

La máquina de confundir de Putin

Apertura

Edición 346 - Octubre 2022 - Argentina \$ 480



El ejecutivo
argentino dejó el
volante de
Volkswagen en
América latina
por un desafío
especial.

EL SUEÑO AMERICANO de **Pablo** **Di Si**

Liderará su
transformación en
los Estados Unidos,
uno de los dos
mercados del mundo
a los que más
apuesta la marca.

Ranking: Mejores Empleadores

Posgrados 2023: La vuelta a las aulas



BBVA

Seguros

Seguros de nuestro **futuro**

bbvaseguros.com.ar



Nuestro futuro es junto a vos

Por eso invertimos, avanzamos, y creamos oportunidades para hacerte la vida más fácil.



Contratá todos tus
seguros 100% online



Chequeá tu póliza
por WhatsApp



Denunciá tu
siniestro online

Nº de inscripción en SSN
0396

Atención al asegurado
0800-866-8400

Organismo de control

www.argentina.gob.ar/ssn



SUPERINTENDENCIA DE
SEGURIDAD DE LA NACIÓN

Nota del Editor

Las cubiertas siguen ardiendo

Cosas de la tecnología, la charla, que debía ser a través de una de las aplicaciones más usadas, terminó siendo una videollamada de WhatsApp. Durante cerca de una hora, Pablo Di Si describía desde Washington, adonde ya se había asentado definitivamente, los sueños y desafíos que enfrenta en su nuevo destino. A fines de julio, Volkswagen lo designó presidente y CEO de Volkswagen Group of America y CEO de Volkswagen Region North America. Cargos que se resumen en una responsabilidad: liderar hacia el éxito a la automotriz alemana en uno de los dos mercados del mundo en los que más apuesta crecer, en particular, con sus vehículos eléctricos.

La idea era hablar para la

nota de tapa de esta edición. Que Di Si, un argentino que voló alto en la industria automotriz global, compartiera los objetivos y desafíos que enfrentará para cumplir con el Sueño Americano. Pero la actualidad argentina –imprevisible, irreverente y, por eso, eternamente atractiva–, siempre encuentra la forma de filtrarse. Al mismo tiempo que se realiza, en el Ministerio de Economía, Sergio Massa recibía a la cadena de valor de la industria automotriz para esbozar algún intento de solución que reactivara la producción de vehículos: a esa altura, ya habían sido dos las automotrices que habían parado por falta de cubiertas, a un costo de más de 1000 vehículos diarios y US\$ 20 millones en exportaciones perdidas

cada 24 horas. Gestos de incredulidad en su rostro cuando se le cuentan algunas propuestas oídas en esa reunión, transmitidas *online* vía mensaje de texto por testigos *in situ*. Cuando parece que está mal, el país siempre encuentra la forma de estar peor. Por más que, durante mucho tiempo, fueron muchas las voces que profetizaron el final. El conflicto entre el Sutna y las tres plantas de cubiertas que hay en el país –Bridgestone, Fate y Pirelli– acumuló cinco meses de paros, bloqueos e, incluso, la toma de un ministerio. Más de 30 audiencias fracasadas hasta que en la número 36, finalmente, hubo paz forzada. Para la paritaria vencida se acordó algo que, en esencia, no difirió mucho a lo que en mayo

habían propuesto las empresas. El gremio se garantizó un 10% por encima de inflación. Lo celebró como un triunfo. Incluso, pese que arrió la bandera que había enarbolido durante toda su lucha: el pago al 200% de las horas trabajadas en fines de semana. Más allá del número, lo relevante fue la señal. Con pronósticos de inflación del 100%, días después, La Bancaria renegoció su paritaria en un 94%. Y Pablo Moyano prometió que el paro que lideró su amigo Alejandro Crespo sería “un poroto” al lado de lo que podrían hacer sus camioneros.



Juan Manuel Compte

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de Redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editor Jefe de Negocios: Juan Manuel Compte. Editoras de Negocios: Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactor: Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Pablo Valdez.

EL CRONISTA COMERCIAL Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Tecnología: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Producto Digital: Katherine Contreras. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Capital Humano: Daniela López.

APERTURA Revista editada por El Cronista Comercial S.A. Paseo Colón 746, 1º Piso, Buenos Aires. Tel: 11-7078-3270

Miembro del 

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

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

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



Sumario

Edición 346

Primer plano	Nota de tapa
▷	▷
Cláusula ametralladora	El sueño americano de Pablo Di Si
6	18
Perfil	El ejecutivo dejó el volante de Volkswagen en América latina por un desafío especial: liderará la transformación de EE.UU.
Martín Antola	
8	
Pases del mes	
10	
La agenda del Dircom	
Justo Herrou	
16	
Ecosistema	
▷	
Emprendedor	
Popu's Pitch	
Promarine	
Antioxidants	
12	
14	
En Alianza con	
Bloomberg Businessweek	
▷	
La máquina de confundir de Putin	
102	
Hongos pensantes	
¿Podrá la china BYD ser la contra de Tesla?	
Dígamelo de nuevo: ¿Por qué compré Whole Foods?	
Un programa que se imponga sobre todos	
110	
116	
120	
124	

Negocios

Ranking Mejores Empleadores 2022

Target

El retorno de la experiencia

100

La agenda de la gente
Cómo ser uno de los mejores empleadores**FT****Mano a mano**Gonzalo Ibarzábal
Marcela Romero
Claudia Woods

Reina Isabel II: dentro de las finanzas reales

128

La copa medio vacía
Otra hamburguesa para morder
Cruje el comercio exterior
El lento regreso a las aulas

El detrás de escena de los alquileres

Mendoza de lujo

132

La City

¿Momento de subirse a la Argentina?



Un salto cuántico

136

Cierre

El efecto Kylie Jenner

138





A dramatic photograph of two skydivers in mid-fall against a backdrop of a vast blue ocean and distant land. One skydiver is in the foreground, looking down, while another is slightly behind and to the right, also in a freefall position.

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

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

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

BDO

En la madrugada del último día de septiembre, el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático (Sutna) logró en el Ministerio de Trabajo un acuerdo que clausuró un conflicto que tuvo en vilo al mercado automotor. Fue el punto final de una negociación que se extendió por seis meses e incluyó el cese de la producción.

El resultado de la discusión es considerado histórico: incluye una revisión salarial del 16 por ciento para el periodo 2021-2022 (lo que lleva el aumento total al 66 por ciento). Además, anticipa el esquema 2022-2023, con un aumento del 25 por ciento a partir de julio, 16 desde octubre, 10 para diciembre, 12 a partir de febrero y otro 10 por ciento en julio. Y los trabajadores recibirán como gratificación extraordinaria "por única vez" una suma bruta de \$ 100.000. Finalmente, una cláusula de revisión desde febrero y un incremento que acompañará al IPC. Concretamente, una cláusula automática que garantiza 10 puntos porcentuales sobre la inflación. Entre los economistas no hay coincidencia sobre si la que es considerada como una "cláusula de indexación" entraña un peligro en términos de recalentamiento de precios. Uno de los que cree que sí es Camilo Tiscornia, de C&T Asesores Económicos. "Es un gran riesgo, porque comenzar con ese tipo de medidas de indexación automática es darle cada vez más vida a la inflación", afirma. "La in-

Actualidad

Cláusula ametralladora

► El acuerdo que logró el Sindicato del Neumático indexará automáticamente por inflación a partir de marzo. ¿Antesala de una hiper?



El conflicto se extendió seis meses e incluyó el cese de la producción.

flación se hace tan difícil de pronosticar que directamente se ajusta todo en forma automática". Insiste en que "es una mala señal" y que constituye "el paso siguiente de lo que viene pasando en los últimos meses". Recuerda que el aumento de precios se disparó en marzo y que, ya en abril, se abrieron paritarias, el Gobierno nacional comenzó a actualizar planes sociales y el tipo de cambio se empezó a mover más rápido. "Desde marzo, se aceleró el ritmo de re-marcaciones", añade. "Los colegios ya han venido con tres o cuatro aumentos; las prepagas, que antes au-

mentaban dos o tres veces por año, ahora se van actualizando cada dos o tres meses e implementan el ajuste en las cuotas", enumera. Y remata: "En conclusión, desde marzo todo se acortó y se renegocian los precios cada vez más rápido, es una complicación cada vez más grande para bajar la inflación". Por su parte, Jorge Colina, presidente de la Consultora Idesa y docente de la UCA, considera que la indexación salarial no es el problema. "En una economía con suba de precios acelerada, la indexación no es inflacionaria en sí misma. En realidad, es bueno

que se indexe, porque, si no, se modifican los precios relativos", opina. El economista recuerda que, cuando no suben los precios cuyos sectores tienen dificultades para la indexación, se producen distorsiones. "El mejor ejemplo son las tarifas de la energía. No están indexadas y eso no frena la inflación, pero va atrasando al sector, agrava el déficit fiscal y termina siendo inflacionario", ilustra.

Para Colina, el hecho de que los sindicatos indexen los salarios "es positivo para que los sueldos no pierdan poder adquisitivo" y que, por el contrario, "a la inflación hay que frenarla cerrando el déficit fiscal". En términos similares, Facundo Martínez, director de Macrovie y economista del Ieral, de la Fundación Mediterránea, es tajante: "El de la inflación es un problema de gasto público, no de gasto privado. La indexación salarial no causa inflación. Los sueldos en Argentina han perdido mucho poder de compra en los últimos años". "Los precios los pone la oferta y la demanda, no el salario. Los industriales no están trasladando los aumentos de sueldos", asevera.

Martínez insiste, asimismo, que el de la inflación es un problema macroeconómico de déficit y emisión creciente, relacionados en buena medida con partidas del gasto público que están parcialmente indexadas, como las jubilaciones y pensiones y los subsidios sociales. <AP>
Alejandra Beresovsky



Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

**Perfil**

Martín Antola

Presidente de Mondelez Internacional para el Cono Sur

▷ Desde enero de este año lidera la operación de la firma dueña de marcas como Milka, Oreo, Terrabusi y Tita.

¿Cómo sería la vida sin la noción de generar impactos? La pregunta inquieta a Martín Antola, quien desde enero de este año ocupa el cargo de presidente de Mondelez Internacional para el Cono Sur. Este ejecutivo de 48 años, casado con Marina y padre de Lucas (17 años) y Mora (16), piensa unos segundos y, sin dudar, contesta: "Sería todo un desafío". Y acota: "Probablemente sería aburrida". La respuesta no causa sorpresa porque proviene de una persona que se define como *"doer"* ("hacedor"). "Estoy siempre tratando de aportar mi granito de arena. Me gusta hacer que las cosas sucedan", se explaya. Esa actitud se traslada a su actividad profesional, que hoy lo lleva a comandar las operaciones de Mondelez en Argentina, Uruguay y Paraguay.

La unión entre Antola y Mondelez comenzó en 2012, cuando la compañía tomó ese nombre al concretarse la fusión con Kraft Foods. Él se desempeñaba hasta entonces en Cadbury, adonde llegó en 2007 tras una etapa de ocho años en PwC, la firma de consultoría que para él fue una escuela en la que aprendió a "ayudar a generar impacto".

Su historia responde a la perfección a la idea de que "uno es dueño de su propia carrera". Tras la integración a Mondelez Internacional afrontó el desafío de trasladarse a Miami para ocuparse del área de finanzas con una perspectiva más regional que local. Una vez cumplida esa etapa, regresó a la Argenti-



**En Novartis
reimaginamos la
medicina para mejorar
y prolongar la vida de
las personas**

na para tomar el cargo de director financiero para el Cono Sur. Inquieto, entendió que había llegado el momento de abandonar los mercados emergentes para acumular experiencia en "un mercado más maduro" y viajó a Nueva York para liderar la unidad de negocios de Norteamérica. Entre 2016 y 2019 cumplió esa función, pero la mirada estaba puesta en volver a su país para retomar la dirección del área de finanzas en el Cono Sur y luego presidir la región, lo que hace desde los primeros días de 2022. "Se trata de expresar las ganas de tener bien claro el norte y ser flexible para capturar todas las oportunidades", explica.

"El desafío más grande es abrir la cabeza y empezar a pensar holísticamente. ¿Cómo? Es dedicarme a una variedad de temas mucho mayor y ejercer más el rol de observador/conciliador que ser un activo desafiador de *status quo*, que es lo que uno hace en finanzas. Eso no quiere decir que no desafíe, pero en este nuevo rol uno tiene que ser más conciliador, escuchar al sector financiero, al sector comercial y, eventualmente, estar balanceando las decisiones desde un lado constructivo", asegura para definir los retos.

A la hora de plantear objetivos apunta a "seguir con nuestra senda de crecimiento de manera sostenible y rentable y seguir apuntando al liderazgo en el segmento de *snacks*. Este concepto de crecer aplica al negocio y a la gente del

negocio. Nuestro lema interno es creciendo juntos. Y es literal: no sirve de nada que crezca el negocio y no crezca la gente". Está habituado a comandar equipos. Por esa razón, tiene claras las condiciones que debe poseer quien esté al frente de grupos de trabajo. "Es necesaria una incommensurable capacidad de escuchar. Cuando hacés el ejercicio de una escucha activa y genuina, con todos los sentidos, se pone en juego una capacidad neurálgica para poder conectar los puntos y sacar conclusiones. La otra característica es la habilidad de tomar riesgos de manera calculada, sobre todo en un contexto como el de la Argentina. Es el arte de saber hasta dónde empujar y hasta dónde tomar ese riesgo que te permita llevar el negocio en la dirección adecuada".

"Conectar con la gente me energiza", admite. Quizás esa cualidad provenga de su pasado en el rugby, deporte que practicó hasta los 25 años, cuando soñaba con ser Puma, es decir, integrante de la Selección argentina. Jugaba de ala o de *hooker* en el SIC. "Soy zanjero", dice con orgullo. También se dedicó a la vela. De ambas disciplinas extrajo nociones para la vida y los negocios: "Ahí te das cuenta de que uno solo no hace la diferencia. Y empezás a confiar en el de al lado. Cuando cada uno cumple su rol y confía en el otro, eso te ayuda a superar las dificultades. Así podés identificar los objetivos y buscar cumplirlos".
<AP> Carlos Viacava

Pases del mes



Valter Moro

Gerente general de Edesur

Moro es doctor en Ingeniería Energética por la Universidad Politécnica de Marche de Ancona, Italia. Cuenta con una experiencia de más de 25 años en el Grupo Enel, controlante de Edesur, en especial en la generación de energía, tanto térmica como renovable; y la gestión de energía en Italia, España y Chile. Fue gerente general de Enel Generación Chile y de Enel Green Power Chile, además de jefe Global de HSEQ (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad) en Enel Green Power y Thermal Generation. Moro reemplaza en el cargo a Gianluca Palumbo, quien asume nuevos desafíos dentro del grupo.

Fernando Albano

De Chief Investment Officer a CFO de Allianz Argentina

Banco Galicia a Brand Manager Argentina de Ualá

Patricio Gigli

A su función de cofundador de Marea Ventures suma director ejecutivo de ASEA

Eduardo Gorchs

Suma a su posición como CEO de Siemens de la región Sudamérica, la de CEO de Siemens Argentina

Patricia Jebsen

Suma a su cargo de gerenta general de Beat Argentina el liderazgo de Chile

Gabriel Pérez

De Director de Operaciones y Tecnología de Banco Comafi a COO de Prisma Medios de Pago

Martín Tolcachir

De CEO de Dia Argentina a CEO Global del Grupo Dia

SERVICIOS PROFESIONALES PARA LA
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

BÚSQUEDA Y SELECCIÓN, PAYROLL
PERSONAL EVENTUAL, RECIBOS DIGITALES
OUTSOURCING DE CAPITAL HUMANO
PROCESOS PRODUCTIVOS



Soluciones
en Capital
Humano

CONOCÉ MÁS Y CONTACTANOS

grupo-gestion.com.ar

El rey del candy

Foto: Antonio Pinta



Fabián Harari

▷ Creó una cadena que vende pochoclo gourmet y quiere expandirse en la región. Le dijeron que estaba loco, pero pronto tendrá un spot en la Bombonera.

“Sin el pochoclo, el cine no vive”, subraya Fabián Harari. Este apellido no pasa desapercibido en la industria de La Plata, ya que su familia es la principal operadora de salas de la ciudad. Y a pesar de que conoce el negocio desde hace más de 30 años, todos le dijeron que estaba loco cuando contó que quería abrir un local para vender pochoclos *gourmet*. Hoy Popu's cuenta con dos sucursales y propuestas para llevar la marca a Uruguay, Chile y Estados Unidos. Su padre, David, emigró junto a su familia desde Is-

rael cuando era muy pequeño. En La Plata se las rebuscó: vendió telas a los artistas de teatro, manejó un bazar oriental y hasta una heladería. En 1965 adquirió el cine Gran Ocho, al que rebautizó como Cinema Ocho, la punta de lanza del grupo familiar. Hoy, en manos de sus hijos Fabián y Marcelo, la cadena cuenta con cinco complejos y 17 salas, además de una sociedad con Cinema Adrogué. En los 90, cuando Harari se sumó al negocio, los *candy* de Cinema La Plata pasaron a llamarse Po-

pu's. “El nombre viene porque de chico me decían así porque era popular. Me ilusionaba poner un negocio con tantas sucursales como McDonald's”. Pero el proyecto *gourmet* recién tomó forma en 2008. “Me fui a Chicago a investigar y quisimos traer una franquicia de pochoclos pero era muy caro”. Con los vaivenes de la economía, el emprendimiento quedó en *stand by* durante una década hasta que decidió hacerlo desde cero. En noviembre de 2018 nació Popu's con un local sobre avenida Santa Fe.

“Empezamos con cuatro sabores y hoy son 13. Si no sumamos más es porque la materia prima no está disponible acá. Por ejemplo, nos pasa eso con uno que quiero sacar de menta y chocolate”, afirma Harari. Los gustos son de lo más variados, desde *cheddar* y barbacoa para los amantes de lo salado hasta limón, frutos rojos y coco con dulce de leche para los que prefieren los dulces. Los precios van desde los \$ 500 hasta \$ 2600, según el gusto, el formato y tamaño del envase (bolsa, frasco o lata).

Sin embargo, el cierre total de los cines durante el aislamiento erosionó las perspectivas del negocio.

“Tambalearon las ventas y no sabíamos si seguir o cerrar porque no daban los números. Pero es un negocio familiar y los negocios familiares no se cierran”. La reapertura de los complejos le dio oxígeno al proyecto y durante el último trimestre los números volvieron a subir.

Para diversificar ingresos, Harari abrió otro vertical dedicado a eventos corporativos y consiguió un lugar en la Bombonera. “A partir de septiembre vamos a tener un stand y nos dieron la licencia para vender latas y frascos de Boca”. Hoy el foco está puesto en los dos locales en operación, aunque asegura que el próximo año proyecta abrir un tercero. <AP> Javier Ledesma Cascio

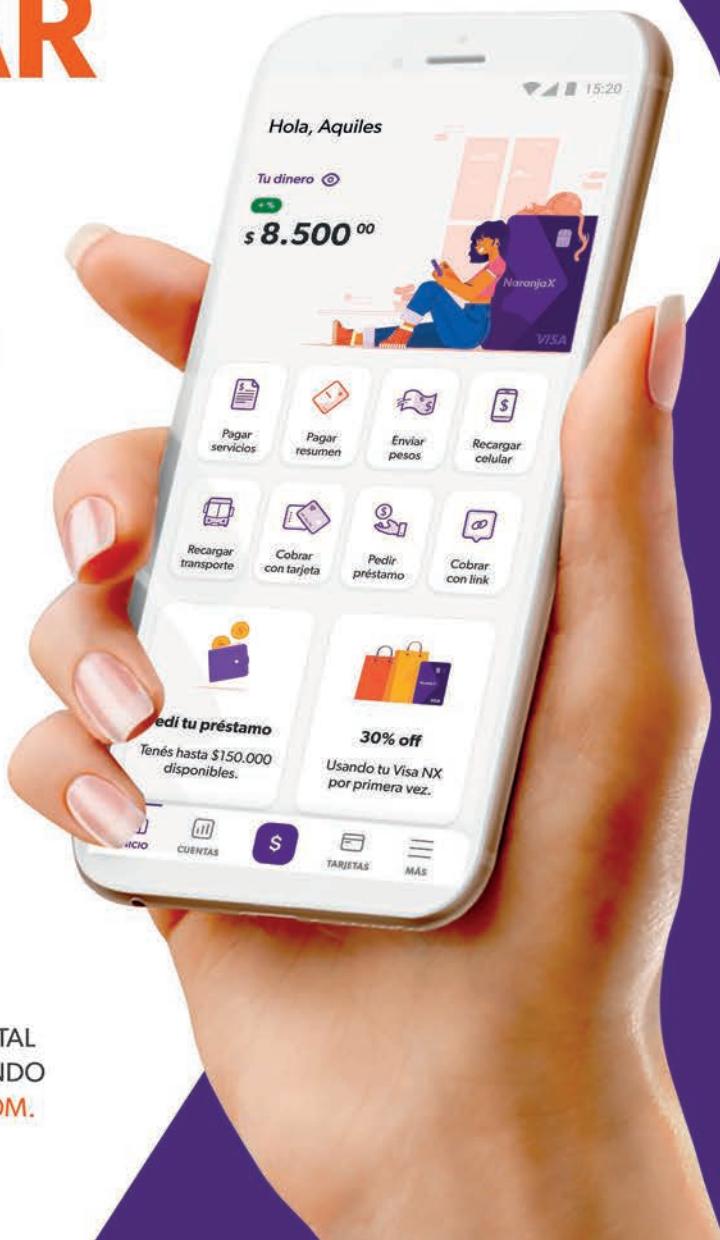
En cifras Fundación: 2018. Inversión inicial: US\$ 135.000. Facturación (p): \$ 12,5 millones.

Naranja X

**UNA CUENTA
GRATIS
PARA USAR
MEJOR
TU PLATA.**

DESCARGALA

App Store ➤ Google Play



LA CUENTA ES COMERCIALIZADA POR NARANJA DIGITAL
COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.U. ACCEDE DESCARGANDO
LA APP. MÁS INFORMACIÓN EN WWW.NARANJAX.COM.

Un tesoro bajo el mar



Lucía Barja



Tamara Rubilar

la mejor para absorberlo rápidamente. Alcanza con una cucharadita de té al día”, explican. Tras dos años de trabajo lograron incluir a los erizos de mar al Código Alimentario y en julio pasado lanzaron Marine Epic, un agua elaborada a partir de las huevas a la que se le agregan vitaminas B1, B2, B5 y B12; y el aceite Marine Fusion, con Omega 3, astaxantina y vitamina E.

Primero lo lanzaron en su tienda *online* para ver cómo respondía el público. Después empezaron a trabajar con médicos nutricionistas para mostrarles los beneficios y a difundirlo. La otra ventana que ven son tiendas de suplementos dietarios y mercados saludables.

¿Qué volumen de ventas tienen?

Nuestro objetivo son 1000 unidades por mes y hoy estamos en un 20 por ciento. Tenemos una planta propia donde elaboramos el alimento para los erizos, producimos los extractos y el superalimento y también hay un ala de producción acuícola. En los próximos años podríamos buscar una ronda serie A para escalar. Tenemos nichos identificados para cubrir en la parte nórdica de Europa y en EE.UU.. Tenemos un tercer suplemento que está en etapa de prueba. Un jarabe pensado para secuelas de COVID. Empezamos en octubre de 2021 y seguramente esté para 2023. <AP> J.L.C.

▷ Desarrollaron un superalimento a partir de moléculas de erizos de mar en medio de la Patagonia. Esperan vender 500.000 unidades por año.

“Erizos de mar”, le dictó su madre desde San Luis. Era la única persona que conocía que supiera leer en ruso y le estaba traduciendo un *paper* que había escrito un equipo de científicos en Siberia. En ese momento a la doctora en biología Tamara Rubilar se le abrieron los ojos. Hace 15 años que trabajaba con esa especie y podía ser la respuesta al problema de salud que aquejaba a su hijo.

Antes de eso se había contactado con varios investigadores especialistas en inmunología y alergias pero ninguno había logra-

do encontrar la solución. “El denominador común eran las moléculas antioxidantes que bajaban la inflamación”, explica. Así fue que en 2014 comenzó a consumir las huevas de erizo de mar junto a su familia y dio resultado. Pero Rubilar notó que esto podía convertirse en algo más. “Soy de Chubut y la provincia comenzó a incentivar a científicos que tuvieran ideas que se pudieran transformar en emprendimientos”, comenta. Para llevarlo al consumidor final entró en escena la ingeniera en alimentos Lucía

Barja y ambas cofundaron Promarine Antioxidants, una empresa de base tecnológica que desarrolla productos a partir de las huevas no fecundadas de los erizos de mar. La clave son las espinocromas, una molécula presente en la especie *Arbacia Dufresnii* que protege a las huevas de virus, óxido y otros potenciales peligros. Para no hacerles daño a los animales desarrollaron un método para colectarlas. “Pensamos cómo presentarlo, desde pastillas hasta polvo, pero encontramos que la forma líquida era

En cifras Fundación: 2019. Inver. inicial: US\$ 400.000. Prod. anual (p): 500.000 u. Empleados: 6

FONTENLA



KID AGENCY

HARMONY *of* NATURE

Inspirada en la naturaleza de los astros,
nuestra nueva colección de outdoor fue diseñada
para que disfrutes de la maravillosa sensación de ser
espectador del encuentro entre el día y la noche.



FONTENLA - AUTHENTIC LUXURY MASTERPIECES. ALL RIGHTS RESERVED 2022® | DISCOVER AT FONTENLASTORE.COM

La agenda del Dircom

Justo Herrou

Gerente de Marketing y Comunicaciones
Corporativas de Iveco Group

Innovación, sustentabilidad, tradición y cercanía. En esos pilares se apoya Iveco, una empresa que a lo largo de los años ha desempeñado un rol clave en el desarrollo del transporte global. Justo Herrou, gerente de Marketing y Comunicaciones Corporativas de Iveco Group, tiene la misión de transmitir ese mensaje con "la camiseta puesta y el orgullo de ser parte de un proyecto muy interesante en el que generamos nuevos espacios de comunicación y discusión". En su familia, Justo es un nombre que ha recorrido cuatro generaciones. Esa noción de legado lo llevó a seguir los pasos de su abuelo y empezar a estudiar ingeniería civil. Por sus venas también corría un sentido de la transformación que lo hizo abrazarse a la comunicación. Ogilvy & Mather, Telecom Personal, J. Walter Thompson, GTB, LSD Live y MEC fueron sus pasos previos hasta desembarcar en CNH Industrial, spin-off del grupo Fiat y del que se desprendió Iveco Group.

Herrou acaba de regresar de Hannover, Alemania, adonde llevó la voz de Iveco en la IAA Transportation, una de las ferias de transporte y logística más importantes del mundo. Se trató de una oportunidad para hacer foco en el concepto de sustentabilidad que domina las horas de la empresa.

"Un desafío muy impor-

Con la camiseta puesta

▷ El ejecutivo pone foco en los objetivos sustentables de la compañía y la importancia de darlos a conocer.



tante para el transporte es reducir el impacto en el medio ambiente. Es una necesidad para mañana, pero tenemos que empezar a discutirla hoy. Me llena de orgullo estar en una empresa que tiene una propuesta interesante para que el camión contamine menos y sea un puente hacia las mejores tecnologías para hacer posible esa reducción en el impacto en el medio ambiente y también generar un impacto

positivo social", explica. Iveco apunta desde su estrategia comunicacional a establecer un modelo de negocio sostenible que contribuya a modificar la matriz energética. "Si un camión eléctrico sale cinco veces más caro que uno diésel, difícilmente lograremos ese cambio. Ahí es cuando la comunicación tiene mucho para hacer porque hay un cambio de paradigma detrás que implica proponerles a los

transportistas que prueben un camión a gas, que lo tengan un mes enganchado en el tráiler y lo prueben y saquen cuentas", indica. Al respecto, detalla que se ha verificado un ahorro de consumo de entre 33 y 50 por ciento en condiciones reales de trabajo. "Cuando los transportistas se enteran de esto, va pasando el boca a boca, que sigue siendo una herramienta fundamental", acota.

Esa relación es decisiva para Iveco: "La cercanía se construye con transparencia, con servicios con foco en el cliente y teniendo la pauta de lo que el cliente necesita, incluso antes de que lo necesite".

La agenda impone, además, una mirada más diversa. En Iveco celebran la incorporación de la primera mujer mecánica a la red de concesionarios.

Todos estos puntos hacen que, a la hora de comunicar, Iveco tenga bien claro dónde está el norte. Herrou lo define con el orgullo de vestir la camiseta de la empresa: "Nos sentimos cómodos cuando hablamos de nuestra marca porque todo tiene una razón de ser. No son pilares estancos. Iveco es una marca que es líder en transporte sustentable. Fue acompañando el crecimiento durante muchos años, evolucionando. Por eso hablamos de cercanía con el transportista: le damos una solución con la calidad que exige el transporte".

<AP> Carlos Viacava



LA PASIÓN TE PUEDE LLEVAR MUY LEJOS. A NOSOTROS, A CONVERTIRNOS EN LA DISTRIBUIDORA DE GAS MÁS GRANDE DE LA ARGENTINA.

Más de dos millones de usuarios hoy cuentan con gas natural. **¿Cómo lo logramos?** Trabajando con pasión y con la vocación de servicio que nos une y nos compromete a llevar cada día nuestra energía a miles de hogares, comercios e industrias en siete provincias del país.

Así trabajamos en **Camuzzi** para brindarte lo mejor de nosotros.



El ejecutivo argentino dejó el volante de Volkswagen en América latina por un desafío especial: liderará su transformación en los Estados Unidos, uno de los dos mercados del mundo a los que más apuesta la marca



EL SUEÑO AMERICANO

de

Pablo Di Si

Por Juan Manuel Compte



La expectativa era mayúscula en Lisboa. El 1º de septiembre, el Grupo Volkswagen realizaba su convención mundial de *top managers* en la capital portuguesa y, este año, no fue un cónclave más. A fines de julio, Herbert Diess, su CEO desde abril de 2018, sorprendió puertas afuera –y adentro– con su renuncia. Diess, un exBMW que se había sentado en la butaca caliente de VW después del *dieselgate*, pegó un volantazo y pisó el acelerador a fondo hacia la electrificación, fue reemplazado por Oliver Blume, quien era número uno de Porsche –mayor accionista de Volkswagen– desde 2015.

"Soy un fan de la electromovilidad y defiendo ese camino. Mantendremos el actual paso y, si es posible, lo incrementaremos", dijo el nuevo piloto, en lo que fue su presentación en sociedad. "Nuestro foco está en nuestra robustez financiera, el avance de nuestros productos, *software* y tecnologías, regiones como China y América del Norte, tanto como la sustentabilidad y el mercado de capitales", resumió.

Las menciones geográficas no fueron al azar. En su reporte anual de 2021, VW asentó que América del Norte, donde sus ventas subieron 8,2 por ciento el año pasado, a 805.000 vehículos, es la región "con mayor potencial de crecimiento para el Grupo Volkswagen, especialmente, en e-movilidad".

"En los Estados Unidos, estamos poniendo en las rutas un amplio rango de vehículos altamente atractivos, hechos a medida para el mercado", agregó en el informe. "Nos estamos posicionando para el futuro y estamos listos para apalancar el crecimiento en un creciente mercado electrificado, utilizando nuestras fuertes marcas, productos y servicios", remarcó, acerca de la importancia que reviste la conquista de América para Wolfsburgo, la ciudad de Baja Sajonia donde destaca el *headquarter* de Volkswagen.

Blume, hombre de confianza de la familia Piëch –los dueños de Porsche–, no sólo sigue la hoja de ruta que

Di Si apunta a un share del 10% en los Estados Unidos. Entre VW y Audi, el grupo alemán hoy tiene 2,5%



trazó su antecesor. Una de las últimas decisiones de Diess, apenas tres días antes de su dimisión, fue elegir al conductor de ese camino: el argentino Pablo Di Si, quien pasó los últimos cinco años impulsando la reconversión –financiera y de producto– de Volkswagen en América latina. "Es uno de los principales objetivos a nivel mundial. Soy consciente de lo que viene. De la transformación que pensamos hacer", le cuenta a APERTURA el ejecutivo al que VW eligió para cumplir su *Sueño Americano*.

Talento argentino de importación

"Habría sido más fácil poner a un alemán, a alguien de otra nacionalidad", reconoce Di Si. "Pero eligieron a alguien que viene de abajo, que conoce el negocio. Eso genera orgullo y, también, agradecimiento. Me da más fuerza", agrega.

Di Si, de 53 años, charla desde Washington. Está en la habitación de hotel donde vive: por lo reciente de su llegada –formalmente, asumió el 1º de septiembre–, aún no tiene casa. Pero, fiel a su estilo, no perdió el tiempo: ya hizo un *group meeting*, con 10.000 personas conectadas *online*, la mitad de la gente que integra la operación norteamericana de VW. "Fui muy simple, muy directo", comenta. "Es profunda la transformación que hay que hacer. Es jugar a la ofensiva, no a la defensiva: aumentar productos, nacionalizar ingeniería, digitalización...", enumera.

Su carrera no fue convencional y, en cierta forma, lo encuentra adonde partió. El suyo no es talento argentino de exportación, sino de importación. Nacido y criado en Caballito, jugó en las inferiores de Huracán. Zagüero, zurdo, fue el seis titular de la cuarta campeona del "Globo" en 1988. El fútbol también le abrió su carrera corporativa. A los 18, se grabó y envió videos a universidades de los Estados Unidos para aplicar a una beca deportiva. Así, ingresó a Loyola University, de Chicago, donde estudió Finanzas. Una aventura de alto riesgo, tanto financiero –salió de Ezeiza con sólo US\$ 2000 juntados cuando ya se empezaba a resquebrajar el Plan Austral– como emocional: Di Si es hijo único. "Fui a los Estados Unidos a los 17. Otro mundo: no existía Internet, ni siquiera el celular", rememora. "Mis papás me recortaban tres páginas de los diarios (una de economía, dos de deportes) y eso me llegaba al mes", contrasta hoy, a través de una videollamada.

Recibido en 1993, al año siguiente entró a Laboratorios Abbott como analista financiero. Sus siguientes fichajes fueron como *Finance manager* de Monsanto para América latina y CFO de Kimberly-Clark en Brasil. En abril de 2006, se mudó a Curitiba: CFO para América latina de Case New Holland, el fabricante agrícola del grupo Fiat. Dos años más tarde, migró a Belo Horizonte: CFO y responsable de Desarrollo de

Negocios para la automotriz italiana en la región, en ese momento, la principal usina de ganancias para el bien familiar de los Agnelli. Con su jefe, Cledorvino Belini –legendario CEO de Fiat en la región–, coordinó el proyecto, de US\$ 2300 millones, para construir la fábrica de Pernambuco, la segunda de la casa turinesa en ese país. De allí, recaló en L'Ingotto, histórica sede del grupo, para ejercer la dirección financiera global de la entonces Fiat Industrial –actual CNH Industrial–, donde Fiat, que ya había comprado a Chrysler, unificó sus empresas no automovilísticas.

El Káiser

Belini se retiró a fines de 2015. Su antiguo CFO no fue opción para sucederlo. Con un cruce de emociones entre la sensación de ciclo cumplido y una mezcla de frustración y desencanto, Di Si había ya vuelto a Buenos Aires para tener, por primera vez en más de 20 años de carrera, su primer trabajo en su país: en marzo de 2014, asumió como VP de Finanzas y Chief Operating Officer (COO) de Volkswagen Argentina. En enero de 2016, pasó a estar al mando de la filial.

Pese a ser un *outsider*, por su perfil, Di Si se adaptó rápido a la *darwiniana* cultura *corporate* de Volkswagen. Al momento de su llegada a Pacheco, la alemana necesitaba una reconstrucción por una sucesión de episodios internos ocultos durante años bajo la alfombra del éxito (la empresa acumulaba más de una década como líder del mercado local). El contexto externo tampoco ayudó. A la caída del mercado interno –signado por las restricciones del primer cepo K–, se sumó el desplome de Brasil, principal comprador de la producción de Pacheco; en ese entonces, el monovolumen Suran y la *pick-up* Amarok. Como consecuencia, su primera decisión como CEO fue fuerte: a inicios de 2016, redujo de tres turnos a dos el régimen de la planta. Implicó retiros voluntarios para 1000 de los 5000 empleados de Pacheco. Además, hubo suspensiones en la planta de Córdoba, donde VW produce cajas de cambio.

Dolor a corto para preservar el largo. Con esa idea, también encaró la renovación del portafolio de producto, algo para lo cual la carrera que empezó a correrse en 2016 –sin restricciones cambiarias ni aduaneras– fue más propicia. No dudó en tocar vacas sagradas. Como el Gol, el auto más vendido de la Argentina desde hacía más de una década. “Nuestro objetivo es ser líderes del mercado. No ser ‘líderes con Gol’”, se diferenció el nuevo CEO de quienes preferían que la rentabilidad fuese el precio para que el modelo estrella de la marca conservara su corona.

“Ahora es lindo contar que me voy a los Estados Unidos”, evoca Di Si desde Washington. “Pero fue muy difícil. Cuando llegué a la Argentina, no había producto. Tuve que cortar turnos....”, rememora.



★ VW hará 100.000 unidades del ID.4 en 2023 ★

Destaca la relación de “respeto y aprecio” que forjó ahí con Ricardo Pignanelli y Mario Manrique, los popes de Smata, el gremio de mecánicos.

A fines de 2017, Di Si viajó a San Pablo, promovido como CEO de Volkswagen Brasil, jefatura que se amplió a toda América latina. No dejó Pacheco sin, antes, anunciar una inversión que marcó un antes y un después para la filial argentina: US\$ 650 millones para sumar un nuevo modelo, que se complementó con US\$ 250 millones para la planta de transmisiones de Córdoba. Esa inversión significó una renovación completa de Pacheco para la incorporación del nuevo producto, Taos, cuya producción arrancó en abril del año pasado. También, le puso fin a Suran, que había sido el primer desembolso de Volkswagen en la Argentina después de la crisis de 2002.

