta con seguimiento de rayos en tiempo real y gráficos mejorados con inteligencia artificial. La pantalla FHD IPS es de 15,6", con tasas de refresco de 144 Hz y tiempos de respuesta de 3 ms. Cuenta con soporte dual Burn, empujando la CPU y GPU juntas para el máximo rendimiento en el juego y, a través del teclado Legion TrueStrike, se tiene alto control y pre-



Sin muchas posibilidades de salir, el gaming creció entre los niños y adolescentes.

3 micro segundos (ms), condiciones indispensables para el desempeño de los jugadores, y con multianet *rangeboost* para estar siempre conectados. El precio supera los \$ 250.000, similar al equipo con alto rendimiento para un adulto que quiera hacer *homeoffice* de forma muy eficiente. La ZenBook 14 UX434 de Asus cuesta alrededor de \$ 265.000 y es de 14 pulgadas –gracias al sistema NanoEdge de pantalla táctil sin bordes–, que alcanza el tamaño de una hoja A4 y solo 1,2 kg de peso. El "chiche" para los adultos es que su *touchpad* se convierte en una pantalla secundaria interactiva que permite administrar tareas, ejecutar funciones y tener atajos a mano sin interrumpir el flujo de trabajo en la pantalla principal.

A un costo menor, en Lenovo aseguran que poseen equipos eficientes para ambas tareas. A \$ 110.000 se consigue la nueva Legion 5 con procesadores Intel Core de la 10^{ta} generación de la serie H,

cisión. Los *gamers* la eligen porque tienen teclas de flecha más grandes y trackpad de una sola pieza con luz de fondo. Casi por el mismo precio, unos US\$ 1000, Lenovo recomienda el ThinkPad Serie T para el *homeoffice* porque, entre otras cosas, cuenta con una batería que puede durar hasta 16 horas y un conjunto de características de seguridad confiables, además de procesador Intel Core de 10^{ta} generación, almacenamiento SSD ultrarrápido, y puertos de conectividad modernos. La tecnología opcional PrivacyGuard hace que la pantalla sea ilegible para los "surfistas de hombro" e incluye cámara IR opcional con obturador de privacidad incorporado, lector de huellas digitales y tecnologías de encriptación de datos.

Fernando Villanueva, *Consumer PCs Category manager* de HP Argentina, suma datos sobre el aumento de ventas en cuarentena tanto para equipos relacionados con el trabajo como para

gaming. "Para HP la demanda en ambos segmentos fue creciendo de manera significativa y equitativa. En estos meses con más tiempo de ocio, hubo un aumento de nuevos usuarios en la comunidad *gamer* por la búsqueda de acercamiento social de manera virtual. Según un informe de Steam de marzo, se registró un record de más de 23,5 millones de *gamers* activos a nivel global, más de 3 millones de usuarios que el record de dos semanas antes". Por otro lado, coincide con que, ante la obligación de quedarse en casa y forzados a sumarse al teletrabajo, como muchas familias no contaban con más de un equipo, debieron salir en la búsqueda de otra computadora.

El ejecutivo destaca un clásico de la marca para el segmento *gaming*: la HP



El teletrabajo obligó, en muchos casos, a tener que comprar un segundo equipo para el resto de la familia.

Pavilion Gaming 15-bc451la, con potencia y capacidad interna con un procesador Intel Core de 8^{ta} generación. Tiene una pantalla Full HD y HP Audio Boost, una tecnología de amplificación de audio inteligente. El precio sugerido: desde \$ 111.500. Para el *homeoffice*, en cambio, la marca tiene la All-in-One HP 20-c205la "con un toque de blanco para armonizarse con la decoración del living de cualquier casa". Tiene un procesador más reciente, gran cantidad de almacenamiento y diversos tamaños de pantalla IPS que potencian el trabajo. El precio es mucho más accesible, desde \$ 50.000.

Los accesorios

Otras compañías se sumaron desde otro ángulo. "Es una buena oportunidad para actualizarse sin invertir en una nueva computadora", sostiene Gabriela Toscanini, *Sales manager LAR South* de Verbatim. La marca brinda una serie de productos que mejoran las condiciones de rendimiento de cualquier equipo. "Nuestros pendrives permiten ser usados como memoria RAM, muy útil en acciones multitareas". Un SSD SATA Interno Verbatim de 256GB cuesta \$ 3000, y por \$ 500 se consigue un pendrive PinStripe Verbatim de 32GB para usar como memoria externa.

Para el segmento *gaming*, Toscanini añade que "hay 20 por ciento más de jugadores y más del 40 por ciento de los *gamers* profundizaron su juego". Para esto, la firma tiene una línea *premium* de accesorios, donde la calidad importa porque el desgaste es superior al trabajo de oficina. El teclado *gaming* The Authentic Strike 2 RGB resistente a los derrames tienen un costo de \$ 6449 y el mouse The Authentic RAT 4+, con una vida útil de más de 20 millones de clics, cuesta \$ 7699. Un indispensable es el Glide 16 Gaming surface con presentaciones que van desde los \$ 1000.

Desde otro ángulo Juan Sturla, *Marketing manager AMD Spanish South America*, explica que también hay componentes y gamas que comparten varios usos en diferentes equipos. Por ejemplo, la firma posee una línea de gama alta, con procesadores AMD Ryzen Threadripper, para quienes necesitan el mayor rendimiento posible en computadoras de escritorio. "En junio anunciamos el lanzamiento de los procesadores AMD Ryzen 9 3900XT, 7 3800XT y AMD Ryzen 5 3600XT, diseñados específicamente para maximizar el rendimiento bajo cualquier carga de trabajo, con un alto rendimiento para el *gaming* y la creación de contenidos".

El ejecutivo enfatiza: "Sin dudas, se puede invertir en un equipo para toda la familia. Tanto en el ámbito laboral como en el entretenimiento, los juegos, las aplicaciones y herramientas que se utilizan demandan de grandes capaci-

dades de procesamiento y velocidad. Se necesitan equipos con más rendimiento de núcleo, caché de mayor tamaño y capacidades multiprocesamiento potentes. Esto permitirá alcanzar flexibilidad, productividad y rendimiento".

Aunque el *gaming* tiene sus accesorios costosos, un equipo más seguro y eficiente para ejecutivos tiene también su salto de costo. Los especialistas de Logicalis explican que, para el común de los empleados, las herramientas necesarias, además de una *laptop* con acceso a un escritorio virtual, incluyen una solución que brinde acceso seguro a la red privada vía VPN, una herramienta de colaboración virtual y un *headset* para garantizar la comunicación efectiva. Todo eso se puede conseguir por menos de US\$ 1000. Pero para empleados que tienen necesidades adicionales conviene pensar en agregar algunos dispositivos –un Access Point para dar conectividad WiFi y extender la red corporativa al hogar, un equipo de videoconferencia HD, un *headset* de mejor calidad, gestión remota y poder hacer un diagnóstico rápido ante un problema generaría un costo por cada usuario de hasta US\$ 3000.

Para directores y ejecutivos, se deben sumar dispositivos de la más alta calidad y servicios diferenciales. Conectividad de doble enlace, equipo de videoconferencia en 4K con pizarra electrónica, funcionalidades avanzadas de audio y *headset*, con servicios de instalación y soporte remoto pueden ir hasta los US\$ 7000 por usuario.

Conociendo este gasto que puede tener un peso importante en algunos empleados, hay empresas que colaboran con la instalación de la oficina. Por caso, Etermax creó el programa Oficina en casa, un beneficio para equipar los hogares con cualquier elemento que las personas consideraran necesario para el teletrabajo, no solo PC o *laptops* sino también sillas ergonómicas, repetidores WiFi, luminaria, un escritorio o cualquier otro producto que contribuya a su comodidad y adaptación desde su casa. Más del 50 por ciento de los empleados ya lo usaron. <AP>

La burbuja que nunca explota

● Si algo se iba a interponer en el camino del crecimiento de China era el Covid-19. El país se sacudió pero siguió avanzando.

● Por Tom Orlik



No le digan al presidente Trump, pero China está ganando.

Los Estados Unidos tiene miles de casos nuevos de Covid-19 por día. Los números informados por China son de doble dígito. Los Estados Unidos se encamina a una histórica contracción del 6 por ciento de su PBI. El rápido rebote de China significa que está encaminada a otro año de crecimiento —y a ponerse al día más rápido en la carrera hacia sacarle a Estados Unidos la posición de ser la economía más grande del mundo. La posición internacional de Estados Unidos nunca ha sido más baja. Desde los corredores de la OMS a las calles llenas de protestas de Hong Kong, la influencia global de China aumenta.

Para muchos, el rebote mundial de China debe ser una sorpresa. Leer la historia de los análisis de China de los últimos 30 años es verse bombardeado con predicciones de una muerte inminente. Seguro, concedían los escépticos, el crecimiento doble dígito parecía impresionante. Pero, dijeron, al mirar debajo de la superficie, la realidad era una burbuja insostenible. El sistema político autoritario era demasiado restrictivo para que la economía realmente prosperara. Los bancos estaban llenos de préstamos malos. El paisaje industrial estaba lleno de compañías zombie; el urbano, de ciudades fantasma.

Al principio, parecía que el Covid-19 iba a confirmar esa narrativa. Los reportes sobre un virus contraído de los murciélagos y esparcido en un mercado lleno confirmaban los prejuicios sobre personas primitivas y atrasadas. La historia del doctor Li Wenliang —quien trató de alertar a las autoridades de China pero fue silenciado— afirmaba la superioridad del sistema abierto de los Estados Unidos. Las imágenes de los drones mecánicos gritando “vayan a sus casas” en la cuarentena sumaba miedos sobre el crecimiento del superestado vigilante.

La cuarentena golpeó la economía de China. Con las fábricas como *driver* crítico del *boom* de la construcción, se hundió. Le siguieron la facturación por impuestos y ventas de tierra, que son la principal fuente de ingresos para los gobiernos locales. Los trabajadores se enfrentaron a un desempleo en alta e ingresos disminuidos. Los datos oficiales

mostraron que la tasa de desempleo estaba por encima del 6 por ciento. Los cínicos asumían que la realidad era peor.

En esta narrativa, el villano del arco en la economía de China es la deuda. Un estímulo de 4 billones de yuanes (US\$ 565.000 millones) que empezó como una respuesta poderosa a la gran crisis financiera de 2008 se extendió de forma muy fuerte durante demasiado tiempo. La deuda para la economía como un todo creció de forma precipitada —y subió de 140 por ciento del PBI en 2008 a 260 por ciento en 2019. Todos, desde los funcionarios del FMI a los *managers* de Wall Street y el cuadro comunista de China alertaba de una burbuja.

Los principales prestatarios —empresas estatales, desarrolladores de *real estate*, gobiernos locales— eran los mismos que se enfrentaban a ingresos en caída mientras el Covid-19 barría la economía. Seguro el día de ajuste estaba cerca.

Para algunos en el gobierno de Trump, parecía un buen momento para cantar victoria. El brote de China “aceleraría la vuelta de trabajos a Norteamérica”, declaró Wilbur Ross, secretario de Comercio. A fines de enero, cuando China te-

nía el virus y los Estados Unidos no, parecía desconsiderado con el sufrimiento humano. Un par de meses después, con China en modo recuperación y los Estados Unidos informando más de 3,5 millones de casos, está claro que además también fue errado en dónde iban a caer los costos económicos.

Beijing empezó a actuar el 1º de febrero, un sábado. Durante más de una semana, los mercados financieros de China habían estado cerrados, mientras los legisladores mantenían a la población de 1400 millones en cuarentena durante el Año Nuevo Lunar. El lunes abrieron de nuevo. Con los operadores luchando por poner precios en una plétora de malas noticias —desde la cantidad de casos a la caída en Estados Unidos y Europa— había solo un camino para los mercados: la caída.