“Tardé tres años en aprobarlo. Me ofrecían cada piedra...”, reseña ese proceso. “Yo contestaba que ya tenía una piedra en la fábrica; si me daban otra, que es más pesada, me hundía más rápido. Eso fue convicción: seguir trabajando en la productividad de Pacheco, que se logró, para ir detrás de un producto que le daba 10 o 15 años de vida a la planta argentina”, explica.

Taos no fue sólo la garantía de sustentabilidad para la operación local. También, fue parte de una ofensiva más amplia, graficada en el *slogan* “S-U-V-W”: una gama ahora dominada por utilitarios deportivos (SUV) fabricados en la región, como T-Cross, Nivus y Taos.

“En 2021, la marca Volkswagen dobló la esquina en América del Sur. Con modelos desarrollados localmente, como Nivus y Taos, hemos modernizado nuestro portafolio de productos en los años recientes y gestionamos para incrementar nuestras participaciones de mercado y retornar a la rentabilidad y al flujo neto de efectivo positivo”, destacó Diess en marzo, en la que resultó su última nota anual a los accionistas.

América del Sur volvió a números azules en los



últimos dos años, después de más de una década en rojo, resalta Di Si. Pero no todo fue sobre ruedas en su relación con Wolfsburgo. Abundaron especulaciones tanto como escasearon explicaciones sobre la sorpresiva salida de la empresa de Hernán Vázquez, apenas un año después de haber asumido como su sucesor en VW Argentina y sólo a dos meses de ganarle la presidencia de Adefa, la cámara de las automotrices, a Daniel Herrero, entonces presidente de Toyota. Criaturas del ecosistema Volkswagen sugirieron un marcado de cancha de casa matriz.

Eso fue en diciembre de 2018. En enero de 2019, Volkswagen anunció una alianza global con Ford para el negocio de vehículos comerciales y sondear, en conjunto, oportunidades en electromovilidad. El acuerdo, se informó a escala global, era claro: VW fabricaría las *vans* de ambas marcas y el óvalo, la próxima generación de *pick-ups* de las dos automotrices.

En pocos lugares del mundo hacía tanto sentido el proyecto Cyclone –como se lo bautizó– como en la Argentina: alambrado mediante, ambas empresas fabrican en Pacheco dos productos –Ranger (Ford) y Amarok (Volkswagen)– de la misma categoría. El ciclón, finalmente, no sopló en el conurbano. En abril de 2020, Ford, que había empezado a trabajar en la iniciativa, les notificó a sus proveedores que el proyecto se había cancelado. Con firmeza de último hombre, Di Si se plantó: lo resistió desde el día uno.

“Primero hay que generar caja, pagar las cuentas. El proyecto Cyclone fue resultado de un *partnership* mundial. Pero no cerraba en la Argentina. Fue algo que tuve que aguantar en mis espaldas. Pero salió bien”, refiere el ejecutivo, ya con el diario del lunes.

El proyecto continuó en Sudáfrica. Este año, se lanzó la Amarok II, fabricada por Ford y de plataforma compartida con la nueva generación de Ranger, la misma *pick-up* que el óvalo hará en Pacheco desde el año próximo, tras una inversión de US\$ 580 millones.

De la 'Quemita' al DC

“Se lo dije a la gente en Brasil y la Argentina: si me están reconociendo a mí, están reconociendo el trabajo de todo el equipo”, evalúa, acerca de la operación que lideró cinco años y que dejó el último año (2021) con un crecimiento de ventas del 7 por ciento, a 503.000 unidades, y del 28 por ciento en facturación, a 11.039 millones de euros.

“Estoy llevando la misma metodología a *North America*: trabajar en la parte *soft* pero también en lo *hard*, del negocio”, dice. “Pero lo soft es fundamental, lo que guía a cualquier empresa”, define.

Flashback: mañana del viernes 23 de septiembre, en el Audi Lounge de Palermo. Di Si, rodeado de *stakeholders*, en un desayuno de despedida antes de volar a Washington. “Aprendí mucho en el fútbol,

aprendí mucho en Huracán. Voy a aplicar mucho de eso allá”, dice, en su breve discurso.

“¿Qué aprendió en Huracán?”, repregunta el cronista, pocos días después. “Ahí aprendí cómo trabajar en grupo. Tenía un técnico que, después de cada partido, nos juntaba y nos preguntaba quién había sido el que más contribuyó para el equipo. No quién hizo el gol, o quién jugó mejor. Una vez que fui creciendo, lo empecé a aplicar al trabajo”, contesta.

“En un equipo de fútbol, cuando se comete un error, hay que cubrir al otro. Lo mismo pasa en la empresa: Ingeniería no siempre hará un gol; Finanzas o Compras tienen que ayudar, apoyar. Debe haber espíritu de equipo”, continúa. “Jugué al fútbol con mucho tipos: excelentes, más o menos, mediocres y hasta malos. Salí más veces campeón en equipos que estaban unidos. Siempre hubo solidez técnica. Pero nunca había mala química. Con los años, apliqué eso a las empresas”, agrega. Cierra con otro concepto forjado a sangre en las áreas de *La Quemita*: “Voy 1000 por ciento a la pelota pero no le doy a la pierna del jugador. Las personas pueden tener ideas súper inteligentes o más o menos. Lo no negociable es que no dejen todo”.

Le da pie para explicar por qué, entiende, Volkswagen le dio el volante en un mercado tan crítico como América del Norte. “Me dijeron que, en América Latina, se trabajó siempre como un equipo sólido. Le presto mucha atención a la cultura de la empresa. A la forma de hacer las cosas: no vamos a dar patadas y codazos; vamos a jugar bien y duro”, señala. “Después, viene el tema producto: en América Latina, hicimos 20 lanzamientos en casi cinco años. Fue un proyecto agresivo; hicimos algo importante. En eso, también se ha reconocido al equipo”, asegura. Menciona otra medalla: en marzo de 2021, cuando se produjo la segunda ola de coronavirus en Brasil, Di Si decidió, sin consultar a casa matriz, suspender la operación completa de VW durante 10 días. “Nos costó dinero tener todo eso parado. Nadie de Alemania me llamó para cuestionarme”, asegura.

Todavía, discute con casa matriz a quiénes se llevará del Sur al Norte. “Serán entre dos y cuatro personas, que merecen ser promovidas. Para el trabajo de nacionalización de piezas, digitalización, finanzas y que me ayuden con la cultura, con ese diálogo más simple, más pragmático con la gente”, explica. “Voy a trabajar mucho en lo blando: cómo funcionar en equipo, la gobernanza, los códigos del día a día... todo lo que parece básico pero no lo es. Porque, si las cosa no están claras desde el principio, no es ‘te doy 11 camisetas y salí a jugar’. Hay que charlar, tener una táctica, objetivos...”, aclara.

Adverso durante décadas, el mercado estadounidense es una ambición histórica para Volkswagen.

ANIVERSARIO
52
AÑOS

de pasión Argentina

SUPER SORTEO



En nuestro cumple sorteamos

**2.000 CHANGOS
DE \$ 40.000
CADA UNO**

**¡SORTEAREMOS
\$ 80.000.000
EN PREMIOS !**



**ENCONTRÁ LOS PRODUCTOS IDENTIFICADOS CON ESTE CARTEL
QUE TE DAN MÁS CHANCES DE PARTICIPAR**



PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTÁ EN WWW.COTO.COM.AR/SORTEO

¡ALERTA ESTAFAS!

**¡CUIDADO! NO TE DEJES ENGAÑAR CON FALSOS CONCURSOS Y PREMIOS.
NUNCA TE PEDIREMOS INFORMACIÓN BANCARIA NI CLAVES PERSONALES.**



Ante cualquier duda, comunícate al 0800-888-4848 (FONOCOTO)

PROMOCIÓN SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA, VÁLIDA DESDE EL 29/09/22 HASTA EL 20/11/22 INCLUSIVE, PARA MAYORES DE 18 AÑOS, ORGANIZADA POR COTO C.I.C.S.A. VÁLIDA PARA TODAS LAS SUCURSALES COTO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, EXCEPTO SUCURSAL 185 (DR. RAMÓN Y RUTA 7 - NEUQUÉN). POR CADA \$500 PESOS EN TU TICKET DE COMPRA OBTENÉ 1 CHANCE DE PARTICIPAR. TAMBÉN PODRÁS SUMAR EXTRA CHANCES CON MARCAS Y PRODUCTOS SELECCIONADOS. SI SÓS MIEMBRO DE COMUNIDAD COTO DÚPLICAS TUS CHANCES. COMPRANDO A TRAVÉS DE COTO DIGITAL TRÍPLICAS TUS CHANCES (NO ACUMULAN CON LAS CHANCES OBTENIDAS POR SER MIEMBRO DE COMUNIDAD COTO). JUNTO AL TICKET DE COMPRA SE TE DARÁ EL CUPÓN ANIVERSARIO CON UN CÓDIGO PARA INGRESAR LOS DATOS EN EL SITIO WWW.COTO.COM.AR/SORTEO. SI COMPRASTE EN COTO DIGITAL SÓLO TENÉS QUE DAR TU CONSENTIMIENTO QUE QUERÉS PARTICIPAR. LOS PREMIOS DE LA PRESENTE PROMOCIÓN CONSISTEN EN 2.000 (DOS MIL) TARJETAS PARA LA COMPRA DE MERCADERÍA A UTILIZAR EN LAS SUCURSALES FÍSICAS DE COTO, POR LA SUMA DE \$40.000 CADA UNA DE ELLAS. SE REALIZARÁN CUATRO SORTEOS EN LAS OFICINAS CENTRALES DE COTO SITAS EN LA CALLE PAYSANDÚ 1842, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ANTE ESCRIBANO PÚBLICO, LOS DÍAS MIÉRCOLES 12 Y 26 DE OCTUBRE Y 09 Y 23 DE NOVIEMBRE DE 2022 A LAS 11:00 HS. LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE BASES Y CONDICIONES EN WWW.COTO.COM.AR/SORTEO. COTO C.I.C.S.A. - C.U.I.T. N° 30-54808315-6 - PAYSANDÚ 1842, C.A.B.A., C1416CDP - FONOCOTO 0800-888-4848



Tras una exitosa incursión a inicios de este siglo, el *dieselgate* –el escándalo por las emisiones contaminantes de sus vehículos– le costó desplomes de superiores al 60 por ciento en sus ventas hacia mediados de la década pasada. La alemana se recuperó en los últimos años. En 2021, la marca VW entregó 375.000 unidades en ese país, su mejor resultado desde 2013. “Después de años de pérdidas, la marca Volkswagen es rentable de nuevo en los Estados Unidos, como también en Canadá y México”, celebró la empresa en su reporte anual. “Estamos presionando los botones correctos para el mercado estadounidense con nuestra familia de SUV Atlas, el Taos, Tiguan y el ID.4. Estos cuatro modelos de SUV contabilizan aproximadamente el 70 por ciento de las ventas en los Estados Unidos”, mensuró.

“Lo que hizo el equipo en los últimos dos o tres años es un gran paso adelante”, valora Di Si. “Han acertado en el producto. Hoy, en las grandes ciudades, se ve muy presente a la marca. Al final del día, somos una marca de movilidad: si el producto es inadecuado para ese mercado, no te va a ir bien”, explica. La ofensiva de modelos en los Estados Unidos se completa con el ID.4, eléctrico producido en ese país, y los dos modelos de México: Tiguan y Taos. “El portafolio de SUV es similar a lo que hicimos en América latina, pero adaptado al gusto estadounidense”, describe.

Ese portafolio es el punto de partida. “Queremos llegar al 10 por ciento de *market share* entre Volkswagen y Audi en los próximos años. Como grupo, hemos anunciado 25 autos eléctricos hasta 2030”, anota el CEO. Significará cuadruplicar su actual cuota de mercado. Para ello, la alemana ya presupuestó para América del Norte inversiones de producto por US\$ 7100 millones para los próximos cinco años. “Los Estados Unidos son un pilar para Volkswagen. Se los va a atacar con VW, con Audi, con todas las marcas”, se entusiasma. Eso incluye Scout, un *spin off* que hizo Volkswagen para camionetas eléctricas de diseño *vintage*. El grupo puso a su frente a Scott Keogh, el antecesor de Di Si en ese país.

“Todo esto implica una transformación pesada grande: nacionalización de producción, de *supply chain*, de verticalización. Es un proyecto grande y transversal: producto, *equity*, ingeniería, localizar piezas, aumentar el conocimiento local, desarrollar incluso más la red de distribuidores, que hoy suma más de 500 *dealers*... Todos los aspectos del negocio al mismo tiempo”, describe el argentino.

La operación de Volkswagen en América del Norte son 20.000 personas en forma directa, con dos fábricas: Chattanooga, en los Estados Unidos, y Puebla, en México. Entre ambas, la capacidad es de 500.000 vehículos anuales. “Las plantas están a *full*. Si tu-

viésemos más piezas, podríamos producir más: llegar a las 620.000, 650.000 unidades. El problema es la logística. El gran tema es el *supply chain* global. Está mejorando pero todavía sufrimos”, señala. La planta de Chattanooga hace dos modelos: el Atlas (de combustión) y el ID.4 (eléctrico). “Pasó a un tercer turno el mes pasado. Este año, haremos 20.000 ID.4 y el próximo, casi 100.000”, dimensiona la apuesta.

Uno de los últimos actos de Di Si como CEO en América latina fue anunciar la introducción de vehículos eléctricos. Es a lo que, en todo el mundo, conduce New Auto, plan con el que VW apunta a que el 100 por ciento de sus ventas en sus principales mercados sea de esos autos hacia 2040. Invertirá US\$ 180.000 millones en desarrollo de productos.

“Los productos se definirán en los próximos meses, en un trabajo en conjunto con el Consejo Mundial”, anticipa Di Si. Esas decisiones, estima, se tomarán entre diciembre y marzo. “A esa parte de *brainstorming* le presto mucha atención. Ahí no se le puedeerrar: se definen los próximos 10 o 15 años de la empresa”, sentencia. Serán claves, dice, las lecturas geopolíticas y de legislación. Por caso, la Inflation Reduction Act (IRA), iniciativa de la Administración Biden que, por ejemplo, influirá en las fuentes de abastecimiento de piezas como el litio para baterías eléctricas. VW ya firmó un convenio con Canadá con la esperanza de, mediante ese acuerdo, que el ID.4 califique a los incentivos fiscales de la IRA.

“Es una agenda muy desafiante. Y distinta a lo que estoy acostumbrado. Ese otro tipo de cosas no las voy a tener”, reflexiona. “Ese otro tipo de cosas” es, por ejemplo, el pozo en el que entró la producción automotriz en la Argentina a fines de septiembre, por el nivel de gravedad al que escaló el conflicto gremial que paralizó la fabricación de neumáticos.

Di Si no añora esos episodios. Pero valora la experiencia. “Si en un ambiente de negocios hostil como la Argentina te va bien... La primera vez que me fui del país, la inflación era del 100 por ciento mensual. ¿Qué me puedo asustar con un 8 por ciento anual?”, ironiza. “La Argentina te prepara para la resiliencia, que hoy está tan de moda”. Ya tiene la oportunidad de demostrarlo: después de haber crecido 3,5 por ciento en 2021, a 15 millones de autos, se espera que el mercado de los Estados Unidos caiga a 13,5 millones este año por la combinación de altas tasas y suba de precios. En nueve meses, las ventas de la marca Volkswagen cayeron 20 por ciento, a 232.099 unidades; las de SUV lo hicieron 9 por ciento, a 208.137. A nivel grupo, hasta agosto, el retroceso fue del 13,2 por ciento, a 557.100 entregas. No son números que le quiten el sueño a alguien acostumbrado a la volatilidad latinoamericana. Mucho menos, si ya puso en *drive* su sueño americano. <AP>

Alianza estratégica

Sinergia entre el mundo del polo y el universo cripto

Rancho Contento Polo Team y Aeternam firman un acuerdo comercial que tiende un puente entre el polo y las más innovadoras soluciones financieras.

Incorporar innovación es actualmente una demanda clave a la hora de potenciar el desarrollo de los negocios. Expandir servicios, optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente son algunos de los principales objetivos que la tecnología está llamada a potenciar.

Poniendo el foco en el potencial de este nuevo escenario, Rancho Contento Polo Team anuncia su acuerdo comercial con Aeternam una empresa líder en soluciones financieras. De esa manera, la exclusiva casa de campo orientada a los aficionados del polo incorpora a su atención personalizada los servicios de una empresa que permitirá tokenizar distintos activos relacionados con el polo, brindando transparencia en cuestiones de registros y trazabilidad, y seguridad y control a las partes implicadas.

“Se trata de un acuerdo entre dos sectores que se pueden potenciar mutuamente, entendiendo que Argentina

es la cuna del polo mundial, y a su vez tiene un destacado posicionamiento respecto a la adopción de tecnologías alternativas. Aeternam le brinda a Rancho Contento toda su infraestructura y know how para poder integrar las criptomonedas a esta comunidad”, explica Enrique Caviglia, fundador y administrador de Rancho Contento Polo Team.

Enlazar beneficios

Innovación, escalabilidad y seguridad son algunas de los principales beneficios que conlleva la implementación de tecnología blockchain para mejorar la eficiencia operativa en el intercambio. Dado que la blockchain funciona como una gran base de datos compartida y descentralizada, los registros y operaciones que realizan los participantes cuentan con la máxima seguridad.

“El principal objetivo es que se pueda integrar el ecosistema cripto para

brindar nuevas soluciones y facilidades, aprovechando todos los beneficios de manejarse sobre una blockchain, como transparencia, trazabilidad y seguridad”, señala Caviglia.

A fin de incorporar nuevos servicios y soluciones, Rancho Contento y Aeternam salen juntos a la cancha: “Para nosotros sponsorear al equipo de Rancho Contento es una acción de gran valor”, expresa Sebastián Nill, director ejecutivo de Aeternam, y agrega: “Vemos este acuerdo como una puerta de entrada al mundo del polo de alto hándicap. De la mano de Rancho Contento, una marca muy bien posicionada tenemos la posibilidad de ingresar directamente a lo mejor del polo argentino y comenzar lazos para crecer en conjunto”, expresa Nill.

Potenciar el crecimiento

Entre sus principales beneficios, el acuerdo permitirá a la infraestructura del polo incorporar transparencia y trazabilidad, al tiempo que brindará seguridad y control a las partes implicadas.

Bajo esa premisa, luego de la realización de un evento de presentación para dar a conocer el partnership y así fomentar el branding de ambas marcas, el plan de acción que proponen ambas compañías contempla una etapa de difusión y capacitación conjunta. Nill sostiene: “Consideramos de gran importancia la difusión de conocimiento sobre estas tecnologías. Por eso, vamos a organizar ciclos de charlas para que los usuarios puedan aprender sobre el mundo cripto y plantear sus dudas e inquietudes”. Y Caviglia agrega: “Los encuentros van a realizarse de manera conjunta durante la temporada de polo con el objetivo de fomentar la adopción e integración de ambos mundos”.

Tanto Caviglia como Nill coinciden en que esta tecnología va a brindar muchos beneficios y soluciones en función de las necesidades de los actores de ambos mercados.

“Este tipo de tecnología va a permitir tokenizar distintos tipos de activos relacionados directamente con el polo y también con otros productos específicos de nuestro país que integran el plan de negocios de Rancho Contento”, explican Nill y Caviglia.



MEJORES EMPLEADORES 2022

Las compañías más importantes del país compiten por desarrollar una propuesta de valor integral para los talentos.

Un año más, APERTURA convocó a las empresas más importantes del país para que participen del ya tradicional *ranking* de Mejores Empleadores de la Argentina. Pero en esta edición, se propuso dejar de lado algunos supuestos y repensar lo más importante: ¿qué implica hoy ser un buen (o el mejor) empleador?

Después de todo lo vivido durante la pandemia es claro que ya nada es igual. Y los equipos de Recursos Humanos tuvieron que readaptar sus propuestas. Temas que hasta hace unos años resultaban novedosos, como el trabajo híbrido, ya son básicos y es claro que, para este nivel de profesionales, el sueldo no es lo único que pesa a la hora de elegir un lugar donde trabajar.

En esta edición, las tecnológicas volvieron a conquistar las puntas de cada categoría: Mercado Libre, Google y Microsoft fueron las tres grandes ganadoras. No resulta raro ya que se desempeñan en una industria donde el talento es escaso y deben mantenerse a la vanguardia de prácticas y beneficios (además de, por supuesto, remuneración) para atraer a los mejores.

El *ranking* se elaboró a partir de una convocatoria abierta a las compañías que debían responder un cuestionario de 80 preguntas. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. En cada una, se indagó en aspectos como el plan de carrera, política de remu-

UN REGRESO INTELIGENTE Y CON PROPÓSITO

El mundo híbrido, el liderazgo,
la diversidad y la sustentabilidad
como temas en agenda.

neración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados.

Este año se trabajó con el *headhunter* Eduardo Suárez Battán para repensar algunas preguntas y *aggiornarlas* al contexto actual. Se hizo especial foco en ampliar temas que hoy están en agenda como diversidad y sustentabilidad. Por esto, no resulta raro que se vean algunos cambios de posición respecto a los resultados del *ranking* del año pasado.

Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 230 organizaciones y solo

se publican los resultados de las que superan los 300 puntos.

El diálogo con las empresas que más se destacaron mostró un fuerte interés de las compañías por trabajar este año en una vuelta a las oficinas con propósito. Es claro que, si bien la posibilidad de trabajar desde casa llegó para quedarse, en las compañías todavía se ve valor a la presencialidad y la gran mayoría están pensando en cómo hacer para que convivan ambos mundos.

Los CEOs están trabajando cada vez más cerca de estos temas y la tarea que antes era típicamente del área de Recursos Humanos hoy se reparte también con los líderes, encargados de desarrollar y potenciar a sus equipos para que se sientan cómodos y elijan quedarse en un contexto en el que es cada vez más desafiante retener al talento.<AP>

LA HIPERFLEXIBILIDAD COMO BANDERA

Son algunos de los principales empleadores del país y tienen la responsabilidad de ofrecer un ambiente desafiante a sus colaboradores. Las estrategias de Mercado Libre, Banco Galicia, Unilever, Globant y Accenture para destacarse en la categoría más competitiva del ranking de Mejores Empleadores.

POR EUGENIA IGLESIAS

Y JAUIER LEDESMA CASCIO

Más de 1000 empleados

¿Qué implica hoy ser un buen empleador en Argentina? Para Juan Martín de la Serna, presidente de Mercado Libre Argentina, la tecnológica que emplea a más de 9400 personas en el país, es, principalmente, una enorme responsabilidad. “Hace ya 23 años entendimos que la innovación basada en conocimiento tiene un rol clave en la multiplicación de oportunidades, en el desarrollo económico-productivo de nuestro

país y en la generación de empleo de calidad”, menciona el líder de la empresa que por cuarto año consecutivo se queda con el primer puesto de la categoría más grande de este *ranking*.

Como uno de los principales generadores de empleo del país, De la Serna asegura que su foco está en seguir apostando a desarrollos que se transforman en referencia para el universo IT en la región, con una continua convocatoria a jóvenes de la Argentina y el resto de la región a descubrir y explorar su potencial.

“El factor principal que diferencia la experiencia de trabajar en Mercado Libre es vivir nuestra cultura emprendedora. Una de las principales ventajas competitivas que nos permitió llegar a ser lo que somos hoy, al mismo tiempo que un diferencial para atraer y comprometer a nuestro talento. Esto lo logramos construyendo un liderazgo consistente en toda la empresa, que multiplica con su ejemplo esta cultura. Como líder máximo de la operación local, ese es mi principal objetivo, multiplicar nuestro ADN. Al final de cuentas, los líderes somos los principales gestores de capital humano de nuestros propios equipos”, explica.

La compañía está atravesando un proceso de crecimiento que desafía a los líderes en general y a los equipos de Recursos Humanos en particular. El año pasado duplicaron el tamaño del equipo y este año lo van a cerrar con 10.000 personas nuevas en toda la región. En la Argentina particularmente empezaron el 2021 con 9000 personas y lo van a terminar con más de 10.000.

Todas esas personas trabajarán, a partir de ahora, en un



Foto: Nico Pérez.

Por cuarto año consecutivo Mercado Libre lidera la categoría de más de 1000 empleados: su fuerte, su cultura emprendedora.

contexto que denominaron “de hiperflexibilidad”. Hay 15.000 personas a nivel regional que por la naturaleza de su trabajo (principalmente porque trabajan en el área de Envíos) se desempeñan de forma presencial. Pero para las otras 22.000 la compañía definió que van a seguir trabajando de forma remota y van a ir a las oficinas solo para asistir a actividades que lo justifiquen. “Mucha gente se mudó y está lejos de las oficinas. Y este modelo también te permite integrar mejor cuestiones de tu vida personal. Por otro lado, es algo super positivo que nos permite expandir nuestro talento y contratar gente que esté lejos de nuestras operaciones”, resalta Sebastián Fernández Silva, *Chief People Officer* de la empresa.

Sin embargo, esto plantea el reto de cómo mantener viva la cultura de la organización. “Las oficinas generan una energía y una conexión social. Estuchamos qué es lo que valoran de la vida *on site* y qué los motivaría a ir a las oficinas. Y a partir de eso redefinimos el concepto de oficinas y lo migramos a una experiencia de *campus* como el de las universidades: un lugar donde vas a aprender y a generar *network*. Que sea una presencialidad con propósito. Que te motive a ir por algo que te agregue valor”, agrega Fernández Silva y menciona que algunas de las actividades típicas que convocan en persona son reuniones de *staff, townhalls* con líderes de distintas áreas, *after offices*, y todo lo que hace a la agenda de capacitaciones.

Esto también requiere redefinir el *layout* de las oficinas. “La disruptión que se viene es el *open space* al servicio del conocimiento colectivo y la interacción social”, resalta y agrega que no se van a reducir en metros cuadrados, pero sí esta configuración les permitirá escalar en talento sin necesidad de agregar más espacios de edificio.

“Respecto del futuro del trabajo, visualizo mucha más flexibilidad en las formas, en la autonomía de los colaboradores, y mucho más foco en el bienestar, tanto físico como emocional. Las nuevas generaciones de profesionales demandan lugares de trabajo con propósitos que los identifique y con modelos de trabajo que se adapten a sus vidas y no a la inversa”, menciona, por su parte, De la Serna.

Dentro de los beneficios más valorados por los colaboradores de Mercado Libre se encuentra *Work from anywhere*, recientemente lanzado y que otorga la posibilidad de trabajar hasta 90 días al año desde cualquier lugar del mundo (ya optaron por este beneficio más de 400 personas). Otro punto que están ampliando son los incentivos de largo plazo atados a moneda dura que antes estaban pensados solo para cierto *seniority* y ahora se extendió a mandos medios y a contribuidores individuales del área de Tecnología. Se trata de un bono con un monto nominal fijo en dólares sujeto a una parte fija y otra parte a la variación de la acción. “Ahí tenés una mentalidad de dueño, te sentís parte de los resultados de la organización”, destaca Fernández Silva.

“Operamos en una industria muy competitiva donde la gestión del talento es crítica. Ese talento, que es muy demandado, tiene muchas opciones disponibles y por eso necesitamos que Mercado Libre sea su mejor elección”, aclara De la Serna.

Otra novedad es que ampliaron sus grupos de afinidad, en

el que distintos colaboradores se suman de forma voluntaria para tratar los temas de género, etnias, discapacidad, LGB-TQ+ y, desde este año, generaciones. Una iniciativa concreta fue un nuevo programa para contratar personas de más de 40 años y gracias a esto se sumaron 500 personas dentro de este grupo.

BENEFICIOS A MEDIDA

El comité ejecutivo de Banco Galicia acostumbraba a reunirse dos veces por semana cara a cara. Ahora, solo uno de esos encuentros semanales se realiza en persona. La compañía, que ocupó el segundo lugar en la edición 2022 del ranking Mejores Empleadores, derramó esto hacia el resto de la organización dándoles libertad de elegir cuándo ir al lugar de trabajo con una pregunta como disparador: ¿Para qué venimos? Para Rafael Bergés, gerente de Personas de la entidad, la presencialidad se volvió una necesidad solo para las actividades que agregan valor. “Si es una bienvenida, una reunión de *feedback* con tu líder o un encuentro que requiere mucha innovación. Si vamos a tener una reunión de algo que podemos hacer por videollamada, ¿para qué vamos a encontrarnos acá?”.

El *layout* de las oficinas de la empresa ya había mutado pre-Covid. En 2017 inauguró su nuevo edificio sustentable en Chacarita con una disposición pensada para su dinámica ágil, la cual incorporó desde hace un tiempo. Hoy, apunta Fabián Kon, gerente general de Galicia, los escritorios fijos fueron, en su mayoría, reemplazados por mesas amplias y salas. “Te diría que veo un 20 o 40 por ciento de presencialidad”, calcula rápidamente. Y reflexiona: “Ahora un viernes a la tarde ves muy poca gente acá, antes era obligatorio estar. ¿Por qué era obligatorio? Porque el mundo funcionaba así, nunca nos preguntamos si tenía sentido”.

De los más de 5400 empleados de la compañía, casi la mitad trabajan en las sucursales y, si bien ahí el contacto cara a cara es fundamental, en algunos casos lograron virtualizar ciertas actividades como, por ejemplo, el desarrollo de clientes. “Lo que buscamos es lograr la mejor productividad posible y que la gente lo viva de la mejor manera, pero siempre pensando en la rentabilidad. No dejamos de pensar que esto da mejores resultados y estas nuevas formas de trabajo facilitan esto”, destaca Bergés.

La nueva sede, que cuenta con 34.000m² de superficie cubierta repartida entre dos torres de 7 y 9 pisos, les permitió sumar beneficios. Uno de ellos fue un gimnasio más grande que el de la casa central en el centro porteño. “En casa matriz había un gimnasio chiquito y aprovechamos el tiempo de pandemia para hacer uno más grande”, comenta el ejecutivo. A su vez, la estructura en Chacarita cuenta con 120 cocheras disponibles y cualquier empleado puede estacionar ahí reservando su *spot*. No obstante, todavía mantienen cerrado el comedor y, para compensar esto, conservaron unas *vending machines* con opciones de comida fría y caliente.

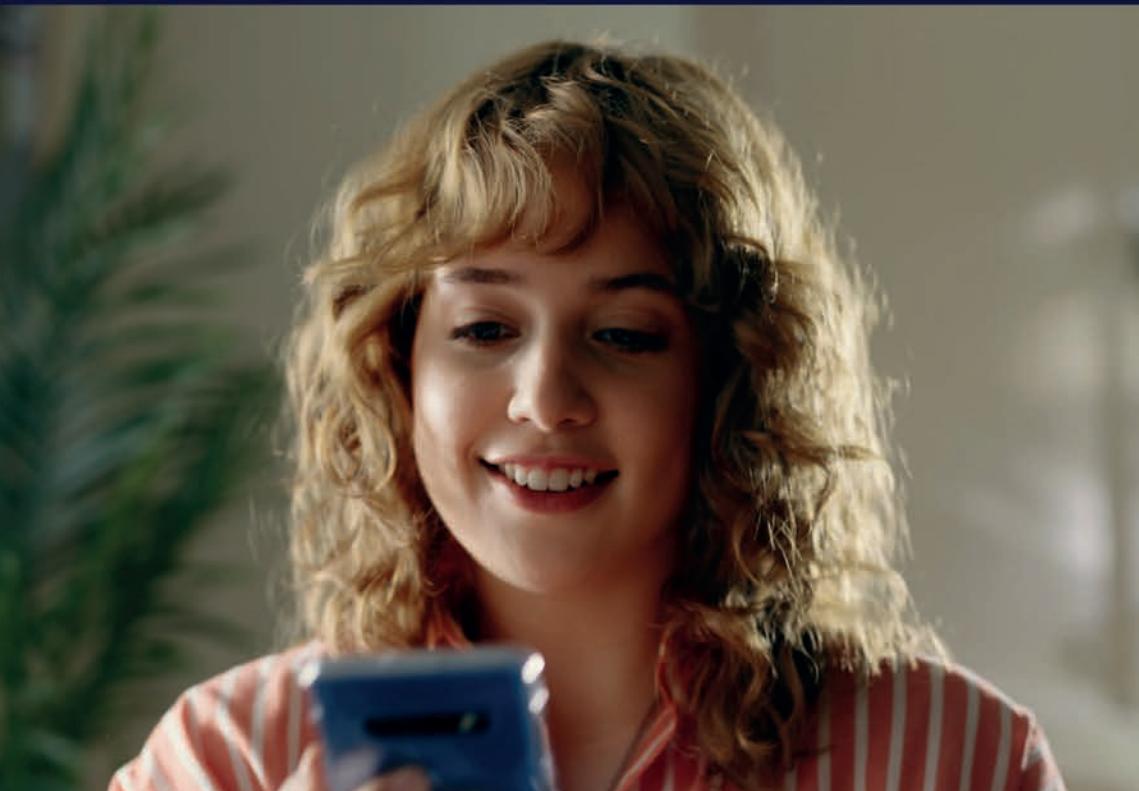
Para el futuro cercano, adelantan, están trabajando en un nuevo esquema de beneficios menos impuesto y más custo-



M⁺ supplychain

En **Mirgor supplychain** ofrecemos soluciones a las necesidades logísticas nacionales e internacionales tanto propias como de clientes y actores de distintos mercados.

- Velocidad
- Eficiencia
- Soluciones



 Mirgor Oficial

 @mirgor.ar

 Grupo Mirgor

“Es ver la diversidad desde un punto de vista amplio. Antes de **Sesentennials cuando abrimos una vacante casi nadie mayor de 60 se postulaba, hoy sí”.**

Melina Cao, Unilever

mizado. “No todos quieren el mismo beneficio. No es lo mismo alguien mayor de 60 años que quizás le puede interesar más la obra social que un chico de 25 que prefiere otras cosas. Entonces estamos tratando de poder administrarlos por puntos y así tener un esquema más flexible para que puedan acceder a los que más les conviene”, revela Bergés.

A la hora de hablar de la remuneración, los ejecutivos señalan que los aumentos de sueldo se realizan acompañando la inflación. Este año, puntualiza Kon, se realizaron cuatro ajustes. “Estamos definiéndolo, pero tal vez pueden haber algunos más”, reconoce. No obstante, también siguen los movimientos del mercado y, por eso, algunos puestos que consideran críticos, como ingenieros de datos, especialistas en UX y *scrum master*, pueden tener subas por encima de las anteriores mencionadas. “En ciertas posiciones tenemos que dar algo por encima de la inflación porque el mercado paga por encima”, agrega el número uno de RR.HH.

En este momento Galicia tiene entre 40 y 50 posiciones abiertas, aunque, a futuro, Kon pone el foco en la formación del talento propio antes que en la búsqueda externa. “Uno de los temas más importantes será cómo nos anticipamos a una demanda de perfiles tecnológicos que va a ser competitiva”.

A esto se le suma el interés de formar equipos más diversos. Con este objetivo, recientemente se autoimpusieron que un 10 por ciento de las 100 personas que buscaban incorporar para su *contact center* tuvieran alguna discapacidad. Lo mismo para su área de seguridad remota en la cual 1 de cada 7 trabajadores es discapacitado. “Hoy el propósito es muy importante porque evolucionó el concepto de ser un gran lugar para trabajar. Pero no solo el propósito hacia los clientes, sino también a la comunidad”, resume Kon.

BIENVENIDOS LOS SESENTENNIALS

En el caso de filial argentina de Unilever, que por cuarto año consecutivo se quedó con el tercer puesto en el *ranking*, el regreso a la oficina implicó un cambio de dimensiones. La nueva dinámica de trabajo los llevó a repensar los metros cuadrados que ocupaban en el edificio de Alférez Hipólito

Bouchard al 4100, en Munro. De los ocho pisos en los que solían desplegarse pasaron a concentrarse en tan solo tres. “Tuvimos tiempo para pensar el mejor diseño organizacional. Como el edificio es nuestro, los otros cinco pisos los alquilamos y tienen otros usos”, menciona Melina Cao, *head* de RR.HH. para Cono Sur. Y profundiza: “Nos preguntamos: ¿Qué espacio necesitamos? ¿Cómo podemos adaptar los servicios para que la experiencia del empleado siga siendo buena? Pero siempre que desde el costo nos siga siendo redituable”.

Según la ejecutiva, este fue un año “de volver a conectar y generar vínculos de una manera distinta”. El nuevo esquema, deta-

lla, incluye que los empleados administrativos, que componen un 40 por ciento de su plantilla, tengan la oportunidad no solo de trabajar desde las oficinas corporativas sino también desde los espacios habilitados en las fábricas y el centro de distribución. En total, la compañía cuenta con seis plantas, entre Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza y Entre Ríos. “No importa quién está en la oficina, sino que esté de alguna forma”, acota Laura Barnator, gerente general de Unilever para Argentina, Uruguay y Paraguay.

“Obviamente que somos súper formales con los compromisos y lo que hay que hacer. Está súper claro a dónde vamos, qué tenemos que ejecutar y sobre eso no hay dudas y no es negociable. Pero una vez hecho eso, después cada uno elige el *blend* que mejor le cae”, describe Cao.

Incluso desde antes de la pandemia la empresa había lanzado *UJourney*, un programa que le permite a cualquier empleado trabajar desde el exterior durante tres meses. Pero la hibridez no involucra solo al personal de oficina, sino que los trabajadores de planta a su vez tienen cierta flexibilidad. “Ya estamos probando modelos en los que los elaboradores pueden producir de manera virtual desde su casa”, agregan.

La situación económica también incide en algunas acciones, además de la continuidad del *home office* más flexible. Para este año, señalan, otorgaron un monto en dinero para que los empleados pudieran reequipar su casa como lugar de trabajo, a su vez implementaron un programa de préstamos con tasas bajas para que sus colaboradores cuenten con liquidez, en caso de necesitarlo. En lo que respecta a remuneración, Cao manifiesta: “Hacemos un seguimiento de contexto y cómo viene el mercado de manera trimestral, pero en estos contextos es casi mensual. Este año dimos cuatro incrementos y no puedo decir ahora si va a haber un quinto para fin de año”.

En tanto, la ejecutiva destaca otros beneficios que, apunta, son valorados, como la posibilidad de contar con tres semanas de vacaciones desde el ingreso, asistencia legal financiera y psicológica y un programa de ayuda económica para vitrificación de óvulos o tratamiento de fertilización asistida. Pero el *engagement* no finaliza cuando las personas abandonan



LA ACADEMIA DE INNOVACIÓN

Te invitamos a inscribirte al curso Marketing digital para negocios.

En este curso aprenderás las bases fundamentales del Marketing Digital para que tu negocio aumente sus ventas a través de internet. Recorremos desde cómo crear contenido estratégico para tus Redes Sociales, hasta lo esencial para poder hacer anuncios publicitarios en Facebook e Instagram Ads.

Podes registrarte gratis ingresando a movi.is/academiainnovacion

la empresa. Desde hace más de 15 años, Unilever organiza la “Fiesta de la Gratitud” pensada para los empleados que se jubilaron trabajando para la compañía. El último año participaron más de 500 excolaboradores.

La diversidad en los equipos de trabajo es otro de los temas que está en agenda desde hace un tiempo. “En la empresa creamos un movimiento de Diversidad, Inclusión y Equidad que es autoconvocado y está formado por gente a la que le interesa trabajar para distintos pilares y nos traen propuestas”, cuenta Barnator. Siguiendo esta línea, el año pasado la firma lanzó *Sesentennials*, una acción orientada a buscar talento de más de 60 años para una serie de proyectos puntuales. “Tiene que ver con ver la diversidad desde un punto de vista más amplio. Antes de *Sesentennials* cuando abrimos una vacante casi nadie mayor de 60 se postulaba, hoy sí”, afirma Cao.

Por otro lado, Unilever aprovechó el recorte de distancias que posibilitó el trabajo remoto para salir en la búsqueda de nuevos talentos. Reformuló su programa de pasantías que apuntaba solo a Buenos Aires y decidió hacerlo federal. Para esto armó un equipo mixto, conformado por empleados de RR.HH. y del negocio, el cual salió de gira por Tucumán, Salta, Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos para mostrar su propuesta. Y los números, indica Cao, son contundentes. “Un programa de pasantías solía reclutar 3500 personas en promedio, ahora tenemos más de 7000 inscripciones”.



“Evolucionó el concepto de ser un gran lugar para trabajar”

MÁS OFICINAS, MÁS PAÍSES

El unicornio Globant escaló una posición quedándose con el cuarto puesto en la actual edición del *ranking*. A contramano de muchas empresas que optaron por desprenderse de sus oficinas o incluso renovarlas para acomodarse a la nueva dinámica de trabajo, la tecnológica apostó por abrir nuevas sedes tanto en Argentina como en otros países del mundo. “El foco principal que tenemos como compañía es poder incentivar un mercado laboral más federal e inclusivo”, asegura Verónica Giménez, *Chief People Officer* para Americas.

En febrero pasado abrieron una oficina en Alemania como parte de su expansión europea. También anunciaron su desembarco en Canadá con un plan de US\$ 20 millones en tres años y la incorporación de 200 empleados. Dentro de la región presentaron espacios en Santiago de Chile y en Guadalajara. A su vez, en agosto cortaron cinta de su oficina en Tierra del Fuego con un desembolso proyectado de US\$ 5 millones para el próximo trienio.

“Creemos en la oficina como un espacio de encuentro donde los equipos puedan interactuar libremente sin tener un esquema de puestos fijos. Tenemos un modelo de trabajo basado en la autonomía que se le da a los equipos para organizarse de la mejor manera posible”, cuenta la ejecutiva. Hace unos meses lanzaron el programa *Globant Anywhere* que les permite a los empleados trabajar desde cualquier país. Esta autonomía, agrega, también se aplica a la hora de elegir qué tarea tendrá cada trabajador en la empresa. “Pueden elegir entre más de 800 proyectos y la posibilidad de cambiar de perfil técnico formándose en nuestras plataformas”, detalla.

Este año, señala, desde la compañía sumaron varios beneficios relacionados con la familia. Por ejemplo, incorporaron reembolsos para tratamientos de fertilidad y sesiones prenatales y posnatales. También cuentan con masajista, peluquería y nutricionista en sus oficinas.

“Nos esforzamos por crear un ambiente divertido y diverso porque creemos que en la diversidad y el intercambio multicultural encontramos el conocimiento e innovación que nos permiten crecer profesionalmente y como personas”, destaca Giménez. Recientemente Globant creó un *board* integrado por *centennials*, llamado *Council of Igniters*, para que brinden sus perspectivas sobre diferentes iniciativas que les interesan a esta generación.

TALENTO POTENCIADO

No es ningún misterio que hoy el mercado de la tecnología está pasando por un momento desafiante tanto en Argentina como en el mundo, con alta demanda de servicios y un mercado de talento que no alcanza para abastecer esa demanda. Y Accenture no es la excepción. “No hay candidatos suficientes en el mercado local para cubrir la cantidad de posiciones abiertas que tenemos. Además, tenemos la competencia de empresas externas que contratan argentinos para trabajar de manera remota, de modo independiente y muchas veces in-

metrotel

Tu empresa conectada con fibra óptica.

Brindamos servicios de telecomunicaciones a través de nuestra sólida infraestructura potenciando el crecimiento de nuestros clientes.



INTERNET



DATACENTER



RED DE DATOS



SOLUCIONE IT



TELEFONÍA

0800•362•0800

www.metrotel.com.ar

formal, lo cual genera una complicación adicional”, menciona Federico Welsh, líder de Recursos Humanos de Accenture Hispanoamérica, que explica que, a pesar de eso, en los últimos doce meses su nómina creció en más de 1500 posiciones.

La clave para lograrlo tiene que ver con una propuesta de valor centrada en aprendizaje constante, desarrollo de carrera y un paquete de beneficios pensados para facilitar la vida de los colaboradores. Esto incluye un plan de salud integral muy robusto, iniciativas de bienestar, licencias que exceden largamente los mínimos legales, gimnasio sin costo, créditos en *app* de *delivery* y supermercado, y muchos más. También cuentan con un modelo de trabajo híbrido que permite trabajar desde casas o en sus oficinas, a elección, sin esquemas rígidos. Esto les permite dar oportunidades de empleo en todo el país, con lo que ya contrataron a más de 1000 personas en 15 provincias distintas en los últimos dos años.

En la compañía tienen bien claro cuáles son los beneficios más valorados. Según una encuesta interna, lo que rankea primero son las licencias extendidas por nacimiento o adopción, seguido por las *apps* de meditación, sueño y bienestar mental, y *HERE 4 U*, su programa de asesoría telefónica psicológica, jurídica y financiera.

Otra innovación importante del último tiempo fue el lanzamiento de un beneficio flexible que consiste en un crédito mensual para elegir entre siete opciones distintas: supermercado, suscripciones de *streaming & gaming*, prepaga de mascotas, *app* de *delivery*, educación, *upgrade* de plan médico y millas para turismo.

Un tema que trabajan fuerte es la representación. El 53,8 por ciento de sus puestos directivos están ocupados por mujeres. Desde 2017 lanzaron el compromiso global *Getting to Equal 2025* que busca colaborar con el desarrollo de las mujeres mediante algunos programas como: *Insight* (capacitación de nueve meses para *senior managers*); *Women's Executive Leadership Program Growth Markets* (tiene una duración de dos años y su fin es desarrollar a mujeres líderes) y diversos programas que promueven la inclusión y el desarrollo de carrera de las mujeres. Entre ellos programas de mentoría, comunidades, capacitaciones en tecnología sin cargo (*TechnoloShe*), cursos mandatorios para líderes sobre sesgos inconscientes, *workshops* de concientización y sensibilización en temas específicos de género, espacios de conversación para hombres (Círculo de Masculinidades Positivas), entre otros. <AP>

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Mercado Libre	1926	9450	Juan Martín de la Serna
2	Banco Galicia	1416	5470	Fabián Kon
3	Unilever	1114	3500	Laura Barnator
4	Globant	1036	5547	Martín Migoya
5	Accenture	1025	12320	Sergio Kaufman
6	Cervecería y Maltería Quilmes	989	6110	Martín Ticinese
7	Naranja X	942	2838	Pablo Caputto
8	Ualá	905	1300	Pierpaolo Barbieri
9	Ford Argentina	899	3003	Martín Galdeano
10	PwC Argentina	884	4600	Santiago Mignone
11	YPF	866	21151	Pablo Juliano
12	Syngenta	854	1200	Antonio Aracre
13	SAP	841	1179	Claudia Boeri
14	Raizen	840	1168	Teófilo Lacroze
15	Grupo Techint	834	17000	Paolo Rocca
16	The Walt Disney Company	830	1586	Diego Lerner
17	Santander Argentina	821	7883	Alejandro Butti
18	Massalin Particulares	813	1550	Carlos Serrano
19	Nestlé Argentina	796	2200	Gian Carlo Aubry
20	Lartirigoyen	791	1178	Luis Colmegna
21	Western Union	767	1311	Maximiliano Babino
22	Pan American Energy	761	4921	Marcos Bulgheroni
23	Danone	757	4133	Juan Garibaldi
23	PedidosYa	757	1828	Sebastián Genesio
24	Mondelz	755	2400	Martín Antola

150
años



Qué mejor que
alguien con 150 años
para conocer
el valor de
cada día.

Cumplimos 150 años y pedimos
un solo deseo: seguir protegiendo
siempre lo más valioso de las
personas.

Porque cuando cuidamos sus
proyectos, familias, autos, hogares,
negocios, y cada una de sus cosas,
estamos cuidando algo mucho más
importante. Que puedan disfrutar
mucho más de cada día.

Tus días
valen mucho.
Protegelos.



Nº de inscripción SSN
Rubro 0039 | Rubro 0228
Rubro 0541

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado

0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn



SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

(*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
25	American Express	745	1038	Enrique Seeber
26	IBM Argentina	736	n/c	Roberto Alexander
27	Mercedes-Benz Argentina	729	2022	Manuel Mantilla
28	J.P. Morgan Argentina	725	3056	Facundo Gómez Minujín
29	Camuzzi	722	1681	María Carmen Tettamanti
30	PepsiCo	720	1076	Mariana Gallo (Bebidas) y Diego Serantes (Alimentos)
31	Banco Supervielle	710	3429	Alejandro Stengel
32	Grupo Omint	707	3500	Marcelo Mancini
33	Aeropuertos Argentina 2000	706	2500	Daniel Ketchibachian (CEO)
34	Kimberly-Clark	704	1179	*
35	Banco Itaú	693	1540	Juan O'Connor
36	Gire	692	1270	Verónica Pinazo
37	Burger King Argentina	690	4345	Martín Márquez de la Serna
38	KPMG	685	1500	Néstor García
39	Alsea	679	1613	Santiago Farinati
40	Avon	677	1252	Rolando Castro
41	Newsan	676	9300	Luis S. Galli
42	Toyota Argentina	664	7551	Gustavo Salinas
43	Bayer	643	2457	Juan Farinati
44	Grupo Mirgor	637	4290	José Luis Alonso
44	Molinos Rio de la Plata	637	2500	Agustín Llanos
45	Cencosud	634	21068	Matías Videla
46	Bimbo Argentina	632	15013	Gastón Lo Russo
47	Despegar	628	1164	Paula Cristi
48	Banco Comafi	618	1456	Francisco Cerviño
49	Blue Star Group	616	1857	Leandro Caldora
50	Coca-Cola FEMSA	608	2260	Nicolás Bertelloni
51	GDN Argentina	607	9217	Matías Grondona
52	Saint-Gobain	602	1200	Mariano Bo
53	Evoltis	597	1589	Marcelo Bechara
53	Securitas Argentina	597	10.172	Alberto Pizzi
54	Prosegur	594	16680	Raúl Reynoso (Prosegur Cash), Sergio Del Casale (Prosegur Security), Carlos Capel (Prosegur Alarms)
55	La Caja	567	1900	Jorge Mignone
56	DIA Argentina	564	3500	*
57	Telecom Argentina	560	21815	Roberto Nobile
58	Farmacy	558	7400	Sebastián Miranda
59	ICBC Argentina	541	3550	Alejandro Ledesma
60	Bridgestone	538	1400	Lafaiete Oliveira
61	Flybondi	533	1023	Mauricio Sana
61	Hospital Alemán	533	2060	Ricardo Berthold
62	Volkswagen Group Argentina	520	4995	Marcellus Puig
63	Carrefour Argentina	487	17000	Pablo Lorenzo
64	Autopistas del Sol	474	1103	Francesc Sánchez Farre
65	Banco Macro	413	7819	Gustavo Manriquez
66	Grupo Piero	392	1062	Javier Arriola
67	Mastellone Hnos.	380	3377	Carlos Agote

CUMPLIMOS
30 AÑOS

30 AÑOS CUMPLIENDO
CON NUESTROS CLIENTES.



♪ Nada como ir juntos a la par...

Ideando y desarrollando soluciones concretas
y adoptables, junto a nuestros clientes.

Paradigma: una alternativa innovadora en Negocios,
Efectividad Operacional, Tecnología y Personas.



contactosargentina@paradigma.com

www.paradigma.com

LA OFICINA DEL FUTURO

Gestionar la vuelta a la presencialidad fue uno de los grandes desafíos de las compañías en 2022. Cómo se reencontraron con estos espacios y el reto de integrarlo a la vida digital fueron algunos de los temas que trabajaron en Google, Natura, Roche, Coca-Cola y P&G.

POR EUGENIA IGLESIAS

Entre 200
y 1000
empleados

Al igual que el año pasado, Google Argentina se quedó con el primer puesto de la categoría de entre 200 y 1000 empleados del ranking de Mejores Empleadores. Y para la filial de la tecnológica se trata de un 2022 especial ya que desde agosto formalizaron la vuelta a las oficinas y mutaron hacia un esquema de trabajo híbrido que llegó para quedarse. “Creamos que es importante tener algo de presencialidad para que se mantenga la innovación, el espíritu, la cohesividad de los equipos. La cultura de Google que es lo que nos hace exitosos y el factor humano es lo que nutre todo lo que hacemos”, dice Víctor Valle, *country manager director* para Argentina de la compañía que hace poco celebró sus 15 años en el país.

Las oficinas de Puerto Madero se repoblaron, primero a través de un esquema optativo de asistencia y ahora con todos los empleados en modalidad mixta. Todavía están en “modo aprendizaje”, según Valle, y probando cosas distintas en Argentina y en el mundo sobre la nueva forma de entender los espacios de trabajo. “Aprendimos a gestionar una empresa que siempre va a ser híbrida. En cualquier reunión que tengas es muy probable que tengas una persona conectada remotamente, entonces hay que ser inclusivo con esa persona. Estamos evolucionando en nuestras herramientas para que permitan esta hibridez”, explica el ejecutivo que menciona que en varias

partes del mundo Google está probando nuevos formatos que salen del típico *layout* de escritorio para ir hacia espacios de colaboración e innovación, donde cada equipo tiene su espacio propio pero puede ir cambiando según sus necesidades.

“Nos enfocamos en acercar la estructura necesaria a quienes trabajan en Google para que puedan desarrollar sus tareas tanto en la oficina como en la comodidad de su hogar. En este sentido anunciamos nuevos beneficios: la posibilidad de acceder a un reembolso de la factura de electricidad y brindamos una asignación para acceder a mobiliario de oficina”, menciona Fernanda Vidueiros, gerenta de Recursos Humanos de Google para Hispanoamérica, y agrega que también implementaron sesiones de entrenamiento para ayudar a mejorar la resiliencia y brindar estrategias de bienestar para navegar por escenarios inciertos, además de que se distribuye un *newsletter* con consejos para el trabajo híbrido.

Hoy los directivos trabajan cada vez más cerca de los temas de RR.HH. y en el caso de Valle, es una de las tareas a las que más tiempo le dedica. “No tenemos un gran departamento de RR.HH. que se ocupe de formar o gestionar cultura, sino que pasa mucho de abajo hacia arriba. Hay una función muy importante que es atraer y nutrir el talento para que se quede y eso no es tarea de un área, sino de todos”, explica Valle y resalta que hay temas como las evaluaciones y promociones que están en manos de cada líder. “El rol lo demanda cada vez más: poner atención a las emociones y a la experiencia de la persona en el trabajo. Eso es fundamental en un mundo en el que el talento es escaso y las empresas compiten”, agrega quien también pone mucho el ojo en el análisis de datos para actuar en función de eso.

“En el caso de Google, la diferencia la hace nuestra cultura. Cuando hablamos de marca empleadora, no solo nos referimos al ambiente laboral, la diversidad y la libertad para pensar y crear, sino también al foco que ponemos en la salud, el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral de quienes forman parte de Google. También nos referimos a la responsabilidad que tenemos con la comunidad. El objetivo de lo que llamamos ‘fórmula Google’ es mejorar la produc-



Foto: Nico Pérez.

En agosto de este año Google formalizó la vuelta a las oficinas con el desafío de integrar la presencialidad con la virtualidad.

tividad haciendo que las personas se sientan parte, con impacto y propósito”, agrega Vidueiros.

Yendo a los beneficios puntuales, la compañía pone mucho foco en el bienestar, con buenos planes de salud o capacitaciones. Por ejemplo, un ítem muy valorado es un monto anual que se destina para reembolsar actividades como cursos en términos amplios. Puede destinarse a alguna clase formal, pero también a temas más recreativos “Yo con eso me financié clases de guitarra y filosofía, por ejemplo. Porque creemos en el desarrollo integral de las personas, nos nutrimos de cosas distintas, eso es innovación”, propone Valle.

Además, es muy valorado el plan de retiro disponible para todos los empleados, en el que Google deposita una parte del sueldo en un fondo de retiro con la posibilidad de que si un empleado deposita un porcentaje extra, la empresa lo *matchea*. Y, a partir de este año, se implementó un régimen de cuatro semanas de vacaciones al año desde el primer día.

“Todas las iniciativas referidas a apoyar el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el bienestar, la capacitación y la flexibilidad están en auge en el mercado laboral. Siempre fue importante apoyar a quienes forman parte de la compañía en estos aspectos, pero hoy se volvió fundamental, al igual que la remuneración económica”, concluye Vidueiros.

UN TRABAJO DE ESCUCHA

Cuando Verónica Marcelo, gerenta general de Natura Argentina, entró a trabajar a la compañía hace 18 años hizo un curso en una universidad y muy pocos le preguntaban sobre su compañía. Hoy, asegura, esa misma casa de estudios la invita para hablar de RR.HH, lo que habla del posicionamiento que logró la firma como lugar de trabajo. “Se construyó una hermosa historia, desde conocimiento de marca hasta marca empleadora”, celebra.

Eso es un trabajo de todos los días. Ya es casi un ritual que todos los miércoles el equipo de liderazgo dedique una hora a hablar solo de personas. “Nos preguntamos cómo diferenciarnos. Creo que hoy hay algo particular que no se pierde y es tener siempre la escucha de los colaboradores. Hay muchísimas instancias y momentos en que se convoca a todos los equipos para ser parte de la toma de decisiones, para escucharlos, y creo que esa es una manera de ser diferentes”, dice Lucila Canónico, gerenta de Recursos Humanos que está cumpliendo su primer año en la compañía de cosmética.

Para la flamante ejecutiva el gran desafío fue planificar la vuelta a las oficinas y lograr el reencuentro con los espacios. El retorno fue escalonado: primero se requirió una asistencia

liviana de hasta ocho días al mes y hoy los equipos asisten dos veces por semana. "La premisa es volver a conectarnos. En Natura somos una empresa de relaciones y estos encuentros son los que nos convocan", menciona Canónico.

Pero lo que al principio parecía una tarea simple se volvió un desafío. Para Marcelo, la vuelta tenía que ser una experiencia y trabajaron para eso. "Le pusimos un nombre, cambiamos todo, la primera semana vino todo el mundo pero la segunda...no vino nadie. Pensamos que habíamos fallado. Pero ahí entendimos que había que acompañar y crear el ambiente para que cada uno pueda desarrollar al máximo su potencial. Ese fue el primer desafío. Entender qué se esperaba de nosotros. Hoy el regreso es más por gusto, por las experiencias", relata la gerenta general.

La diversidad también está dentro de las causas de Natura, y en lo que es género los números acompañan. "Nuestro modelo de negocios impulsa especialmente a las mujeres emprendedoras. El 80 por ciento del plantel está integrado por mujeres, y son el 50 por ciento de los puestos directivos. ¿Qué necesitan las mujeres para seguir desarrollándose? Entre los 30 y 40 años las mujeres generalmente tenemos hijos y nosotros tenemos que facilitar el ambiente para que el regreso posparto sea un regreso natural. No todos reaccionamos de la misma manera. Por más que nosotros pongamos políticas, que las tenemos, de licencia por paternidad y maternidad extendida, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todas necesitan exactamente lo mismo", explica Marcelo y apunta que también trabajan con herramientas como cupos para representar también a otro tipo de minorías.

El objetivo es aumentar en un 30 por ciento el número de personas pertenecientes a minorías en los equipos. "El trabajo es que no quede en un título. Ser consistente y coherente. En discapacidad más que nada tenemos que seguir trabajando y aprendiendo. Por suerte nuestra red tiene 235.000 emprendedores independientes y es muy diverso y nos enseña un montón", agrega la gerenta.

En línea, los beneficios también se adaptan al bienestar de los equipos. La firma acaba de lanzar una plataforma que aborda distintos temas desde gimnasio, nutrición y hasta

"Por más que nosotros pongamos políticas, es importante el trabajo particular que hagamos porque no todos necesitan exactamente lo mismo".

Uerónica Marcelo, Natura

meditación. "Si hay algo que buscamos es la flexibilidad ante todo, y ahí fuimos adaptando los beneficios, buscando esta flexibilidad, buscando que se acomoden al contexto", explica Canónico. Lo más valorado por los equipos va de la mano de reintegros por conectividad, incrementos en subsidios por guardería y ayudas para cuidado de hijos, o plataformas para canjear créditos para cubrir el almuerzo (que se aplican también para los días de *home office*).

"Los talentos, a la hora de evaluar ofertas, ponen en juego muchas prioridades. La remuneración es una, pero también la flexibilidad, el bienestar y cómo lograr ese balance de vida personal y laboral", concluye Canónico.

LIDERAZGO COMPARTIDO

Uno de los ascensos más destacados de esta edición del *ranking* es el de Roche. El laboratorio escaló del puesto 7 al puesto 3 de la categoría mediana. La gran apuesta de la firma, que ya venían trabajando incluso antes de la pandemia, fue apalancarse en la agilidad para empoderar a los distintos niveles de la organización. "Es un marco que para nosotros se consolidó en la pandemia y hoy vemos que es el camino", asegura Lorice Scalise, su *country manager*. "Lo más lindo de la agilidad es que se comparte el liderazgo: entonces, por ejemplo, hay muchos momentos en los que yo estoy en un equipo liderada por otra persona y no tiene que ver con el nivel. Yo no tengo todo el conocimiento", agrega.

Aunque en esta etapa los colaboradores no tienen la obligación de ir a las oficinas, los equipos se organizan para encontrarse. "Nuestro desafío pasa por cómo generar el concepto de *smart work* y que vos tengas ganas de ir", plantea Nicolás Todino, *People & Culture country head*. "Observamos que las personas van sintiendo la necesidad de estar y damos empoderamiento en la decisión. Hay beneficios en el aprendizaje circular: lo que aprendés de tus pares o en charlas", agrega Scalise.

Igualmente, hay muchas personas que no van a pasar por las oficinas, ya sea porque se mudaron a otros destinos durante la pandemia o porque directamente fueron contratados para trabajar desde el primer día en distintos lugares del país.

"Se trata que nuestra fuerza de trabajo refleje a la sociedad en la que estamos. Y yo aprendí la primera semana que llegué que la Argentina no es solo Buenos Aires. Ese fue uno de los logros, aprender a convivir con las herramientas virtuales para también tener esa diversidad de diferentes lugares", dice Scalise, que es brasilera.

Para lograr que todos los colaboradores puedan cumplir con sus tareas desde cualquier lugar del mundo, un cambio que colaboró fue un nuevo modelo de Recursos Humanos. "Salimos de un modelo de atención desde Buenos Aires y en RR.HH. hoy somos dos y tenemos un modelo global. No importa en qué lugar del mundo estés tenés



Michael Page

CORTÁ CON LA INCERTIDUMBRE

- Salarios actualizados, sector por sector.
- Índice de rotación en el corto plazo.
- Beneficios más valorados por los profesionales.

Y todo lo que necesitás saber para mejorar tu propuesta de marca empleadora.

↓ DESCARGÁ NUESTRO ESTUDIO DE REMUNERACIÓN 2022



ESCANEANDO EL CÓDIGO QR O
INGRESÁ A NUESTRA WEB

www.michaelpage.com.ar

que recibir el mismo servicio de P&C. Tenés una *app* para pedir papeles como certificados vía un bot, y la virtualidad del equipo de P&C hizo que esto se pudiera descentralizar mucho más porque antes si necesitabas un certificado tenías que venir a Pacheco para que te lo firme. Hoy la firma es electrónica y con procesos globales", explica Todino.

En esa línea, es muy valorada la posibilidad de acceder a oportunidades de trabajo en el exterior. "Siempre fuimos exportadores en términos de gente. Pero es una realidad que notás que en los jóvenes hay mucho interés y son súper demandados", agrega.

Más allá de eso, lo que los colaboradores buscan, según la *country manager*, es un lugar de seguridad: "Lo primero es un lugar en el que confiar, donde haya certezas a pesar de toda incertidumbre de afuera. Más allá de que tenemos que tener un sueldo competitivo. Pero en momentos de tanta inestabilidad económica es muy fácil que otra empresa te ofrezca más plata y después se va achicando en el tiempo".

Además, la empresa cuenta con varios beneficios para destacar. Por ejemplo, licencia parental extendida de cinco meses para progenitores sin género con posibilidad de extenderla un mes más para casos particulares. También préstamos sin intereses para acceder a tratamientos de fertilidad y criopreservación de óvulos. En salud, todos los colaboradores cuentan con al menos un plan de OSDE 310 en adelante. Y este mes están lanzando una *app* para beneficios flexibles en la que cada empleado puede elegir el paquete de su interés.

FLEXIBILIDAD AL FRENTE

Como una gran novedad a nivel global, en mayo de 2022, para sus casi 80.000 empleados en el mundo, Coca-Cola lanzó el proyecto *Thrive at Coca-Cola*, que aspira a construir un lugar de trabajo colaborativo e inclusivo que atraiga y capazite a los mejores talentos. Este nuevo enfoque de desarrollo de carrera se basará en tres componentes: Construcción de las propias capacidades (programas de capacidades organizacionales, funcionales y de liderazgo y recursos de aprendizaje *on-demand*); Aprendizaje a través del *network* (a través de las formas de trabajo en red, comunidades de práctica e iniciativas de gestión del conocimiento, para aprender y compartir aprendizajes con otros); y Nuevas experiencias (oportunidades desafiantes únicas para acelerar las carreras).

Por otra parte, como parte de las actividades que implementaron para adaptarse a la post-pandemia, en la empresa de bebidas trabajaron en la promoción de la integración de vida personal-trabajo. Lo hicieron a través de su Plan de Beneficios basado en un concepto de desarrollo integral de la persona.

Buscaron elevar la flexibilidad al máximo: cada empleado tiene la posibilidad de acomodar sus horarios a las necesidades de su hogar y vida, según acuerda con el líder de su equipo. Para implementarlo lanzaron la iniciativa *Make my days easier* que busca descomprimir la rutina semanal y otorgar la flexibilidad máxima con cuestiones como incentivar a no tener reuniones los viernes por la tarde, horarios de reunio-

nes y hasta tiempos máximos para estos encuentros.

"Consideramos que la flexibilidad que tenemos en Coca-Cola para trabajar y acomodar nuestra agenda, según las necesidades del negocio y las propias de cada asociado, es absolutamente valorada. A su vez, contar con días extra de descanso hacen una gran diferencia para la experiencia del asociado en los momentos especiales de su vida", dice Ana Trucco, *HRBP Franchise South Cone* de la empresa.

DIUERSOS Y SUSTENTABLES

Hoy en P&G están enfocados en buscar formas de ampliar la flexibilidad porque entienden que hay una disruptión de la forma en que se trabaja. Por ejemplo, hoy ofrecen la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del país y en algunos países del mundo.

Un punto en el que la empresa de consumo masivo se destacó fue en diversidad de género. El plantel de las oficinas generales de P&G Argentina cuenta con un poco más del 50 por ciento de mujeres y, de ese porcentaje, el directorio oscila entre un 40 y un 60 por ciento de mujeres en los últimos 10 años. Si hablamos de gerentes, aproximadamente el 55 por ciento son mujeres.

Para llegar a estos números, la compañía trabajó deliberadamente. "Es una combinación de factores. Primero, políticas y sistemas claros para promover y fomentar la inclusión. Por ejemplo, una de las más reciente es la política parental, que otorga ocho semanas totalmente remuneradas a los padres y seis semanas adicionales a mamás biológicas. Segundo, una cultura y ambiente abiertos. Contamos con espacios de confianza en los cuales se puede hablar para mejorar las diferentes situaciones. Y tercero, entrenamientos y capacitación de arriba hacia abajo para poder formar a todos los empleados en el tema", menciona Cecilia Bauzá, directora de Comunicaciones y RR.HH. de P&G Argentina.

El foco también estuvo puesto en la sustentabilidad. "En las buenas prácticas que implementamos como compañía, nuestros talentos también forman parte. Esto se da a través de los pilares organizacionales a los que los empleados pueden sumarse", agrega la directiva.

Bauzá plantea que el mayor desafío que tienen como compañía en un contexto como el actual es poder brindar una propuesta de valor a cada uno de los empleados en la cual haya un salario competitivo y a su vez se sientan escuchados y acompañados. "Si hablamos de manera trasversal, tenemos que mencionar que la flexibilidad que permite el trabajo híbrido y la libertad que da trabajar por objetivos como los beneficios más valorados", aclara y amplía a otros ítems como la semana extra de vacaciones; la guardería; el beneficio de comer en el lugar de trabajo o de llevarse la vianda para tener solucionado el almuerzo los días que no van a la oficina; la canasta de frutas; y por supuesto, la licencia parental.

"Lo más interesante de este punto es que estos beneficios los revisamos constantemente y son los propios empleados quienes nos traen actualizaciones", concluye. <AP>



Tu vida nos inspira

A **innovar** junto a los mejores.

A **crear valor en equipo** para traspasar barreras.

A ofrecer nuevas respuestas terapéuticas y
productos de **máxima calidad**.

**Este es nuestro compromiso para cuidar tu
salud y el bienestar de tu familia.**

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Google	1169	+ de 400	Víctor Valle
2	Natura	1025	847	Verónica Marcelo
3	Roche Argentina	901	540	Lórice Scalise (Farma), Paula Aguiar (Diagnóstica), Marcelo Farachio (Diabetes Care)
4	Coca-Cola	881	327	Iliana Reza (VP de Operaciones Cono Sur)
5	P&G	879	800	Gabriela Bardin
6	Warner Bros. Discovery	824	995	Felipe De Stefani
7	BASF	820	606	Renata Milanese
8	DHL Global Forwarding	799	250	Eduardo Rodrigues
9	Cirion	789	484	Facundo Castro
10	Bristol Myers Squibb	779	201	Silvana Kurkdjian
11	AON Argentina	777	510	Franco Di Lucca
12	Scania Argentina	768	496	Oscar Jaern
13	Johnson&Johnson	765	828	Ricardo Wolff (Consumo), Jorge Caridad (Farmacéutico) y Asise Fernandez (Dispositivos Médicos)
14	Boehringer Ingelheim	759	662	Eduardo Sorlino
15	MSD	755	442	Guillermo Browne
16	Dell Technologies	751	395	Patricio Iraolagoitia
17	Etermax	747	439	Máximo Cavazzani
18	Barbieri	741	232	Walter Dario Barbieri
19	Adidas	739	270	Pablo Lamo
20	Medtronic	736	221	María Moret
20	Siemens	736	600	Eduardo Gorchs
21	Sanofi	732	700	Mariano Schlotmann
22	Lenovo	731	490	Juan Andrés Martín
23	Dow Argentina	722	850	Matías Campodónico
24	R/GA Buenos Aires	720	306	Juan Soprano
25	Marval, O'Farrell & Mairal	718	560	Santiago Carregal
26	Holcim Argentina	714	990	Christian Dedeu
26	Practia	714	900	Carlos Farfán
27	Clorox	709	542	Antonio Mosteiro
28	Baufest	708	485	Ángel Pérez Puletti
29	Pfizer	707	565	Nicolás Vaquer
30	Schneider Electric Argentina	705	500	Paula Altavilla
31	Accor	700	300	Thomas Dubaere
31	Grant Thornton Argentina	700	400	Fernando Fucci
31	McCain	700	750	Diego Peña
32	Ball Corporation	698	300	Fauze Villatoro
33	YPF Luz	690	353	Martín Mandarano
34	Grupo Gestión	688	500	Jorge Salvatierra
35	Dentsu	680	510	Leandro Zumárraga
36	Grupo Albanesi	670	469	Armando Losón
37	NTT Data	666	883	Pablo Pereira
38	ManpowerGroup	663	+ de 300	Luis Guastini
38	Nissan	663	850	Gonzalo Ibarzábal
39	Seguros Sura Argentina	652	600	Gonzalo Santos Mendiola
40	Neoris	650	600	Martín Méndez (CEO)



Citi

En el mundo, en Argentina,
en el mañana.

Más de 200 años de experiencia nos enseñaron a abordar los desafíos del cambio continuo.
A ir siempre un paso más adelante y abrir camino para el crecimiento y el progreso.
Vayamos juntos a descubrir que el mundo sigue siendo un lugar lleno de oportunidades.

The Citi logo, consisting of the word "citi" in a lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol, and a red curved swoosh above the letter "i".

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
41	Hogarth Argentina	647	220	Maria Elena Eduardo
42	Equifax	646	280	Santiago Pordelanne
43	Zurich	640	+ de 800	Fabio Rossi
44	MODO	635	230	Rafael Soto
44	Unipar	635	556	Mauricio Russomanno
45	Adecco	634	380	Leandro Cazorla
46	Gerdau	632	722	Guillermo Maglieri
46	mAbxience	632	321	Esteban Corley
47	Interbanking	628	293	Pablo Carretino
48	Havas	618	436	Maria Ezquerra
49	Rappi	616	496	Astrid Mirkin
50	Galicia Seguros	615	374	Flavio Dogliolo
51	BAT	612	618	Juan Pablo Pardo
52	Concentrix Catalyst	600	370	Hernán Iglesias
52	Wunderman Thompson	600	650	Victoria Cole
53	Aspro	596	248	Edgardo Bruscaglia
54	Viterra	594	822	Vladimir Barisic
55	Los Grobo	590	745	Enrique Flaiban
56	Whirlpool	588	222	Martin Castro
57	Siemens Energy	583	490	Javier Pastorino
58	Addoc	578	535	Daniel Hana
59	Universal Assistance	577	+ de 326	Fernando García Ruiz
60	LATAM Airlines	575	201	Javier Macías
61	Seidor Argentina	569	323	Dario Stern
62	Grupo Hasar	566	340	Alfredo Sanjurjo
63	Ecosistemas	560	350	Pablo Colatarci
64	Gennéia	545	279	Bernardo Andrews
65	OLX Autos	535	240	Inés Berasategui
66	Sintoplast	526	820	Miguel Rodríguez
67	Familia Bercomat	508	950	Gabriel Vainstein
68	Cabrales	507	400	Manuel Cabrales
68	Scienza Argentina	507	439	Sebastián Roqueta
69	Azcuy	498	447	Gerardo Azcuy
70	Strix by LoJack	495	420	Carlos Mackinlay
71	Brandlive by Infracommerce	491	265	Mariano Oriozabala
72	Grupo Concesionario del Oeste	480	819	Francesc Sánchez Farre
72	Ricoh Argentina	480	240	Miguel Tapia
73	JetSMART	473	319	Gonzalo Pérez Corral
74	Coderhouse	470	214	Christian Patiño
75	Johnson Controls	468	840	Marcelo Ploder
76	Lemon	461	250	Marcelo Cavazzoli
77	Amanco Wavin	459	258	Victor Guajardo
78	Grupo Sidus	454	601	Marcelo Argüelles (presidente)
79	Terragene	448	345	Esteban Lombardia
80	BYMA	435	440	Gonzalo Pascual Merlo
81	Mega Tech	426	240	Héctor Lew
82	Grupo Broda	422	276	Santiago Barbera
83	Celsur Logística	365	881	Marcelo Ormachea
84	Verisure	353	920	Raul Siás

NUEVA
RENAULT
OROCH
para el trabajo y la vida



Renault recomienda AXION energy

Castrol

LLEGAR A CADA RINCON

Las empresas con menos de 200 empleados apostaron por el engagement y la conexión con los valores de la empresa. El bolsillo también jugó con beneficios en dólares y mayor cantidad de ajustes salariales. Así dan batalla para fidelizar al talento.

POR JAUIER LEDESMA CASCIO

Menos de 200 empleados

Después de más de 20 años Microsoft abandonará sus oficinas en Bouchard 700 y a mediados de noviembre inaugurará su *spot* en la flamante torre IRSA en Catalinas a tan solo 500 metros de su ubicación actual. En la edición pasada del ranking de Mejores Empleadores, Fernando López Iervasi, gerente general, y Silvina Uviz D'Agostino, head de Recursos Humanos, posaron desde la obra. Ahora, tras obtener otra vez el primer puesto en la categoría de menos de 200 empleados, los ejecutivos brindan más detalles de lo que será la nueva sede de la tecnológica.