En una muestra de fortaleza, el Banco Popular de China, la Comisión Regulatoria de Banca y Seguros de China, y la Administración Estatal de Cambio emitieron un comunicado conjunto, comprometiéndose a estabilizar el mercado y extenderles más crédito a las empresas más chicas. Le siguió más acción. El Banco Popular de China injectó 1,7 billones de yuanes en la economía —un record de *cash* que apuntó a calmar a los mercados nerviosos. Se recortaron las tasas de interés. Los vendedores de corto se enfrentaron a restricciones regulatorias. Y los fondos de seguros ricos en efectivo recibieron una señal clara: compren acciones ahora.

Funcionó. Era inevitable una caída en las acciones, pero con el reaseguro del fuerte apoyo de Beijing el mercado volvió a ganar terreno con rapidez. El yuan, una medida crucial de la confianza del inversor, se movió de nuevo al lado fuerte del dólar. La tasa de reposición de siete días de China, el ritmo cardíaco del sistema financiero, se mantuvo baja y estable, mostrando que los bancos no tenían escasez de fondos.

Con el sistema financiero sólido, la política se enfocó en cubrir los huecos para las empresas y hogares —evitando que las cuarentenas necesarias para controlar la pandemia disparen una espiral de bancarrotes y desempleo. A los bancos se les dijo que no se pasen con quienes pidieron préstamos. A nivel nacional, las pequeñas empresas recibieron “vacaciones” de los repagos de los préstamos. En Hubei, el epicentro

de la pandemia, también se les dio el beneficio a las grandes. La política fiscal cambió para reducir el peso sobre las empresas, liberando el flujo de efectivo. Un contador en un cine en la metrópolis del norte de Tianjin dice que los beneficios sobre los aportes impositivos y de seguridad social ayudaron a mantener las luces prendidas durante la cuarentena.

Las grandes corporaciones, desde dinosaurios estatales a brillantes y nuevos titanes tecnológicos, entraron en acción. Por su experiencia, las empresas estatales ya conocen el manual de crisis —no despedir empleados, no cerrar las canillas de inversión, que el dinero siga fluyendo en el sistema. Tencent y Alibaba, gigantes tecnológicos cuyas aplicaciones de pago y mensajería son las arterias digitales de la economía china, crearon añadidos que le permitieron al gobierno juzgar quién podía salir de su casa con seguridad. Apalancándose en su red de pagos, Alibaba proveyó a las pequeñas empresas y comerciantes de la calle con préstamos a bajo costo, ayudándolos a mantenerse a flote durante la cuarentena.

El resultado estará lejos de ser perfecto. China tendrá el menor crecimiento de la era de la reforma. El pronóstico de Bloomberg Economics es que el PBI se expanda 2,1 por ciento en 2020, por debajo del 6,1 por ciento en 2019 y el más bajo desde que comenzó la reforma y apertura de Deng Xiaoping en 1978. Pero se evitó una crisis que sacudiera el sistema. Los mercados están estables. Los bancos siguen de pie.

¿Cómo hizo China para desafiar, de nuevo, a quienes dudaban? La respuesta —como explico en mi libro, *China: la burbuja que nunca explota*— yace en las fortalezas de un sistema que están escondidas pero a plena vista: financiación sólida para los bancos, intervención estatal que puede ser más fortaleza que debilidad, y la ventaja competitiva que viene de su enorme tamaño.

Comencemos por los bancos. Se escribió mucho sobre los riesgos del sector financiero chino. Desde noviembre de 2008, cuando el entonces premier Wen Jiabao apretó el botón “iniciar” en el estímulo de 4 billones de yuanes, los bienes de los bancos se más que cuadruplicaron en tamaño. Revisando la historia de las burbujas de crédito, el FMI no encontró

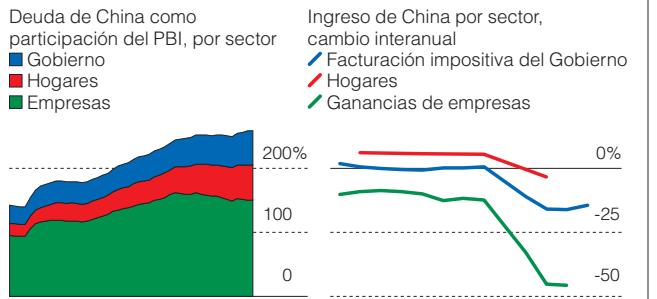
La respuesta de China a la crisis



El regulador de los bancos dice que las firmas pequeñas pueden posponer repagos de préstamos



Luego de un crecimiento largo en la deuda,
una caída nueva en los ingresos



Data: Bank for International Settlements, National Bureau of Statistics of China

ninguna que se haya expandido tan rápido, pero muchas de tamaño más modesto que implosionaron en crisis.

Peor, el problema del riesgo moral —la presunción de que un gobierno con bolsillos profundos frenaría los préstamos malos— era endémico. En 2019, empezaron a aparecer las grietas. Baoshang Bank, un prestamista urbano en Mongolia, se convirtió en el primer banco chino en caer en 20 años. Los *defaults*, incluyendo los de empresas estatales y gobiernos locales, crecieron. Incluso antes de la crisis del Covid-19, parecía que la altísima deuda, alocada de forma arriesgada, podía resultar en un ajuste de cuentas.

Quizá mañana, pero no hoy. En la tesis de la crisis faltaba un punto crucial: los desastres financieros no empiezan porque los préstamos malos son muy altos, sino porque los bancos se quedan sin financiamiento. En la Crisis Financiera Asiática de 1997, los bancos coreanos no cayeron porque les habían dado demasiados préstamos a las empresas familiares, sino porque los fondos financieros de los que dependían se secaron. En 2008, Lehman Brothers no colapsó porque tenía demasiadas inversiones en *securities* de hipotecas malas; fue porque los mercados que financiaban su actividad decidieron no hacerlo más.

En China, la combinación de una tasa alta de ahorros y controles ajustados sobre el movimiento del capital fuera del país significa que la falta de fondos no tiene muchas chances de ser un problema. Sus bancos pueden contar con un flujo estable de ahorros domésticas que proveen una base estable y de largo plazo para financiar operaciones. Aunque la expansión atolondrada de los préstamos es un problema —como el sistema bancario dominado por el estado y los prestamistas *zombies*—, mientras el financiamiento de los bancos siga siendo adecuado, no hay un gatillo que dispare una crisis.

Después está la naturaleza de los negocios. En ningún otro aspecto es más agudo el contraste entre el sistema de libre mercado de EE.UU. y el acercamiento estado-céntrico de China como en la relación entre el gobierno y las corporaciones. En EE.UU., el no involucramiento es un *driver* crítico del dinamismo económico. En China, los bancos, telcos, aerolíneas y compañías industriales más grandes son estatales. Incluso en las compañías privadas, el Partido Comunista ejerce una influencia que sería impensable en los EEUU.

Hay grandes costos por esto. “Somos estatales, así que no tenemos que preocuparnos por las ganancias”, dice el ejecutivo de un enorme proyecto de energía en las afueras de Beijing. A la larga, esa actitud despreocupada significa que una gran parte del sector corporativo está plagado de baja productividad. Pero también hay beneficios. El control directo de China sobre las empresas estatales —y el balanceo con el sector privado— les da a los legisladores un instrumento poderoso para manejar las subidas y bajadas del ciclo económico. Pocas veces fue tan evidente como en la respuesta al *shock* de Covid-19. Las empresas estatales mantuvieron a sus empleados para evitar una espiral de desempleo. Los gigantes tecnológicos apoyaron la respuesta de la salud pública y el estímulo al crédito. En una crisis, el gobierno y las empresas trabajando en conjunto son una fuerza de resolución muy poderosa.

Detrás de todo están los beneficios del enorme tamaño de China. Ya en 1776, Adam Smith —el abuelo de la economía moderna— reconocía que la “vasta multitud” de la población de China le daba una ventaja competitiva en la carrera económica global. Si, escribió Smith, China pudiera “aprender por su cuenta el arte de construir todas las máquinas diferentes que se usan en otros países”, serían capaces de dar un salto competitivo sobre sus rivales más pequeños. Luego de que Deng le abriera la puerta al mundo en 1978, e incluso más luego de la entrada a la OMC en 2001, China tuvo una gran oportunidad de “aprender por su cuenta”. Al dirigir los recursos del estado a adquirir nuevas tecnologías, y luego escalarlas al enorme mercado doméstico chino, los industriales pudieron darles a las empresas china una ventaja competitiva primero en textil, luego en metales, y ahora en trenes de alta velocidad, paneles solares y energía nuclear.

La historia no terminó. El PBI per cápita de China es apenas un tercio del de Estados Unidos. Eso significa que hay mucho lugar para seguir creciendo. Mientras China enfoca su atención en las tecnologías del futuro —desde vehículos eléctricos a robots industriales o inteligencia artificial—, el ritmo anual de crecimiento podría estar cerca del 5 por ciento hasta 2025 y no tanto más bajo para fines de esa década. Con las empresas globales muy comprometidas en su relación con China, la guerra comercial de Trump seguramente no cambie la trayectoria.

“Hay muchos Baoshangs”, dice un banquero *senior* en la provincia de Henan, señalando que otros bancos podrían seguir el mismo camino. Pero mientras el mercado crea que el gobierno cubrirá sus operaciones, seguirán funcionando. Y mientras China continúe creciendo, la habilidad del gobierno para proveer ese apoyo no se cuestionará.

Un día, llegará una crisis que será tan grande que ni Beijing podrá manejar. Cuando suceda, el precio de permitir que los problemas crezcan en la oscuridad será de proporciones monumentales. Algún día. Pero si una pandemia de esas que se da una vez por siglo no explotó la burbuja, la pregunta es qué lo hará. *<BW> Con David Qu y Yinan Zhao*

Adaptado de China: la burbuja que nunca explota, por Tom Orlik, economista Jefe de Bloomberg.

En defensa de los cupos

● Ayudaron a las mujeres. ¿Pueden los cupos ayudar a modificar la composición racial de los directorios y el management?

● Por Rebecca Greenfield

En un panel virtual moderado por David Solomon, CEO de Goldman Sachs, una tarde de mediados de junio, Jide Zeitlin hizo un comentario simple pero incisivo. "Mejor que tengamos más de cuatro CEOs negros en empresas Fortune 500", dijo el número uno de Tapestry, dueño de Coach, Kate Spade y Stuart Weitzman. "Y no en 10 años. No en 15 años. En los próximos dos o tres". La blancura de los directorios de Estados Unidos siempre ha sido brillante, pero este pedido de Zeitlin —uno de los cuatro actuales líderes corporativos afroamericanos entre solo 17 de las últimas dos décadas— es incluso más urgente con el escenario de las protestas masivas por la brutalidad policial y el racismo arraigado.

Sin embargo, su pedido no se va a cumplir a menos que las compañías decidan modificar de forma radical sus manuales de diversidad. Durante la última década, gastaron miles de millones de dólares tratando de que más miembros de los grupos sub-representados lleguen a la cima. Volcaron recursos en la contratación, retención y promoción de minorías y mujeres. Pero para los afroamericanos estos esfuerzos han sido inútiles. Hay menos CEOs negros que hace cinco años, menos ejecutivos negros en algunos de los bancos más grandes e incluso menos entrenadores negros en la NFL. Las disparidades raciales son más marcadas en la cima, pero la situación no mejora mucho a medida que se baja en la pirámide. "El organigrama de la mayoría de las organizaciones masivas luce bastante similar al de las plantaciones de esclavos", dice Victor Ray, sociólogo especialista en Teoría de la Raza en la Universidad de Iowa. "Los negros están abajo de todo".

Se necesita un compromiso casi utópico para lograr una representación justa: el directorio y el *top management* deben dedicarse al tema —y ayuda si mucha de esta gente ya es no-blanca. La mayoría de las empresas no están ni cerca de esto.

¿Qué es lo próximo? ¿Y si es coerción —o, para ser más específicos, cupos? La palabra inmediatamente genera reacciones. Para algunos evoca la época en la que los cupos estaban limitados a empleos para no blancos y judíos. Los líderes de negocios que prosperan entre métricas se vuelven alérgicos cuando involucran a la raza. Pero vale la pena debatirlo mientras las protestas por el Black Lives Matter hacen que las compañías repiensen su pensamiento. Casi todas las grandes organizaciones sacaron declaraciones condenando al racismo o la desigualdad racial. Algunas incluso hicieron cambios en las políticas. Sephora firmó un compromiso de dedicarles 15 por ciento de sus góndolas a los productos de

empresas de dueños negros. En junio, Adidas anunció que al menos 30 por ciento de las contrataciones nuevas serían a negros o latinos. Pero ese pensamiento tiene que permear en todas las organizaciones para que resulte en más CEOs o ejecutivos negros, explica Robert Lieberman, profesor de Ciencias Políticas en la Universidad John Hopkins. "Ahora mismo las compañías tienen estructuras muy arraigadas que están dirigidas hacia la diversidad", dice Lieberman, quien estudia política y discriminación anti-racial. Si un programa de diversidad quiere convertirse "en un instrumento de igualdad racial, en lugar de un instrumento para crear y sostener la diversidad, van a tener que hacer algo diferente".

Entonces, ¿por qué no considerar los poderes coercitivos de los cupos? En quizás una de las presiones por diversidad más exitosas de los últimos años, California aprobó una ley en 2018 que requería que todas las empresas públicas basadas en el estado tuvieran al menos una directora para fines de 2019. Para fines de 2021, los directorios con cinco personas deben tener al menos dos mujeres, y aquellos con seis o más, al menos tres. Si no cumplen, tienen que pagar US\$ 100.000 el primer año y tres veces más después. La movida no fue popular porque sugería que los comités de contratación iban a tener que bajar sus estándares. Un año luego de la obligación, no sucedió. En cambio, se abrieron las oportunidades para las ejecutivas no tenidas en cuenta. "Cuando se aprobó la ley había una percepción de que había un pool limitado de candidatos calificados", dice Annalisa Barrett, experta de Gobernancia en el Centro de Liderazgo de Directorio de KPMG. "No parece haber sido el caso. Las mujeres representaron casi la mitad de las sillas nuevas del directorio en el estado el año pasado, superando a las contrataciones de mujeres para posiciones similares en el resto del país".

Hay frenos judiciales. Desde que la Suprema Corte se expidió en su primer caso de acción afirmativa en 1978, limitó el uso gubernamental de las metas numéricas. En el dictamen, un caso de admisiones universitarias, la Corte dijo que una institución puede usar la raza como factor en sus decisiones. Y la ley de California se enfrentó a múltiples desafíos legales. Judicial Watch, un grupo activista conservador, dijo que la exigencia era inconstitucional en una demanda que interpuso en nombre de los contribuyentes, y un accionista de una empresa de California con un directorio todo de hombres argumentó en una queja federal que es discriminatorio. El primer caso sigue activo, el segundo fue dejado de lado en abril. Mientras, las compañías californianas se mueven para cumplir sus cupos. Aunque se derogue la ley, quedará lo que ganaron las mujeres.

Los directorios son tanto blancos como masculinos —en 2019, 37 por ciento no tiene un solo director negro. Sin embargo, una ley similar a la de California que apunte a las desigualdades raciales es muy poco probable y se enfrentaría a una oposición "mucho mayor" que los cupos femeninos, asegura Michael Hyter, *Chief Diversity Officer* de Korn Ferry. "Hay una aprehensión entre las compañías que si se las percibe como poniendo una meta para contratar personas de color, entonces el foco significará contratar candidatos menos calificados", añade Hyter.

de Hyter. Es un miedo familiar pero sin fundamentos "que es gracioso en muchos niveles", dice Kimberly Reyes, quien pasó años trabajando como una de las pocas redactoras creativas negras en varias compañías. "Incluso sin cupos, la gente asume que uno fue contratado por el color de piel".

Si los legisladores no actúan, los accionistas podrían hacerlo. State Street, BlackRock y otros inversores activistas ya están presionando a las empresas a divulgar la diversidad de género en sus directorios. Y podrían cambiar su foco a la representación negra, dice Natasha Lamb, *managing partner* en Arjuna Capital, que presiona a los bancos y empresas tecnológicas para revelar las brechas de pago de género y raciales. La gente se enoja ante los cupos raciales, añade Lamb, pero funcionan. "Se necesitan intervenciones. Las protestas son una intervención. Los accionistas usando su voz son una intervención. Sin intervención, no cambia nada". Vanguard dice que ya tenía planeado para 2020 el énfasis en la información racial y étnica. BlackRock dice que continúa comprometida a presionar por la diversidad. State Street expresa que "está comprometida a ser parte de la solución".

El directorio es solo uno de los tantos espacios blancos del mundo de los negocios. Arriba y abajo de la escalera corporativa, las metas se podrían usar para arreglar los desequilibrios raciales, asegura David Oppenheimer, director del Centro de Berkeley de Igualdad Comparativa & Leyes Anti-Discriminación. Los cupos no pueden ser usados para siempre, aclara, pero sí durante un periodo corto para corregir "un desbalance manifiesto" en la composición de la fuerza. "Es un poco como hacer dieta", compara Oppenheimer. "A veces hay que hacer una dieta severa para perder algo de peso, y después con suerte uno pasa a una de mantenimiento en la que puede comer un poco más. Esa es la teoría. Ojalá funcione mejor que las dietas".

¿Por qué no hay más compañías usando los poderes de esta herramienta dura pero útil? "Los cupos siempre son un tema", dice Pam Jeffords, consultora de Diversidad e Inclusión de PwC. "Nuestra meta es inspirar a la gente, no hacerla sentir culpable". La consultora prefiere mirar las tasas de contratación. La idea, explica, es asegurarse que las compañías no estén contratando una demografía específica a mayor ritmo que otra. Jeffords concede que eso solo no cambia la representación general a largo plazo: "¿Qué estamos buscando realmente? No queremos que los números bajen. Hubo algunas caídas en el ritmo de contratación de empleados negros".

Las cosas a medias pocas veces mueven a alguien hacia adelante. Por ejemplo, la Regla Rooney —nombrada así por Dan Rooney, expresidente del Comité de Diversidad de la NFL, que fue pionera. La regla requiere que los ejecutivos que contratan incluyan un grupo diverso de candidatos para un determinado rol. Desde 2003, los no blancos han sido considerados para posiciones abiertas en posiciones de entrenadores y equipos profesionales de fútbol americano. Hay tan pocos entrenadores negros ahora como antes. En mayo, los dueños de la liga de alguna forma admitieron el fracaso del programa cuando se reunieron para considerar incentivos adicionales para los equipos que contratan entrenadores no blancos.

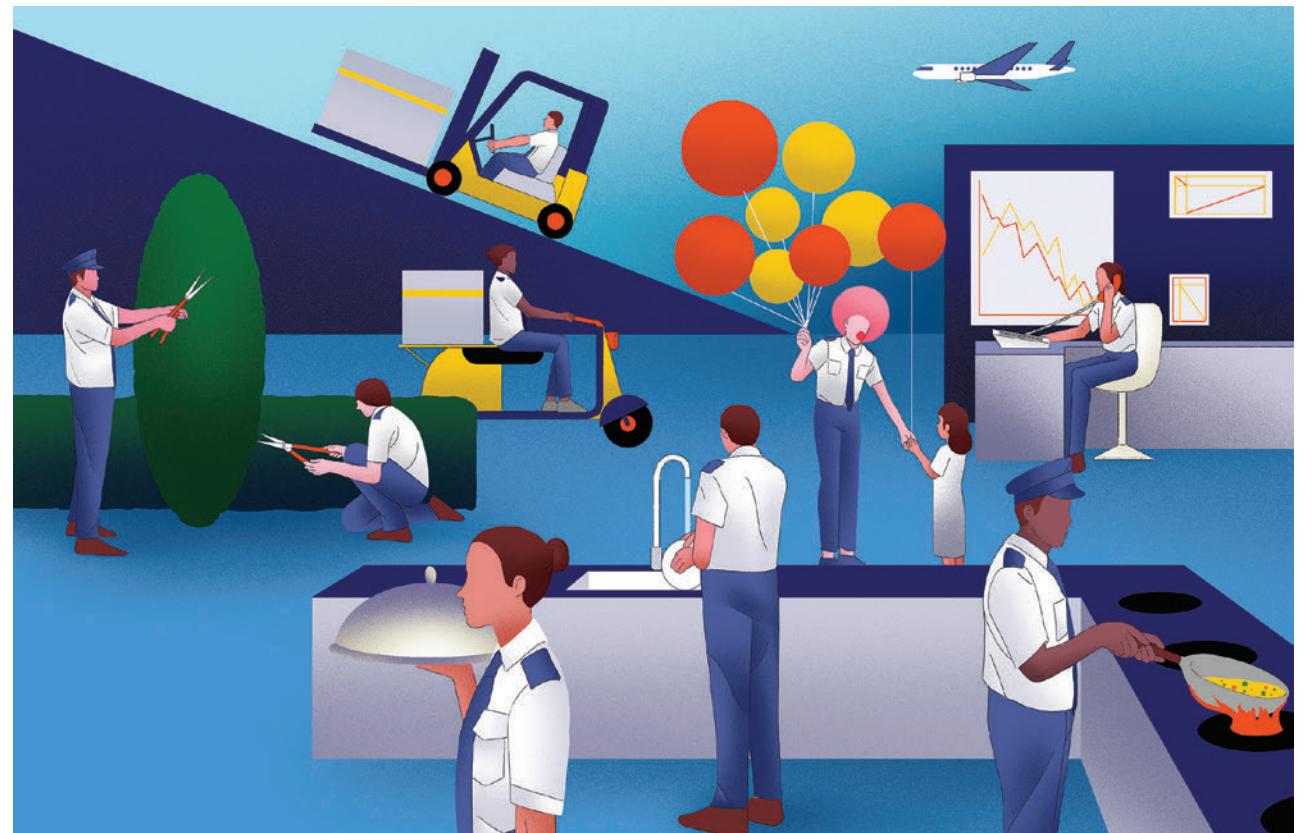
Igual, los cupos están limitados en lo que pueden conseguir. En Noruega, donde las compañías públicas deben separar 40 por ciento de los asientos del directorio para las mujeres, tienen 42 por ciento de las posiciones. Pero incluso con todas esas mujeres a cargo, los hombres mantienen la mayoría del poder ejecutivo. Solo 7,7 por ciento de esas compañías tienen CEOs mujeres. En Malasia, las políticas del gobierno que les dan tratamiento preferencial a la mayoría étnica malaya los ayudaron a mover la escalera social y económica, a expensas, dicen los críticos, de los chinos e indios.

Los cupos no resolverán el racismo. Como dijo John Roberts, el juez de la Suprema Corte de Justicia, en un dictamen de 2007, "la forma de frenar la discriminación sobre la base de la raza es frenar la discriminación sobre la base de la raza". Enviar a personas negras a un ambiente hostil no es mejor que no contratarlas. "Si uno contrata muchas personas negras y por la cultura sus trabajos están en riesgo, serán socavados", advierte Nadie Owusu, quien hace trabajos de diversión e inclusión en Living Cities y a principios de año escribió una columna para la revista online Catapult llamada "Contratar a un *Chief Diversity Officer* no va a arreglar la cultura corporativa racista". De hecho, las dinámicas internas de las corporaciones suelen terminar socavando a los ejecutivos a cargo de la diversidad.