Serán tres pisos, del 21 al 23, en Della Paolera 260 de los cuales un espacio estará reservado para clientes y socios, mientras que el resto estará ocupado por empleados. "Son todos espacios abiertos y diseñados para la colaboración. No hay mucho lugar para el trabajo individual", relata López Iervasi.

Si bien el proyecto es prepandemia, lo sucedido en 2020 y 2021 modificó el *layout* inicial. "Son oficinas con más tecnología. Nos imaginamos que una parte de la gente va a estar físicamente colaborando con gente conectada, entonces queremos que esa experiencia se haga sin fricción", agrega el ejecutivo. Y advierte: "Estamos aprendiendo todavía. Probablemente lo que pongamos en marcha requiera de un ajuste fino porque es un proceso evolutivo".

"Este año nos propusimos reinventarnos y el desafío era generar una propuesta para que la gente vuelva a la oficina. Entendíamos que tenía que haber una propuesta diferencial y espacios de conexión para que sientan que hay valor en la vuelta", cuenta Uviz D'Agostino. Y al respecto, pormenoriza: "Armamos un calendario con esos momentos de encuentro desde distintas áreas. Identificamos eventos que fueran relevantes, como los *All Hands*, donde proponemos espacios".

También la nueva normalidad trajo aparejado cambios en cómo se evalúa la *performance* de los líderes. "Las personas, sobre todo en nuestra industria, se preguntan: '¿Para qué hago lo que hago?' Entonces, por ejemplo, a los líderes de equipo se los mide por una dimensión que es 'Cuidado' que significa cómo cuido a las personas. Esto significa tener un nivel alto de empatía, entender a la gente y salir de la noción de productividad", explica López Iervasi. Sobre este último punto, describe: "La noción de productividad tiene que ser secundaria o terciaria. Nos focalizamos en la persona y que la persona se enfoque en los temas que son relevantes. La compañía tiene que ser la plataforma para que el propósito individual de esa persona pueda llevarse a cabo".

A nivel salarios, apuntan, la meta es mantenerse competitivos. "No es un tema menor, pero no es la razón principal por la que las personas eligen estar donde están. Si la parte de compensación y beneficios es competitiva, tenés grandes posibilidades de que te elijan. Pero te terminan eligiendo por la cultura", asegura el número uno. En tanto, Uviz D'Agostino aporta: "Cuando la gente se va no es por el dinero, sino por la carrera. Hoy tenemos una rotación baja que es inferior al doble dígito".

Desde hace un tiempo que Microsoft empezó a invertir en algunas áreas para desarrollar equipo local. En el último año creó un pareja de ciberseguridad y pronto tendrá su primer CISO (*Chief Information Security Officer*) en el país. A su vez, señala Uviz D'Agostino, hay una mayor apertura hacia la desgeolocalización del talento en la compañía. "Antes había un foco más fuerte de que las personas estén en los países y ahora si tenés el talento para cubrir un rol, la empresa



Foto: Lucía Zulfari para NP Photography

Después de 20 años, Microsoft mudará sus oficinas a un nuevo edificio donde se destacarán los espacios diseñados para la colaboración.

te puede dar la oportunidad". Hace un mes la ejecutiva sumó a sus funciones la dirección de Recursos Humanos para Microsoft en España y Portugal.

¿Cuál es el próximo desafío? "Cómo lograr la escala, cómo hacer las alianzas correctas y cómo llegar a cada rincón del país", enumera López Iervasi. "Tenemos que encontrar la forma y con quién nos aliemos para llegar a todos lados".

GANAR ESPACIO COLECTIVO

"En 2021 comenzamos a volver a la oficina y digamos que este año empezó a normalizarse la situación. El tema era cómo volver a esa normalidad", analiza Gastón Díaz Pérez, CEO de Bosch para América latina. La empresa recuperó el segundo lugar que había obtenido hace tres años tras el 8° y 6° puesto conseguido en 2020 y 2021, respectivamente.

Justamente uno de los focos era la dinámica de *home office* y asistencia a las oficinas ubicadas en San Isidro. "No exigimos un regreso obligatorio, sino que lo dejamos flexibles para que cada área pueda definirlo con su equipo", profundiza. Cada sala se equipó con herramientas de audio y video para poder tener reuniones híbridas. La voz del propio Díaz Pérez se proyecta a través de un altavoz ya que desde enero pasado

se mudó a Brasil para encarar su nueva posición regional.

La firma de origen alemán tiene como principal negocio la comercialización de autopartes para el mercado de reposición, herramientas eléctricas y sistemas de seguridad. No obstante, su plantilla en el país está compuesta en su totalidad por personal de venta. En 2017 inauguraron su nueva oficina con salones de usos múltiples, espacios de entrenamiento y salas espaciosas para trabajo colectivo. "Ahora incluso dejamos de hacer el control del horario", cuenta Fabián Patrignani, gerente de Recursos Humanos de la filial local.

"Nos ayudó que cuando nos mudamos ya teníamos en la cabeza tener áreas de *coworking* y oficinas abiertas, entonces el cambio no fue tan radical", destaca Patrignani. En tanto, Díaz Pérez refuerza: "En el pasado era un 80 por ciento de espacios individuales versus un 20 por ciento de espacios colectivos. Hoy se invirtió a un 70/30 y esas áreas de trabajo individuales se volvieron un lugar de tránsito y no de destino".

En lo que respecta a beneficios no hubo novedades, sino que se enfocaron en reconvertirlos y mantenerlos. No obstante, consiguieron flexibilidad con la casa matriz para poder otorgar más incrementos. El año pasado, apuntan, hubo tres ajustes, mientras que en 2022 podrían ser más. "Con los números que vemos mensualmente este año vamos a tener

"Con los números que vemos este año vamos a tener seis aumentos si esto sigue así. Hemos reconocido las pérdidas de poder adquisitivo de todos estos años".

Gastón Díaz Pérez, Bosch

seis si esto sigue así. Hemos reconocido las pérdidas de poder adquisitivo que han ocurrido a lo largo de todos estos años", asevera el número uno regional.

En tanto, los empleados que tengan que pagar el Impuesto a las Ganancias cuentan con asesoría a cargo de la empresa para optimizar la carga de deducciones permitidas por la ley. "En alguna oportunidad nosotros compensábamos parte del impacto durante el año para después hacer un ajuste a fin de año. Ahora no se puede hacer eso por lo que los asesoramos para que puedan gestionar sus impuestos de la forma más eficiente posible", describe Patrignani.

Desde el año pasado, destaca el ejecutivo, la empresa retomó su estrategia de marca empleadora con presencia en universidades y ferias de empleos de manera presencial. El *holding* tiene acuerdos con instituciones, como la Universidad Austral y la UADE, y, en algunos casos, se encarga de equipar las salas de diseño industrial con herramientas de su marca. "Eso nos deja posicionarnos en nuestro producto de consumo más fuerte", resaltan. Desde Bosch destacan como caso testigo de su plan de carrera interno al propio Díaz Pérez, que ingresó como *trainee* hace más de dos décadas.

Para lo que queda del 2022 esperan agrandar la plantilla. Tienen posiciones abiertas para su negocio de *automotive aftermarket* y de herramientas eléctricas y aseguran que planean sumar un nuevo vertical. "Estamos abriendo una nueva división de servicios que va a incorporar de 10 a 20 personas en los próximos meses".

PENSAR EN VERDE

Motorola Mobility, que desde 2014 forma parte del *holding* chino Lenovo, escaló cuatro posiciones y se subió al podio por primera vez. Su estrategia, en parte, se apalancó en el paquete de compensaciones con la incorporación de un plan de retiro en moneda dura, ajustes por encima de la inflación y mayor cantidad de *stock options*. "Hace poco contratamos a dos personas de la competencia que quisieron venir porque saben que trabajar acá tiene otro beneficio que es la forma en que hacemos las cosas y la di-

námica", afirma Germán Greco, gerente general de la firma.

Solo pasó una semana entre la mudanza a sus nuevas oficinas en Núñez y el inicio del aislamiento. Se trata de un espacio de dos pisos y medio, que comparte con su casa matriz, dentro del Centro Empresarial Libertador, una torre corporativa sobre avenida del Libertador 7200 desarrollada por Raghsha. "No tuvimos que modificar ni generar lugares nuevos porque era un lugar pensado 10 años para adelante. Lo que nos ayudó es a que el cambio sea más natural", destaca el ejecutivo.

A pesar de que la política global de la empresa indica tres días de presencialidad semanal, Nadia Callero, *HR business partner* de Motorola Mobility, asegura que el promedio de presencia es de cuatro días a la semana. "Hacemos cosas que hagan que tengan ganas de volver porque se están perdiendo algo", explica. Agregaron tres combis a la mañana y a la tarde que recoge a los empleados por la ciudad y provincia de Buenos Aires, además volvieron a instalar los *after office* y la canasta de *snacks* saludables en la oficina. A esto se le suman las *amenities* del propio edificio, como el gimnasio. "El lugar tiene muchas actividades a las que nosotros nos subimos", acota Greco.

Pero los beneficios económicos, apuntan, son los que se destacan. "Sumamos un plan de retiro en dólares que no es propiamente para retiro jubilatorio, sino que es una inversión que dura lo que dure su vida laboral en la empresa", detalla Callero.

A nivel salarial, comenta Greco, ya realizaron tres ajustes, uno en cada trimestre. "Normalmente en la empresa se dan por mérito, pero en nuestro caso es más por inflación. Hoy estamos por encima de la inflación del año y fueron ajustes anticipados, eso nos permitió estar cubiertos", resalta. Y agrega: "Hubo algunos casos de aumentos por mérito y hay *stock options* para cierto grupo que se ha agrandado".

LA BASE CONTINÚA

"Este año orientamos la estrategia a acompañar y reconocer a todas las personas, generar espacios de integración y brindarles oportunidades para desafiarlo todos los días", afirma María José Farfán, *HR Manager* de Henkel para la Argentina. La compañía de origen alemán proveedora de tecnologías adhesivas y productos de *beauty care*, subió un escalón (4°) con respecto a su anterior *performance* en 2021.

El trabajo remoto flexible ya era una realidad en la firma desde antes de la pandemia, entonces desde 2020 el equipo de Recursos Humanos, cuentan, se centró en cuestiones como las compensaciones y los beneficios. Una de las novedades de 2022 fue la incorporación de una semana adicional de vacaciones (siete días corridos) a lo establecido por ley. Además, agregaron nuevas instancias de revisión y análisis de incrementos salariales.



UNIVERSIDAD
AUSTRAL | DERECHO

MAESTRÍAS EN DERECHO **2023.**

**CONSTRUÍ EL FUTURO
QUE QUERÉS ➤ ➤ ➤**

#1 DE ARGENTINA



1º de Gestión Privada y única universidad argentina en el top 10 en investigación en Latinoamérica

FACULTAD DE DERECHO
DEPARTAMENTO DE ADMISSIONES

Sede Buenos Aires - Cerrito 1250
E-mail: informesfd@austral.edu.ar



www.austral.edu.ar/derecho



ESCANEÁ Y POTENCIÁ TU
CARRERA PROFESIONAL

Hubo algunas iniciativas que nacieron en época de Covid y optaron por darles continuidad durante la nueva normalidad, como el programa *We Care*. Este se basa en cuatro pilares: el acompañamiento en situaciones relacionadas a la salud mental con *webinars*, soporte individual y evaluaciones de progreso; el empoderamiento por intermedio de herramientas internas y externas, como LinkedIn Learning; la flexibilidad para balancear vida y trabajo; y la promoción de momentos de desconexión con actividades físicas, de bienestar y de integración. Otros beneficios se reactivaron con el regreso, como el servicio de comedor y los masajes en la oficina, entre otros.

La organización de horarios, resalta, es otro de los puntos en los que trabajan. Los trabajadores pueden por adelantar el horario de inicio de la jornada laboral para facilitar el traslado o la organización familiar. "Estamos en proceso de implementación de terminar de trabajar más temprano los viernes", completa Farfán.

UNA CARGA MÁS LIGERA

Tras quedar en la octava posición el año pasado, la consultora Boston Consulting Group retomó el quinto puesto que ya supo ostentar en la edición 2020 de Mejores Empleadores. La compañía incorporó varias novedades para fidelizar a su plantilla, desde prácticas para optimizar el esquema de trabajo y favorecer el equilibrio con la vida personal de los empleados hasta ajustes en lo remunerativo para que los salarios no pierdan poder adquisitivo.

El equipo de consultoría, aseguran, puede trabajar desde *full* remoto, *full* presencial (con al menos tres días en la oficina) o híbrido, según la modalidad preferida del cliente en cuestión. "Una alternativa a la que muchos adquieren es la

del 90 por ciento, que implica tener un mes de vacaciones al año para quienes la toman", comentan desde la firma.

A nivel global la compañía implementó un programa llamado *New Generation Ways of Working* que reúne plataformas, infraestructura y formas que "aseguran un trabajo más eficiente y permiten tener más tiempo para tomas personales". "Se termina de lanzar en lo que queda del 2022", acotan. A su vez, incorporaron los "*cool down days*" que otorga días libres a los empleados después de finalizado un proyecto y sumaron asistentes para distribuir mejor la carga laboral de los *project leaders*.

Según los ejecutivos, durante el último año cobró mayor relevancia un equipo en particular, el *E-Group* o *Entertainment Group*. "Se ocupa permanentemente de organizar actividades sociales que nuestros colaboradores realmente valoran", destacan. Por caso, en 2021 llevaron de viaje a Mendoza a toda la oficina de Buenos Aires durante tres días. A esto se le suman otros beneficios que lanzaron, como las clases de cocina, sesiones de yoga y *coaching*, convenios con gimnasios y el *Parenting Journey* para el cual firmaron una alianza con una empresa de niñeras para los empleados.

En cuanto a los salarios, detallan, implementaron ajustes a los bonos anuales para que los empleados no pierdan poder adquisitivo, más allá de los ajustes trimestrales. "Intentamos que los salarios se mantengan competitivos", apuntan.

"El aspecto más importante es no estar tranquilos con el lugar en el que estamos. Las políticas que tenemos tienen que evolucionar a la parte de nuestro equipo de personas", afirman desde Boston Consulting Group. Y agregan: "Estamos enfocados en traer más diversidad, no solo en cuestión de género, sino también contemplando la comunidad LGTBIQ+, diferentes contextos socioeconómicos y culturales". <AP>

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
1	Microsoft	915	192	Fernando López Iervasi
2	Bosch	890	160	Gastón Díaz Pérez
3	Motorola Mobility	839	60	Germán Greco
4	Henkel	821	129	Federico Schroer
5	Boston Consulting Group	820	184	Federico Muxi
6	3M Argentina	817	146	Daniel Gonorazky (country leader)
7	Visa	809	81	Gabriela Renaudo (group country manager)
8	Paradigma Sociedad de Soluciones	801	200	Luis Bendersky
9	Puratos	797	120	Joaquín Garat
10	Edelman	758	50	Matías Coudeu de Achaval
11	emBlue Latam	747	51	Daniel Soldan
12	Signify	735		Guido Di Toto
13	Veritran	728	185	Marcelo González
14	Eventbrite	703	161	Julia Hartz



- Creamos el futuro a través de la innovación científica, *mejorando la vida de las personas.*
Siempre vamos por más. ●

Descubrí una carrera dinámica y con propósito, donde ciencia y tecnología mejoran la vida de las personas.

#PersigueElProgreso #DescubreLoExtraordinario

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO
15	Edison	694	70	Ricardo Hernández
16	Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen	692	130	Luis Diego Barry, Guillermo Quíñoa y P. Eugenio Aramburu (comité ejecutivo)
17	Shell	691	195	Ricardo Rodríguez
18	Siemens Healthineers	687	143	Daniel Nasuti
19	Snoop Consulting	684	63	Gustavo Guaragna
20	Olivia	683	99	Alberto Bethke
21	Atlas Copco	679	110	Pablo Adaniya
22	ESET	677	86	Federico Pérez Acquisto
23	Untold_	670	105	Darío Straschnoy
24	Mudafy	667	194	Franco Forte
25	Ixpandit Fintech Factory	663	86	Rodrigo Moreno
26	Primary	649	170	Sebastián Ferro
27	Merck Argentina	647	200	Maria Sol Quibel (managing director)
28	Mazalán Comunicaciones	643	110	Carlos Mazalán
29	Accion Point	642	147	Juan Manuel Cons
30	ATV Arquitectos	624	50	Ignacio Trabucchi
30	Data IQ	624	91	Luis Orozco
30	Martinez de Hoz & Rueda	624	50	José A. Martinez de Hoz (managing partner)
31	Klimber	623	50	Julian Bersano
32	Octopus PropTech	615	50	Nicolás Baccigalupo
33	IOL invertironline	611	138	Diego Pizzulli
34	Expansión Holding	607	65	Soledad Iglesias
35	BTR Consulting	603	60	Gabriel Zurdo
36	Vestas	595	115	Andrés Gismoni (country manager)
37	Coderio	586	180	Joaquín Quintas
38	Botmaker	578	70	Alejandro Zuzenberg
39	ALOT	577	161	Germán Di Carlo
40	Nimble Giant Entertainment	575	108	Martin Cao
41	Vortex	570	70	Ariel Castro
42	Hexagon Consulting	566	65	Reinhard Molter
43	Argenpesos	563	160	José Luis Belizan
43	Grupo Traslada	563	90	Gonzalo Santander
44	Allende & Brea	547	151	Valeriano Guevara Lynch
45	Grupo Esfera	546	56	Diego Fontdevila
45	WeWork	546	72	Rocío Robledo
46	Victorio Podesta	543	90	Matías Podesta
47	Making Sense	537	199	*
48	Bausch + Lomb	536	60	Francisco Aberg Cobo
49	High Flow	530	50	Mauro Lestrangle
50	aadesa Hotel Management	528	80	Arturo Navarro
51	Palmero de Belizán & Asociados	524	166	Silvana Palmero
52	DDB Argentina	520	81	Fernando Capalbo
53	Bitso	516	89	Daniel Vogel
54	EIDICO	476	145	Mateo Salinas
55	Karvi	422	80	Matías Fernández Barrios
56	TAPI	402	100	Tomas Mindlin
57	Clement Comercio Exterior	343	56	Martin Clement

CERVEZA SALTA CAUTIVA

DE CAUTIVANTE SABOR, PARA BEBER TRANQUI



CERVEZA
SALTA
CAUTIVA

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

LA AGENDA DE LA GENTE

Los empleados pasaron a tener el termómetro de los beneficios y acciones. Ahora las empresas miden, preguntan y analizan datos para una estrategia híperpersonalizada que se adapta a cada perfil.

POR EUGENIA IGLESIAS Y JAUIER LEDESMA CASCIO

Un tema que domina las agendas de las compañías es la diversidad e inclusión.

Desde Cervecería y Maltería Quilmes lo trabajan hace seis años con una plataforma que llamaron “Autenticidad” y que se enfoca en cuatro ejes: género, comunidad LGBTIQ+, discapacidad y edad. Para impulsar los temas, hay un comité de autenticidad (del que forma parte el presidente de la compañía, Martín Ticinese) y un grupo de voluntarios del que surgieron muchas de las prácticas que hoy tienen en marcha.

Además de medidas como licencias para cuidador primario o secundario extendidas, programas de madrinazgo o instancias de *mentoring* y *training*, desde la compañía se apoyan mucho en sus marcas para trabajar los mensajes. Por caso, Quilmes acompaña el fútbol femenino, mientras que Brahma participa activamente en eventos como la marcha del orgullo. A su vez, hicieron extensivo el trabajo a toda la cadena de valor, desde proveedores hasta distribuidores, que impacta a 130.000 personas.

Uno de los puntos que recientemente incorporaron fue el de edad, sobre todo para áreas de soporte. “Empezamos a trabajarla y pusimos en valor conceptos como la trayectoria, sacamos sesgos que hay a la hora de las contrataciones,

y empezamos a hacer proactivamente contrataciones +45”, explica Érica Zamora, directora de *People* de la compañía para la Argentina y Uruguay, y menciona que trabajaron este tema en conjunto con Diagonal, una organización social especializada.

En línea, desde ICBC apostaron por talleres y charlas abiertas para líderes y equipos que los ayuden a identificar sesgos, a desnaturalizar maneras de decir y hacer, a construir lugares donde las personas puedan ser quienes son. Adicionalmente crearon una célula de Diversidad, Equidad e Inclusión conformada por personas de distintas áreas, quienes buscan ser agentes de cambio, responsables de la sensibilización, promoción, gestión y comunicación para ser la organización financiera que construye soluciones para todas las personas y empresas de manera simple, sustentable y ágil aportando una mirada 360, iterativa a incremental.

NUEVOS MODELOS

La flexibilidad no solo se plasmó en la dinámica de trabajo sino también en el programa de beneficios. Algunas empresas empezaron a adoptar esquemas más maleables adaptados para los diversos perfiles. Esto hizo Santander que se

basa en métricas y datos para tomar sus decisiones de Recursos Humanos. “Los colaboradores eligen experiencias personalizadas según gustos e intereses”, cuenta Verónica Climent, directora de Gestión de Personas de la entidad.

La ejecutiva menciona la opción de reserva de cocheras sin costo para todos los empleados y Pet Care, un servicio de asesoramiento veterinario para mascotas. También sostuvieron algunos heredados de la pandemia, como el reintegro por Internet. “Lo que se viene es el reconocimiento de guardería para hijos de empleados hombres y actividades relacionadas al bienestar general”.

En Quilmes están trabajando con un formato flexible en el que cada equipo tiene la libertad de gestionar los días en los que asisten a las oficinas. “Todas las crisis grandes dejan cambios y se probó que se puede trabajar de una forma distinta. Hubo algunos dolores, no es perfecta, pero creo que todo se va a ir acomodando en un punto intermedio”, comenta Zamora.

En cuanto a beneficios, se esfuerzan por lograr una propuesta integral a través de distintos pilares. Uno es Familia, con beneficios como licencias extendidas o vitrificación de óvulos. En Desarrollo, hay propuestas de capacitación. En Flexibilidad, tienen una semana extra de descanso. Y el pilar Ahorro, uno de los más valorados, incluye acuerdos con otras compañías de consumo masivo para comprar productos con descuento, o beneficios en supermercados, carga de combustible y hasta electrodomésticos. “Más allá del contexto argentino, que es particular, tener una propuesta de valor integral aporta más valor. Todo esto tiene que estar conectado con el propósito de la organización: no creo en el beneficio por el beneficio solo. La gente tiene que tener los desafíos correctos, con el liderazgo adecuado, porque nadie se va a quedar en el trabajo por un beneficio”, resume la ejecutiva.

La pospandemia trajo aparejada nuevas formas de organizarse también en ICBC, donde fomentaron el trabajo en células y equipos colaborativos, adoptando roles de agilidad y abriendo espa-



La flexibilidad se volvió uno de los activos más valorados por los talentos.

cios para la experimentación, iteración y el aprendizaje continuo. De esta manera, por ejemplo, integraron el equipo que trabajó para diseñar y construir su *app* Yoy, que lanzaron recientemente. “Una característica clave que buscan las personas en esta etapa está vinculada fuertemente con la flexibilidad, lo que nos llevó a adoptar diferentes formatos que contemplan la modalidad híbrida también”, aporta Dolores Olivero, *head de HR*.

Así, los beneficios más valorados están vinculados a la flexibilidad, la medicina prepaga, y la posibilidad de aprender continuamente, desde lo técnico, habilidades, idiomas y las posibilidades de desarrollo. “Las nuevas tecnologías son parte de nuestros proyectos y negocios, y es por esto que la facilitación y formación continua en tecnología son muy valoradas. Por otra parte, es una fortaleza de ICBC ofrecer beneficios diferenciales en nuestros productos y servicios financieros con alcance a nuestros colaboradores de manera exclusiva”, aporta Olivero.

SEDUCIR AL TALENTO

Encontrar el mejor talento es un desafío para todas las industrias. En Quilmes, transformaron su estrategia de negocios y pasaron de ser una compañía tradicional de bebidas para ser una plataforma. “Hicimos un desarrollo propio que funciona como un *marketplace* para que nuestros clientes puedan hacer sus pedidos desde ahí. Eso requiere mucho más conocimiento digital que antes y nos está poniendo una presión mayor. Es un talento muy requerido e implica un desafío nuevo para nosotros”, aporta Zamora.

Por su parte, Climent, de Santander, indica que hoy el factor económico “no tiene un peso relativo tan alto en la decisión” de dónde trabajar. “Realizamos tres pulsos anuales para conocer la opinión de las personas y entender si los beneficios ofrecidos son acordes a las necesidades. En la última encuesta las personas valoraron la flexibilidad en un 9.1”, asegura. No obstante, desde la entidad implementaron un programa de in-

centivos a largo plazo para atraer y retener el *skill set* que acelere la transformación y, desde lo económico, adelantaron un 40 por ciento del bono, además de retomar su “consultorio de inversiones”.

En ese sentido, desde ICBC consideran que es tan importante el compromiso para que sus actuales colaboradores los sigan eligiendo como el de atraer nuevos perfiles. “En ese contexto competimos en escenarios complejos que nos llevan a ser cada vez más creativos en nuestras propuestas de valor, mejorándola continuamente en base al *feedback* y las mejores tendencias”, dice Olivero, y amplía: “Es clave proponer un entorno que fomente la colaboración, la posibilidad de participar en proyectos e iniciativas que vinculen a las personas con un propósito más personal. La posibilidad de trabajar y aprender con líderes referentes que promueven la innovación desde la diversidad de miradas y, por otro lado, trabajar con tecnología de avanzada vinculada a la industria financiera”. <AP>

CÓMO SER UNO DE LOS MEJORES EMPLEADORES

POR EDUARDO SUÁREZ BATTÁN,
HEADHUNTER

CUANDO UNO ANALIZA TEMAS DE RR.HH. SIEMPRE ES CONCUENIENTE MOSTRAR ALGUNOS NÚMEROS, ASÍ QUE ME PARECE OPORTUNO COMENTAR LO QUE SURGE DEL SONDEO QUE REALIZAMOS CADA SEMESTRE (AL QUE RESPONDIERON MÁS DE 300 DIRECTIVOS DE ARGENTINA) EN LOS TÉMATICOS RELACIONADOS A LA EVOLUCIÓN DEL TALENTO.

La primera pregunta del sondeo era “¿Cuáles son los temas que más ocupan las agendas del ejecutivo de RR.HH.”? y el ítem “Identificación y retención de talentos internos” volvió a salir primero como el más votado con el 67 por ciento (vs 66 por ciento en 1H22 y 47 por ciento del 2H21). Esto sucede a pesar de que ha comenzado una desaceleración del consumo y hay un 48 por ciento de empresas que siguen creciendo y requiriendo talento. Entre estas: las tecnológicas, *e-commerce*, *fintech*, *agrotech*, *edutech*, laboratorios, etc. En esta búsqueda de talento surge el tema del trabajo remoto como una exigencia de los profesionales. Esto provoca también que las empresas deban flexibilizarse y ser creativas en la manera de contratar. Ya no solo el talento IT está tentado para trabajar para el exterior desde Argentina (nuevos competidores internacionales en nuestro

mercado pagando en dólares), también todos los servicios que pueden brindarse desde Argentina tienen posibilidad de trabajar (y cobrar) en el exterior sin tener que viajar. Esta coyuntura provoca que haya más renuncias y rotación (arriba del 30 por ciento en algunas empresas de consultoría o tecnológicas). La marca empleadora, el propósito y la sustentabilidad son claves y serán consideradas en su evaluación de elección por el talento profesional. Esto ocurre primordialmente en el talento más joven donde no hay suficientes profesionales capacitados en ciertos segmentos del mercado (enfermeros, técnicos electromecánicos, soldadores). Adicionalmente, para lograr ser una empresa en el ranking de los Mejores Empleadores, hay que brindar algún tipo de facilidad de “trabajo remoto” y esquemas mixtos (híbridos) que permitan mayor flexibilidad a los colabora-

dores sin perder la cultura de cada empresa. Seguramente se buscarán reducciones de costos y hasta mayor productividad, pero se requiere de líderes/gerentes mejor preparados y “ágiles”. Obviamente quedarán trabajos que son esenciales o que requieren presencia, pero son un 20 por ciento del capital humano y reduciéndose por la robótica. La forma de operar del futuro será un mix (“blended”) y lo que antes era un beneficio para pocos, ahora será una práctica que quedará en el mundo reduciendo espacio de oficina, tiempo de traslado, posibilidad de descentralizar los lugares de trabajo y contratar gente en cualquier parte. Pero también la gente necesita del “*human touch*” y de la “*human connection*”. Los líderes tienen que modificar su estilo de gerenciamiento y esto es muy positivo. Muchos tendrán que adaptarse rápidamente a esta nueva manera de liderar o quedarán obsoletos frente a la ola tecnológica y grandes cambios en el mundo laboral. Ya todas las empresas, independientemente del tamaño, ubicación o rubro saben que tienen que considerar esta transformación digital que ya tienen encima o está por impactar.

Todavía no hay modelos híbridos exitosos o bien probados, es un prueba y error constante para ver cuál es el más efectivo para cada empresa o cada sector. La mayoría de los colaboradores que estuvieron trabajando en forma remota no quieren volver

a las oficinas, aunque pueden extrañar los intercambios, el *after office*, etc. Esto es más impactante si los propios líderes no quieren volver a un trabajo presencial (lo cual está ocurriendo también). Claramente hay un desafío para transmitir la cultura si todo es virtual y además es más difícil de aprender y pasar experiencias laborales de pares y líderes. A medida que la transformación digital avanza, los recursos capacitados van a ser más escasos y hay que lograr anticiparse con el reentrenamiento del talento interno y tener más ejecutivos y gerentes con competencias ágiles para manejar esta transición. Por último, ante la pregunta sobre qué atraerá más al nuevo talento en el futuro próximo, surge que al talento joven le atraerá trabajar en “Empresas con política de trabajo flexible” (salió votado con el 92 por ciento), “Empresas preocupadas por el clima interno” (65 por ciento de los votos) y también en “Empresas percibidas por ser innovadoras” (55 por ciento de los votos). Se perciben los intereses de los jóvenes que buscarán trabajar para empresas flexibles con buen clima e innovación, ágiles y sustentables. Si bien estamos viviendo un final de año de mucha incertidumbre, complicado en lo político-económico, al mismo tiempo ocurren cambios en las formas de trabajo derivadas del uso de la tecnología y de los nuevos intereses de la fuerza laboral que valen la pena transitar. <AP>



telecom



Potenciamos tus ganas de avanzar

Evolucionamos impulsando la inclusión
tecnológica y el talento digital.

Mano a mano

Gonzalo Ibarzábal

Presidente
de Nissan Argentina

“Parar la producción es lo peor que nos puede pasar”

La automotriz saltó a dos turnos de producción en Córdoba, para alcanzar en 2023 las 50.000 unidades anuales de su pick-up Frontier. Pero los desafíos de corto plazo de la Argentina, como la crisis en la fabricación de neumáticos, le pone complejidades adicionales. “Tratamos de evitar el freno: a toda costa”.

Por Juan Manuel Compte

Gonzalo Ibarzábal, presidente de Nissan Argentina, no lo dice abiertamente. Pero, en el tono de su voz, se le percibe un leve enfado. Los involuntarios frenos de actividad por falta de insumos de la planta de Santa Isabel, Córdoba, empañan un año de hitos para la empresa en el país. A fines de julio, la fábrica inició su segundo turno de producción, con el objetivo de alcanzar las 50.000 unidades anuales de su *pick-up* Frontier, el mismo volumen que la japonesa ya produjo desde su puesta en marcha, a mediados de 2018.

“Todo lo que hicimos en cuatro años, ahora, apuntamos a que sea en uno”, dimensiona el salto. A la demanda de Brasil, se sumaba la ilusión de abrir otros dos mercados fuertes de la región, como Chile y Colombia. “Tenemos que construir confianza. La credibilidad que logremos es lo que nos dará la posibilidad de seguir creciendo”, define, acerca de la hoja de ruta exportadora trazada para el mediano y largo plazo. “Lo peor que nos puede pasar es tener que parar la producción. Tratamos de evitarlo. A toda costa”, asegura, sobre los desvíos con los que amenaza el corto. Por ejemplo, las suspensiones de actividad que provocó el conflicto en las fábricas de neumáticos. Al cierre de esta edición, se corría contrarreloj por alguna solución: ya habían parado Ford y Toyota y el resto de las terminales tenía *stock* de cubiertas -entre ellas, Nissan- para seguir produciendo en un horizonte no mayor a los 10 días.

¿Cómo está Nissan Argentina, ya en el último tramo de 2022?

Fue un año realmente distinto en cuanto a crecimiento fuer-

te y en los planes para adelante. Fue importantísimo haber pasado al segundo turno. Fuimos a un régimen de 50.000 unidades anuales, el mismo volumen que acumulamos en cuatro años, para abrir Chile y Colombia, dos de los mercados más importantes de América latina. Es el resultado de los US\$ 130 millones que invertimos en plena pandemia. Iniciamos el segundo turno en julio. Es más exportaciones, 550 nuevos puestos de trabajo. Es un paso enorme en lo que es la consolidación de la marca en la Argentina y en la región.

¿Alcanzarán las 50.000 unidades este año?

No. En 2023, seguro. Estamos a más de 200 unidades por día. Es la demanda que tenemos en Brasil, que es enorme y viene creciendo muy bien. Nissan Brasil nos corre siempre con cuándo sale el barco, cuánto podemos anticiparles. Estuvimos haciendo malabares para ver si podemos optimizar los tiempos de llegada.

¿Cuándo comenzarán los envíos a Chile y Colombia?

A Colombia estamos entrando ahora, en estos meses. Chile será entre enero y febrero.

¿Cuánto será la producción de 2022?

La proyección dependía mucho de cómo viniéramos con los desafíos que tenemos en cuanto a semiconductores y temas globales de logística que nos estuvieron afectando. La intención es mantener muy bien abastecido a Brasil. Es la prioridad número uno y arrancar fuerte con Colombia y Chile. Desde 2015, cuando se anunció, la base de todo el proyecto es tener, en forma sostenida, un nivel de exportación alto. Por eso, la intención siempre es mercados de exportación primero, el doméstico después. Nos resultó muy bien y es la forma de consolidar clientes.

¿Hoy por hoy, cuál es la proyección?

Unas 30.000 unidades, aproximadamente. Tal vez, algo más abajo. Pero será crecimiento. Venimos de 19.000 unidades en 2021.

Mencionó la inversión de US\$ 130 millones, anunciada en 2020 y ya ejecutada. ¿El próximo paso será sumar más productos a Santa Isabel?

Cuando me dicen que debemos tener más productos, contesto que, a lo que ya tenemos, debemos hacerlo especta-



cular. Asegurémonos de que Brasil, Colombia y Chile estén felices con nuestra camioneta, que después otros mercados vendrán solos. Ahí es donde tenemos que seguir pensando: en ver qué se necesita en estos mercados, cumplir con las fechas de entrega, con la calidad del producto... En la medida que eso se dé, podremos seguir discutiendo cosas dentro de la compañía.

Siempre tenemos ganas de ampliar mercados. Tener este crecimiento es un espaldarazo enorme. Pero vayamos despacio, construyendo confianza. La credibilidad que logremos es lo que nos dará la posibilidad de seguir creciendo.

¿Está superada la crisis de semiconductores?

Localmente, todavía, la estamos transitando. No tenemos un horizonte claro. Hoy por hoy, estamos viviendo el día a día. Luchando, también, con la tensión que existe en la cadena global de suministros. Estamos trayendo piezas en avión, encontrando la manera de superar día a día los inconvenientes, para tratar de tener un plan de producción lo más estable posible. La cadena de suministros está tan tensa que algunos contenedores quedan en la frontera por temas de papeles. Les pasa también a los proveedores.

¿A nivel local, qué le suma incertidumbre a eso?

Lo que sale todos los días en los diarios: temas de Banco Central, SIMIs, la relación con el Gobierno... Lo charlamos

a nivel Adefa y los vamos solucionando en el tiempo. Pero son los mismos problemas que había cuando lanzamos el segundo turno. Nuestros planes son de largo plazo. Si nos comprometimos con el segundo turno es porque sabemos que vamos a ir solucionando los temas de coyuntura.

¿La falta de dólares, por ejemplo?

En charlas entre Adefa y el Banco Central hemos encontrado soluciones. El cupo que nos permite a las automotrices cederles dólares a nuestros proveedores es una herramienta que funciona y nos permitió que ellos y sus propios proveedores puedan importar. Cuando surgen temas, vamos encontrando la solución. La mesa de diálogo está siempre abierta. Ahí, por suerte, no hemos tenido mayores problemas.

Donde sí los hubo fue en la provisión de neumáticos. De hecho, ya antes del parate total de las fábricas de cubier-

“Si nos comprometemos con el segundo turno, es porque sabemos que solucionaremos los temas de coyuntura”.

tas del mes pasado, Renault y Nissan tuvieron que parar su línea de montaje de pick-ups 48 horas a mediados de junio por falta de gomas.

Nuestra obligación es mantener la línea funcionando. Siempre. Lo peor que nos puede pasar es tener que parar la producción. Tratamos de evitarlo, a toda costa. En este conflicto, somos terceros afectados. En la medida de lo posible, tratamos de evitar el corte de producción.

¿Eso implica reemplazar neumáticos locales por importados?

Sustituir nunca es simple. Hay un tema de seguridad detrás. Para poder hacerlo, uno debe hacer una cantidad de pasos para homologar y dar de alta a proveedores... Al final del día, lo que uno nunca quiere es sustituir producto local por importaciones. Este proyecto nació y tuvo foco en exportación y localización. Son dos pilares desde siempre. Hoy, el 35 por ciento de la Frontier es contenido local. A mediano plazo, apuntamos a más del 40 por ciento. Para eso, necesitamos tener cubiertas locales. No contemplamos perder eso.

¿En qué obligó a cambiar el conflicto?

En el método de trabajo. Cuando las fábricas de neumáticos pudieron producir, nos *stockeamos*. El tema es la previsibilidad hacia adelante. La incertidumbre es lo que más complica. Si hay un quiebre de *stock*, podemos producir. Eso fluctuó semana a semana. Hubo momentos en los que estuvimos cortos y la visibilidad fue de 48 horas. Y otros, en los que fue una semana: 'estamos cubiertos, sabemos que vamos a poder producir, trabajemos para la siguiente'.

¿Cómo ve al mercado local? ¿Es natural la demanda que hay de pick-ups? ¿No está distorsionada por los impuestos a los autos o la restricción de oferta de otros modelos por el cepo importador?

Es el volumen lógico que el mercado puede tener. Este es un mercado que llegó a vender 90.000 camionetas al año. Los volúmenes actuales están cómodamente por debajo de eso. Hay lugar para seguir creciendo a nivel local y regional. Históricamente, la demanda de *pick-ups* es más estable que el resto del mercado. Cuando la industria baja, y fuerte, el peso del segmento sube. Hoy está por encima del 20 por ciento. No es normal. Pero eso es porque la base de clientes es estable: petroleras, mineras, negocios para el agro.

¿Qué planea para el negocio de autos?

En autos, renovamos toda nuestra gama de productos. Los nuevos Sentra, Versa y Kicks son de lo mejor en cada uno de los segmentos en los que compiten. Después, está la X-Trail. Y el Leaf, que fue el punta de lanza de tecnología eléctrica que trajimos en 2019. Nos marcó un hito de hacia dónde queremos llevar al marca.

Esos productos son importados. ¿Puede traer todo lo que quiere (y podría) vender?

Tratamos de llevar un balance entre lo que exportamos y lo que traemos. Siempre me gustaría traer mucho más. La realidad es que, en el contexto local, lo vamos llevando paso a paso. **Pero, si trajera más, tendría demanda.**

Claramente. Es un mercado de demanda.

Volviendo a pick-ups. Por esa fuerte demanda, ¿se volvió más atractivo vender al mercado local? ¿Valida un mayor precio, que compense (o supere) el de exportación? Más allá del *pricing* en el mercado local, el foco está puesto en ser lo más competitivos posibles. Nuestro negocio de largo plazo es la exportación y la localización de piezas. Nuestros números están basados ahí. Más que a todo lo que hace subir precios, estamos abocados a la generación de más volumen en mercados de destino y en ser bien competitivos con la camioneta que estamos produciendo en Córdoba. Es decir, **por más que tire la demanda, no cambiará el mix de abastecimiento entre mercado local y exportaciones**. No. La prioridad es siempre el mercado de exportación.

¿A qué de la macro está más atento cada mañana, cuando arranca el día?

Al final del día, para nosotros, la variable más importante es el dólar. También, nuestra situación interna de semiconductores porque es algo que nos da visibilidad hacia adelante en cuanto a producción. Y, después, la definición interna con socios, proveedores y concesionarios sobre el crecimiento que queremos darle localmente a la marca. En la medida que vayamos cumpliendo con la producción planeada, el resto de las variables e acomoda.

¿Por qué?

Porque nuestro negocio está en el largo plazo. No estamos tan cerrados en mirar qué pasa este mes o el que viene, sino en empezar a pensar en 2023 y 2024. En esta industria, cualquier decisión lleva muchísimo tiempo. Nada es de hoy para mañana. Si el dólar sube o baja es coyuntura. Nuestro foco es construir las bases para que, el año próximo, produzcamos 50.000 unidades, exportando todo lo que queremos exportar y que los mercados de afuera y el local estén contentos con la camioneta que estamos entregando.

Aunque se esté en el medio de mucha incertidumbre.

Las incertidumbres son siempre muchas. La primera que tengo en la cabeza es la de los semiconductores: que la cadena de suministro global se termine de ordenar y podamos recibir en forma sostenida todo lo que necesitamos. En la medida que eso se dé, a nivel local, las cosas se acomodarán naturalmente. La demanda está. Es cuestión nuestra ordenarnos hacia atrás.

¿Incluso cuando hubo SIMIs trabadas porque los cambios de funcionarios demoraron las firmas?

Eso, lentamente, se acomoda. Hubo cambios en el Gobierno. Pero todos apuntamos para el mismo lugar: queremos crecer en producción, con más inversiones.

La última es sobre autos eléctricos. Si bien hubo boom de ventas, la participación en el mercado local es baja.

En 2019, la discusión era que se necesitaba infraestructura para crecer en eléctricos. Aun así, trajimos el Leaf. Tres años después, vemos que los autos llegaron y la infraestructura, lentamente, crece. También el mundo nos arrastra hacia allí. Hoy, los productos son caros. Pero van a ir ganando en cuanto a autonomía. En la medida que eso empiece a llegar, la Argentina acompañará. <AP>



**Transportamos
Soluciones**

✉ info@interborders.net.ar

🌐 www.interborders.net.ar

📞 11 7700 0052

in  f  @interborders

**Especialistas en
Comercio
Exterior**

www.interborders.net.ar



INTERBORDERS

LOGISTICA | COMERCIO EXTERIOR | ADUANA

Mano a mano

Marcela Romero

Gerente general
de Electrolux

“En mi mix de importaciones, priorizo la producción nacional”

Cómo es manejar la empresa sueca en épocas de inflación y falta de productos. Su particular relación con los clientes.

Por Juliana Monferrán

Marcela Romero es de las ejecutivas que prefieren esperar a conocer cuáles van a ser sus aumentos de costos para trasladarlos a precios y no hacerlo de manera especulativa. Cuando entró a Electrolux, en 2018, en ese momento no aún como CEO, ya le habían asignado un objetivo: cambiar la cultura de la compañía para estar más cerca del cliente. Y ella asegura que cada decisión que toma la hace en el lugar de consumidora. De hecho, tiene una particular política con respecto a las redes sociales y al modo de resolver algunos inconvenientes que tienen los compradores de la marca.

Surfeando la crisis, la responsable de la empresa sueca cuenta por qué la Argentina es el único país que no sigue la política de compra global. Y adelanta los planes de la firma para lo que resta del año, que no incluirán el lanzamiento en el país de productos de alta gama.

Para la número uno de Electrolux, casos como el de Garbarino representan el riesgo que puede tener la Argentina

¿Hoy ya sabé de cuánto son los aumentos de costos?

No terminamos de saber. Algunos incrementos hubo. Por ejemplo, en plásticos porque está asociado al petróleo. O algunos cambios por el hecho que pasamos de proveedores globales a locales y, como compramos en menor cantidad, porque compramos solo para la Argentina, pasa a ser más costoso.

¿Por qué, si es más costoso?

Es bastante más costoso y complica un poco más en el tema de ser competitivo. De esta manera, en el mercado interno estás bien y te asegurás tener provisión.

¿Fue una decisión de acuerdo al contexto local?

Sí, pero hace tres o cuatro años que venimos en ese camino. Pasamos de tener un 60 por ciento de incidencia de productos locales a más del 80. Estamos haciendo toda la sustitución que se pueda o, al menos, tener las dos opciones.

¿Y eso cómo incide en el plan de exportación?

El plan está retrasado y lo miramos a mediano y largo plazo. No lo estamos viendo con la coyuntura de hoy. Si lo miramos con la coyuntura de hoy, no vamos a poder hacer ningún plan. Hoy por hoy, exportamos muy poco a Paraguay y a Uruguay.

Hoy se concentran en el mercado local...

Lo que se fabrica lo estamos consumiendo en la Argentina. Con lo cual, tampoco es que tenemos que salir a buscar mercado porque tenemos extra producción disponible. Si tuviéramos un exceso, sí tendríamos que salir a ubicar esta mercadería. Pero hoy en día no es necesario.

¿Y hoy producen lo que venden? ¿Se podría vender más?

Estamos produciendo lo que vendemos.

¿Y tiene los insumos necesarios para vender los que proyecta en el año?

Una de las cosas que estamos haciendo es: a los productos que no tienen gran venta en la Argentina, quizás porque son muy costosos o con muchos atributos, los traemos de otras plantas, ya sea de Brasil, de Europa o de Asia. Y estamos posponiendo el ingreso de algunos de esos productos para más adelante o para el año próximo. Inclusive, algunos lanzamientos.

¿Por ejemplo?

Algunos hornos empotrables, algunos anafes de inducción con alguna característica más moderna de los que tenemos hoy. Son más que nada mejoras en los productos que tenemos actualmente.

Estamos tratando de posponer o suspender esos ingresos para asegurarnos los insumos y poder asegurar la producción local.

O sea, cambia su mix de importaciones...

Exacto. En mi *mix* de importaciones, priorizo la producción nacional. Como no tenemos en claro si nos va a comer o no el cupo, no nos queremos arriesgar. Para nosotros, lo más importante es mantener funcionando la planta y ese es el foco de estos meses.

¿Hubo cambios en el portafolio nacional hacia productos más económicos?

Nuestros productos son básicamente de entrada. Todo lo que es la línea Gafa de heladeras cíclicas, los freezers de piso y los lavarropas de carga superior son de ese segmento. Y estamos priorizando particularmente esos productos, produciendo más volumen.

Hace poco, lanzaron nuevas cafeteras producidas localmente. ¿Piensan seguir apostando a electro pequeños?

En Brasil producimos nuestros propios electrodomésticos: tostadoras, planchas, licuadoras, procesadoras, cafeteras. Y eso hace que tenga un volumen de relevancia. Acá, lo estamos haciendo para no dejar de tener participación. No que-



“Si nos vamos a comer cupo (de dólares), no me arriesgo. Lo más importante es mantener funcionando nuestra planta y ese es el foco”.

remos dejar de estar en la mente del consumidor y no queremos dejar de brindar el servicio. En el *mix* de facturación, es una participación muy menor, lamentablemente. 'Lamentablemente', digo porque es algo lindo para comunicar. **¿Podría en el futuro ser más relevante quizás apostando a la exportación?**

Sí, totalmente. El mercado argentino es interesante pero nosotros necesitamos invertir un poco más, ponerle más foco. Hoy estamos muy enfocados en refrigeración. Nuestro ADN es la refrigeración en la Argentina.

¿En volúmenes, cómo están con respecto al año pasado?
Fue apenas el crecimiento, no hubo grandes diferencias. En la pandemia, la categoría de *freezers* no cayó mucho. Al contrario, fue la que más se mantuvo. Y está creciendo este año entre un 4 y un 5 por ciento el mercado de heladeras, principalmente, todas las marcas que producimos a nivel local. Nuestra participación había bajado en los últimos años y ahora estamos recuperando.

¿Cuáles son los planes para lo que resta del año y 2023?
Este año, tenemos inversiones fuertes. Estamos haciendo el cambio a R600, un estándar de refrigeración. Y lo mismo para empezar a incorporar en las distintas líneas todo lo que es Inverter, que hace los productos más eficientes. Vamos a tener algunos lanzamientos más a principio del año que viene. Vamos a ampliar líneas, por ejemplo, de lavado de carga frontal, cocinas con distintas opciones de las que tenemos hoy, cambios de estética en la línea de *non frost*.

¿Alguna categoría nueva?

Estamos trabajando con el tema de filtro de agua. Lo queríamos lanzar antes de la pandemia y se frenó. Incluso, tenemos unos que vienen con agua fría y agua caliente, y pueden reemplazar, en algún caso, a un *dispenser*.

Tiene la política de trasladar a precio recién cuando sabe el aumento. ¿Qué hacen sus clientes, los retailers?
Nosotros no revisamos los precios que ellos tienen. Lo que tratamos de hacer es que no trasladen de más. Tratamos de mostrarle toda la información para poder decirles: 'No te cubras'. Tratamos de ser lo más transparentes posibles con lo que nosotros vemos hacia adelante. Pero nosotros no decidimos cuánto suben.

Creo que lo bueno de tener venta directa es que, de esa forma, ya *seteás* un precio de referencia. Ellos no deberían poner un precio muy diferente, salvo que den un valor agregado en el servicio. Lo mismo que nos pasa a nosotros. Yo siempre me pongo en el lugar de consumidora y compro a clientes los productos que nosotros no tenemos. ¿Qué les

pido yo a ellos distinto de lo que le puedo pedir a la marca directo? Que me lo entreguen más rápido o que me den mejor financiación, que tengan el modelo que yo quería... **La empresa estaba trabajando fuerte en el servicio de posventa. ¿Las trabas complican esta propuesta?**

Lo primero que hicimos fue suspender unos días la venta para ver si las compras que nos estaban haciendo de repuestos no eran especulativas. No queríamos que *stockearan* repuestos sin sentido. Y también revisamos qué repuestos podríamos llegar a necesitar para la producción. A la semana de hacer ese análisis, volvimos a liberar.

¿Y hoy nota que siguen los inconvenientes?

Para nosotros, la venta de repuestos no es tan relevante, lamentablemente. Hoy, es entre un 3 y un 4 por ciento de la facturación. De hecho, es parte de un cambio que estamos haciendo y estamos fortaleciendo ese equipo. Creo que tenemos que escuchar mucho más qué les está pasando a los clientes.

Usted contó que llama directamente a los consumidores. ¿Es así?

Sí. Hace muy poco, un consumidor, una persona por LinkedIn, me escribió, y le pase mi teléfono para que me cuente qué pasaba. Era por un proceso que debería estar fluyendo tranquilamente y no pasaba así. Y esto te ayuda a poder revisarlo.

Y cuando llama, ¿les dice quién es?

Sí, les digo. Hay gente que lo usa sabiamente y gente que se abusa, como todo. Nos ha pasado una persona que tenía que guardar una medicación en la heladera y no le funcionaba. Poder entender cómo hacer para que eso no suceda más es buenísimo. Incluso, con un consumidor que tenía la misma heladera que yo, hicimos un *beta testing*. Le mandamos un chico de ingeniería para probar en su casa y en la mía. Cuando mostrás esa apertura, el consumidor se da cuenta que lo que querés hacer es mejorar.

Por eso, tampoco quiero que borren los comentarios negativos de las redes. Aunque sean dolorosísimos. También me gusta cuando entrevistamos gente nueva, especialmente para Atención al cliente. Lo primero que les digo es: 'Investigaste sobre la empresa, leíste los comentarios que nos hacen? ¿Qué harías primero para cambiar?'. La respuesta incorrecta, claramente, es borrar los comentarios.

Por eso, en lo que trabajamos es que nuestros usuarios escriban cuando algo bueno también sucede. Sí, lo hacemos con los hoteles o restaurantes. Y, por eso, estamos trayendo perfiles distintos a trabajar a la empresa: para ver cómo se hace en otras industrias.

Me imagino que ya está armando presupuesto para el año que viene. ¿Qué tiene en cuenta?

En principio, manejamos un escenario positivo, con crecimiento moderado en todas las categorías. Y, como venimos con estos lanzamientos, que ya estamos trabajando desde ahora, ahí es adonde ponemos muchas fichas. Quizá, en un mercado que crece más vegetativo. Pero con nosotros más agresivos en esas categorías. <AP>

Orgullosos de ser parte de tu vida



 **Ledesma**



Mano a mano

Claudia Woods

CEO de WeWork
para América latina

“Ya nadie quiere trabajar en el centro”

Una de las mujeres más poderosas de Brasil, lidera hace un año las operaciones de WeWork en América latina. Qué estrategia tiene para el gigante del coworking en la pospandemia y por qué en la Argentina apuntará a más presencia en barrios y alianzas con dueños de edificios.

Por una compleja dinámica familiar, Claudia Woods tiene dos lugares de residencia: San Pablo y Rio de Janeiro. Pero donde realmente vive, dice, es arriba de un avión. CEO de WeWork Latinoamérica, tiene responsabilidad sobre la empresa de *coworking* en México, Costa Rica, Colombia, la Argentina, Chile, Brasil y, en breve, Perú. Con lo cual, ve en plano amplio la película que protagoniza la región.

“Cada mercado es muy distinto y, también, con desafíos muy diferentes. Lo único común es que nunca sabemos qué pasará la próxima semana: inestabilidad política, cambios en las monedas, cambios en todo... Como siempre, una aventura”, resume la ejecutiva, una brasileña formada en los Estados Unidos que fue CEO de Uber en su país y edificó una carrera que la llevó a ser considerada una de las 20 mujeres más poderosas de Brasil por los medios de negocios.

“Siempre trabajé en empresas en las que un año es, por lo intenso, como un año de perro”, ironiza Woods, quien también pasó por el *board* del gigante cervecero AB InBev. La reclutaron para su empleo actual hace algo más de 12 meses, cuando WeWork formó un *joint venture* con Softbank Latin America Fund para que el fondo de capital de riesgo del coloso financiero japonés opere su marca en la región. “Llegué y me ocurrió lo mismo que en Uber. Todas estas empresas tienen que pasar de un *mindset* que es muy ‘go-go-go’ a un momento de organizar las cosas porque ya son muy grandes. Deben seguir creciendo pero ya no pueden depender sólo de los inversores para eso, sino ir más a *operational efficiency, financial controls*... Siempre me dicen que soy la aburrida, la que llega y tiene que poner orden. La aguafiestas”, se define a sí misma, en una de las salas de reuniones de la empresa en su sede porteña, de Corrientes y Esmeralda.

En días en los que WeWork celebraba sus cinco años en la Argentina, Woods se instaló 48 horas en el piso 33 de la



torre Odeón para planificar los próximos pasos de la empresa en el país.

¿Cómo está WeWork hoy en la región?

Para todas las métricas, estamos más rápido que en los otros mercados: en crecimiento, en ocupación.... Estamos mucho mejor que en pre-pandemia. Brasil y Colombia están en niveles récord. Tenemos algunos edificios de la región con 100 por ciento de ocupación. En Brasil hay lista de espera. También en México. Cada país está en una situación diferente. Pero, como región, crecimos con mucha consistencia en los últimos 18 meses. Aumentamos niveles de ocupación, de precios y somos más eficientes en *opex*.

¿Y en la Argentina?

Cumplimos cinco años acá. Tenemos una historia relativamente larga, con muchos *ups and downs*. Para nosotros, es una continuidad. Ya estamos muy recuperados. La ocupación está mejor que en pre-Covid. Tenemos un crecimiento consistente, del 20 a 25 por ciento mensual, en cantidad de miembros, en empresas que están con nosotros... Ya estamos mirando más oportunidades de crecimiento.

¿Cuáles?

Vemos cambios de comportamiento en los empleados. No quieren regresar todos los días a la oficina. Es común en todos los países. Pero en México, por ejemplo, vemos que las empresas buscan espacios porque volvieron muy rápido. Acá, no: los empleados no quieren ir todos los días, sino una



o dos veces por semana. Hoy, miramos nuestra cartera de clientes y vemos un 60 por ciento de *Enterprise companies*, la categoría en la que agrupamos a las empresas grandes. No es más lo que veíamos cuando WeWork llegó al país, que se miraba para *startups* o empresas modernas o jóvenes. Ahora, son las empresas tradicionales las que traen sus *headquarters* para WeWork.

¿El camino de crecimiento ahora es ese?

Sí. Para el segundo semestre y el próximo año ese es el objetivo: ver cómo podemos tener más sitios en más ubicaciones distintas, justamente, para poder ofrecer el *anywhere office* con una dispersión mayor. No solo en Buenos Aires, sino también en otros lugares. Las personas cambiaron mucho en sus comportamientos. Traeremos *parceiros*. Juntos podemos crear un *network* y ser más potentes para el mercado.

Cuando habla de "parceiros" se refiere a socios.

Sí. Existen oportunidades también con los *landlords*, los dueños de los edificios. Antes, éramos clientes; ahora, *parceiros*. Necesitan ayuda para vender. Nosotros podemos entrar con nuestra máquina de ventas. Podemos ayudarlos a llenar los espacios vacíos y, además, hacer el *management*.

¿El momento del mercado de real estate local es propicio para una estrategia así?

Sí. Cuando miramos las grandes empresas, las *bright flag*, son las que harán contratos de cinco a 15 años. Están con miedo de entrar a contratos de tan largo. Estos *landlords*, dueños de edificios de oficinas, necesitan ayuda para ver

cómo ponen sus propiedades en ese mundo. No saben cómo vender. Están acostumbrados a venderles contratos a una sola empresa, que cierra todo el edificio para ella. Esta oportunidad es muy buena.

Otra cosa que estamos haciendo es, con los edificios de un gran *landlord* que tiene uno o dos pisos vacíos, transformarlos en un espacio común para todas las oficinas del edificio. Ese *shared space* es muy interesante: para los *landlords*, es una forma de ganar dinero con un piso que estaría cerrado. Es otra oportunidad que estamos explorando junto con el mercado más tradicional.

Hoy, WeWork tiene dos locaciones en Microcentro y dos Vicente López-Olivos. ¿Piensan ir más a los barrios?

Es un desafío que tenemos en muchas ciudades. Ya nadie quiere trabajar en el centro. Parte de este plan de crecimiento es cómo entrar en lugares en los que, antes, no pensábamos. Todo cambió con el Covid. Esa es la parte divertida.

Para WeWork es una reconversión de su modelo.

Claramente, está la parte que es el *core* de WeWork y estamos muy contentos. La experiencia del miembro tiene que ser espectacular, tanto para una empresa chica, que va a compartir el espacio común, como para el Enterprise, que tendrá todo el soporte de WeWork para parte de su operación (*maintenance, café, happy-hour*). Este momento, en el que las empresas están regresando, para nosotros también fue un *reawakening*. Estuvimos dos años con los edificios vacíos y muy tristes. Ahora, regresa la energía. Para nosotros, *experience* es la métrica más importante. El mercado adora hablar de las *tech companies*. Nosotros lo somos, cada día más. Pero la realidad es que, también, somos una empresa que depende de si está lloviendo, y la gente no va a trabajar, se termina el café o el ascensor no funciona. Somos una empresa con edificios, con personas trabajando en ellos. No sólo un algoritmo en la Nube.

¿Cómo está WeWork en relación a su situación financiera global, que derivó, entre otras cosas, en el joint venture con Softbank para manejar la operación en la región? En la Argentina mismo, el impacto de la pandemia fue fuerte: la empresa llegó con un plan muy ambicioso pero dejó una locación (Torre Bellini) y devolvió pisos del edificio Odeón, que se inauguró en plena cuarentena.

Ya pasó, tanto a nivel global como acá. Me gusta pensar en el *business*. Son dos negocios que están viviendo momentos muy distintos. Por un lado, el *core business*: edificios que ya tenemos y debemos prepararlos para la vuelta de las empresas. En la Argentina, la venta de escritorios es 10 veces más que al cierre de 2021 y triplicamos contra antes de la pandemia. Superamos los niveles prepandémicos en todos los indicadores. La Argentina fue el país de la región más demorado el tema del *back to work*. Pero es el que mejor *performance* tiene en cuanto a los productos más flexibles. En otros mercados, las empresas quieren más espacio. Acá, las conversaciones son cómo ofrecer productos flexibles. Es más difícil.

¿Por qué?

Porque el *core business* ya está: crece constantemente, hubo

muchos cambios en el equipo... Ahora, es cuestión de tiempo; cada mercado reacciona en una velocidad distinta. Para la Argentina, necesitamos disciplina y consistencia para crecer de un modo muy organizado y controlado. Con productos flexibles, tenemos la oportunidad de construir una nueva empresa. Esta nueva empresa deberá tener más ubicaciones, *parceiros* dentro de WeWork que pueden trabajar con nosotros, en edificios que no son nuestros. Hay muchas empresas que quieren trabajar con el formato de *coworking*. Nosotros somos oficinas Triple A, con pisos muy caros. Y no todos quieren pagar un precio tan *premium*.

¿Qué significa eso?

Ya hicimos el *kick-off* de esta nueva etapa de la empresa, sobre cómo vamos a crecer. Este es el momento y es muy exigente. Podemos hacer muchas cosas para atraer a más empresas.

¿Por ejemplo?

Abrir servicios que antes eran sólo para quienes ya eran miembros. Eventos de *happy hour*, por ejemplo. Quienes tenían oficinas en nuestros edificios podían usar el *rooftop*. Ahora, eso está abierto para todo el mercado. Usar un día, una semana, una noche, el espacio para lo que sea. Cualquier empresa. Es algo que en los demás mercados ya estamos implementando. Acá, de hecho, ya lo hacemos con muchas productoras para series. Son cosas en las que, antes, no pensábamos.

¿Por qué?

Porque antes los edificios estaban llenos. Ahora, los viernes, en todos los países, están más vacíos. Nadie quiere trabajar un viernes. Es una gran oportunidad de utilizarlos para otras cosas que antes no podíamos pensar tanto en vender porque todos los miembros estaban trabajando en la oficina.

¿Qué de la macro argentina le pone desafíos a ese plan?

Uno es cómo podemos tener a nuestras 100 personas en la Argentina contentas. Y cómo gerenciar sus salarios contra la inflación. Somos una empresa con espacios físicos aquí; no podemos mandarlos todos a Brasil o Colombia y gerenciar a la distancia. El otro tema es cómo planear mucho a largo plazo. Hay algo muy específico de WeWork: el principal *driver* de nuestros *revenues* es la ocupación. Cuantos más llenos están los edificios, más podemos cobrar. Eso, muchas veces, no tiene relación tan directa con la macroeconomía.

¿De qué depende?

Tiene más que ver con la parte de *behaviour*, de si las empresas están regresando. O si escogimos la mejor parte de la ciudad para una oficina. Brasil y Colombia, por ejemplo, están en momentos macro muy complejos. Pero, como la gente vuelve, no importa: en edificios con alta ocupación, podemos cobrar precios más adecuados a los del mercado. No podemos decir que operamos de forma independiente a la macro. Pero sí tenemos un mundo propio, que es el de las empresas y cómo están trabajando. Debemos tener una disciplina muy grande de costos y, en la parte de ventas, tener cada vez a más empresas dentro de los edificios.

¿Pueden cobrar en la Argentina el mismo precio en dólares que en otros mercados?

Lo que vimos en todos los países es que depende mucho más

de la ubicación del edificio que del país. En un edificio más *premium* en cierta parte de la ciudad, donde todos quieren trabajar, tenemos mejor precio. Es similar en toda la región. **Pero en la Argentina tienen que cobrar cada vez más pesos para la misma cantidad de dólares.**

El cambiario es un desafío para WeWork en todo el mundo. Nosotros estamos muy acostumbrados a crecer 40 por ciento y ver que, en dólares, el número es el mismo. El mundo no está tan acostumbrado a un euro que pierde valor. Para la Argentina, es un desafío y lo es para todos nuestros mercados. Pero, a veces, puede ser algo a favor: mucho de nuestro *funding* es en dólares. De todas formas, a nivel regional, siempre está compensado. México es 33 por ciento de la facturación, Brasil otro tanto y el resto es el bloque Colombia-Argentina-Chile-Costa Rica. Eso nos da números más estables. **Hace un año que asumió su cargo. ¿En qué son parecidas y diferentes Uber y WeWork?**

En Uber, estábamos en un momento de hacer la centralización de todo. Cuando llegó a Brasil, se manejó con un *mind-set* de que cada ciudad era una empresa independiente. Cada una tenía su propio *general manager*, con *full autonomy* para hacer lo que quería. Eso fue muy importante para llegar y crecer muy rápido. Pero llega un punto en que ya pierde sentido. Llegué a Uber en ese momento, en el que, además, a escala global, Travis (*N.d.R: Kalanick, el fundador*) ya había salido.

¿Qué hizo?

Cuando veo mi carrera hacia atrás, hay algo que creo que hago bien: comprender la cultura de las empresas. Las compañías pasan por muchos momentos distintos, principalmente, las que tienen *founders* muy fuertes, con una visión increíble y que cambian el mundo mucho antes de tiempo. Tienen una cultura muy específica relacionada con estas personas. La gente tiene la camiseta puesta y se da una obsesión que contagia todo. Es fantástico. Pero llega un momento en que eso tiene que ser junto con más *operational efficiency, controls financial*... Ese momento de cambio siempre es muy difícil.

¿Por qué?

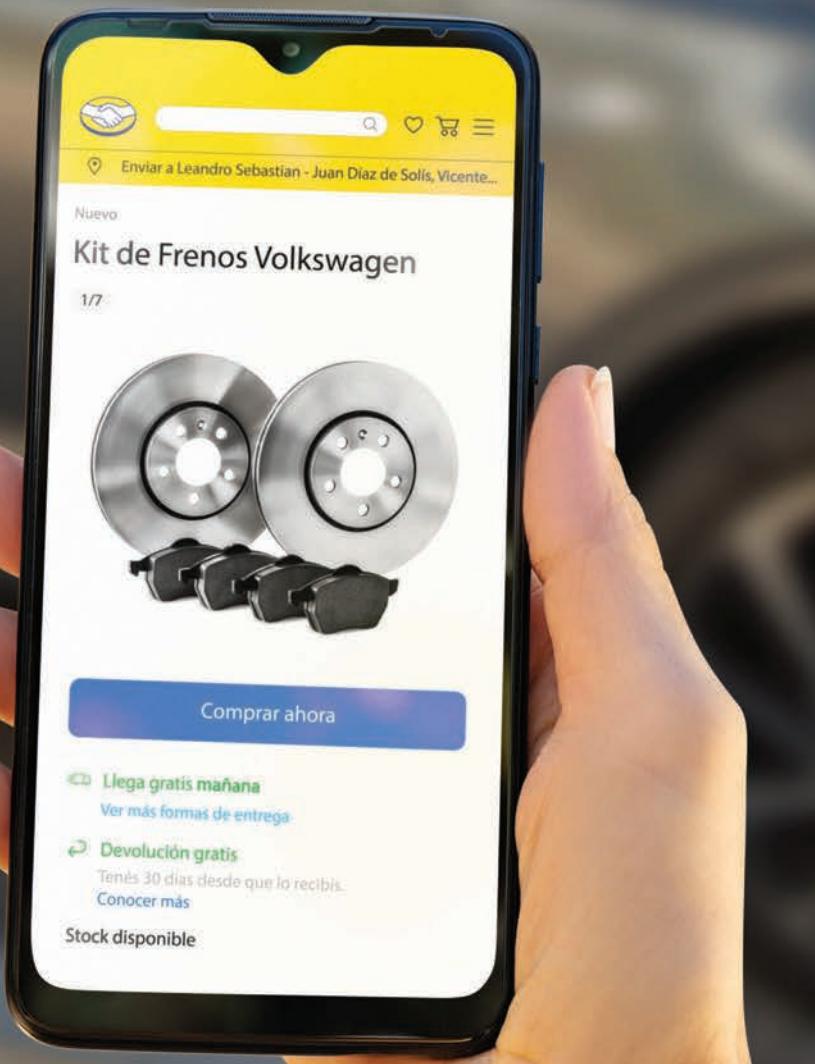
Porque las empresas deben pasar del *mindset* del *go-go-go* a un momento de organizarse porque ya son muy grandes y hay que seguir creciendo. No depender sólo de los *investors*. Yo llego a las empresas en ese momento. En mi carrera, tengo mucho de *startups*. Pero también hice transiciones. Seguir creciendo pero con más disciplina de cómo trabajar y ser más eficientes. El secreto es cómo conservamos parte de la cultura aquí.

Llegué a WeWork en el mismo momento. Estamos viviendo un momento en el que todas las empresas del mundo están cambiando. Antes, nuestra gente hablaba con el *Facility manager* de una empresa. Con quien compraba las mesas y las sillas. Ahora, con el CEO: el modelo de trabajo pasó a ser una discusión *high-level*. Es un momento único: de poder conservar esa parte de visión, energía y experiencia, y de definir cómo dominamos el mercado. En muchos países, la empresa ya tiene 85 por ciento, 90 por ciento de ocupación. Debemos tener una visión muy clara sobre cómo crecer. Yo soy la que llega y pone orden. La aburrida. La aguafiestas. <AP> J.M.C.

Comprá todo para tu Volkswagen

donde comprás todo para vos

La tienda oficial de Repuestos y Accesorios Volkswagen
llegó a Mercado Libre





Informe especial Bodegas

La copa medio vacía

El sector vitivinícola no escapa a las crisis. Caen las exportaciones, los costos subieron por encima de la inflación y la rentabilidad se desploma. El pedido de los bodegueros para seguir siendo competitivos

Por Belén Fernández

Las cuentas en la industria vitivinícola no cierran. Los precios de los vinos en las góndolas acumulan un alza del 70 por ciento en lo que va del año. Sin embargo, los principales costos que deben enfrentar los productores, que van desde la uva y el corcho hasta las botellas, subieron más del 100 por ciento de enero a agosto. Esto se traduce en una baja drástica de la rentabilidad, que oscila entre el 15 y 20 por ciento. A este escenario, se suma la caída en las

exportaciones que, según los datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), en agosto, tuvo una desaceleración del 19,1 por ciento interanual.

El dato que más preocupa en la industria tiene que ver, justamente, con la caída en las exportaciones. Según los números del INV, en agosto, la Argentina exportó 184,8 millones de litros de vino, 43,6 millones menos con respecto al mismo periodo de 2021. De ese total, 137,5 millones (que representa el 74,4 por ciento) corresponden a vinos fraccionados (que tuvieron una caída del

5,8 por ciento) y 47,3 millones (el 25,6 por ciento restante) son vinos a granel (se desplomaron 42,7 por ciento).

“Hoy, la industria tiene un impacto en costos muy importante. Pero, en el mercado externo, los precios no se pueden cambiar. Es decir que este incremento en pesos, que se traduce en una inflación en dólares, le resta competitividad a nuestros productos”, explica Milton Kuret, director ejecutivo de Bodegas Argentinas, la cámara integrada por 250 bodegas que constituyen más del 70 por ciento del mercado interno y el 90 por ciento de las exportaciones de vinos fraccionados del país. “Tenemos menos rentabilidad. Hoy, calculamos una caída del 50 por ciento en los últimos tres años”, agrega.

“El mayor problema que enfrentamos desde 2021 es el ajuste del dólar, que está por debajo de la inflación. Los ingresos por exportación cayeron. Porque, al incremento de costos en pesos que debemos enfrentar, le tenemos que sumar una inflación en dólares”, agrega por su parte José Alberto Zuccardi, dueño de la bodega homónima y pre-

sidente de la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar), el ente público-privado que gestiona el Plan Estratégico 2030 (PEVI 2030), programa sectorial que, entre otros objetivos, apunta a generar exportaciones de vino fraccionado —es decir, en botella— por más de US\$ 1000 millones anuales para fines de la década.

Familia Zuccardi exporta el 50 por ciento de su producción. "Estamos en un momento en el que los insumos se están cobrando a un dólar contado con liquidación. Eso hace que, hoy, estemos asumiendo los mayores costos. Y no estamos teniendo el beneficio de un dólar especial", remarca Zuccardi.

Hace meses, los productores de vino agrupados en Bodegas de Argentina le vienen pidiendo al Gobierno un nuevo "dólar Malbec" para exportar. Además, hacen hincapié en el quite de retenciones ante la caída de las exportaciones de vino embotellado en lo que va del año.

Desde Bodegas de Argentina, también ponen foco en las retenciones que debe pagar el vino para entrar a otros mercados del mundo. "Nuestro pedido está puesto en que nos quiten las retenciones, que son el 4,5 por ciento sobre la facturación", remarca Kuret.

La Argentina es el quinto productor mundial de vino y logra estar entre los 10 exportadores mundiales. "Las retenciones para un producto tan particular como el vino son desacertadas, ya que las bodegas elaboran y venden un pro-

ducto industrial con base agraria pero con mucho valor agregado y marca en góndola", explica Kuret.

El grupo Peñaflor, uno de los principales exportadores con su marca Trapiche a mercados como los Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, también menciona la importancia de la competitividad. "El vino argentino sí o sí necesita ser más competitivo para poder exportar más. Lo necesario es la baja de las retenciones para la industria. El vino, además, necesita más promoción en los mercados de exportación, para poder estar a la altura de nuestros competidores internacionales, como pueden ser España, Italia o Francia. O, más cercano a nosotros, Chile. La baja de retenciones podría ayudar para invertir en esos recursos", dice Alejandro Hellou, director de Marketing de Trapiche.

Rentabilidad en baja

La pérdida de rentabilidad es uno de los reclamos que más se escucha en la industria. "No hay una moneda: hay múltiples tipos de cambio, que distorsionan mucho. Los costos suben muchísimo en pesos por encima de la inflación. A esto, hay que sumarle que el 50 por ciento de los insumos está dolarizado. Nuestros precios en dólares en el mundo no subieron tanto. Esto reduce los márgenes en el mercado externo", indica Alberto Arizu, CEO de la bodega Luigi Bosca, que exporta, en promedio, entre el 50 y el 60 por ciento de su producción anual.

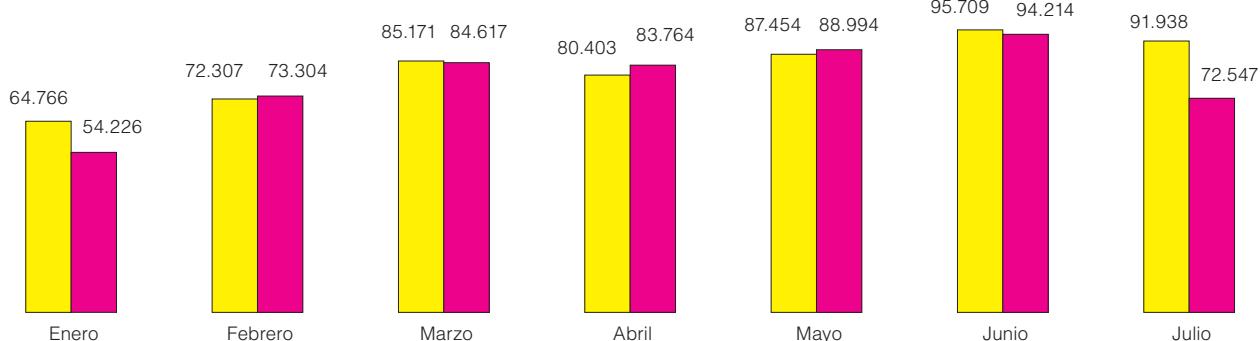
Para los bodegueros, es fundamental no perder los mercados internacionales. Pero, para eso, es necesario hacer campañas y promociones, que hagan conocida a la marca. "Es un negocio muy competitivo. Hay que invertir mucho en promociones, hay miles de marcas en el mundo. Casi todos los países producen vino, por lo que La Argentina debe invertir mucho dinero en campañas publicitarias. Pero hoy, por los cambios en los plazos de pagos en el exterior, no se puede hacer frente a estas promociones", aclara.