Los cupos también invitan a las demandas —como pasó en California. El uso de la raza por parte de Harvard como factor para decidir las admisiones ha sido llamado como un "mal del prejuicio privado" y discriminatorio por parte de Edward Blum, un activista legal que interpuso varias demandas contra universidades, incluyendo a Harvard, por lo que ve como políticas de admisión tendenciosas. La Corte Suprema les permitió a las instituciones considerar la raza en la contratación y admisiones, mientras sea de interés para la organización.

La acción afirmativa al principio fue pensada para contrarrestar los prejuicios muy arraigados. "Desde esa idea ya se avanzó bastante", dice Lieberman, de John Hopkins. Solía ser una forma de "justicia de reparación y compensación" —una forma de repagar las desigualdades que existen por la historia de esclavitud de EE.UU.. Sin embargo, a través de las décadas, se volvieron parte de una presión más blanda por la diversidad. La justicia racial fue dejada de lado en favor de la diversidad de pensamiento y experiencias, añade Lieberman. De hecho, aunque la investigación confirmó los beneficios financieros de los equipos diversos, el motivo de la ganancia no cambió la cara de los EE.UU. corporativos. Muchas compañías todavía buscan credenciales —como estudios en Ivy League o pasantías en Fortune 500— que perpetúan el statu quo.

El debate sobre los cupos podría forzar a darles forma a los programas de diversidad corporativos. Quizás pensar que el tema es una cuestión de justicia —y no solo de dinero— puede hacer la diferencia. "La diversidad como motivo para la acción afirmativa es atemporal", dice Reyes, becada Fulbright que escribió sobre acción afirmativa para *Atlantic*. "Inicialmente era sobre lo que estaba bien o mal, o tratar de balancear algo torcido. Sin los cupos, ¿cómo se cambia eso?". <BW> Con Jeff Green, Donald Moore, Kim Bhasin y Mikael Holter



Cuando a los pilotos no los dejan volar

El Covid-19 dejó a miles de aeronáuticos sin trabajo y a muchos otros enfrentándose a un futuro en la tierra.

Hace dos años, Richard Garner, piloto de Qantas Airways basado en Brisbane, Australia, armó una compañía para impartir asesoramiento financiero y coordinar préstamos para los empleados de aerolíneas. No lo tenía previsto como carrera. Hasta marzo, volaba Airbus A330 en rutas de larga distancia entre Australia y Asia. Entonces, Qantas licenció o despidió a dos tercios de sus 30.000 empleados, incluyendo a Garner, de 43 años. Ahora, explica, su firma, Crew Financial, "se convirtió en mi trabajo principal. No es la historia que hubiera querido, pero cuando el mundo te da limones, hay que hacer limonada. ¿Es así el refrán, no?".

Volar aviones de línea de US\$ 250 millones supo ser una trabajo lucrativo y no faltaban las oportunidades. El año pasado, Boeing estimó que las aerolíneas necesitarían sumar 800.000 pilotos durante los próximos 20 años para alimentar el *boom* de viajes impulsado por Asia, y algunos *carriers* en China ofrecían salarios de más de US\$ 300.000 al año.

Entonces llegó el coronavirus, los viajes internacionales se frenaron y lo que alguna vez fue un trabajo soñado se convirtió en ningún trabajo. Con el 51 por ciento de la flota mundial en tierra, los pilotos se volcaron a un conjunto de trabajos raros y carreras de segunda opción mientras esperan a ver si alguna vez volverán a la cabina. No están solos: 1000 millones de trabajadores en diferentes industrias podrían enfrentarse al desempleo o recortes salariales como resultado de las cuarentenas por el Covid, el cierre de fronteras y la parálisis económica. Pero pocos empleos pasaron tan rápido de una escasez severa a un excedente tan vasto.

"Por naturaleza, los pilotos, para bien o para mal, son personas que resuelven problemas y administran riesgos", asegura Chris Riggins, piloto de Delta, y vocero de la Asociación de Pilotos de Aerolíneas. "Haremos todo lo que podamos a nivel de resolver problemas y administrar riesgos para proteger a nuestras familias. Si eso significa trabajar en un su-

permercado, los pilotos lo harán". De hecho, algunos están trabajando en supermercados, otros en telefónicas, y todavía más están aprendiendo a manejar camiones o desempeñarse en servicios financieros. Como Garner, muchos encuentran que estos trabajos secundarios que desarrollaron durante años ahora son su fuente de ingresos.

Los vuelos domésticos ya se reanudaron en muchos países, como China y los Estados Unidos, los dos mercados aéreos más grandes. American Airlines, por ejemplo, aumentó su cronograma de julio un 74 por ciento comparado con junio —pero todavía lejos de su capacidad de 2019. A nivel global, a mitad de año los vuelos estaban dos tercios por debajo del mismo periodo de 2019.

No es claro cuándo la industria se recuperará del todo. A nivel mundial, las aerolíneas prevén una caída del 50 por ciento en la facturación y US\$ 84.300 millones en pérdidas este año, según pronósticos de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

Eso señala un futuro nublado para los pilotos de carrera. En Leeds, Inglaterra, Dave Fielding recuerda haberse enamorado de los aviones a los 7 años cuando recibió uno de juguete. Ahora de 53 años, Fielding vuela con British Airways desde 1993. Pero no va al trabajo desde hace meses, e incluso el mejor escenario implica seguir esperando. Como condición de los paquetes de ayuda de su gobierno, las aerolíneas británicas podrían empezar a traer pilotos de forma *part time* desde julio, pero muchos seguirán esperando al menos hasta octubre. British Airways apunta a recortar hasta 12.000 empleos, empezando con retiros voluntarios. Pero si no encuentra suficientes empleados que se quieran ir, entonces quizás tenga que recurrir a despidos para llegar a esa cantidad.

En tierra pero todavía recibiendo la mayor parte de sus salarios a través de un programa gubernamental del Reino Unido, Fielding y algunos colegas se pusieron a armar salas en hospitales para ayudar a los trabajadores de la salud y les sirven té, café y *snacks*. Project Wingman, como se llama, tiene más de 5000 voluntarios de aerolíneas.

Al *staff* de las aerolíneas se lo alienta a aplicar para todo tipo de trabajos en hospitales, según Fielding. "Si el Covid nos enseñó algo es que este es un mundo nuevo", añade.

En la Red de Rumores de Pilotos Profesionales, un foro *online* para los miembros de la cabina, muchos pilotos suspendidos o despedidos cuentan que están aceptando trabajos nuevos para sostener sus finanzas. Un piloto de Boeing 737 dice que reponer góndolas de supermercados en Australia "es muy duro considerando que tengo

una deuda de entre US\$ 60.000 y US\$ 70.000". Otro piloto de Airbus A320 escribe sobre un trabajo *part time* en seguridad, donde su sueldo "en una semana es lo que antes ganaba en medio día". Otro está arreglando e instalando piscinas.

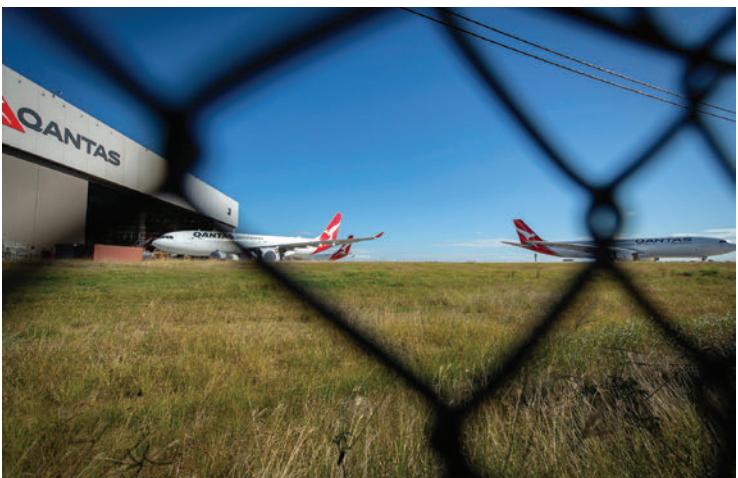
Podría ser temporal. Boeing dice que la demanda de pasajeros siempre rebotó luego de *shocks* previos en el mercado. "Lo mismo sucederá cuando se termine la pandemia del Covid-19", expresó la compañía en un comunicado. "En el largo plazo, los *fundamentals* que impulsan la demanda de los viajes aéreos y la carga —y los pilotos y técnicos que lo hacen posible— siguen existiendo".

En el corto plazo, las grandes aerolíneas estadounidenses, incluyendo a Delta y United Airlines, necesitarán recortar a cerca del 20 por ciento de sus pilotos, según un reporte de junio de Cowen & Co. La mayoría de esos recortes —entre 11.000 y 13.000— serán a través de retiros anticipados. Los *carriers* no pueden implementar despidos hasta el 30 de septiembre bajo los términos de sus paquetes de ayuda del gobierno de los Estados Unidos, lo que convierte al 1º de octubre "en un día que muchos dentro de la industria temen", escribió Helene Becker, analista de Cowen.

A nivel mundial, las aerolíneas ya planean eliminar decenas de miles de empleos para preservar el efectivo durante la recuperación, que durará años. Lufthansa dijo que tiene un exceso



▲ Garner, piloto suspendido de Qantas, está atendiendo su negocio financiero.



▼ La aerolínea australiana despidió 20.000 empleados.

de 22.000 posiciones, Alitalia de 6800 y Emirates está considerando recortar cerca de 30.000. Los pilotos de Delta están negociando un paquete de retiros anticipados que otorgarían algunos pagos y beneficios hasta que los pilotos afectados lleguen a la edad obligatoria de jubilación de 65 años. American, Southwest y JetBlue ofrecieron incentivos similares.