Desde Fecovita, sigla de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, mencionan la necesidad de contar con medidas que ayuden a mejorar la competitividad frente a otros mercados del mundo. "Estamos exportando a más de 40 países y tenemos como principales mercados a Brasil, los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, con una facturación anual de US\$ 40 millones entre vinos fraccionados, a granel y mosto", explica Marcelo Federici, directivo de organización.

"Necesitamos un tipo de cambio que nos ayude a ser competitivos afuera. Compartimos con otras economías regionales insumos y proveedores, lo que produce un desequilibrio en los precios. El tipo de cambio debería ser igual al dólar soja. Nuestra industria exporta productos con mucho valor agregado, lo que produce fuentes de trabajo y el desarrollo de PyMEs locales", agrega.

Vinos argentinos para el mundo. Mercado externo de vinos y mostos
Comparativo años 2021-2022. En miles de dólares FOB.

Fuente: Laboratorio Estadístico del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).



Para los empresarios del vino, es fundamental la previsibilidad, algo que, con vaivenes económicos e inflación récord, parece estar lejos. "Un dólar por un período acotado a un mes no soluciona la situación de base, ya que, para que se exporte más, se necesita tener previsibilidad y poder hacer acuerdos comerciales de largo plazo, que contemplen la rentabilidad de toda la cadena. Sin rentabilidad y previsión, vamos a retroceder el camino andado, que ha sido exitoso", dice Marcos Jofré, CEO de Bodega Trivento, empresa que exportó el año pasado US\$ 56 millones.

Mendoza, que aportaba casi la mitad de los envases de vidrio al mercado. Y, si bien Cattorini Hermanos, responsable de la otra mitad de la demanda local, sumó un horno adicional para ampliar la fabricación, la falta de stock se sintió durante todo 2021. Ese faltante está prácticamente resuelto. Pero, otra vez, las botellas están en boca de todos como consecuencia de las subas. "En lo que va del año, aumentaron 107 por ciento. En año calendario, 130 por ciento, el doble de la inflación y de la devaluación", remarca Kuret.

A esto se suma, "un incremento del 100 por ciento en la materia prima, es

El aumento de costos se traslada, inevitablemente, a los precios en góndola de los vinos. "Prácticamente, hemos aumentado cada 46 o 60 días. Así todo estamos por debajo del aumento de costo. Hoy, calculamos en promedio una suba de los precios en torno al 70 por ciento", remarca López.

"Tuvimos que importar botellas y eso produjo costos adicionales, que impactaron en nuestra rentabilidad", explica, por su parte, Gustavo Perosio, director general de Moët Hennessy Argentina. Estos costos fueron directo a góndola. "El aumento difiere de acuerdo con cada producto. En líneas

La suba de costos es uno de los grandes problemas del sector.



Hoy, la línea Trivento Reserva representa el 68 por ciento de la exportación de la bodega y es la marca argentina de mayor venta en *retail* en el mundo, medido por el IWSR en 146 países que consumen vinos.

Suba de costos

La suba de costos que enfrenta la industria vitivinícola es otro de los grandes problemas que deben afrontar día a día y que no sólo se traduce en aumentos en las góndolas, sino que colabora con la baja rentabilidad.

Las botellas estuvieron en el ojo de la tormenta el año pasado, cuando hubo un incendio en la fábrica de Verallia, en

dicir, la uva; el cartón, que también tiene un alza similar, del 100 por ciento; los corchos y las cápsulas de aluminio, con incrementos que también fueron de tres dígitos", exemplifica Kuret.

Otro de los principales problemas para la industria es que muchos insumos son importados y, también, tuvieron alzas en dólares. "Como consecuencia de la guerra de Rusia y Ucrania, se incrementaron los fletes. Eso aún no se solucionó. También subió la energía, lo que hizo que aumenten nuestros insumos entre un 10 y un 15 por ciento en dólares, como el caso de los corchos", dice Eduardo López, CEO de Bodega López.

generales, hemos incrementado junto con el promedio del mercado", aclara.

En el caso de Trivento, las subas, para el consumidor final, acompañaron la inflación. "Los aumentos que hemos realizado siempre han estado detrás de la inflación y asociados a la estrategia comercial de cada marca. No podemos modificar los precios de nuestros productos al ritmo de la inflación porque nos genera inconvenientes con nuestros clientes y pérdida de venta en la góndola", remarca Jofré.

El consumo interno

Según los datos del INV, las ventas de vino en el mercado interno durante ju-

VISIONARY, SINCE 1831

Colomé es pionera en el cultivo y la elaboración de vinos de altura, con uvas provenientes de viñedos a 4 alturas diferentes:

Altura Máxima 3111m

El Arenal 2600m

Colomé 2300m

La Brava 1700m



Colomé
DESDE 1831

SALTA | ARGENTINA

bodegacolome.com

nio alcanzaron un volumen de 700.786 hectolitros, lo cual evidencia una disminución del 13,8 por ciento con respecto a igual mes del año anterior. No obstante, los números preliminares de julio muestran una estabilidad, con apenas un 0,7 por ciento de incremento interanual.

Desde Fecovita, resaltan que la oferta y la demanda en el país se mantienen equilibradas y, en el mercado externo, al no tener un tipo de cambio competitivo, "perdió litros en las líneas de entrada y se logró mantener en la categoría alta gama, reduciendo los márgenes de ganancia", explica Federici.

"Las cifras de INV hasta julio muestran que el consumo está como el año pasado. No hay una caída, lo cual es una buena noticia. En el caso de Familia Zuccardi, venimos con un buen desempeño. A pesar de la situación general de inflación y vaivenes económicos, el consumo de vino se ha sostenido", aporta Zuccardi.

El consumo se sostiene, a pesar de la suba de precios, por distintos factores que hoy parecen beneficiar a la industria. "Todo lo que estuvo parado en pandemia, restaurantes y hoteles, ahora está trabajando a full. Para nosotros, este canal es muy importante, al igual que las vinotecas especializadas", explica Arizu.

"Los centros de turismo representan un canal muy importante de venta y hoy tenemos récord de ocupación. A esto, se suma que, como consecuencia del tipo de cambio, los países vecinos —principalmente, los brasileros— vienen a Mendoza en busca del enoturismo", remarca. "El turismo estaba asociado a determinadas épocas del año. Esto cambió: todo el año hay movimiento y eso impulsa las ventas", finaliza el bodeguero.

"La apertura total del canal *on trade* fue clave para nuestra *performance*. Pero también se mantuvo la tendencia de consumo *at home* y es por eso que vemos números positivos también en el canal *off trade*. Hemos crecido en participación de mercado tanto en espumosos como en vinos, no solo en los segmentos en los que participamos, sino también al tomar toda la categoría",

agrega, en torno al crecimiento, Perosio, de Moët Hennessy.

Para Trivento, los números no fueron tan positivos. "Se observa una caída en las ventas de vino. En exportaciones, las categorías bajas han sufrido, en mayor medida, por el atraso del tipo de cambio. También, se observa una tendencia a la baja en la venta al mercado doméstico, en comparación con el año pasado, que se podría adjudicar a la pérdida de poder adquisitivo", explica Jofré.

Pero la expectativa está de cara al último trimestre del año. "Aún falta una parte importante del año, que coincide con la época de mayores ventas. Pero se estima que la tendencia no cambiará hasta fin de año", agrega.

Cepo a las importaciones

Las restricciones para importar afectan a todas las industrias y el sector vitivinícola no es la excepción. A esta altura del año, las bodegas empiezan a prepararse para encarar la recolección de la uva, que se hace entre marzo y abril. "En el último trimestre del año, las bodegas empiezan a comprar sus insumos (como barricas) para el próximo año. En este contexto, es difícil negociar los plazos porque se extendieron los tiempos de pago", explica Kuret.

"Hay insumos que están costando importar. Es el caso, por ejemplo, del PVC, que se utiliza para hacer las cápsulas metálicas que van por encima de los corchos. Hoy, empezamos a ver faltantes, lo que, claramente, hace subir los precios", remarca.

"La industria vitivinícola es un sector de largo plazo. Hay que planificar y, con estas normativas, cuesta mucho. Así, es muy difícil desarrollar una marca", concluye el ejecutivo de Bodegas Argentinas.

Las complicaciones para importar se ven también en las botellas que se fabrican en la Argentina. Uno de los principales componentes se trae del exterior. Pero, ante la escasez, se convierte en una pieza difícil. "La capacidad de producción en la industria del vidrio aumentó. Sin embargo, sigue habiendo faltantes. Hoy, tienen problemas de abastecimiento de soda solvay. Eso

generó aumentos: de enero del año pasado a hoy, el precio de las botellas subió 260 por ciento", grafica Zuccardi.

De hecho, hay algunas bodegas que siguen sufriendo la falta de envases. "El desabastecimiento está mucho mejor que el año pasado. Depende mucho si son productos masivos o exclusivos. En nuestro caso, al ser exclusivos, este año no hemos tenido grandes problemas", agrega Pedro Soraire, director de Exportaciones de Bodega Malma.

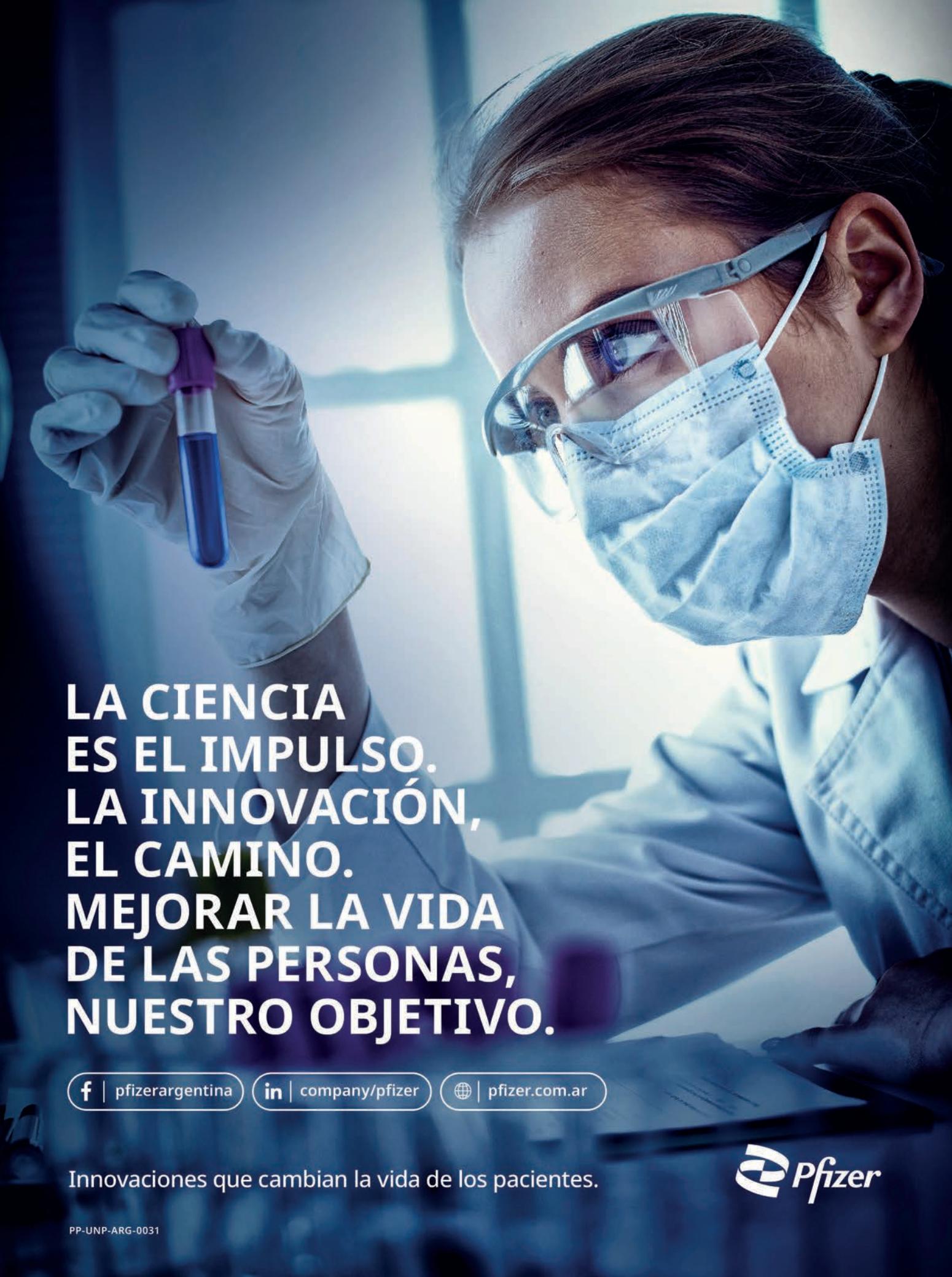
Para Arizu, si bien hoy el principal faltante de botellas está superado, el problema no está resuelto de cara a futuro. "Vamos a tener dificultades en el mediano y corto plazo para producir vidrio. Las empresas no están pensando en inversiones. Esto es preocupante porque vamos a tener que exportar botellas y eso se convierte en un problema a futuro", plantea.

Las importaciones de insumos son un dolor de cabeza para las empresas. "Hay dificultades porque los pedidos para importar dejaron de tener licencias automáticas. Entonces, los pedidos se demoran. Eso implica mayor planificación y con anticipación", ejemplifica López. Hoy, según el empresario, "hay que tener mayor stock de insumos, lo que implica una inversión de capital que no teníamos previsto".

Estabilidad, la clave para crecer

De cara al futuro, los empresarios piden estabilidad económica y un mayor control de la inflación. "Es muy importante para el crecimiento que se alcance la estabilidad económica y, sobre todo, volver a niveles razonables de inflación. Sin embargo, nuestros objetivos están siempre puestos en el largo plazo, apoyándonos en la fortaleza de nuestras marcas, en la fidelidad de nuestros consumidores y en el apoyo mutuo y permanente de clientes y proveedores", dice Perosio.

Para seguir creciendo, para el sector, es necesario el apoyo del Gobierno. "Necesitamos créditos para poder invertir. Hay una desinversión muy grande, sobre todo, en los productores, con viñedos abandonados y este se convertirá en un problema en el mediano y largo plazo", finaliza Arizu. <AP>



**LA CIENCIA
ES EL IMPULSO.
LA INNOVACIÓN,
EL CAMINO.
MEJORAR LA VIDA
DE LAS PERSONAS,
NUESTRO OBJETIVO.**

[f | pfizerargentina](#)

[in | company/pfizer](#)

[globe | pfizer.com.ar](#)

Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.

 **Pfizer**



Consumo masivo

Otra hamburguesa para morder

Carl's Jr. quiere abrir hasta siete locales durante el próximo año. Pasó una década desde que una cadena estadounidense de peso se lanzó al mercado argentino. Qué implica su llegada para el ecosistema nacional.

Por Javier Ledesma Cascio

Al mismo tiempo que arribaban los primeros fríos de junio, tres ejecutivos llegaron al país desde los Estados Unidos. Su misión: comer hamburguesas. Podría parecer un viaje de ocio. Sin embargo, su objetivo era analizar el mercado de comida rápida local. La experiencia fue positiva y, rápidamente, activaron el plan argentino.

El trío forma parte del equipo de expansión de CKE Restaurants, la casa matriz de la cadena de hamburguesas

Carl's Jr., que planea abrir entre cinco y siete sucursales en el mercado local durante los próximos 12 meses. Ya tuvieron las primeras reuniones con potenciales inversores para traer la marca a la Argentina y ahora se encuentran en proceso de diagramar los detalles finos del plan y seleccionar a los proveedores locales.

“Entendemos que es el momento para que se dé. Nos encontramos con un mercado de hamburguesas *gourmet* muy interesante y hay capital dispuesto a invertir”, asegura Julio Sánchez, ge-

rente general del *holding* para América latina, Canadá y el Caribe. El ejecutivo, que cuenta con experiencia en otras firmas del rubro gastronómico, como Burger King y Pizza Hut, fue uno de los tres que formó parte del *tour* que incluyó también una estadía en Chile y Uruguay.

Todo empezó con un carrito

Carl Karcher trabajaba como empleado en una panadería hasta que en 1941 invirtió sus ahorros para comprar un carrito de *hotdogs*. El emprendimiento rindió sus frutos y el joven oriundo de Upper Sandusky, Ohio, compró más carros. Cuatro años después, decidió subir un escalón en el negocio gastronómico y abrió su propio local, Carl's Drive-In Barbecue.

Carl's Jr. fue fundada en 1956 en Anaheim, California, como una versión más pequeña de su restaurante. Pero este fue vertical que le permitió expandirse. En los '60, ya contaba con más de 24 sucursales y en ese momento creó Carl Karcher Enterprises (CKE) como paraguas de su operación en la Costa Oeste. Karcher ejerció como CEO de la empresa hasta 1993, cuando fue reemplazado por Don Doyle, y

en octubre de ese año el directorio decidió también cesarlo como *chairman* tras varios meses de enfrentamientos.

La marca cuenta con 3829 locales alrededor del mundo y en la Costa Este tiene presencia a través de Hardee's, la cadena que adquirió en 1997. En 2010, CKE salió de la Bolsa estadounidense al ser adquirida por una filial del fondo Apollo Management. Tres años después la compró Roark Capital Group, el *private equity* fundado por Neal Aronson en 2001, en un acuerdo que valió a CKE en US\$ 1750 millones. Este fondo no es un advenedizo en el mundo gastronómico, dado que también participa en otras cadenas, como Dunkin', Baskin-Robbins y The Cheesecake Factory.

La competencia gourmet

La Embajada de los Estados Unidos los contactó con posibles operadores locales. "No creemos en ir con un solo local y probar porque, de entrada, necesitamos penetrar el mercado para que pueda haber accesibilidad. Si te apetece una hamburguesa y te queda a 5 kilómetros, ya ese antojo se te pierde", comenta Sánchez.

Este paso, además, afirma que les dará el pie para poder afincarse en Uruguay y Paraguay. "Le estamos poniendo mucho interés a la Argentina porque nos va a permitir avanzar de manera más sólida en países más pequeños", remarca. Y explica que la situación económica argentina no los hará cambiar de decisión: "Somos optimistas de que mejore todo en los siguientes meses. Y si mejora, entonces podremos acelerar nuestros planes".

Actualmente, McDonald's no solo es el líder en ventas dentro del negocio hamburguesero, sino que también manda en cantidad de locales con 220 spots, seguido por Mostaza y Burger King. Sin embargo, el ejecutivo apunta que no planean competir en la misma liga.

"No nos vemos ahí. Lo vemos más cerca de las *gourmet* en calidad, pero con más locales que ellos", analiza. Marc Mushkin, VP de Desarrollo Internacional de Franquicias de CKE, ahonda: "Ofrecemos otro servicio. Por ejemplo, llevamos la comida a la mesa, tenemos

refill de bebidas. Apuntamos a un público más juvenil".

Según Leandro Volpe, autor del libro *"101 hamburguesas que tenés que probar antes de morir"*, Carl's Jr. no la tendrá fácil. "Hace unos años vino Wayback Burgers, que es gigante en los Estados Unidos y acá duró poquito (*N.d.R: entre 2014 y 2017*). El público argentino es difícil, muy blanco o negro: la pegás o te odian", analiza. Y reflexiona: "Tendrá que convencer al consumidor de gastar \$ 200 más que en McDonald's y, a su vez, ese mismo consumidor puede pensar que, por \$ 200 más puede ir a un local artesanal".

Patricio Lescovich, dueño de la cadena KB, detalló: "Lo probé en Chile y en ambientación, precios, combos y producto... es un *fast food* hecho y de-

comedor y que abran hasta tarde», por menoriza. Según su sitio oficial, cuentan con tres modelos de sucursales para su pata de franquicias internacionales. Los espacios en patios de comidas tienen entre 60 y 90 m², mientras que un local básico de 140 a 300m² tiene espacio para 45 a 90 comensales.

Lo próximo a definir, señala Sánchez, es el modelo de negocio. Las alternativas son dos: múltiples franquiciados o un máster franquicia. Existe la posibilidad de que el operador que lleva la marca en Chile se sume. «Mostró interés en unir fuerzas. La idea, en ese caso, sería mezclar su *know-how* con el *expertise* de un socio argentino como principal operador», explica.

La cara visible de su negocio en Chile es Ronald Santolaya, quien se encargó

En la región, la cadena ya hizo pie en Chile y Ecuador; en breve también abrirá en Perú.



recho". El emprendedor precisó qué deberá tener en cuenta Carl's Jr. para no naufragar en el ecosistema local: "Tendrá que ser agresivo con los precios y la propuesta, mezclarse con *influencers* y abrir en lugares potentes porque no es una marca que el grueso de la gente conoce. No es que llegará y causará un ruido increíble".

¿Con ayuda desde Chile?

Inicialmente, pensaban en espacios más pequeños. La visita al país cambió la perspectiva. «Vimos locales de dos pisos llenos un martes a la noche. Habrá que verlo desde la cultura argentina. Pensamos locales con más salón de

del lanzamiento de Carl's Jr. en México y desde 2016 está al frente de Alimentos Corachi, la firma que maneja 16 locales de la marca en el mercado chileno. El otro país en el que tienen presencia es Ecuador: 23 restaurantes concentrados en Quito y Guayaquil. También esperan, en el corto plazo, poner un pie en Perú. Ahí ya tienen un franquiciado elegido y están avanzando.

"Hay una oportunidad grande para la marca. Hay jugadores que no sobrevivieron, otros nuevos que aparecieron. Esperamos que en los próximos 12 meses puedan disfrutar de una buena hamburguesa de California ahí, en Buenos Aires", anticipa Sánchez. <AP>



Informe especial

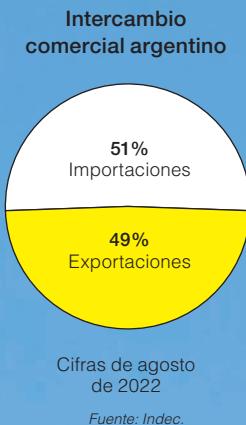
Cruje el comercio exterior

La balanza hilvanó su tercer mes consecutivo en rojo. El dólar retrasado alienta las importaciones y socava las exportaciones. La logística sufre la escasez de contenedores y el azote inflacionario

Por Gustavo García

Un trimestre de números en rojo terminó por encender las luces de alarma en el tablero del comercio exterior. Y, si bien las proyecciones para el acumulado anual hablan de superávit –se estiman US\$ 7700 millones–, es también evidente que se obturó el canal por donde ingresan al país los dólares en forma genuina.

Los últimos datos de la balanza comercial al cierre de esta edición, correspondientes a agosto, dieron cuenta de un déficit de US\$ 300 millones. Es decir, un nuevo eslabón en la cadena, que ya tenía en negativo a julio (US\$ 437 millones) y junio (US\$ 115 millones). Pese a este panorama, el optimismo cunde en el Gobierno, tanto que el proyecto de Presupuesto 2023 establece para el año próximo un superávit comercial de US\$ 12.300 millones.



Todo indica que el equipo económico está convencido de poder revertir la fotografía actual. Por lo pronto, la dinámica del intercambio comercial surge nítida para la Argentina: las exportaciones crecen por el arbitrio de los precios internacionales y no por el incremento de las cantidades, mientras que el dólar retrasado estimula el ingreso de las importaciones, restricciones cambiarias mediante.

“Más allá del mes a mes, hay una tendencia que muestra que las distorsiones están quitando competitividad a las exportaciones argentinas. El tipo de cambio está retrasado para exportar y, a la vez, genera una demanda muy robusta para importar. A eso, hay que agregarle las expectativas de que no es sostenible. Entonces, muchos actores empiezan a pensar que el escenario puede cambiar a su favor, ajuste mediante, y eso los hace esperar y tomar decisiones más especulativas”, advierte Marcelo Elizondo, especialista en negocios internacionales y director de la consultora DNI.

Y añade: “Claramente, hay un problema de competitividad basado en una

macroeconomía muy desordenada, tipo de cambio atrasado y expectativas negativas o malas en los actores, lo que termina por generar problemas en el comercio exterior”.

Una razón por la cual las exportaciones argentinas, lideradas mayormente por productos primarios, no se expanden por el mundo tiene que ver con las dificultades para abrir nuevos mercados. Elizondo explica: “El 60 por ciento de todas las exportaciones de todos los países del mundo ocurren entre países que tienen celebrados entre sí acuerdos de libre comercio. El grueso es entre países que abrieron sus mercados para interactuar y la Argentina tiene muy poco de eso. Solo el 15 por ciento de las exportaciones argentinas ingresa en mercados con preferencias arancelarias. Por eso, es muy difícil ganar plazas nuevas, querer entrar en las que nuestros competidores ingresan con una preferencia arancelaria que la Argentina no tiene”.

Rutas argentinas

Dos frentes condicionan la evolución del comercio exterior argentino. El externo está atado hoy en día al impacto que la guerra entre Ucrania y Rusia generó sobre los precios y, también, al incremento de los costos, producto de los coletazos de la pandemia. En el flanco interno, resaltan las dificultades estructurales de la logística y una macroeconomía que arrincona a los negocios.

Primer dato a tener en cuenta cuando se habla de costos: escasea el gasoil y el 90 por ciento del transporte de mercaderías en el país se realiza por camión. “Hoy, abastecimiento hay. Pero lo que ocurrió es que los precios se acomodaron hacia arriba –señala Roberto Rivero, director Ejecutivo de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (Fadeeac)–. Los camiones cargan el diésel 500, es decir el diésel común. Respecto de ese combustible, en todo el país, hay un precio que fija una petrolera. Es testimonial. En una parte del día hay, pero esa carga en 15 camiones se termina”.

“¿Qué ocurre entonces? No hay diésel 500 a \$ 160 en esa marca. ¿Hay diesel 500 en las demás? Sí, todo lo que quie-

ra, pero a \$ 200. Esto es lo que está pasando ahora. ¿La marca líder tiene gasoil premium? Sí, a \$ 200 o \$ 220. ¿Las otras tienen su diésel especial? Sí, a \$ 245”, grafica Rivero.

En agosto, el Índice de Costos del Transporte que elabora Fadeeac experimentó un salto del 6,5 por ciento. El acumulado anual escala al 71 por ciento. Parte de esa suba se traslada a los precios de los fletes y, de allí, a las góndolas. El del combustible no es el único desafío que afrontan los empresarios del camión. Otros insumos también corren a la par o superan a la inflación. Los neumáticos aumentaron 11,76 por ciento, en su octava suba consecutiva (previo a la intensificación del conflicto gremial que llevó a parar la producción a fines de septiembre), mientras que los lubricantes prepararon 8,5 por ciento en el mes.

Los transportistas, que al cierre de esta edición enfrentaban un pedido de aumento paritario de 131 por ciento por parte de Pablo Moyano, denuncian también ciertas maniobras burocráticas que, según ellos, terminan por esquilmarlos. Existe, según Rivero, una “superposición de certificaciones que se inventaron para el transporte regular de carga. Cada día, se inventa un nuevo arancel para llegar a la RTO, que es la revisión técnica obligatoria”.

Para llegar a la RTO, primero, hay que pasar por los talleres de revisión de modificaciones y reparaciones. “Si al camión como salió de fábrica se le puso algo adicional (un tanque, un equipo de aire), hay que llevarlo a un taller que está integrado por ingenieros habilitados por el Estado. Hay un funcionario que certifica que el equipo agregado cumple con las normas. Es decir, validan la modificación. El ingeniero cobraba la validación y la RTO el arancel”, cuenta Rivero.

Pero surge un problema: “Ahora, se agregó una nueva. Esta validación del taller tiene una certificación creada por el Ministerio de Transporte, que pertenece a unos ingenieros que integran una asociación llamada AITA (Asociación de Ingenieros y Técnicos del Automotor), quienes certifican que lo que el taller validó está bien. Es insólito. Esto

cuesta unos \$ 25.000 por trámite por cada modificación. Y, además, es retroactivo sobre la época en que estas validaciones no existían”.

Una alternativa que se baraja para talar los costos sería la evolución del transporte terrestre de carga hacia el Gas Natural Comprimido (GNC), cuyo precio en el surtidor es la mitad que el del gasoil. Dicen los expertos que se trata de una evolución natural, una ventana de oportunidades con un horizonte a mediano plazo.

“Estamos trabajando en la transición energética para poder reemplazar el gasoil en los vehículos pesados de carga y pasarlos a gas natural comprimidos. Ya hay empresas internacionales que fabrican camiones a GNC directamente de planta. Eso hay que alimentarlo –cuenta Gustavo Frontera, gerente comercial global de Aspro–. Hemos desarrollado compresores y surtidores de alto caudal. Es como el surtidor de gasoil de un camión, que tiene que poder cargar rápidamente para seguir viaje. Eso está pasando en la Argentina”.

Para el ejecutivo, la reconversión energética terminaría por revertir la ecuación de comercio exterior en la

materia. “Ahora importamos gasoil sacando divisas. En el mercado local, se consumen 7 millones de metros cúbicos (m³) de gas por día para los autos a GNC. Si vamos a camiones, serían 12 millones de m³”, aclara.

Aspro es una compañía de capitales nacionales que tiene como eje la fabricación de compresores para GNC, aplicados en el segmento vehicular y también en los campos petroleros de Vaca Muerta, adonde trabaja en la recuperación de pozos maduros.

La empresa, con un fuerte perfil exportador, vende a 45 países desde la fábrica ubicada en Tigre. Los desafíos en términos de competitividad son múltiples. “Tenemos un problema porque exportamos al dólar oficial. Cuando recibimos el pago de nuestros clientes en moneda dura, hay que liquidar las divisas a \$ 150 –enfatiza Frontera-. Muchos están dolarizados a cotización de mercado, con lo cual perdemos. Así como está el ‘dólar soja’, necesitaríamos el ‘dólar compresor’”.

Otro flanco a atender es el costo de los fletes. “Al cliente nuestro en Europa o en India, o cualquier otro país lejano, el flete se le incrementó mucho. Hay un

problema de disponibilidad de buques muy importante. Nosotros estamos en el fin del mundo, lejos de los mercados a los cuales exportamos. Muchas veces, tenemos problemas con los barcos que llegan hasta Brasil, ocupan su bodega y dan la vuelta”, describe.

En el análisis macro, Elizondo coincide. “La Argentina tiene un problema adicional: cuando aparecen estos cuellos de botella en la logística, los países menos relevantes se ven perjudicados. Si hay que racionar la oferta de logística, se raciona para aquellos que tienen menos mercado. Y la Argentina es apenas el 0,3 por ciento del comercio mundial. Por lo tanto, en términos internacionales, si hay que reasignar, se hace hacia los más relevantes y no hacia los menos”, explica.

Modelos

En el entramado del transporte masivo de cargas, aparecen engarzadas experiencias de negocios singulares. Una logística que habla de otro modelo de negocios. Ese es el caso del Grupo Traslada, empresa encargada del movimiento de bienes y del traslado corporativo, cuyo brazo ejecutor es VAK.

La pandemia y la imposición del trabajo en casa multiplicaron las tareas. En el escenario actual, el servicio se reorientó. “En esta etapa de pospandemia, en la que muchas empresas que viraron al *home office* y tienen distribuido una gran cantidad de recursos económicos y tecnológicos en las casas de sus colaboradores, VAK creó Easy Depo, un software que les permite a las empresas administrar el stock e inventario no productivo y llevar un control entre sus diferentes oficinas, depósitos o domicilios de los empleados. Evita que tenga que invertir recursos propios, como personal o tiempo, a esta tarea. Se trata de que la información esté centralizada en un solo lugar”, señala Gonzalo Santander, CEO del grupo.

La pandemia dejó sus huellas. Según Santander, a partir del auge del comercio electrónico, el incremento de la unidad Muevo del Grupo Traslada fue superior al 400 por ciento en dos años. También debió hacer frente al in-



Una restricción es que en la Argentina los puertos no trabajan las 24 horas.



Manpower®
Business
Professionals



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS



cremento de los costos en el rubro que maneja la unidad Dottransfers. "Los trasladados internacionales, históricamente, se regían por un valor en dólares y la variación anual de las tarifas era nulo. A partir del contexto global, hubo un incremento en los servicios y tarifas, con gran variación dependiendo de la región, y también un problema de disponibilidad en determinadas fechas y regiones", aclara el ejecutivo.

Mirando hacia adentro, vale la pregunta: ¿Qué dificultades operativas les genera la macroeconomía argentina? "Nuestra actividad, tanto en trasladados de personal como en distribución, se ve afectada por la falta de disponibilidad de vehículos. El valor de los autos 0 kilómetro aumentó considerablemente, y se le suma la falta de disponibilidad de ciertas gamas y segmentos de autos. Tanto los vehículos de carga como de pasajeros sufren los incrementos del combustible, la falta de neumáticos y se encarece el mantenimiento cotidiano de los mismos", concluye Santander.

Costos

No hay sector productivo que, a la hora de evaluar costos, no se lamente por la falta de la oferta ferroviaria como medio de transporte de cargas alternativo al camión. En la actualidad, la red se extiende por 9100 kilómetros operativos, divididos en tres líneas: Belgrano, que recorre el norte y sale a Bolivia, Paraguay y Chile; Urquiza, hacia la Mesopotamia, avanzando a Brasil y Uruguay; y San Martín, hasta Mendoza.

La demanda es la que mueve el negocio logístico ferroviario. "Todo esto es operativo para las cargas masivas, las que se mueven en trenes de 100 vagones, llevando varios miles de toneladas cada formación. Son los trenes que generan las grandes comercializadoras internacionales de granos", advierte Juan Pablo Martínez, director de AC&A en el área ferrocarriles.

"El problema es que, para justificar las inversiones, esa demanda tiene que ser de varios millones de toneladas por año. Ahí ocurre algo: la red argentina tiene baja densidad y hay muy pocos tramos hoy que mueven una densidad

"Cuando aparecen cuellos de botella en la logística mundial, los países menos relevantes se ven perjudicados. La oferta se raciona en los de menos mercado".

de 2 o 3 millones de toneladas por año. Son las líneas Rosario-Villa María, Bahía Blanca hacia el noroeste y algún tramo más. Estamos con un problema de baja densidad de tráfico", reitera.

Hasta agosto, se transportaron 16,2 millones de toneladas sobre la red operada por Trenes Argentinos Carga (Belgrano, Urquiza y San Martín), Ferro Expreso Pampeano, Ferrosur Roca y Nuevo Central Argentino.

La mirada a futuro divide las bibliotecas en esto de si la demanda tracciona la oferta o la inversa. ¿Sería conveniente extender la trama ferroviaria hacia la Patagonia? Martínez duda: "Si hubiera que construir una línea nueva, es muy difícil que se justifique. Salvo que aparezca una mina de algún mineral; en ese caso, sí. En las condiciones actuales, se podría construir un ferrocarril desde San Antonio Oeste hacia el sur, pasando por Comodoro Rivadavia. Pero, ¿cuánto se va a transportar? Teniendo que construir de cero, es difícil que pase una evaluación económica seria".

A toda máquina

El modelo de gestión portuario argentino está cimentado sobre tres pilares: los puertos netamente públicos, bajo dirección estatal; los netamente privados y los consorcios privados que operan sobre puertos públicos de carácter provincial. "En términos generales, la operatoria de los puertos de la Argentina es muy buena", adelanta Mariano Gendra Gigena, especialista en logística marítima y fluvial.

En materia portuaria, la especialización es clara: están aquellas estaciones que cargan básicamente granos (la zona de Rosario, Quequén y Bahía Blanca), y los dedicados a *containers* (Buenos Aires y Zárate-Campana). Por estas bocas, se movieron un total de

593.394 Teus (1 teus equivale a 38,5 m³) de carga *containerizada* en el segundo trimestre. En materia de granos, solo desde Quequén se exportaron 5,5 millones toneladas hasta agosto.

Pero no todo es color de rosa. Gendra Gigena reconoce: "Hay puertos que, lamentablemente, no tienen una operatividad de 24 horas. La mayoría de las veces, se debe a cuestiones de carácter administrativas, especialmente, de los organismos de control. Cuando un empresario tiene que exportar un contenedor, ese contenedor previamente tiene que pasar por Aduana. Sin el control aduanero, no puede ser embarcado. Son las 11 de la noche y Aduana abre a las 7 de la mañana. No se puede cargar hasta el día siguiente, con los sobrecostos enormes que eso genera. Toda la deficiencia operativa, ya sea por problemas de infraestructura, porque no tiene dársenas adecuadas, muelles o grúas, genera sobrecostos". Y todo ese eslabonamiento de inefficiencias termina por recaer en el precio del flete.

A esto, se suma la Hidrovía, esa autopista fluvial a la que el especialista denomina "la columna vertebral del Mercosur". Hoy bajo gestión de la Administración General de Puertos, el dragado del canal troncal sigue en manos de la empresa belga Jan de Nul. "Eso dio seguridad y previsibilidad, dos elementos fundamentales en el comercio internacional", concluye Gendra Gigena.

En materia aeroportuaria, el 95 por ciento de la carga de cabotaje por avión fue operada por Aerolíneas Argentinas en el acumulado anual. El negocio de exportación, en cambio, estuvo repartido entre Latam (15 por ciento), American Airlines (14 por ciento) y Aerolíneas Argentinas (11 por ciento), entre otras. En el año, se exportaron 5699 toneladas y se importaron 7223. <AP>

Stacker® XL

Extra tamaño, extra manija.