Mientras la crisis del Covid expulsa a los veteranos, también disuade de sumarse a nuevos —especialmente cuando suelen gastar US\$ 150.000 de dinero propio para horas de entrenamiento y vuelo para estar calificados, explica Mark Charman, CEO de Goose Recruitment, una firma de contratación de pilotos. "El talento con experiencia yéndose en la cima sin un talento nuevo suficiente abajo llevará a una enorme escasez a futuro de habilidades", advierte. **<BW> Angus Whitley, Charlotte Ryan y Mary Schlangenstein, con Siddharth Vikram Philip**

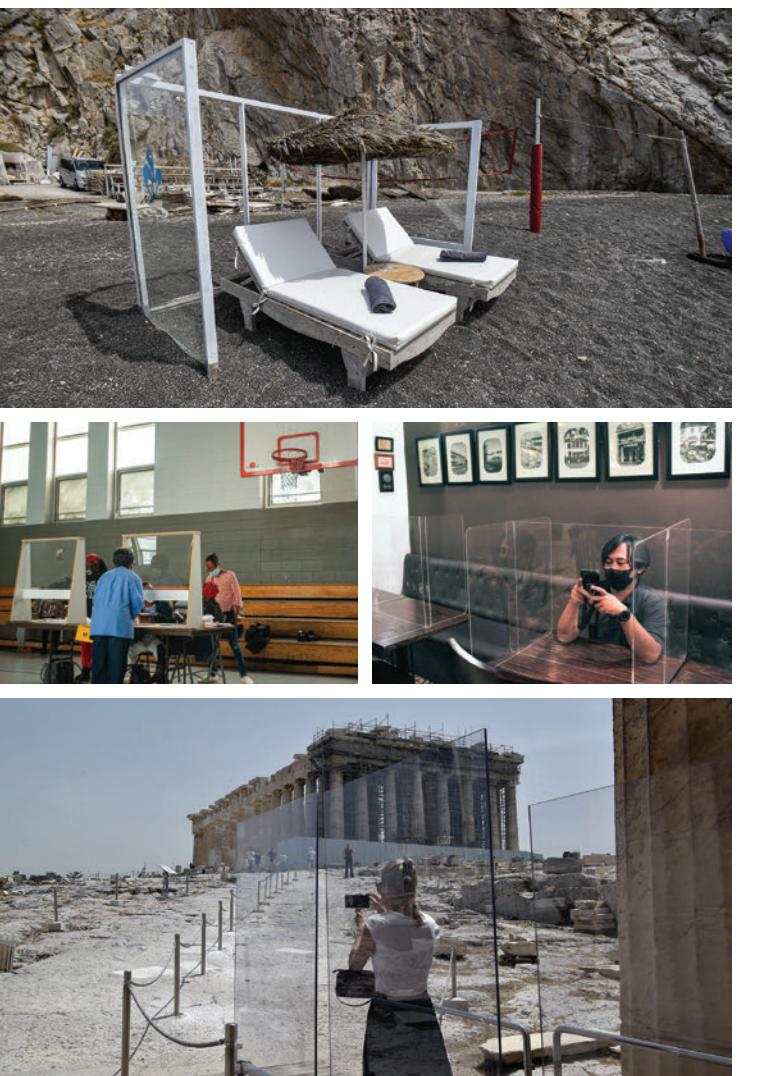
THE BOTTOM LINE. Antes de la pandemia, Boeing pronosticaba la necesidad de 800.000 pilotos más durante los próximos 20 años. Pero en el corto plazo, las aerolíneas tienen miles de empleados de cabina de más.

Algo sobre lo que estornudar

● Plexiglas, de Röhms, se enfrentaba a un año duro. Entonces, el Covid disparó la demanda de sus paneles.

A principios de año, Michael Pack estaba preparando algunas medidas difíciles. Röhmk, el fabricante alemán de vidrio que dirige, estaba saliendo de una temporada invernal difícil. La demanda de las industrias automotriz y de la construcción estaba deslucida, los precios venían a la baja y los nuevos dueños de *private equity* de la empresa estaban ansiosos por mapear cómo lograr el retorno de su compra de US\$ 3200 millones. Como respuesta, Pack, el CEO, empezó a recortar la producción y las horas de los empleados.

Entonces, en marzo, notó un alza repentina en una parte del negocio que se mantenía estable: paneles de acrílico vendidos bajo la marca Plexiglas. Las órdenes llegaban de comercios, oficinas, hospitales y empresas de transporte público, que estaban ansiosas por poner sus manos sobre los escudos protectores para separar a los empleados



del público que tosía y estornudaba y contagia de coronavirus. Como los barbijos y los desinfectantes, Plexiglas se volvió omnipresente casi de un día para el otro, una protección translúcida para cajeros, conductores de colectivos y recepcionistas.

Para Röhmk, el crecimiento trajo un empuje bienvenido. "Pasamos de super fríos a muy calientes", asegura. "Al principio pensamos que era un pico y tratamos de aprovechar lo que pudimos. Luego realmente empezó a crecer y se hizo mucho más grande". Pack cuenta que están agotados los paneles de Plexiglas en Europa y los Estados Unidos al menos hasta octubre, y los indicadores muestran que el crecimiento de la demanda no desaparecerá tan rápido como apareció. Röhmk predice que las barreras transparentes en los espacios públicos y las oficinas seguirán siendo algo común en el próximo futuro, sosteniendo una línea de producto que sufría de márgenes chicos.

▲ De las playas de Santorini a las cabinas de votación en Filadelfia, los paneles de Plexiglas están muy demandados.

▼ Usos de láminas de acrílico en 2019

Construcción 28%
Luces y carteles 24%
Autos 22%
Otros 26%

"El aumento en la demanda de las láminas protectoras de acrílico por el Covid-19 es meteórica", asegura Anton Ticktin, *managing director* de Piper Sandler en Valence Group, quien se especializa en transacciones químicas. Ticktin estima ventas y ganancias record este año para la industria de paneles de acrílico, también por la mayor demanda de pantallas de LCD que usan el material.

Röhmk dice que los pedidos de láminas de Plexiglas compensan la caída en la demanda de la industria automotriz, donde el material se usa para focos y terminaciones de paneles. También se usan en aviación, carteles sobre paredes e invernaderos.

La gran corrida se dio en marzo y abril, con informes que mostraban que la demanda se había triplicado, explica Sebastian Bray, analista de Berenberg Bank. A largo plazo, la industria puede esperar una tasa anual de crecimiento de entre 15 y 20 por ciento.

Plexiglas fue descubierto por Otto Röhmk, un químico alemán que empezó a experimentar con ácido acrílico cuando terminaba el siglo pasado. Para fines de la década del '20, su empresa, Röhmk & Haas, había comenzado a fabricar un vidrio de seguridad transparente con una capa interior de acrílico para usar como ventana en los autos. Le siguió el molde por inyección granular, lo que llevó a más aplicaciones.

Con ventas anuales de cerca de 1700 millones de euros (US\$ 1900 millones) y 3500 empleados, Röhmk fue vendida el año pasado a Advent, que se vio atraída por el rango de productos, desde el compuesto acrílico básico a láminas aeroespaciales, además de un nuevo método de producción que Röhmk desarrolló usando etileno en lugar del proceso tradicional basado en el cianuro de hidrógeno tóxico.

Röhmk está lejos de ser el único fabricante del material a prueba de golpes nombrado profesionalmente como polimetilmacrilato, o PMMA. Alrededor de la misma época en la que Röhmk hizo su descubrimiento, Imperial Chemical Industries inventó Perspex, seguido por la marca Lucite de DuPont, ahora de Mitsubishi Chemical. Cerca de dos tercios del PMMA va a extrusión y láminas, que incluye las de protección, según Martin Bastian, director de Químicos Europeos en el banco de inversión Houlihan Lokey.

Como reacción al crecimiento de la demanda por el Covid, Pack empezó a reorganizar empleados tanto en Alemania como en los Estados Unidos. Röhmk también contrató personal temporal para ayudar a lidiar con los pedidos y la logística. "En general, nos está yendo mucho mejor de lo que hubiera pensado la gente", admite Pack. **<BW> Andrew Noel**

THE BOTTOM LINE. El acrílico se usa desde hace mucho en coberturas de focos y vidrios de seguridad. La demanda repentina de los paneles que protegen a los empleados de la transmisión del coronavirus agotó su producción hasta octubre.

BW Talks

Christopher Nassetta

Luego de ser nombrado CEO de Hilton Worldwide al poco tiempo de la crisis financiera de 2008, Nassetta guió a la compañía de hospitalidad durante tiempos duros. Ahora el Covid-19 testeará la resiliencia de ese turnaround. — *Carol Massar y Jason Kelly*



- Para impulsar la liquidez y reducir los gastos corporativos, en junio Hilton despidió a 2100 empleados corporativos • También extendió las suspensiones a trabajadores, horas reducidas y bajas de salarios por 90 días más • En marzo, Nassetta dijo que renunciaba a su salario para lo que queda de 2020.

¿Cuál será el principal cambio en los viajes?

Ahora hay personas en equipos de protección, distanciamiento social, protocolos de higiene, estándares de limpieza de hospital. Algo de eso seguirá, y las cosas que ya estaban sucediendo con la tecnología —la digitalización de nuestro negocio— se acelerará mucho. Ya lanzamos en casi todos los hoteles del mundo el *check-in* digital, la selección digital de habitaciones y la llave digital. Así que en la app Hilton Honors ya hay entrada sin contacto. De los miembros de Hilton Honors, cerca de un tercio la usaron. Habrá una adopción masiva. Y la gente no va a volver de eso.

dos o tres veces mejor. Pero el año pasado terminamos con una ocupación promedio de casi 75 por ciento, así que es devastadoramente más baja de lo que supo ser.

Entonces, ¿qué volverá primero?

Ahora estamos viendo un crecimiento sobre todo en placer. El fin de semana de Memorial Day, en mercados cerca de playas y lugares donde la gente quería salir, tuvimos hoteles con la mayor capacidad con la que pudieran lidiar —que es menor a la normal por el distanciamiento social. Los viajes de negocios todavía no volvieron, porque la mayoría de las personas no volvieron a sus oficinas y no les permiten viajar.

¿Qué tipo de repunte espera?

Bueno, cerca de 75 por ciento de nuestro negocio se relaciona a viajes de negocios —sea en grupos o personal— y 25 por ciento es placer. En mayo, la ocupación general fue de 10 o 12 por ciento. Creo que ahora está en 27 o 28 por ciento. Así es que es

¿Cuándo retornarán los viajes de negocios?

La gente no va a dejar de viajar y hacer Zoom por el resto de su vida. Pero durante el próximo año, los viajes de negocios serán débiles. Volverá a su normalidad en dos o tres años.

La pequeña empresa canadiense que potencia el shopping online

● Shopify impulsa a más de 1 millón de comerciantes a nivel global. Sus acciones casi se duplicaron en el año, lo que abultó la fortuna de su fundador.

A principios de abril, mientras los consumidores británicos luchaban por comprar clásicos de la alacena en el medio de la pandemia, Heinz decidió abrir su primera tienda *online* en la historia. A los pocos días, la marca de 151 años sumó un sitio web que vendía un surtido de legumbres, fideos y sopa de tomate con envíos para todo el Reino Unido. A la tienda virtual le fue tan bien que Heinz rápidamente expandió su oferta a sus clásicos condimentos y alimento para bebé.

Detrás del rápido cambio al *e-commerce* estaba Shopify, una empresa canadiense que permanece casi invisible para los consumidores pero se convirtió en la plataforma que eligen las compañías que buscan llegar al *online* de forma rápida y barata. Con un *fee* mensual desde US\$ 29 se accede a una tienda virtual y todo lo que se necesita para manejarla, incluyendo las herramientas digitales para operar pagos, niveles de inventario y envíos.

En los Estados Unidos, el mercado de comercio electrónico más grande del mundo detrás de China, cualquier compra no hecha en Amazon probablemente sea a través de un sitio web potenciado por Shopify. La empresa basada en Ottawa se quedó el año pasado con el segundo *share* más grande de las ventas de *retail online* en



● Lutke

Sobre el dinero
Los ciudadanos canadienses más ricos,
en miles de millones de US\$.
5 de junio de 2020

	Ranking Compañía	global	Fortuna
Joseph Tsai	Alibaba Group	117	12,5
Sherry Brydson	Thomson Reuters	175	9,5
Galen Weston	George Weston	223	7,9
Arthur Irving	Irving Oil	248	7,2
Tobi Lutke	Shopify	296	6,3
David Thomson	Thomson Reuters	325	6

los Estados Unidos. A nivel global, potencia más de 1 millón de comerciantes en 175 países, desde la línea de indumentaria de Victoria Beckham a marcas como Heineken y PepsiCo. Así, ayudó a vender US\$ 61.000 millones en bienes en 2019.

Este año, el coronavirus le dio a Shopify —y al comercio *online*— un fuerte empuje. Todavía está por verse si el cambio de comportamiento se va a mantener, pero puso en el foco a una tecnológica de la que pocos habían escuchado hablar.

Desde enero, el precio de la acción de Shopify casi se duplicó. Su valor de mercado de US\$ 88.000 millones supera el de Target, Uber o General Electric. Desde mayo, se alterna con el venerable Royal Bank of Canada como la compañía pública más grande del país.

Al principio de la crisis, Tobi Lutke, el convencional CEO y fundador de Shopify, le dijo al staff que “borrara todos los planes existentes y los volviera a pensar a partir de esta nueva realidad”. Durante tres días, los empleados dejaron sus trabajos usuales y se enfocaron en identificar qué necesitaban las empresas pequeñas para sobrevivir. En las semanas siguientes, Shopify apuró herramientas para ayudar a los comerciantes a armar retiros en el punto de venta y entrega local. Y anunció alianzas con Facebook y Pinterest para expandir las redes sociales como herramientas de compra. Según Jean-Michel Lemieux, CTO de la compañía, Shopify veía “niveles de tráfico diarios al nivel del Black Friday” durante abril. Mientras las tiendas tradicionales como J.C. Penney y Neiman Marcus anuncian sus bancarrota, Shopify vio un aumento del 62 por ciento en la creación de tiendas durante un periodo de seis semanas.

“El futuro del *retail* está en todos lados”, dice Harley Finkelstein, COO de Shopify. Es el tipo de comercio en cualquier momento y en cualquier lado al que apunta desde que fue fundada en 2006. Tradicionalmente, los comerciantes solían armar aplicaciones para manejar los canales. Shopify reduce eso a una sola plataforma. “La idea es que no importa dónde o cómo vendés, todo se alimenta a un *back office* centralizado donde se puede ver y manejar todo el negocio”, explica Finkelstein.

El crecimiento de la acción de Shopify le sumó US\$ 2900 millones este año a la riqueza de Lutke, convirtiéndolo, con US\$ 6300 millones, en la quinta persona más rica de Canadá, según el Índice de Multimillonarios de Bloomberg. No que él esté chequeando. La política de la compañía dice que cualquiera a quien se encuentre hablando sobre el precio de la acción tiene que comprarle a su equipo una ronda de donuts de Tim Hortons, una marca de culto en Canadá.

Al alemán de 39 años, quien dejó el colegio a los 16, le gusta ir contra la corriente. Empezó su negocio de *e-commerce* justo en el amanecer de la burbuja puntocom, y se negó a sacar los *headquarters* de la capital canadiense. Le gusta pasar los sábados a la noche hackeando los sistemas de la compañía para probar su seguridad.

En 2004, Lutke trató de vender *snowboards online*, pero encontró que el software era “increíblemente costoso, innecesariamente complejo y furiosamente inflexible”. Escribió un mejor código y se dio cuenta que el software mejorado era más valioso que el equipo para la nieve. En 2006, Shopify fue lanzada como una simple herramienta para que las empresas armaran su sitio web.

La escala de Shopify significó el surgimiento de una industria entera alrededor de la compañía —pequeñas firmas tecnológicas vendiendo herramientas y plantillas que mejoran la experiencia del *shopper*. Una, por ejemplo, desarrolló una aplicación que convierte los precios en la moneda local de la persona buscando, aumentando la chance de una compra. Shopify, a cambio, tiene visibilidad entre todos sus comerciantes sobre qué está en tendencia y qué temas y aplicaciones llevan a las ventas —un tesoro de datos que ayuda a las PyMEs a impulsar sus chances *online*.

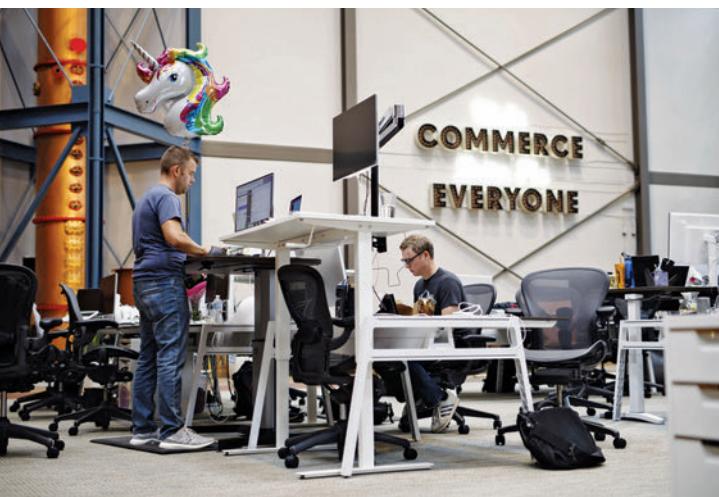
Eso creó un foso competitivo alrededor de la compañía, lo que hizo muy difícil que los rivales puedan acceder. “El ecosistema de esa aplicación es muy, muy difícil de romper una vez que empieza”, explica Gus Papageorgiou, director de Investigación en PI Financial, en Toronto. “Tenés la escala, la información y el ecosistema. No sé muy bien cómo se podría romper a esta altura”.

“Mi hipótesis de inversión sobre Shopify ha sido bastante sencilla”, dice Papageorgiou. “Su posición competitiva es inatacable, el mercado es casi inmejorable y el modelo de negocios es altamente convincente”. Y hay lugar para crecer: el gasto *online* representó apenas 16 por ciento de las ventas de *retail* en los Estados Unidos en 2019. Según Finkelstein, el porcentaje de gasto *online* se disparó de forma considerable en marzo y abril.

Igual, el camino estelar de la compañía ha sido difícil de justificar de acuerdo a las medidas tradicionales. Shopify tuvo ganancias solo una vez desde que salió a Bolsa en 2015. A los precios actuales, los inversores están pagando más de US\$ 40 por cada dólar en facturación que genera la compañía —un múltiplo que recuerda al periodo de mayor espuma de la burbuja puntocom. “Es una acción que refleja más lo que se espera que lo que produce”, dice Julian Klymochko, CEO de Accelerate Financial Technologies, firma de

inversión en Calgary. “Captura el *mindset* de los inversores”, lo que ayuda a hacer subir el precio de la acción sin ninguna base en la realidad, explica.

El riesgo, sin embargo, es que pueden adelantarse demasiado. Los canadienses lo saben. El crecimiento de Shopify recuerda al de Research in Motion, fabricante de BlackBerry, y Nortel Networks, ambos gigantes tecnológicos globales y las compañías más valiosas de Canadá durante su pico. Ambas cayeron, la segunda en bancarrota, con las revoluciones de internet y los aparatos móviles. “¿Shopify dominará el comercio electrónico en 20 años? Es difícil de prever”, advierte Klymochko.



▲ Empleados en la oficina de Shopify en Waterloo, Ontario.

El gasto de los consumidores todavía podría colapsar mientras las economías luchan por recuperarse del aumento del desempleo. Los escépticos de Shopify se preguntan cuánto de la corrida *online* inducida por la pandemia hubiera sucedido, o si la compañía está pidiendo prestado contra crecimiento futuro. Quizá más importante, ¿cuántos de los pequeños comerciantes que usan Shopify sobrevivirán? (después de la crisis financiera global, miles no se recuperaron). “No está claro que Shopify vaya a ser más grande o rentable que lo que hubiera sido sin el Covid-19”, explica Chris Silvestre, analista de Veritas Investment Research.

Sin embargo, más allá del tamaño que tiene teniendo el comercio *online*, Shopify acaba de agarrar una participación mayor. El riesgo más grande de la compañía podría ser responder a las fuertes expectativas de los inversores. “Es una cantidad enorme de presión”, dice Silvestre. “Y está mayormente fuera de su control”. <BW> Natalie Obiko Pearson, con Divya Balji

THE BOTTOM LINE. Shopify tiene solo 14 años y ya está compitiendo con Amazon. ¿Tiene el poder de mantenerse o es una historia demasiado buena?

¿Podrá la economía alemana sacar a Europa de la crisis del coronavirus?

La capacidad de las empresas del 'Mittelstand' para adaptarse implica que están

bien ubicadas para recuperar su papel de motor económico del continente.

Guy Chazan en Berlín y Martin Arnold en Frankfurt

Cuando llegó la pandemia del coronavirus, el Grupo Bauer, un fabricante de compresores industriales con sede en Múnich, destruyó su plan empresarial y redactó otro nuevo.

Como sus grandes clientes en la industria automotriz estaban de capa caída, se orientó hacia otros clientes más resistentes a las crisis, como institutos de investigación y el sector de salud, y les ofreció nuevas aplicaciones para su avanzado sistema de recuperación de helio. Para sus clientes en el sector de la energía desarrolló nuevos compresores que generan gas ecológico. E inventó, patentó y echó a andar un nuevo filtro que elimina del aire virus, bacterias y moho.

"Ayudó que estuviéramos muy diversificados en cuanto a productos y mercados –explica Philipp Bayat, director Ejecutivo de Bauer. De la necesidad hicimos virtud".

En consecuencia, Bauer afirma ahora que podrá cumplir con las metas de ingresos y pedidos de este año que habían sido establecidas antes del brote del virus, y ambas categorías son mejores que los resultados de 2019. "Estamos viendo que algunos de nuestros mercados ya se están recuperando –agrega Bayat. No diría que estamos eufóricos, pero sin dudas tenemos confianza en el futuro".

Al igual que muchos de sus vecinos, Alemania fue golpeada por una emergencia de salud pública que dejó de-

vastación a su paso. Afronta la peor recesión en la historia de la posguerra, con desempleo en aumento y derrumbe en las exportaciones y la producción industrial. Es sombrío el ánimo entre los capitanes de la industria germana.

Y sin embargo, la experiencia del Grupo Bauer indica que la recuperación podría ser más rápida que la de la mayoría de sus vecinos. Aunque este año el PBI alemán se contraerá un 6 por ciento, según el Bundesbank, las previsiones para las otras cuatro grandes economías europeas difundidas por sus respectivos bancos centrales son mucho peores: Italia, por ejemplo, caerá 9,2 por ciento, y el Reino Unido, 14 por ciento.

Peter Altmaier, ministro de Economía de Alemania, sintetiza la confianza cauta de Berlín. "Vemos una clara tendencia positiva en el ánimo de la gente",

dijo hace un mes. Las compañías germanas ya planifican grandes inversiones para fin del año, en tanto entrará en efecto el paquete de estímulo fiscal del gobierno por 130.000 millones de euros, que debería impulsar la actividad empresarial. Alemania, declaró Altmaier, será la "locomotora económica" que sacará a Europa y al mundo de la crisis del coronavirus.

Pero la agilidad y el ingenio con que respondieron las empresas pequeñas y medianas de Alemania, su Mittelstand, también demostraron ser una parte crítica del éxito del país.

Un ejemplo es va-Q-Tec, especialista en aislamiento con sede en la ciudad bávara de Würzburg. Su sector de consolas termales fue castigado debido al derrumbe de los pedidos de fabricantes de heladeras y otros clientes. Por lo tanto reasignó personal a producir más contenedores aislantes que se emplean para transportar productos farmacéuticos y que ahora están en gran demanda para llevar los equipos de análisis del virus.

Ese cambio de orientación también ayudó a mantener abierto el negocio,

incluso en el peor momento de la pandemia. "No tuvimos que hacer ninguna cuarentena", señala Joachim Kuhn, fundador y director Ejecutivo de la firma. Les pedimos a todos nuestros clientes que mandaran cartas de confirmación en las que decían que éramos relevantes para la atención médica, y eso nos ayudó a seguir abiertos en todo el mundo". El Grupo Bauer hizo lo mismo, alegando que sus filtros de aire son críticos en clínicas y hospitales.