375 gr
100%
carne*



MEDALLON 100% DE CARNE. EL PESO INDICADO CORRESPONDE AL MEDALLON PREVIO A SU COCCION. TM&© 2022 BURGER KING CORPORATION. SE UTILIZA BAJO LICENCIA. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. FAST FOOD SUDAMERICANA S.A., 25 DE MAYO 460, PISO 1º, CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES.

El lento regreso a las aulas

Las escuelas de negocios mantienen sus propuestas en modalidad virtual. Pero muchos alumnos ya prefieren asistir a clases y aprovechar al máximo el intercambio con docentes y compañeros. Cuáles son las nuevas ofertas académicas del mercado.

Por Alejandra Beresovsky

La pandemia significó un hito para los profesionales que comenzaron a proyectar un futuro laboral con mejor calidad de vida. Una formación acorde a las mejores propuestas laborales es una de las herramientas para satisfacer esa expectativa. La demanda de posgrados en negocios continuó incrementándose tras la crisis sanitaria –periodo en el que la virtualidad generó un hito–, según aseguran desde distintos centros educativos.

“Durante y tras la pandemia, se incrementó la demanda de propuestas a distancia o híbridas”, recuerda Héctor Dama, decano de la Universidad del Salvador (USAL). “La exigencia de los estudiantes de posgrado va creciendo año a año, no solo en lo relacionado con la calidad de contenidos, *expertise* docente y dinámica de clases, sino también en lo que respecta a ampliar la demanda para fortalecer sus competencias profesionales asociadas con liderazgo, como gestión de equipos virtuales, diversidad, atracción y permanencia de talento, impacto e influencia, entre otras”, explica.

A su oferta de posgrados, USAL sumó este año las diplomaturas en Gestión Ágil para Mandos Medios, RSE y Sustentabilidad y Economía Azul, asociadas a los cambios sociales y nuevas demandas del mercado.

Pese al *boom* de la virtualidad que predominó en todo el sector educativo en 2020 y 2021 –y que permitió ampliar el alumnado con presencia en otros países–, los estudiantes del exterior están interesados en las aulas locales. “Si bien es alta la consulta de interesados extranjeros sobre la modalidad a distancia, también es significativo el número

de quienes prefieren la presencial. Mencionan que les resultan atractivas las condiciones económicas locales, la ciudad de Buenos Aires y la posibilidad de hacer *networking*”, completa Dama, quien informa que los aranceles anuales oscilan entre \$ 500.000 y \$ 780.000, cifras que están distribuidas en 10 cuotas mensuales y matrícula.

“Lo *online* llegó para quedarse”, considera, por su parte, Paula Rodríguez Etchard, directora de Executive Education y Masters del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral. “En nuestro caso, hace años que veníamos diseñando un MBA *online*, que justo se lanzó en plena pandemia. Luego, todos nuestros programas se adaptaron a esa modalidad”, agrega. En general, en las instituciones, la pandemia aceleró la educación remota, pero no fue sin desafíos. “Llevó y lleva aún muchos ajustes y aprendizajes, pero es una necesidad de mercado instalada”, dice al respecto Rodríguez Etchard.

La directiva explica los cambios registrados en sus públicos tras la pandemia: “Hemos visto –y seguimos viendo– cambios de comportamiento y de preferencias. Aumentó el deseo de probar, de romper paradigmas”. Destaca, además, que en los programas *online* –especialmente en los cortos, que tienen focos específicos– se enriqueció la diversidad de los participantes, quienes ocupan posiciones diferentes dentro de las corporaciones a las que pertenecen. “En cierta medida, ese formato igualó, generó espacios de encuentro más diversos en muchos aspectos. Inclusive, al contrario de lo que hubiéramos creído, la edad promedio aumentó”, precisa.

En tanto, Jorge Barrientos, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y director de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Belgrano (UB), destaca que este posgrado “busca desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico de los estudiantes”. El objetivo –señala– es generar una visión que permita el mejor diseño de operaciones para el desenvolvimiento de los negocios de las empresas. “Debido a que la estrategia representa la posición de poder

Marín, de Ucema:
“El objetivo es que el alumnado pueda vivir esta transformación a su medida”.



relativo de la organización frente a la realidad, el estudiante debe incorporar conocimientos sobre los aspectos funcionales del mundo de los negocios y potenciar sus condiciones de gerente de empresa y líder". La propuesta apunta a profesionales y gestores con, al menos, cuatro años de experiencia profesional, que busquen mejorar su empleabilidad y la comprensión de habilidades de gestión bajo el paradigma digital, así como potenciar su *expertise*.

Las clases se dictan bajo la modalidad virtual sincrónica tres veces por semana: los martes, jueves y viernes de 18.30 a 22.30. Pero también incluye cuatro eventos presenciales de dos días cada uno, distribuidos en los dos años de cursada. Mantener la modalidad remota es un aliciente más para los estudiantes extranjeros, indica Barrientos.

La Universidad de Palermo (UP) permite cursar su MBA tanto en modalidad virtual como presencial e híbrida y ofrece la posibilidad de realizar un intercambio académico con escuelas de negocios del exterior (como New York University, Babson College o FIA de Brasil). En la actualidad –afirma Gabriel Foglia, decano de la Facultad de Negocios de la UP–, aproximadamente un 70 por ciento de los estudiantes del MBA asiste en modalidad *online*. El posgrado, financiable en 24 cuotas mensuales de \$ 78.000 más aranceles, se orienta a profesionales de distintas disciplinas que busquen incorporar herramientas de negocios para tener un impacto positivo en su vida profesional.

Diversificar la oferta para adaptarse a las preferencias y posibilidades de los estudiantes es una práctica cada vez más desarrollada por las instituciones educativas con formación en negocios. Es el caso, por ejemplo, de la Universidad del CEMA (Ucema), según cuenta Antonio Marín, vicerrector y director de la Escuela de Negocios. En 2023, lanzará un nuevo MBA en el cual los candidatos no solo podrán elegir cómo cursar (virtual, *blended* o *dual 3+1*), sino que también podrán elegir el 50 por ciento del máster entre materias electivas. El objetivo –dice Marín– es que el alumnado pueda "vivir esta transformación a su medida y con sus intereses".

El paso de la virtualidad plena hacia la presencialidad completa o en formato híbrido es algo que se está produciendo gradualmente en las universidades. "Este ha sido un año de transición, de retorno de virtualidad 100 por ciento a presencialidad parcial o total o hibridez", cuenta Alejandra Falco, directora de la Maestría en Dirección de Empresas del mismo establecimiento. "Considero que los estudiantes aún están explorando estas alternativas", completa. Y estima que la elección entre una y otra se está dando en un 50-50. Respecto de los estudiantes extranjeros, resalta: "Felizmente, este año hemos podido retornar a la presencialidad de alumnos extranjeros". Respecto de los precios, Marín aclara que son financierables en cuotas mensuales, pero que, por la incertidumbre reinante, los valores se revisan periódicamente.

Uno de los aspectos clave de los posgrados es el intercambio de experiencias entre los asistentes, por lo que la trayectoria que acumula cada uno de ellos es un activo en sí mis-



"Vimos cambios de comportamientos y de preferencias. Aumentó el deseo de probar, romper paradigmas".

Paula Rodríguez Etchard,
del IAE (Univ. Austral)

mo para la oferta académica. Con eso en vista, hay establecimientos que toman la edad como requisito para el ingreso. Es el caso, por ejemplo, de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), que ofrece el Master in Management + Analytics, la Maestría en Finanzas (con dos orientaciones) y el MBA, que cuenta con varias modalidades de cursada. "Con el objetivo de que el alumno aproveche al máximo su propio recorrido profesional y el de sus compañeros, el mínimo de edad es de 27 años, con cuatro años de experiencia profesional relevante; no hay un máximo de edad. Siempre depende de las circunstancias puntuales de los profesionales para ver el mejor momento para realizar el MBA", señala al respecto Alejo Rodríguez Cacio, director académico del MBA y del Executive MBA de la institución.

La UTDT apuesta a la presencialidad como prioridad para el dictado de clases, pero en algunas maestrías y modalidades de cursada incluyen combinaciones entre presencial y *online*. Una de las modalidades del MBA ofrecerá un esquema *blended*, en el que, de seis encuentros que tiene cada materia, dos de ellos serán *online*. "Esta modalidad se cursa cada 15 días, por lo cual favorecemos a todas aquellas personas que viven a distancias que dificultan una cursada semanal. En ese sentido se justifica tener este formato de cursada", afirma el director Académico de la entidad.

En relación con los precios, el directivo también plantea la dificultad de anticipar números que pueden cambiar por las circunstancias de incertidumbre. "Es muy difícil proyectar precios con siete u ocho meses de antelación, debido a la situación económica actual argentina y el contexto inflacionario de público conocimiento", advierte. Pero recuerda: "Siempre hemos ofrecido planes de financiación de 18 a 40 cuotas". "El último precio *full* que hemos establecido

fue para la edición del Executive MBA que inició en septiembre, con una inversión total de \$ 3,2 millones”, concluye.

En algunos establecimientos la virtualidad sigue siendo la gran elegida. Eso se verifica en la Escuela de Negocios y Administración Pública (ENAP) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), donde el 85 por ciento de los estudiantes optan por la modalidad remota, contra el 15 restante que lo hacen por la presencialidad. De hecho, en la institución, el dictado de los posgrados se desarrolla de manera *online* con algunos encuentros presenciales no obligatorios.

La UBA es un ejemplo del impacto que tuvo el periodo de restricciones a la movilidad: de acuerdo con lo informado por Catalino Núñez, director General de la ENAP Económicas UBA y director del MBA, y por Luis A. Cowes, coordinador General Administrativo del ENAP Económicas UBA, tras la pandemia, la demanda aumentó el 10 por ciento (un 6 por ciento correspondiente a estudiantes del exterior y un 4 por ciento del interior de país).

La oferta académica de la ENAP cuenta con 30 maestrías y 22 especializaciones, además de cursos de posgrado y programas ejecutivos agrupados en seis categorías: Management y Marketing; Economía y Negocios Internacionales; Contabilidad, Auditoria y Tributación; Finanzas; Sector Público y Servicios y TIC. La propuesta de formación contempla algunas novedades, como la Maestría en Auditoría y Control Gubernamental Internacional (virtual); la Maestría y Especialización en Economía Aplicada y la Maestría en Gestión y Análisis de Datos Financieros (virtual).

Los precios varían según el posgrado: los que tienen duración de dos años se financian en 24 cuotas, fijas y sin interés y el valor de todos se mantiene fijo durante su duración.

A la vanguardia

Nuevas tendencias están inspirando formaciones cada vez más segmentadas. La UADE Business School, por ejemplo, sumará a partir de marzo la Maestría en Curaduría en Moda, Diseño e Innovación, la cual se añade a la oferta de maestrías y especializaciones en Negocios, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Comunicación Corporativa y Derecho Empresarial.

Respecto de la elección entre presencialidad y virtualidad, Fausto Spotorno, director de UADE Business School, explica que, “durante la pandemia, en una carrera tradicional como el



“Los alumnos terminan eligiendo la cursada presencial: les permite más interacción y posibilidades de networking”.

Spotorno, de UADE

MBA, la proporción de alumnos que escogen la alternativa virtual ha superado a la opción presencial”.

“Actualmente y, en forma gradual, vemos que, si bien en un inicio se nota una preferencia hacia la modalidad virtual, los alumnos terminan eligiendo la cursada presencial, ya que les permite una mejor interacción y posibilidades de *networking*”, añade Spotorno.

Las variantes en la formación ejecutiva se evidencian de maneras diferentes. La Universidad Católica Argentina (UCA) es muestra de ello cuando prefiere no hablar en singular al referirse a la capacitación en gestión de negocios por excelencia. “Ahora, en UCA, el MBA se dice en plural”, grafica Juan Pablo Manzuoli, director de su Escuela de Negocios. Y cita dos versiones de este posgrado: “El Talent MBA está dirigido a talento joven que tiene un potencial de desarrollo muy destacado que resulta necesario activar. Personas que buscan su misión sin abandonar su pasión. El OneYear MBA está dirigido a estudiantes del exterior y del interior, ya que permite una experiencia de inmersión profunda en las herramientas profesionales”.

El directivo afirma que la pandemia también introdujo cambios en la demanda. “Cambió cuantitativa y cualitativamente. Aumentó el interés en nuestra Escuela de Negocios UCA y también se presentan perfiles más interesados y definidos en lo que quieren”, asevera. Los programas –precisa– oscilan entre \$ 100.000 y \$ 7 millones, son financierables, están en moneda local y con precio fijo.

A sus propuestas de Doctorado en Administración de Negocios, Maestría en Administración de Negocios, Maestría en Economía y Ciencias Políticas, Maestría en Derecho Empresario y Maestría en Curaduría de Arte Contemporáneo, Eseade agregará en 2023 una serie de nuevos posgrados, principalmente en el área de negocios, con propuestas de educación a distancia.

La modalidad remota es una posibilidad permanente para los alumnos, según informa su rector, Daniel Serrot. “Ofrecemos una cursada que denominamos ‘Flex’, que permite a los alumnos elegir clase a clase si viene presencialmente a la



Foglia, de UP:
“Alrededor del 70 por ciento de los estudiantes del MBA asiste a la modalidad online”.

La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

- Programas de prevención in Company
- Atención personalizada Y mucho más



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud



Universidad o si toman la clase en forma virtual”, describe. “Para esto, invertimos en tecnología en todas las aulas y hemos capacitado a nuestros docentes en pedagogía en educación a distancia, para adecuarnos a la nueva realidad de los alumnos, que en sus trabajos están también en modalidad híbrida”, añade.

Con el ciclo 2022, la asistencia parece haber ganado más adeptos. “Hemos visto que los alumnos que comenzaron optaron más por la modalidad presencial, mientras que los que lo hicieron en 2021, este año prefirieron continuar con la virtual, con la que ya venían desde 2020”, cuenta Serrot.

De todas formas, el directivo de Eseade coincide con otros pares en que “claramente, la virtualidad es una dinámica que vino para quedarse” y apunta que permite acercar la propuesta académica del establecimiento a los alumnos extranjeros. Los posgrados se componen de 24 cuotas y el doctorado en 30 cuotas.

En realidad, la virtualidad no es el único mecanismo de cursado flexible. Carlos de Morra, director Comercial de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés (Udesa), lo ejemplifica: “El formato ejecutivo de cursada quincenal (viernes y sábado) resulta ideal para alumnos, que dadas sus responsabilidades, necesitan flexibilidad de agenda”. Para Morra, “las clases y el material digital son un muy buen complemento, pero nunca un sustituto de la clase presencial y el proceso de aprendizaje que se da en el aula”.

La oferta de posgrados para 2023 de la Escuela de Negocios de Udesa comprenden el EMBA (Executive MBA), MBA Salud, Maestría en Finanzas, Maestría en Marketing y Comunicación, Maestría en Negocios Digitales, Maestría y Especialización en Recursos Humanos, Master In Business & Technology, Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales. Este año, además lanzó para 2023 un nuevo Master in Management 100 por ciento *online*, cuya admisión ya está abierta y que comienza a cursarse en abril.

Para algunas instituciones los cambios que introdujo la pandemia no solo tuvieron que ver con la modalidad de cursado. “La demanda de formación cambió en cuanto a los formatos y contenidos que buscan las empresas”, afirma en ese sentido Mercedes Autunno, directora de la Escuela de Ne-



“El estudiante debe incorporar conocimientos sobre aspectos funcionales y potenciar sus condiciones como líder”.

Jorge Barrientos, de la UB

gocios de IDEA. “Es por ello que las propuestas son más cortas, con nuevos recursos para cumplir con los objetivos de aprendizaje que demandan las organizaciones”, agrega. Actualmente, sus programas se enmarcan en formatos virtuales y *blended*.

Para 2023, la Escuela de Negocios de IDEA centrará su oferta en los programas de formación directiva para la participación en directorios, en Compliance para C-levels y directores, para CEO's PyME y en Sostenibilidad. También en los programas de formación gerencial en Gestión de las Personas, Mandos Medios PyME, en Innovación y en Economía Plateada. Esta última, indica Autunno, “propone potenciar a líderes en un camino de conocimiento, formación, y laboratorio de ideas en torno a la creciente y cambiante situación demográfica del país y América latina”.

Juan Vidaguren, decano de la Escuela de Gestión y Tecnología del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), marca un interesante contraste en relación con la elección entre presencialidad y virtualidad para su Maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica, la única que brinda en ambas modalidades. “Quienes residen en otras provincias o que tienen un traslado muy largo, eligen la modalidad virtual de cursada, pero los profesionales que están haciendo *home office* varios días a la semana o que tienen la posibilidad de cursar dos veces a la semana de manera presencial, eligen esta modalidad para aprovechar lo valioso de la presencialidad, que es la profundización de los vínculos interpersonales”, declara.

El ITBA incorporó este año a su oferta las maestrías en Ciencia de Datos, en Management & Analytics, en SupplyChain Management, en Desarrollo Energético Sustentable y en PolicyAnalysis y para 2023, sumará la Maestría en Tecnología Biológica y Biomédica. <AP>



En la pospandemia, la presencialidad vuelve a ganar protagonismo en las escuelas de negocios.



Más de 45 años de trayectoria, representando a clientes **nacionales** e **internacionales** en todos los sectores de la **economía**.

Real Estate

El detrás de escena de los alquileres

Mientras se sigue debatiendo la Ley de Alquileres en el Congreso, pocos parecen utilizar la actual normativa para firmar contratos locativos. Crecen las subas semestrales y los avisos en dólares.

Cada vez más alquileres se pactan por fuera de la actual ley. Es que, mientras el debate por las modificaciones está postergado en el Congreso, los propietarios establecen subas cada seis meses y muchos exigen dólares billete.

En noviembre del año pasado, Sergio Massa, entonces presidente de la Cámara de Diputados, prometía modificaciones en la Ley de Alquileres. Un debate que en el Congreso comenzó recién en mayo y que aún hoy no logra consenso.

La inflación que alcanza números récord, la falta de oferta y la demanda

sostenida de unidades para alquilar generan un combo explosivo. Además, si se tiene en cuenta el postergado debate de la ley y la renuncia a la Cámara de Diputados de Massa, uno de los principales impulsores para que se modifique, el panorama es aún más complejo.

“Las inmobiliarias, por lo general, no estamos haciendo contratos fuera de la Ley porque puede ser un problema a futuro. Esto no significa que no haya muchas prácticas que se estén utilizando por fuera de la normativa vigente”, explica Daniel Bryn, de Invertire Real Estate.

Hoy, según explican desde el sector, la mayoría de los propietarios se está rigiendo por la ley anterior, que establecía contratos por dos años e incrementos pactados entre las partes. En general, las actualizaciones no se hacen de forma anual, sino cada seis meses y son los propietarios e inquilinos los que establecen el aumento que, en la mayoría de los casos, son en torno al 30 por ciento.

“Muchos clientes nos plantean establecer en los contratos cláusulas en donde diga que, si la inflación es mayor al 30 por ciento en los últimos seis meses, se renegocia la suba del alquiler entre las partes”, explica Bryn.

Otra práctica que en los últimos meses tomó relevancia es la prórroga, so-

bre todo, en el caso de la renovación de los contratos. Lo que se hace es mantener incrementos semestrales y con porcentajes similares a la inflación.

Cada vez más propietarios buscan convertir sus alquileres en temporarios para, de esta forma, establecer aumentos bimestrales o semestrales. Pero esos contratos son tramos. “Se hacen cada seis meses pero siempre al mismo propietario. Es fuera de la Ley, ya que la renta temporal tiene un máximo justamente de seis meses”, reconocen desde el mercado de *real estate*.

También en dólares

Hoy, por fuera de la ley, los contratos se establecen en dólares. De hecho en barrios como Recoleta, Belgrano y Palermo, la mayoría de los avisos de alquiler publicados están estipulado en moneda estadounidense.

“En algunos casos, se permite el pago en pesos pero tomando como referencia un dólar intermedio entre el *blue* y el oficial, aunque la mayoría de las veces se exigen “dólares billetes”, explican desde el sector.

“La ley impone que los alquileres deben fijarse en pesos. Entiendo que harán algún otro tipo de arreglo. Pero, se corre el riesgo de que no sea considerado legal ante una instancia judicial”, explica José Rozados, director de Reporte Inmobiliario.

Según el buscador de inmuebles Zonaprop, en Recoleta, la mayor parte de la oferta se establece en dólares. Un departamento de tres ambientes y 100 metros cuadrados en Callao al 1600 tiene un valor por mes de US\$ 1100.

En Juncal al 1100, un piso de categoría, con 200 m² con tres dormitorios y dos baños, tiene un precio de publicación de US\$ 2000.

“Lo que se está viviendo con relación a los alquileres de viviendas era absolutamente previsible. Una única actualización anual es objetivamente un perjuicio. Sobre todo para el propietario con estos niveles de inflación. En apariencia, es algo que beneficiaría a los inquilinos. Pero la realidad está demostrando que no es así”, finaliza Rozados. <AP> Belén Fernández



En barrios como Recoleta y Belgrano, muchos avisos se publican en dólares

Alsea

entrega felicidad experiencias sabor



#SomosAlseaConoSur



chili's

P.F. CHANG'S



Acciones

¿Momento de subirse a la Argentina?

Hay oportunidades para inversores de largo plazo. Los riesgos aún están latentes, aunque se estabilizaron las expectativas. El Merval tuvo dos meses de importantes subas. La deuda pública, para osados.

Con la economía más estabilizada y expectativas de mediano plazo que fueron virando a moderadas desde una zona de vértigo, la mirada de los inversores empezó a detenerse sobre las empresas argentinas.

Después de muchos meses de bajas sin respiro, el S&P Merval se subió al podio de rentabilidad en agosto y en septiembre. En dos meses acumuló una suba en dólares de más del 50 por ciento y despertó el apetito por riesgo de numerosos inversores. ¿Todavía hay valor para buscar en las empresas argentinas?

“Es importante resaltar la cautela.

Entendemos que el Merval tocó piso en marzo de 2020, donde llegó a tener un valor de US\$ 240 aproximadamente. En la actualidad, y si bien son varios los papeles que se encuentran subvaluados o lejos de sus máximos históricos, el Merval medido en moneda dura se ubica por encima de los US\$ 500, en una zona mucho más cercana al valor histórico promedio de US\$ 600”, explica Damián Vlassich, analista en IOL invertironline.

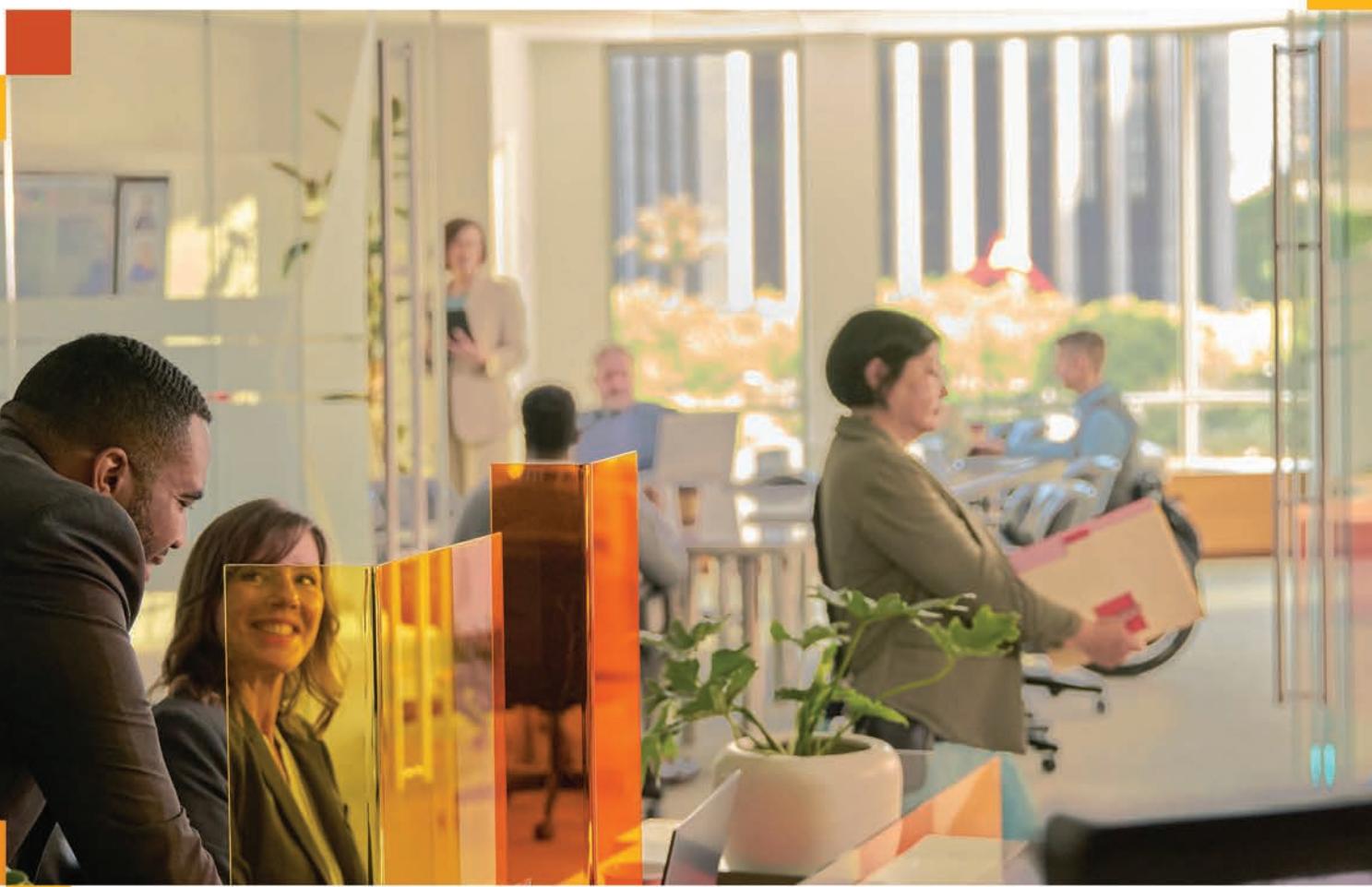
Tomás Ruiz Palacios, estratega de Renta Fija de Consultatio Financial Services, es cauto y traza una diferen-

cia para inversores tácticos y estratégicos. “Desde un punto de vista táctico, la última suba del Merval parece haber ido demasiado lejos: está en sus valores máximos desde la pandemia y además el mercado americano está ensayando una nueva pata bajista. Parece que mucho de lo bueno del ‘plan Massa’ ya está en precios y muchos de los riesgos todavía no. Por otro lado, si la visión es estratégica y de mayor plazo, la inversión en activos argentinos aún tiene mucho recorrido”.

La advertencia coincidente de los analistas hace foco también en dos variables -una doméstica y otra externa- que no se pueden dejar de lado. Las elecciones de medio término en 2023 y la política “dura” o *hawkish*, de la Reserva Federal de Estados Unidos, con subas de tasas de interés para controlar la inflación.

Desde Adcap Grupo Financiero, Santiago Ruiz Guiñazú, *head* de Equity Sales & Trading, remarca que con la llegada de Sergio Massa al Ministerio de Economía se abrió una ventana de oportunidad. “Desde nuestro punto de vista, si bien Argentina seguirá enfrentando grandes desafíos en materia económica y política, la ecuación riesgo/retorno luce atractiva para inversores de mediano plazo. En el caso de algunas acciones, desde el 2018 hasta septiembre de 2022 la caída fue del 90 por ciento”, dice el analista y aclara inmediatamente que “por sí solo, no es un indicativo de que la corrección haya terminado, pero si sirve para magnificar el importante castigo que han tenido las acciones”.

Yanina Skiba, *team leader* Comercial de Liebre, advierte primero que a pesar de que “la gestión del nuevo ministro trajo cierta calma en el plano financiero, aún siguen los interrogantes de fondo sobre cómo combatir la inflación, cuál es el porcentaje ‘apropiado’ de devaluación del tipo de cambio oficial y cómo lograr recomponer las Reservas del BCRA”. Aclarado el punto avanza: “De continuar con este sesgo ortodoxo y disipar las dudas se abren varias ventanas que el inversor individual con apetito por el riesgo puede aprovechar”.



Innovación liderada por personas
e impulsada por tecnología,
haciéndose realidad.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

[Twitter](#) @PwC_Argentina [Facebook](#) /PwCArgentina [YouTube](#) /PwCArgentina [LinkedIn](#) /PwCArgentina [Instagram](#) /pwcargentina

© 2022 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.
Todos los derechos reservados.



Rastreador de oportunidades

“Asumiendo que estamos frente al inicio de un cambio de ciclo, la suba abarcará en mayor o menor medida a todo el mercado local”, opina Ruiz Guiñazú. “Puntualmente, en el mercado de acciones vemos oportunidades en energía y en el sector financiero. En el primer grupo, creemos que Pampa Energía es un *play natural* por tener exposición a casi toda la matriz energética del país y porque tiene un balance sólido. A su vez, YPF luce atractiva también, ya que el valor real de sus activos por separado nos parece mucho mayor al que le otorga el mercado a toda la empresa en su conjunto”, define el experto de Adcap.

“En caso de que se quiera tomar participación en el mercado argentino, destacamos la exposición en empresas sólidas, con flujo de caja positivo, que hayan informado resultados positivos durante los últimos trimestres y que muestren indicadores de solvencia racionales”, recomienda Vlassich de IOL.

Y hace foco en el sector de materiales, que “además de continuar informando resultados positivos, retomó el crecimiento tanto interanual como trimestral, apalancándose nuevamente en incrementos en los volúmenes despachados producto de mayores precios internacionales y de un incremento de los niveles de producción”. Pone en su *short list* a Aluar y Loma Negra que “cuadruplicaron los ingresos obtenidos en el segundo trimestre de 2021”.

La tolerancia al riesgo no es un dato menor a considerar. “El potencial *upside* es la contracara del riesgo que conlleva invertir en determinado negocio. Para igualar los máximos niveles de 2018, hay empresas que tendrían que apreciarse 700 u 800 por ciento y aunque creemos que la ecuación riesgo/retorno luce atractiva los procesos llevan su tiempo”, remarca Ruiz Guiñazú de Adcap. “Habrá grandes desafíos y serán muy importantes las señales que se den desde el ámbito de la política. Para que esas subas se materialicen es fundamental bajar el nivel actual de riesgo país y que Argentina vuelva a tener acceso a los mercados de crédito”, remarca.

Para la analista de Liebre, “las acciones ligadas a los sectores de energía pueden continuar con su sendero alcista, beneficiadas tanto localmente por el aumento de las tarifas, como del contexto energético global”. Suma los papeles de los bancos privados que podrían continuar beneficiándose por las subas de tasas de interés.

Pisar sobre deuda

La renta fija también puede ser tierra de oportunidades. La aversión al riesgo marcará de qué lado se paran los inversores. Solo los osados podrán ir por el lado de los títulos públicos. Además de resistencia a la volatilidad deberán tener tiempo para que la economía argentina logre mostrar resultados.

“Aquel inversor que tolera mucha volatilidad podría fijarse en activos como los bonos soberanos *hard dollar* con vencimiento en 2035 y 2038 (GD35 y GD38), que puede brindar *upsides* mayores al 50 por ciento si se descuenta

encadenar turbulencias a nivel mundial y especialmente afectaría al universo emergente, con una menor amplitud de herramientas a disposición para enfrentarla”, analizan desde PPI y hacen zoom sobre la posición local: “Argentina carece de momento de anclajes a nivel local que orienten las expectativas hacia el año entrante y suavicen los coletazos de un ciclo recesivo”. En este contexto local e internacional, entonces, largo plazo debería ser el horizonte rector para quien apueste por este tipo de activos.

Desde Consultatio, Ruiz Palacios saca cuentas respecto de los bonos soberanos y concluye que es ahí “donde vemos el mayor potencial alcista de largo plazo”.

“Actualmente los bonos soberanos tienen paridades que oscilan entre el 22 y el 30,5 por ciento cuando el promedio histórico es de 46 por ciento. Tomando de ejemplo el GD41, tendría un ganancia de capital del 70 por ciento en caso de volver a cotizar en su media

La aversión al riesgo marcará de qué lado se paran los inversores. Solo los osados podrán ir por el lado de los títulos públicos.

un cambio de color político más *market-friendly*”, dice Skiba.

Sobre la deuda pública y sus vaivenes pone la lupa un reciente análisis de PPI. “Un contexto global más hostil que vuelve a poner sobre la mesa las probabilidades de recesión, no solo en Estados Unidos, sino también en el continente europeo, disminuyen el apetito por el riesgo de los mercados del mundo, y el universo emergente del cual Argentina es parte, no escapa de esto”.

“Un nuevo incremento de tasas de la FED – en septiembre subió 75pb y fue la tercera alza de esa magnitud – acrecentaría los temores de una recesión para el 2023 que podría des-

histórica y, además de eso, un pago de intereses en dólares del 13 por ciento anual (interés corriente actual)”, desglosa el analista de Consultatio y pone en el menú además al GD35 por su baja paridad.

La deuda corporativa, es decir las obligaciones negociables, son un campo más amigable para inversores de renta fija moderados. Para Ruiz Guiñazú de Adcap los más atractivos son AEROAR 27, YPF LUZ 26, MSU 25 y YPF DAR 25 y 26. “En esos casos vemos buenas métricas crediticias, buenos *managements* y compañías que ya están en cumplimiento con las normativas del BCRA”, aporta. *<AP> Mónica Fernández*



Doing now what patients need next

Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando. Y creemos que un buen negocio tiene que contribuir a crear un mundo mejor.

Por ello venimos a trabajar cada día. Estamos comprometidos con el rigor científico, con la ética intachable y con el acceso de todos a las innovaciones médicas. Lo hacemos hoy para construir un mejor mañana.

Estamos orgullosos de lo que somos, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Somos muchos y trabajamos unidos en muchas funciones, en muchas compañías y en todo el mundo.

Somos Roche.





Mano a mano

Gustavo Koniszcer y Luis Rey

Director para Hispanoamérica y managing partner regional de FutureBrand

El retorno de la experiencia

Los directivos de la firma especializada sostienen que las marcas tienen que trabajar en un esquema híbrido porque las audiencias hoy le dan valor al cara a cara.

“Cada vez más clientes nos hablan del retorno a una experiencia personal. Se sigue dando una suerte de doble vía permanente, que sí es novedoso. Se quiere el *home banking* y la compra *online*, pero también una experiencia física, cara a cara”, dice Gustavo Koniszcer, director para Hispanoamérica de FutureBrand, sobre el proceso que están viviendo las marcas tras el avance de la digitalización que supuso la pandemia en una entrevista compartida con Luis Rey, *managing partner* regional de la consultora de diseño y estrategia de marca.

Los ejecutivos señalan, además, que la transformación que vivió el mundo en los últimos dos años obligó a las compañías a adaptarse para sobrevivir. Y que las empresas que supieron leer el momento salieron fortalecidas de una situación inesperada y anómala.

¿Cómo se construye una marca?

LUIS REY: Las empresas cada vez más son valuadas por sus intangibles, a diferencia de lo que pasaba tiempo atrás, que para valorizar una empresa, las *due diligences* se hacían revisando los balances. Hoy podemos decir que los factores más importantes no figuran ahí. Y uno de ellos es un activo intangible como el valor de las marcas. Podemos hablar de la fidelidad de las audiencias, del equipo de trabajo, de los procesos. Y nada de eso figura en los balances.

¿Cómo se logra que la marca genere ganancia económica para el negocio?

LR: Básicamente, en el mundo de las elecciones, la marca juega un papel fundamental. Hay actitudes de compra en las que se usa la razón, pero el último punto que se evalúa es el *feeling* con la marca, ese vínculo afectivo.

GUSTAVO KONISZCZER: Desde el punto de vista metodológico, lo que se busca siempre es identificar cuál es el público objetivo ideal, cuál es el *insight* primordial que tiene el producto, servicio, empresa. La marca tiene que tratar de ser el mecanismo por el que se vehiculiza ese mensaje y genera ese efecto emocional. **Muchas veces la decisión de compra está basada en algo emocional, ¿cómo se construye ese vínculo?**

LR: Hay muchos factores. Pero el *issue* fundamental es cumplir la promesa. Eso tiene que ver con la *performance* que se alcanza y logra la fidelidad con la audiencia. En la medida en que cumplís lo que decís y no defraudás a la audiencia estás creando valor y afianzando el vínculo. Si no lo hacés, se producen las decepciones y lo que ya vimos que pasó en el caso de marcas que estuvieron muy arriba y terminaron cayendo. Después de terminar nuestro proceso de creación de la marca, le decimos al cliente que ahí empieza de verdad el trabajo de crear valor. Lo que entregamos no deja de ser un contenedor vacío que se llena con el día a día.

Hoy hay múltiples canales en los que las marcas están y se juegan su reputación todos los días...

GK: Desde el momento en que se desarrollan los conceptos y atributos que van a guiar a un marca, hay distintas formas de implementación. Lo que está mal es entregar un manual que se use solo para aspectos visuales y físicos, y que no tome la parte estratégica, de contenido y de guías de mensaje, etc. Ahí es donde se juega el partido. Hoy hay una exposición mayor a múltiples plataformas, a muchísimos canales, a una enorme dispersión de la información, *fake news*. El antídoto es imbuir al propio equipo de la empresa para que en cada una de las actitudes o de las comunicaciones sepan que hay un estilo de la casa y mensajes a comunicar.

Las audiencias están cada vez más fragmentadas. ¿Cómo se compatibiliza eso con la solidez y la cohesión que tiene que tener la comunicación?

LR: Lo primero que se hace es detectar las audiencias prioritarias y ajustar el tono y la manera en que se emite el mensaje. No es lo mismo hablarles a gobiernos que a la prensa o al cliente. Y en el consumidor final se ve esa segmentación. De alguna manera esa manualización de mensajes por audiencia se trabaja cada vez más en función de quién es el destinatario, pero eso no significa que el mensaje cambie.