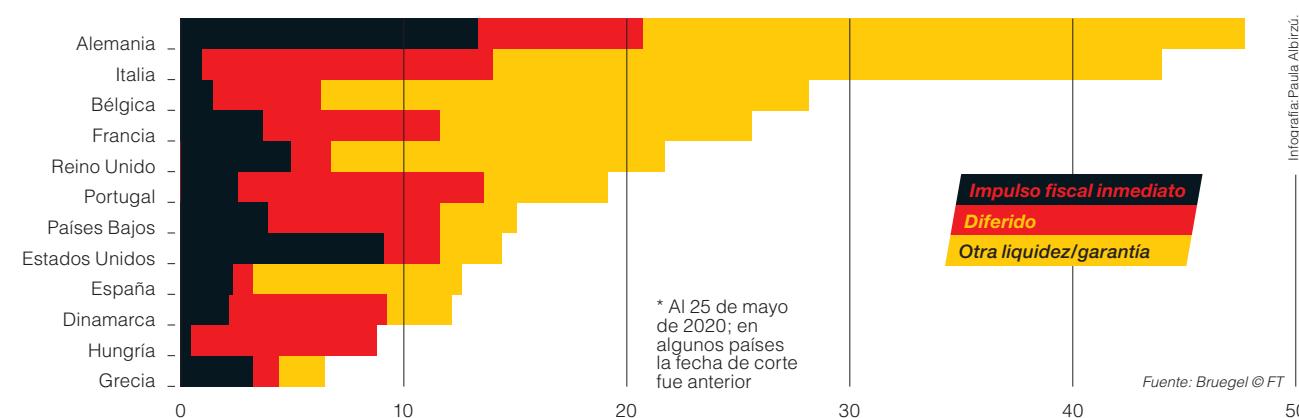
De hecho, fuera de la industria automotriz, Alemania no experimentó el trastorno que se vio en países como Italia, donde se forzó el cierre de todos los negocios no esenciales. "El cierre en Alemania no fue tan profundo ni tan largo como en Italia, España o Francia", apunta Clemens Fuest, director del instituto de economía Ifo en Múnich.

diferentes momentos. El carácter diferido del impacto amortiguó el golpe.

"En principio, mientras más diversificada sea la estructura regional de mi cliente, más podré repartir el riesgo", señala Karl Haeusgen, presidente de HAWE. Aunque los Estados Unidos sigue con dificultades, están llegando pedidos de Japón, Corea del Sur y China. "Son mercados que se estabilizaron o que incluso están creciendo", agrega.

Fischer, fabricante de enchufes de pared y autopartes asentado cerca de Stuttgart, cuenta un relato similar. Tuvo que cerrar la producción en muchas de sus 49 subsidiarias en 37 países debido a las cuarentenas, y suspendió a cientos de sus 5000 empleados. Pero su propietario, Klaus Fischer, señala que las sucursales en China están "activas hace semanas", y ahora disfruta

Respuesta fiscal a la pandemia en países europeos*
Valor de respuestas fiscales discretionales al coronavirus (% del PBI 2019)



Infografía: Paula Albrizú.

de "aumentos en nuevos pedidos, especialmente en Alemania".

La ventaja para Alemania es que el mundo sigue necesitando sus productos. "No es que los mercados de productos germanos hubieran sido enterrados vivos por el virus –distingue Lars Feld, presidente del Consejo de Expertos Económicos de Alemania. Se mantuvieron intactos. Y la demanda de autos y maquinarias alemanas no desapareció".

Recuperación diferente

El panorama inmediato es mucho menos sombrío que hace un mes. Pero las

tan la repatriación subsidiando empresas que quieren reubicarse en sus mercados nacionales. China y los Estados Unidos se están desconectando. Y todo eso de verdad hiere a Alemania".

El auge de China y su demanda insaciable de autos y máquinas alemanas fue uno de los grandes motores de los 10 años de apogeo económico de Alemania, el más prolongado en la historia de la posguerra. Sin embargo, en el primer trimestre, la economía china se contrajo por primera vez desde que se llevan registros, y "ahora está en duda si llegará a crecer en 2020", señala Felbermayr. Lo que sea que ocurra,

Isabel Schnabel, profesora de Economía en la Universidad de Bonn que en enero se unió al directorio del Banco Central Europeo, dice que Alemania tendrá que hacer un ajuste "sustancial" a la nueva realidad posterior al virus. Pero también debería aprovechar las oportunidades que presentará. "Alemania tendrá el problema de que no podrá volver a la vieja normalidad, tendrá que buscar una nueva normalidad", apunta.

Es posible que en la estela de la crisis del coronavirus "la actividad económica se traslade a ciertas áreas que favorecen más el crecimiento económico, como la digitalización o una

lo haga Europa en su conjunto. Ese fue el razonamiento detrás de la propuesta franco-alemana de un fondo posterior al virus de 500.000 millones de euros financiado con deuda emitida por la UE –idea largamente rechazada por Berlín– para ayudar a los países más afectados por la pandemia. "El hecho de que Alemania sea parte de la UE implica que debe cargar con el fardo financiero correspondiente –acota Haeusgen. Es el principio de solidaridad".

Motivos para el optimismo

A pesar de las nubes oscuras que pendan sobre el largo plazo, hay creciente

actividad empresarial). "El consumo de electricidad se estabiliza, el índice de recorridos con peaje de camiones (que se basa en los peajes que se pagan en las autopistas alemanas) está en alza, lo mismo que las reservas en restaurantes –acota–. Son indicadores en tiempo real que dan una buena instantánea del ánimo y ofrecen motivos para el optimismo".

Este ánimo mejorado se refleja en el índice Ifo de clima empresarial, que en junio subió a 86,2 puntos desde los 79,7 de mayo, el mayor incremento del que hay registros. Sondeos previos de Ifo también reflejaron un gran repunte

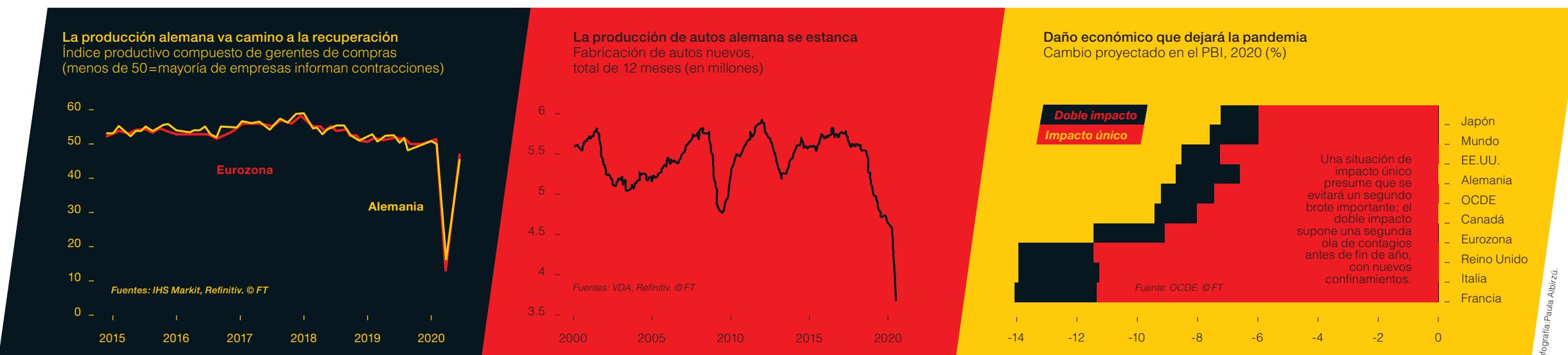
Gfk, muestra señales de recuperación, tras haber tocado el mínimo histórico en mayo. Los nuevos patentamientos de autos, que en marzo cayeron 31,5 por ciento y 31 por ciento en abril, subieron 30 por ciento en mayo. "La parálisis inducida por la conmoción pasó y se está asentado una nueva normalidad", señala Peter Fuss, experto en el sector automotriz de EY.

Aun así muchas compañías reconocen que sufrieron un gran impacto que les llevará tiempo superar. Oehler calcula que los pedidos de las próximas dos o tres temporadas serán un 50 por ciento inferiores a los de años anteriores, y entiende que tendrá que desprenderse de 60 de sus 120 empleados y gastar más de 1 millón de euros en indemnizaciones. "En eso se irá mi jubilación", ironiza.

Haeusgen considera que también HAWE atravesó una guerra: los pedidos disminuyeron entre 20 y 25 por ciento: "Llegamos al punto más bajo, y ahí nos quedaremos por dos o cuatro meses". En un mes tendrá que suspender al 10 por ciento de la fuerza laboral. Este año los ingresos caerán de 10 a 20 por ciento. "Pero las cosas empezarán a rebotar a fines de septiembre", supone.

Insiste en que HAWE se recuperará con más rapidez que tras la crisis financiera mundial. "La caída de 2009 golpeó más fuerte a la industria que la crisis corona", afirma. Sufrirán las economías con grandes sectores de servicios, como España y Portugal con sus industrias del turismo. "Para nosotros, 2020 no será tan malo como 2009".

Para Altmaier, la clave de la elasticidad de Alemania está en la fuerza de sus exportaciones. "Desde el ascenso de los fenicios hace más de 2500 años –dijo el ministro a principios del mes pasado– las economías orientadas a las exportaciones, interactivas y en red siempre demostraron ser mucho más prósperas y exitosas, y tuvieron mayor crecimiento, que las sociedades autárquicas que se cierran al mundo exterior". La esperanza es que sea esa apertura precisamente la que ayude a la economía alemana a revivir, y revierta las fuertes pérdidas sufridas por la pandemia. <AP>



perspectivas de Alemania no son tan alentadoras a largo plazo. Para algunos economistas, la fuerte dependencia de las exportaciones es una trampa potencial: el mundo post-coronavirus podría ser hostil a economías abiertas, como la de Alemania, que dependen del libre comercio, las cadenas de suministros internacionales y las instituciones multilaterales, en medio de un creciente rechazo a la globalización.

"El crecimiento alemán entre 2010 y 2019 se debió en gran medida al comercio exterior, pero no lo veremos en los próximos años –dice Gabriel Felbermayr, director del Instituto Kiel de Economía Mundial. Los países están poniendo barreras comerciales. Alien-

"no tendrá el mismo efecto de arrastre que en 2010, después de la crisis financiera mundial".

Hay otros peligros que se avecinan. Fue destaca el rápido trastorno que causará la digitalización en las empresas y la sociedad alemana, y el impacto que tendrán sobre el sector automotriz, pilar clave de la fortaleza alemana, las políticas verdes que mitigan el cambio climático. Menciona las 800.000 personas empleadas en esa industria germana, muchas de ellas especializadas en la fabricación de motores de combustión interna, aptitudes que podrían volverse innecesarias con el auge de los vehículos eléctricos. "Ellas en verdad me preocupan", admite.

Mientras tanto, por fin se cayó en la cuenta de que la economía de Alemania no se recuperará plenamente hasta que

economía sin carbón", dice al FT. "Para Alemania es uno de los grandes desafíos, en virtud de la relevancia de la industria automotriz".

Ya hay indicios de que el gobierno percibe la necesidad de aprovechar la oportunidad de cambiar. El paquete de estímulo que aprobó el mes pasado gira en torno de una gran rebaja temporal al IVA y un pago único de 300 euros por cada niño del país: pero también contiene un "paquete futuro" de inversiones por 50.000 millones de euros en la economía del hidrógeno, tecnología cuántica e inteligencia artificial.

Mientras tanto, por fin se cayó en la cuenta de que la economía de Alemania no se recuperará plenamente hasta que

evidencia de que la economía alemana ya está empezando a rebotar de la pandemia.

El Consejo de Expertos Económicos pronosticó que aunque el PBI se contraerá un 6,5 por ciento este año, en 2021 se expandirá un 4,9 por ciento, con una "recuperación lenta" que se establecerá en el verano boreal.

Monika Schnitzer, integrante del Consejo, ha percibido "una mejora notable en el estado de ánimo". Menciona el más reciente índice IHS Markit de gerentes de Compras, que subió de 32,8 en mayo a 45,8 en junio, el nivel más alto desde que comenzó la pandemia (aunque sigue por debajo del umbral de 50 que indica expansión de la

en las expectativas de producción entre compañías alemanas, en particular en sectores como muebles, productos de cuero y calzado.

Trippen, marca de zapatos artesanales de Berlín, es una de las que empiezan a mirar tentativamente al futuro. Siguieron produciendo durante la cuarentena y recibieron una ayuda de 60.000 euros de parte del estado de Brandeburgo. "Me sorprendió: el dinero estaba en mi cuenta a los dos días", cuenta Michael Oehler, cofundador de Trippen.

Trippen será uno de los muchos beneficiarios de la leve suba en la confianza de los consumidores que registran las investigaciones. Un índice que se sigue con atención, el de clima de consumo de



PREPARARSE PARA LA NUEVA GASTRONOMÍA

Con la “nueva normalidad” cada vez más cerca, comienzan a vislumbrarse las tendencias que forjarán la nueva etapa. Menú digital, vajilla biodegradable y nuevos layouts, entre lo que viene.

La “nueva normalidad” es sinónimo de incertidumbre y sobre esa base habrá que volver a poner en marcha negocios. Algo así como barajar y dar de nuevo, pero sin saber cómo mezclar el mazo. La gastronomía es uno de los rubros más afectados por esta falta de certezas y lo único claro es que cuando los locales vuelvan a abrir no podrán hacerlo tal como antes.

“El consumidor demostrará un cambio de hábito y de consumo. Más del 60 por ciento de los clientes pedirá seis cosas: salud, seguridad, barbijos y guantes por parte del personal, aviso de mesa disponible y menú digital”, asegura Sebastián Ríos, presidente de Grupo Gastronómico RE, al cual pertenecen marcas como Almacén de Pizzas, Juan Valdez y Yeka, entre otras.

En la Argentina, la pandemia se lee con el diario del lunes, lo que permite saber de qué manera los bares y restaurantes

de países que dejaron la fase 1 enfrentan el nuevo panorama. Y, si bien los protocolos son diferentes, tienen varios puntos en común. En México, por ejemplo, solo permiten una ocupación del 30 por ciento en el interior de los locales y un 40 por ciento afuera. Además, se eliminaron los menús impresos y las mesas deben mantener una distancia de 2 metros.

En España, los manteles deben utilizarse una vez y sobre las mesas no puede haber servilleteros, aceiteras, ni nada por el estilo. Esas son las medidas que se mantuvieron, aunque muchas cambiaron en tanto se avanzaba de fase. Así, en la segunda y tercera etapa, por ejemplo, se permitió una mayor ocupación.

Gastronomía digital

“Mozo, la carta, por favor”. Esa frase usada por décadas dejó de escucharse. Es que en casi todos los países el menú ya no

se imprime. Ahora se descarga en el celular o, en el caso de los que no pueden ofrecer el servicio, se lee en pizarras (algo que en la Argentina era habitual por culpa de la inflación, que obligaba a cambiar los precios de forma casi constante).

Empresas como Loveat y MenuPop brindaban ese servicio y vieron crecer sus números de forma exponencial tras la pandemia.

Agustín Perrotta creó Loveat a fines de 2016. “Surgió porque en un viaje noté que había problemas con las cartas tradicionales cuando estaban en otro idioma y que los camareros tardaban mucho”, cuenta.

En ese entonces, el coronavirus parecía el argumento de una película de ciencia ficción, por eso vender el servicio no fue fácil. “Nosotros ofrecíamos un sistema integral de pedidos, pero tuvimos que hacer un *downgrade* y ofrecer solo el módulo de carta porque los restaurantes no veían el beneficio”, explica su socio, Nicolás Merlis.

Hasta que, claro, llegó el coronavirus y cambió todo. “Desde entonces, la demanda aumentó más de 200 por ciento. Hasta marzo de 2020 teníamos 15 clientes y ahora tenemos 250”, indica Perrotta.

Además, pudieron darle pleno uso a la plataforma, que hoy también es muy solicitada para *delivery*. El usuario entra al perfil de Instagram del restaurante, hace *click* en el enlace de la biografía que lo deriva a la cuenta en Loveat y desde allí pueden encargar pedidos y hasta pagarlos (salvo que el local acepte solo efectivo).

MenuPop ofrece prestaciones similares y también comenzó a funcionar antes de que existiese el Covid-19. “Hicimos el desarrollo hace más de un año, pero la pandemia aceleró muchísimo los tiempos. Hoy en España contamos con más

de 100 comercios y crecemos de forma exponencial día tras día. También tenemos presencia en gran parte de América”, cuenta una de sus creadoras, Cecilia Tarelli.

La mayoría de los gastronómicos ya digitalizó sus menús. “En Casa Cavia tenemos los menús en nuestro website, pero adoptaría estos servicios porque si la experiencia es visualmente atractiva puede ser complementaria a la atención”, indica Guadalupe García Mosqueda, directora de Grupo Mezcla, que además de este restaurante es responsable de Orno, La Panadería de Pablo y Carne.

En la cadena Tostado también tienen una página web que funciona como una plataforma *self service* para que los clientes hagan pedidos y hasta lo abonen online.

Ignacio Trott, Alejandro Feraud y Alex Luchetti, los talentosos cocineros y dueños de Bestia, todavía no decidieron cómo mostrarán su carta al abrir las puertas. “Pensamos en la oratoria del camarero explicando el concepto del lugar y las opciones de plato. También en imprimir en papel ecológico un menú de único uso o un código QR para que aparezca el menú en celular. Sabemos que a nuestros clientes no les va a molestar: adaptarse es crecer”, aseguran.

Ecología al plato

El coronavirus implicó la explosión del *delivery* y el *take away*, dado que es la única forma en la que los bares y restaurantes pueden funcionar.

Ya antes de la pandemia, la Unión Europea había puesto sus ojos en la contaminación generada por los descartables de un solo uso, dado que el 80 por ciento de la basura que llega al océano corresponde a desechos plásticos. Por eso, en mayo de 2019 aprobó una resolución que prohibía este tipo



“El consumidor demostrará un cambio de hábito y de consumo”, dice Sebastián Ríos, de Grupo Gastronómico RE (Almacén de Pizzas, Juan Valdez).



En Tostado tienen una web que funciona como plataforma self service.

de artículos (sorbetes, palillos removedores, cubiertos, platos, etc.) a partir de junio de 2021.

Pero, en estos meses, con el auge del *delivery*, el problema se incrementó. El efectivo positivo es que ese triste crecimiento funcionó como un llamado a la conciencia, ya que varios empresarios comenzaron a evaluar alternativas para moderar esta situación.

Biotrem es una empresa polaca que fabrica vajilla y cubiertos biodegradables elaborados con salvado de trigo. La encargada de comercializarlo en el país es la firma Eco Town. Según Abdón Zavaleta, su fundador, "la pandemia más que acelerar o promover el desarrollo de productos descartables sustentables para la gastronomía hizo que este nicho tuviese más visibilidad, hoy hay más jugadores dentro de la industria gastronómica buscando este tipo de soluciones".

Los restaurantes de García Mosqueda son un ejemplo: "Desde Mezcla estamos trabajando en esa dirección, queremos usar *packs* biodegradables y compostables. Buscamos reducir el impacto pensando en alternativas que, por costos, sean viables".

Y ahí reside el quid de la cuestión. Por supuesto, hay varias calidades de descartables y su precio es diferente. "Nuestros productos tienen mucha más resistencia que aquellos de plástico tradicional de calidad *premium*, eso nos hace aproximadamente tres veces más caros", cuenta Zavaleta. Aunque agrega un dato que relativiza los números: "Si estás comiendo con un tenedor de plástico y se rompe un diente en la comida, estarías ingiriendo petróleo. En cambio, si eso sucede con nuestros tenedores, estarías comiendo maíz. Eso explica bastante".

Quizás el modelo más viable es uno mixto, en el cual el cliente pueda elegir entre un descartable convencional o uno biodegradable y pagar un extra en caso de elegir esta

última opción. Zavaleta tiene proyecciones de crecimiento: "En la segunda parte de 2021 no vamos a importar los productos desde Polonia, sino que vamos a empezar a hacerlos en América latina".

Con un pie en el acelerador

Y aunque suene a novedad, lo cierto es que el universo gastronómico ya coqueteaba con la digitalización y la búsqueda de sustentabilidad.

En todo el mundo se implementaron diferentes iniciativas para terminar con los sorbetes. La más conocida fue la británica "Final Straw", mientras que en el país la movida se popularizó en las redes con el hashtag #MejorSinSorbete.

Lo mismo sucedió con la tecnología aplicada al servicio. "Lo único que hizo la pandemia fue acelerar los tiempos. Ya se sabía que la digitalización del rubro iba a ocurrir, pero esto requería que la gente lo asimilara. Lo que sucedió es que la pandemia obligó a que todos se sumerjan en lo digital sin tiempos de adaptación", explica Perrota.

Al principio las imágenes que llegaban desde otros continentes eran desalentadoras para los gastronómicos locales, y también para quienes frecuentan bares y restaurantes: mamparas de plástico para dividir las mesas y paneles desinfectantes eran solo algunas. Todos, elementos que contribuían a convertir una experiencia grata en algo, al menos, un tanto incómodo.

En Casa Cavia analizaron algunas de esas ideas, pero todavía no tomaron decisiones en ese sentido. "Exploramos la idea de hacer una inversión en mamparas y cabinas. Además, capacitamos a nuestro personal en los nuevos cuidados", indica García Mosqueda.

Los dueños de Bestia tienen una postura tomada. "No estamos a favor de los paneles de vidrio o de desinfección, pero si no queda otra alternativa, lo haremos", señalan.

La cuestión es que el rubro gastronómico no deja los mismos márgenes en la Argentina que en el exterior, por eso esos protocolos serán viables para unos pocos jugadores. "Esas inversiones las podrán bancar 10 bares o restaurantes. Tampoco rinde trabajar a un 30 por ciento, el abrir no es solo ver de qué manera sino si es rentable, por eso creo que no hay mucho margen para reinventarse", asegura Andrés Roldano, uno de los socios de reputados bares como Trade Sky Bar y Uptown, entre otros.

Es cierto que, con el paso de los días, llegan imágenes más felices: comensales disfrutando del buen comer y beber sin inventos estrambóticos de por medio, solo distancia social y algunos cuidados simples.

"Uno ve que la gente en Europa no tiene miedo, quiere disfrutar la vida, quiere recuperar el tiempo perdido y los comportamientos humanos tienen las mismas tendencias a nivel mundial, eso es alentador", se esperanza Agustín Latorre, dueño de Osaka.

Quizás la "nueva normalidad" no esté tan alejada de la normalidad a secas, y se trate solo de acelerar cambios que ya figuraban en la agenda del futuro. <AP> María Paula Bandera.



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



Salta 285, Buenos Aires Argentina / Tel: (+54 11) 4373-9500
www.multiled.com.ar / ventas@multiled.com.ar



86º ANIVERSARIO

1934 - 2020

HOY, MÁS QUE NUNCA, REAFIRMAMOS EL **COMPROMISO** DE CUIDAR TU SALUD

 **Bagó**

En un contexto tan desafiante, en Laboratorios Bagó redoblamos nuestro compromiso y esfuerzo para seguir ofreciendo productos innovadores, y así mejorar tu calidad de vida. Para ello, nuestras 3 plantas productivas en Argentina están operativas al 100%, lo que nos permite asegurar un normal abastecimiento de productos tan esenciales como los medicamentos.

 **Bagó**

Ética al servicio de la salud