El problema es que se corre el riesgo de quedar fuera de registro por querer llegar a diferentes audiencias.

GK: En algunos casos termina pasando que hay marcas que se dan cuenta de que no pueden llegar a ciertos niveles etarios, por ejemplo. Tenemos un caso en Chile de una billetera electrónica de un banco de trayectoria. Cuando se tienen que dirigir a otros grupos etarios lo hacen con otra marca. Y hay otra variable de adaptación a los mensajes que usamos que es la geográfica. Para marcas regionales hay que adaptar los mensajes a los distintos mercados.

¿Por qué hubo marcas que salieron fortalecidas de una situación atípica como la pandemia?

LR: Fue un acontecimiento tan sorpresivo que puso en igualdad de condiciones a todos a la hora de encontrar una respuesta. La fortaleza empezó a verse cuando nos dimos cuenta de que se había roto un paradigma muy importante sobre la metodología para encarar proyectos. El que vio el tema antes se pudo adaptar más rápido y tuvo más fortalezas, que en el fondo crea valor para la marca. Claramente hay un antes y un después de la pandemia.

¿Cuál es el principal desafío que tienen las marcas de acá en adelante?

GK: Lo que se abre es un mundo en el que se conjugan un montón de factores. El primero tiene que ver con el cambio de paradigma en relación con el protagonismo que tenía la interacción remota o virtual, especialmente lo que tiene que ver con el comercio *online*, que se potenció tras la pandemia. Otro punto es la aparición de cada vez más consumidores digitales nativos. En la medida que tienen capacidad de consumo y de decisiones independientes te encontrarás que el mundo de las transacciones digitales es lo más normal del mundo. Ya no son necesarias comparaciones con el mundo físico. Se da una suerte de doble vía permanente que es novedosa. Se quiere el *home banking* y la compra *online*, pero también una experiencia física, cara a cara.

Se impuso el modo híbrido y este fenómeno, ¿trajo un cambio en la manera de construir una marca?

LR: La enseñanza que nos dejó la pandemia tiene que ver con la gimnasia que hay que tener para poder adaptar-

se al nuevo mercado. La resistencia al cambio que era uno de los grandes *issues* del pasado, quedó atrás. El que no cambia y sigue lo que pasa alrededor, se va a quedar obsoleto. Los *drivers* de demanda hoy pasan por otros lados, como la alimentación sana, el medioambiente, el arte, la salud. Son motores que antes no se tenían en cuenta.

En la historia hay casos emblemáticos de marcas que por no saber adaptarse o leer el contexto terminaron desapareciendo, ¿creen que esta situación que fue la pandemia y que forzó al cambio dejó mejor paradas a las empresas que tuvieron que adaptarse de manera obligada?

GK: Hoy por hoy el 99 por ciento de las situaciones de desvelo para los ejecutivos de las empresas es ver cómo hacer para no perder relevancia dentro de los mercados. Lo que pasa es que para eso se necesita entender cuáles son las tendencias que vienen. Estamos empezando a darle importancia al mundo del juego. El *gaming* en las compañías y para las marcas es inevitablemente un mecanismo que permite vincularse con públicos internos y externos. Es uno de los terrenos en el que los nuevos consumidores que se incorporan tienen actividad diaria.

Uno de los mandatos actuales es involucrarse en las conversaciones públicas y estar presentes en los temas que las audiencias reclaman como importantes. Hoy hablan de violencia de género, derechos LGBTIQ+...

LR: Hoy si una marca es inteligente, a través de un *gaming* o de una plataforma digital de redes sociales podés educar, podés capacitar, pero también podés concientizar. Y ahí tomás el camino que tu marca elija. Podés promocionar y fundamentalmente podés fidelizar. Todos esos atributos que permiten las herramientas digitales muestran la clara evolución que hubo en el mundo de las comunicaciones. Antes estaba todo sujeto a un comercial de televisión que sensibilizara, pero era muy difícil lograr todo junto. Ese es el gran cambio y la gran diferencia. Esta es una tendencia imposible de parar.

<AP> Ricardo Quesada

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

egistra las a
"en pape'
saber s
gono

azis in western Europe a

R...
Intern...
t...
met...
ophe d'envergure» à Zaporojié

LA MÁQUINA

DE

سية: تحديد 50 وتطهراً أوكرانياً

اكتشف الاستعدادات لزيارة بعثة الوكالة الدولية

Wolfsangel: The unc...
radical ideologies in

modern-day Ukrainian politics is ch...
supporters

APPRENT

LES EQUIPES DE RT FRANCE VOUS
RENCONTRERONT DANS VOTRE SÉCURITÉ

Prohibida en EE.UU. y Europa, la principal herramienta internacional de propaganda

Western Nazis in Western Europe
own agendas, analyst
Russia's military off
d their own ends, inc
Fascist fighters are taking advantage of nmit bloodthirsty acts
state,' terrorism expert writes in Washington
Soviet republic into
ialists, a leading terror

exploit R
toward t
to comm
former S
national
claimed

"Some r

PKM

CONFUNDIR DE PUTIN

gérie, Macron accuse la Russie et la
agenda néocolonial et impérialiste»

del Kremlin sigue viva y ayuda a Rusia a ganar amigos en el mundo en desarrollo

Por Clara Ferreira Marques

ES MEDIODÍA EN MOSCÚ Y RT, EL CANAL DE noticias las 24 horas del Kremlin que transmite en inglés, sigue una rutina vertiginosa. Soldados ucranianos están abandonando sus posiciones en la asediada planta siderúrgica de Azovstal, algo que RT juzga como un golpe fatal para el esfuerzo bélico de Kiev. Está la historia aleccionadora de un voluntario británico en el ejército ucraniano que dice haber sido engañado. La reunión de cancilleres del Grupo de los Siete motiva un informe sobre la hipocresía de Occidente al condenar las operaciones militares rusas, pero no las de Israel. Segmentos noticiosos se mezclan con programas de opinión exaltados y mini-documentales como *Fast Forward to Fascism*, una investigación sobre los neonazis en Ucrania.

Viendo RT desde las afueras chamuscadas de Kiev, la periodista británica Sara Firth se asombra por el grado en que la cadena parece haber abrazado una realidad alternativa. En una nota, la corresponsal estrella de RT, Maria Finoshina, lamentó la demolición de puentes y otras estructuras por parte de las tropas ucranianas, sin mencionar por qué lo hacían: para frenar el avance de las fuerzas rusas. "Todavía me cuesta entenderlo", admitió Firth.

Y sin embargo, durante un tramo considerable de la historia de RT, Firth, quien se unió en 2009 como corresponsal en vivo, fue uno de los muchos británicos, australianos y demás extranjeros que trabajaron para la cadena, y que aportaron un barniz internacional a una de las muchas plataformas de propaganda del presidente Vladimir Putin. Orientada cuidadosamente hacia las preferencias de la era de las redes sociales, RT ya era una herramienta importante para el momento en que Rusia invadió Ucrania.

Su audiencia directa siempre fue modesta. Pero las perturbadoras teorías conspirativas que promueven sus conductores —como cuestionar la versión oficial de los atentados del 11-S y alegar que el gobierno ucraniano está lleno de nazis— movilizó a los extremistas políticos de Europa y América del Norte. Atrajo por igual a partidarios de la extrema derecha y la extrema izquierda, unidos en su scepticismo frente a la política del *establishment*. En 2015, Mike Flynn, el exgeneral estadounidense que luego sería asesor de Seguridad Nacional de Donald Trump, viajó a Moscú para asistir a la fiesta por el 10º aniversario de RT, y estuvo sentado junto a Putin como invitado de honor. Del otro lado de la mesa estaba Jill Stein, candidata pre-

sidencial del Partido Verde, que compartía el pan con el principal vocero de Putin.

La Unión Europea prohibió a RT poco después del comienzo de la invasión rusa de Ucrania en febrero, en respuesta a lo que aseguró era una campaña rusa de "desinformación, manipulación y distorsión de hechos". Pronto hizo lo mismo el Reino Unido, mientras que las cadenas de TV estadounidenses cancelaron sus acuerdos de distribución. YouTube, vital para amplificar sus videos, suspendió las cuentas de RT, alegando una política que prohíbe "contenido que niegue, minimice o trivialice hechos violentos bien documentados". Aun así, RT sigue viva y coleando, sirviendo a la campaña de Rusia al ensuciar el panorama de lo que de verdad sucede en Ucrania.

En particular se convirtió en una parte clave de la estrategia del Kremlin por amortiguar el impacto de las sanciones sumando amigos en África, Asia y América Latina, lugares donde las noticias se consumen principalmente

a través de las redes sociales y la mayoría de los gobiernos no tienen una enemistad especial hacia Putin. Al mismo tiempo, RT contribuye a difundir noticias mediante un amplio ecosistema de canales sostenidos por Rusia, como la agencia noticiosa Sputnik y el proveedor de videos Ruptly. Y continúa inspirando acciones para romper el dominio de las organizaciones noticiosas tradicionales, ya sea a través de

los intentos de China por refinar su propaganda dirigida al exterior o con proyectos como TalkTV, un nuevo canal británico financiado por Rupert Murdoch que promete "hablar con franqueza" sobre temas candentes.

Financiada por el estado ruso, RT asegura que toma sus propias decisiones editoriales y operativas y, en 2013, Putin dijo que era "totalmente independiente", aunque "no pueda dejar de reflejar la posición oficial del gobierno ruso" sobre cuestiones clave. En respuesta a un cuestionario, la subeditora en jefe, Anna Belkina, escribió que las prioridades de la cadena no cambiaron como consecuencia de la guerra, y que su meta es destacar "noticias, opiniones y voces que los medios convencionales pasan por alto pero que son requeridas por una audiencia de muchos millones".

En tanto se intensifica el enfrentamiento entre Rusia y Occidente, entender a RT y su influencia nunca importó más. "Sabíamos lo que pasaba", confiesa Firth, quien dejó RT en 2014. "Lo que por mucho tiempo pensé que podía ignorar, se convirtió en algo sumamente peligroso".



Putin visita la sede central de RT en 2013.

DENOMINADA INICIALMENTE RUSSIA TODAY, RT fue creada en 2005 por el asesor de Putin, Mikhail Lesin, y su colega Alexei Gromov, exdiplomático que dirigía la oficina de prensa del Kremlin. Luego de la elección de Putin cinco años más tarde, Lesin, que entonces era ministro de Medios, había supervisado la fusión de los canales de TV internos de Rusia en las manos del Estado, un proceso brusco que implicó la intimidación de los propietarios del sector privado de medios. La siguiente frontera eran las audiencias internacionales. Había llegado el momento, diría más tarde Putin, de “romper el monopolio de los medios masivos anglosajones”.

Para dirigir RT, Lesin y Gromov eligieron a una joven periodista simpática con el Kremlin, Margarita Simonyan, a quien Gromov había conocido por su trabajo en la cobertura presidencial. Pronto el equipo publicó un aviso en el suplemento de medios del *Guardian* en el que buscaban postulantes para un “nuevo canal en idioma inglés”, sin dar más detalles. Ahron Young, un australiano que fue uno de los primeros reclutas, recuerda haber sido convocado a una oficina del norte de Londres donde se postuló para conductor. Cuando él y otros aspirantes preguntaron quién financiaba la cadena, unas veces les dijeron que la había creado un grupo de empresarios por motivos impositivos, y otras simplemente los invitaron a “descubrirlo” por su cuenta. A muchos no les molestó el misterio. RT parecía ofrecer oportunidades reales y solventadas, y mudarse a Moscú sonaba a aventura.

A las pocas semanas Young y decenas de otros contratados del exterior estaban en vuelo. Al llegar, recordaron varios ex empleados, se encontraron con un caos. Nada parecía funcionar adecuadamente en los estudios improvisados de RT en las oficinas de la agencia noticiosa estatal RIA Novosti. Las sillas se desplomaban; los programas de edición de videos se colgaban. El debut de RT en diciembre de 2005 se vio perturbado por dificultades técnicas que los directivos atribuyeron a ataques ciberneticos. El personal opinaba que lo más probable era que las bajas temperaturas habían afectado a los equipos.

Dar con una exitosa estrategia editorial demostró ser más difícil que arreglar un equipo deficiente. En sus primeros años RT actuó siguiendo principios soviéticos, e ignoró en gran medida lo que quería su audiencia. Muchas informacio-

nes se concentraban en Rusia y sus vecinos, alternando la cobertura de hechos concretos —discursos, aniversarios y cosas así— con relatos de proezas tecnológicas o militares. Los canales de noticias suelen cambiar sus conductores a lo largo del día, pero la rotación de RT se mantenía igual por largos períodos. Serge Cartwright, un periodista que trabajó en la sede en Moscú, escribió una obra de teatro basada en su experiencia en la que incluía una broma sobre un segmento dedicado a los artesanos del extremo oriente de Rusia: “¿Botas rusas de piel a cada hora?”, se pregunta un productor.

En sus primeros días, la cobertura de RT era relativamente directa. Pero en los temas más caros a Moscú, todos debían ajustarse a la línea. En 2007 el gobierno de Estonia enfureció al Kremlin al trasladar el Soldado de Bronce, la estatua de un combatiente del Ejército Rojo a la que muchos estonios veían como símbolo de la opresión soviética. En su informe sobre el episodio, Cartwright dijo que Estonia había sido previamente “ocupada” por la Unión Soviética. De inmediato, un editor de alto nivel llamó a una reunión a Cartwright y a su equipo y les soltó una dura reprimenda. Estonia no fue ocupada, señaló. Fue “absorbida”. Belkina dice que no conoce el episodio.

Mientras tanto se acumulaban las tensiones geopolíticas. La guerra de Rusia con Georgia, encarada por un gobierno pro-europeo que buscaba entrar en la OTAN, señaló un punto de inflexión. Aunque Rusia venció militarmente, el gobierno de Putin vio el conflicto como un fracaso de las relaciones públicas, que llevó a los políticos occidentales a proclamar su respaldo a los georgianos. Esa frustración provocó un cambio drástico en RT. Transformaron la marca para que fuera menos visiblemente rusa, y se abandonó *Russia Today* por el acrónimo con la que se la conoce desde entonces. También se reforzó el financiamiento y hubo un cambio de filosofía orientado por lo que podría ser la verdad central de RT: la política del Kremlin puede servirse mejor no haciendo que Rusia se vea bien, sino mostrando mal al resto del mundo. (Belkina dice que la transformación ocurrió porque las “audiencias reaccionaban más fuertemente” a noticias sobre hechos internacionales).

El nuevo eslogan de RT, cortesía del gigante publicitario McCann, era “Haz más preguntas”, que sus conductores interpretaron como una instrucción para poner en duda



Una campaña de RT en el Reino Unido en 2010 comparaba a Obama y Ahmadineyad.

los supuestos más elementales de la política internacional. En el Reino Unido los carteles que promocionaban el canal superponían fotos de Barack Obama y el presidente iraní Mahmud Ahmadineyad con la pregunta: “¿Quién plantea la mayor amenaza nuclear?”

Luego, en septiembre de 2011, Putin anunció que retornaría a la presidencia rusa tras un período como primer ministro, lo que desató protestas que fueron brutalmente reprimidas por las fuerzas de seguridad, un anuncio de que habría más represión. RT producía noticias cada vez más extravagantes, especialmente a través de su brazo estadounidense afincado en Washington, que empezó a operar en 2010. El programa *The Truthseeker* alegaba que las denuncias de utilización de armas químicas por parte de Bachar al Asad, el dictador sirio respaldado por Rusia, eran un invento de la BBC. RT dio amplia cobertura al movimiento *Occupy Wall Street*, al que usó como oportunidad para destacar la desigualdad económica. Aunque algún contenido parecía ser más tradicional —RT America transmitía Larry King Now, un programa de esa antigua figura de la CNN— el tono general típico era el de *The World Tomorrow*, una serie de entrevistas conducidas por Julian Assange. Su primer invitado fue Hasan Nasralah, el líder de Hezbollah. “Las ofertas eran cada vez más delirantes —afirma Firth sobre el período que siguió al regreso de Putin. Ya no disimulaban más”.

En todo este tiempo no quedaba en claro la audiencia a la que de verdad llegaba RT. En el Reino Unido decía tener unos 2,4 millones de televidentes en 2011, aunque la cadena nunca comunicó el nivel de audiencia de manera constante y auditada, en tanto datos de otras fuentes mencionan cifras inferiores. Hoy se dice en su página web que está “disponible para” 700 millones de personas en unos 100 países —número que no parece haberse modificado luego de la invasión de Ucrania—, pero no se aclara cuántos de ellos son televidentes. Belkina acota que esas cifras se basan en “investigaciones a gran escala”. De todos modos, sus benefactores parecían creer que RT estaba haciendo una diferencia. En 2013 la trasladaron a una amplia oficina nueva, y en 2015 su presupuesto rondaba los 14.000 millones de rublos, unos US\$ 220 millones de la época.

El método informativo de RT alcanzó la madurez con el derribo sobre Ucrania del vuelo MH17, un avión de Malaysia Airlines que viajaba entre Ámsterdam y Kuala Lumpur. RT propuso incontables explicaciones posibles, entre otras

cosas, que el Boeing 777 había sido derribado por fuerzas ucranianas que buscaban abatir al avión del presidente Putin, o que en el mismo sector se habían visto aviones de guerra ucranianos citando datos de un director de tráfico aéreo identificado como Carlos. (Más tarde se comprobó que su testimonio había sido un fraude). Lo único que los conductores de RT daban por cierto era que los hechos no podrían conocerse. En realidad, una investigación multinacional determinó que el MH17 fue destruido por un misil ruso lanzado desde el territorio ocupado por rebeldes respaldados por el Kremlin.

Para entonces, Firth había sido trasladada a la oficina en Londres. Allí vio con pesar la cobertura sobre el MH17. “Fue un momento sobrecogedor ver lo que decían en RT”, recuerda. El mismo día del derribo del avión, Firth había comprado entradas para ver una adaptación teatral de 1984, lo que le pareció una advertencia demasiado obvia para pasarla por alto. Al día siguiente anunció su renuncia por Twitter. “Tengo un respeto enorme por muchos en el equipo, pero yo estoy a favor de la verdad”, escribió. RT respondió con su propia comunicación: “Al parecer tenemos definiciones diferentes de la verdad”.

DOS MESES ANTES DE LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES de 2016 en Estados Unidos, RT America pregonó su mayor logro: una entrevista de King con Trump. “¡Lo conseguimos!”, tuiteó Simonyan, la editora en jefe. En respuesta a las críticas posteriores, asesores de Trump alegaron de manera poco convincente que pensaron que la entrevista se emitiría en el *podcast* de King, no en RT. Como fuera, la aparición de Trump señaló el comienzo de una nueva era para la cadena. Sería erróneo decir que marcaba su llegada, porque una llegada implica el viaje a un nuevo destino. Lo que en realidad había sucedido era que una parte significativa del mundo político norteamericano había convergido con la perspectiva preexistente de RT: tratar a cada institución, y a la noción misma de verdad, como sospechosa.

Para la fecha de la elección de Trump, las noticias y narraciones de RT se difundían en sitios como Infowars.com, y las amplificaban voces conservadoras en redes sociales. RT devolvía el favor, dando espacio entusiasta a teorías conspirativas que se originaban en los afiebrados pantanos de extrema de derecha de Internet. En algunos sentidos, estaba mejor preparada para la era Trump que Fox

“Al parecer tenemos definiciones diferentes de la verdad”.

News. Al igual que Trump, RT no se guiaba por principios fijos y la animaba un sentido exagerado de relativismo moral. En otra entrevista —esta con Bill O'Reilly, en Fox—, Trump expresó una opinión que se ajustaba con exactitud al estilo editorial de RT. Consultado si respetaba a Putin, a quien O'Reilly había tachado de "asesino", Trump respondió: "Nosotros también tenemos muchos asesinos. ¿Acaso crees que nuestro país es inocente?"

En los años siguientes, RT encontró amplias oportunidades para realzar lo que presentaba como la hipocresía occidental. Las protestas de los "chalecos amarillos" en



Putin habla en Moscú en 2015 por el 10º aniversario de RT.
Esa noche cenó con Flynn, Stein y otros.

Francia, que empezaron en 2018 cuando camioneros fastidiados por los impuestos al combustible empezaron a ocupar zonas suburbanas, resultaban casi perfectos para la cadena, puesto que no expresaban una verdadera agenda política sino abundante furia contra el *establishment*. Según un análisis citado por los investigadores de Maxime Audinet, RT Francia difundió 1034 videos sobre las protestas, que fueron vistos 30 millones de veces, 25 por ciento más que los 629 videos producidos por cinco de las principales empresas de medios del país.

Las manifestaciones de *Black Lives Matter* en 2020 y la atmósfera incendiaria en la previa a las elecciones presidenciales norteamericanas aportaron fuentes más ricas en controversias. RT se concentró en las protestas más violentas para crear la impresión de un caos generalizado. Pero el canal y sus filiales en redes sociales también promovieron alegremente noticias de brutalidad policial contra negros. Luego pasaban a divulgar afirmaciones amistosas con Trump en el sentido de que la elección era a la vez disfuncional y fraudulenta, todo subrayado con comentarios sobradoreos. "Deben estar bromeando", tuiteó Simonyan al conocer que la Organización para la Seguridad y la Cooperación de Europa, un organismo intergubernamental que supervisa elecciones, había dicho que los comicios norteamericanos habían sido bien organizados.

Al comienzo de la preparación militar rusa frente a las

fronteras con Ucrania, RT siguió un manual similar. Aunque analistas de todas partes cuestionaban la probabilidad de un ataque concreto, ellos iban más lejos, calificando de histéricas las advertencias de conflicto. La invasión a gran escala que empezó el 24 de febrero quebró esa ilusión; demostró que la verdad podía conocerse, y que los EE.UU y sus aliados estaban en lo cierto. RT pasó rápidamente a apoyar el relato preferido del Kremlin: que sus fuerzas estaban empeñadas en una "operación militar especial" para defender a ciudadanos rusos, no en una guerra de agresión. Luego adaptó su método tradicional de socavar

relatos afianzados, denunciando que los gobernantes ucranianos eran nacionalistas autoritarios —cuando no nazis declarados— cuyo pueblo necesitaba una liberación urgente.

La disonancia fue excesiva para muchos de los empleados extranjeros de RT. Hubo decenas de renuncias. "Yo de verdad no creía que Rusia iba a lanzar un ataque militar a gran escala en Ucrania", tuiteó Bryan MacDonald, periodista online de RT y uno de sus defensores más destacados. Desde entonces ha sido sancionado por el gobierno británico. "Pensé que eran amenazas o una exhibición

para presionar a Occidente en las negociaciones. Me disculpo por haberme equivocado tanto".

RESTRINGIDA POR LAS PROHIBICIONES gubernamentales y las decisiones de YouTube y otras plataformas de bloquear sus contenidos, ahora resulta difícil que norteamericanos y europeos accedan a RT. La situación es diferente en países pobres, donde sigue disponible y se la promociona abiertamente, sobre todo en redes sociales. Ello se debe en parte a la ambivalencia de muchos gobiernos acerca de cómo responder a las acciones de Putin. Pocos líderes de países en desarrollo apoyan las acciones de Putin, pero los vínculos históricos o militares, más el escepticismo frente a las intenciones occidentales, hacen que muchos no estén dispuestos a aislar a Moscú. La mayoría de los países en Asia, por caso, se negaron a imponer sanciones económicas, y permitieron que el comercio continuara como antes de la guerra. En una reciente reunión cumbre de seguridad en Singapur, el ministro de Defensa de Indonesia recordó a los asistentes que "su enemigo no necesariamente es el mío", y destacó que su país, el cuarto más poblado del mundo, se considera neutral.

RT a su vez multiplicó sus esfuerzos por llegar a audiencias de mercados emergentes, quienes contribuirán a decidir hasta dónde Rusia quedará aislada del comercio internacional. Esos esfuerzos alcanzan a todo el mundo. El canal

transmite en árabe desde 2007 y ha estado reforzando la cobertura en África en idioma francés. También prepara una nueva base en inglés en Johannesburgo. El continente tiene cada vez más relevancia para Rusia; a fines de julio, el ministro de Relaciones Exteriores, Serguei Lavrov, visitó Egipto, Etiopía, Uganda y la República del Congo, y en cada país sostuvo reuniones amistosas con sus líderes.

Puede decirse que RT fue más exitosa en América Latina, donde muchos países tienen una larga historia de escepticismo con los EE.UU.. La página en español de RT en Facebook tiene unos 17 millones de seguidores —más del doble de su equivalente en inglés—, y las cifras son especialmente altas en la Argentina, México y Venezuela. Un estudio del Consejo Atlántico, que analizó el debate en internet sobre Ucrania en las primeras semanas del conflicto, detectó que RT en Español era uno de los dominios más compartidos en las discusiones en idioma español en Twitter sobre la guerra, y su alcance era ampliado por cuentas de la cancillería rusa y, probablemente, *bots*.

Vladimir Rouvinski, académico en Colombia que estudia las relaciones de Rusia con América Latina, afirma que los medios apoyados por el Kremlin promueven tres tipos de contenidos en la región. La primera categoría es la sensacionalista: notas escabrosas sobre temas como desastres naturales, que atraen visitas. La segunda agrupa noticias que muestran el lado negativo de los EE.UU.. Y, la tercera se concentra en los fracasos de sociedades que en apariencia funcionan bien, por ejemplo, choques entre indígenas y fuerzas de seguridad en Chile. Hay poca información sobre la propia Rusia, pero se le da una cobertura positiva a aliados como el venezolano Nicolás Maduro. “El objetivo es poner de manifiesto que la democracia no funciona”, señala Rouvinski. Las redes sociales tienen la prioridad abrumadora. En datos publicados en junio, solo un tercio de los norteamericanos consultados por el Instituto Reuters de Estudios sobre Periodismo de la Universidad de Oxford respondieron que habían usado Facebook para informarse en la semana previa. En América Latina la cifra llegaba casi al 60 por ciento.

El mejor ejemplo de la estrategia de RT en América Latina podría ser ¡Ahí les va!, un programa que combina monólogos y noticias breves que empezó en 2019. La conductora inicial, Inna Afinogenova, una rusa que habla español con fluidez y modismos, presentaba las noticias del día de manera humorística repitiendo el sello de RT como plataforma para pensadores críticos, y trataba desde la vida en Venezuela (es mejor de lo que te cuentan) a los neonazis de Ucrania (son peores de lo que crees). El canal del programa en YouTube tenía más de un millón de suscriptores al momento en que lo cerraron a principios de este año. Afinogenova renunció a RT, pero lo hizo de un modo que hace difícil determinar si también se distanció de los objetivos de la organización.

“No coincido con esta guerra”, dijo Afinogenova en mayo en el video en el que anunciaba su salida. Pero también repitió varios de los argumentos favoritos de RT. “No hay buenos ni malos —declaró—. Hay propaganda, y la absorbes, como hacen los rusos. Incluso más ahora, que te prohibieron ver lo que dice el otro lado”. Una semanas más tarde empezó a subir videos en YouTube con su propio nombre, y ahora trabaja en Público, un medio español de izquierda, donde produce un programa de análisis internacional “desde una perspectiva progresista y antiimperialista”. No tiene conexión con RT pero el tono, el formato y la perspectiva son similares a ¡Ahí les va!, que continúa con otro conductor. Afinogenova no respondió a un pedido de entrevista.

Proyectos como el de Afinogenova son típicos de lo que parece ser la nueva estrategia de RT y de los medios rusos en general: multiplicar contenidos a través de una docena de entidades sin conexión obvia con el Kremlin que operan en la zona gris entre los productores de contenidos orientados al lucro y la propaganda tradicional. Hay cuentas de imitadores en Twitter y otras plataformas que suben videos que la propia RT ya no puede subir. Ruptly, que tiene sede en Berlín y es parte de esa cadena laxa de organizaciones sostenidas por el Estado ruso entre las que figura RT, distribuye contenidos en video que usan otras empresas. Una filial de Ruptly llamada Redfish, que aclara que sus empleados pertenecen mayoritariamente a “países, comunidades y grupos oprimidos y marginados”, produce documentales con títulos como *El enemigo interior: los neonazis y el estado alemán*. En Twitter y Facebook hay publicaciones de origen incierto, pero presentadas como si fueran de la CNN y la BBC, que alegan falsamente que los ataques rusos con misiles contra blancos civiles fueron en verdad obra de los ucranianos.

Por mucho tiempo existió el riesgo de exagerar el poder de RT, especialmente en países desarrollados con potentes organizaciones periodísticas propias. Según datos de Rasmus Kleis Nielsen, director del Instituto Reuters, solo el 0,6 por ciento de la población online del Reino Unido vio contenidos de RT a comienzos de 2022, frente al 44 por ciento que visitó el Guardian o la BBC. Los vínculos suelen ser limitados y posiblemente inflados por *bots*. Pero la cantidad de visitantes genuinos posiblemente sea más grande en mercados emergentes, donde hay menos escepticismo respecto de Rusia y una mayor dependencia de la información en redes sociales. Más importante resulta que el modelo de RT —y la estrategia de Rusia para resistir los intentos de estrangular su economía— no precisan que el Kremlin convenga a nadie de mucho. Basta con sembrar la duda, tanto sobre lo que sucede en Ucrania como respecto de la legitimidad de los gobiernos que tratan de sancionar a Rusia. Y después de todo, sembrar dudas es la especialidad de RT. <BW>

¿ESPERAR 4 AÑOS UN MUNDIAL TE PARECE UNA ETERNIDAD?



IMAGINATE
SER Sofía
Y ESTAR ESPERANDO
HACE 4 AÑOS
SER ADOPTADA

HAY 1.600 NIÑOS Y NIÑAS MAYORES DE 6 AÑOS QUE ESPERAN UNA FAMILIA.



CONSEJO
PUBLICITARIO
ARGENTINO



DONCEL

ESCANEÁ EL QR
Y CONOCÉ MÁS



HONGOS PENSANTES



Los beneficios médicos de las drogas psicodélicas pasaron de ser una broma de la Era de Acuario a ciencia fundamentada. Pero las startups que se apuran a comercializarlas tal vez se estén adelantando.

**Por Kristen V. Brown y Drake Bennett
Fotografías por Grant Harder**

Bajo la luz pálida de la cabina aséptica de un laboratorio, vestida con traje, sombrero y botas protectoras, Sarah Neumann retira con cuidado el paquete envuelto con papel de aluminio. En la superficie se revela un polvillo marrón oscuro y un diseño con forma de iris. Es una suerte de huella digital: si se separa la cabeza de un hongo de su tallo y se la envuelve por la noche en papel de aluminio, se obtiene esto al día siguiente. Para los micólogos que coleccionan muestras, huellas de esporas como estas ayudan a identificarlas. Para Neumann, quien las cultiva, son repositorios de información genética.

La huella pertenece a una especie llamada *Psilocybe cubensis*. Desperdigada en suelos ricos o, mejor incluso, entre el abono, estos puntos genéticamente distintivos crecerán hasta formar redes de hebras delicadas y ramificadas que se conocen como micelio. Alimentándose de materia orgánica en descomposición, el micelio dará con el tiempo cuerpos frutales —las formas con cabeza que muchos de nosotros conocemos como hongos— cargados de nuevas generaciones de esporas. Por motivos que siguen siendo misteriosos, los cuerpos del *P. Cubensis* y algunos de sus primos los hongos también llevan otra carga: químicos que interactúan con receptores neurotransmisores del cerebro humano que nos desgajan drásticamente de la percepción y la cognición de cada día, en formas que pueden sentirse como una pesadilla diurna, un atisbo arrobador de las verdades esenciales del universo, o ambas cosas.

Neumann es la principal micóloga en Numinus Wellness, una compañía canadiense que es líder en el subsector más inverosímil de la industria farmacéutica. Por siglos los humanos recorrieron el suelo de los bosques en busca de la imprevisibilidad salvaje y gloriosa de un viaje psicodélico. La tarea de Neumann es domar ese caos. En la primavera boreal, hundida en el espacio vacío de un laboratorio en la isla de Vancouver, Neumann abre una heladera llena de placas de Petri y tarros de vidrio con micelios en distintos grados de desarrollo. “Esto es lo que busco”, explica.

Esa evaluación inicial es el primer paso de una trabajosa selección. A partir de sus huellas de esporas, Neumann cultivará micelios hasta convertirlos en hongos prometedores para analizar su vigor y carga química, y repetirá ese paso una y otra vez hasta eliminar cualquier duda y agregar los mejores especímenes al banco celular de la compañía. Esta verificación, que lleva seis meses, es apenas un paso en el proceso de optimización de Numinus. Sus investigadores experimentan para detectar cuál es el mejor alimento del *P. Cubensis*; cuándo extraer el compuesto psicoactivo primario, la psilocibina; y cómo machacar el tejido del hongo para convertirlo en un polvo estable. Los extractos serán examinados en busca de impurezas, luego se colocan en una cápsula con la mezcla adecuada de estabilizadores y otros ingredientes. Si todo sale según el plan, una versión de esa píldora será tomada con un sorbo de agua en una clínica bajo la mirada atenta de un terapeuta y con dinero del seguro de salud.

Hasta hace un decenio las drogas psicodélicas estaban limitadas a una minoría de místicos y aventureros expe-

rimentales. Hoy se acercan a la aceptación general. Fue una transformación vertiginosa. Organizaciones de veteranos y el exgobernador de Texas, Rick Perry, están entre sus adalides. La Dirección de Drogas y Alimentos de los EE.UU (FDA) calificó a la psilocibina de “terapia renovadora”, una designación pensada para acelerar el proceso de llevar al mercado a drogas especialmente prometedoras.

El cambio tiene la ayuda de una creciente literatura científica que ratifica lo que hace tiempo decían los místicos: esos compuestos pueden sanar. Las drogas psicodélicas son prometedoras en el tratamiento de trastornos tan diversos como alcoholismo, las alteraciones alimenticias y las migrañas. Un pequeño estudio a cargo de investigadores de la Universidad Johns Hopkins descubrió que la terapia asistida con psilocibina alivió síntomas de depresión durante al menos un año en el 75 por ciento de los participantes, y los eliminó en más de la mitad durante el período estudiado.

Resultados igualmente excepcionales se hallaron con la MDMA, un derivado de anfetaminas que es el ingrediente activo en la droga éxtasis. Un estudio clínico efectuado entre 2018 y 2020 suministró una terapia asistida con MDMA a veteranos de guerra, sobrevivientes de ataques sexuales y otros aquejados de graves trastornos de estrés postraumático (PTSD en inglés), una afección conocida por resistirse a los tratamientos: después de tres sesiones, dos tercios de los pacientes ya no cumplían con el criterio de la PTSD, un hallazgo inaudito. La FDA también le concedió la condición de renovadora a la MDMA. Todo esto llega en un momento en que las alteraciones causadas por la pandemia elevaron bruscamente las tasas de depresión y ansiedad y pusieron al desnudo la insuficiencia de las herramientas e instituciones disponibles para tratarlas.

En consecuencia, lo que alguna vez fue una movida es ahora una industria. Solo en las Bolsas estadounidenses hay unas 50 empresas de drogas psicodélicas que cotizan, y brotan *startups* como si fueran hongos. Un estudio reciente de *Data Bridge Market Research* proyecta que el mercado mundial de drogas psicodélicas de uso farmacéutico, liderado por firmas como Johnson & Johnson, llegará en 2027 a los US\$ 6900 millones. A ese ritmo, señaló una nota de opinión en *JAMA Psychiatry*, la industria “podría incluso superar al mercado legal del cannabis en EE.UU.”.

Con todo, probar que las drogas funcionan puede que sea la parte fácil. En algún sentido, el dinero y la aceptación general dividió al mundo psicodélico. Algunos defensores de las drogas, que se pasaron tratando de sacarlas de las periferias, cuestionan ahora cómo se están dando las cosas. “La preocupación que tengo —dice Payton Nyquvost, cofundador y director ejecutivo de Numinus—, es que si nos apuramos demasiado para abrir el acceso, conociendo a los humanos y cómo nos comportamos, podríamos perdernos la oportunidad terapéutica”.

La moderna investigación psicodélica empezó en 1938, cuando en Suiza se creó el LSD, en Sandoz (que ahora es una división de Novartis). Unos pocos años más

tarde, Albert Hofmann, joven químico que lo sintetizó a partir del hongo de los granos, descubrió los efectos eufóricos del químico cuando absorbió una parte por accidente a través de la piel. En 1955, los estadounidenses Valentina Pavlovna Wasson y R. Gordon Wasson viajaron a la ciudad de Oaxaca en México, donde se convirtieron en los primeros extranjeros en participar de ceremonias mágicas con hongos que se remontan a tiempos precolombinos. El relato de Wasson de la experiencia en la revista Life dos años más tarde fue una sensación.

En las décadas siguientes se escribieron más de un millar de trabajos científicos respecto de los misteriosos químicos, y todos desde Cary Grant a Charles Mingus o el fundador de Alcohólicos Anónimos, Bill Wilson, difundieron su potencial terapéutico. (La CIA, esperando dar con el suero de la verdad, llevó adelante su propia investigación infame con la droga). En las décadas de 1950 y 1960, decenas de miles de pacientes recibieron drogas psicodélicas para tratar la depresión, el alcoholismo y otros trastornos. Surgieron centros de investigación en California y, más extrañamente, en Saskatchewan, para estudiar y capacitar a personas en los nuevos métodos terapéuticos. El psiquiatra checo Stanislav Grof llegó a afirmar que las psicodélicas podrían ser casi tan valiosas para la psiquiatría y la psicología como lo eran el microscopio y el telescopio para la biología y la astronomía.

Pero con el rechazo de las drogas a fines de los '60, se perdió la oportunidad de probar (o refutar) las afirmaciones de Grof. La Ley de Control de Sustancias de 1970, que fue promulgada por el presidente Richard Nixon, proscribió en los hechos el estudio en los EE.UU. de los efectos humanos de esos compuestos. Cuando la gente habla del renacimiento de lo psicodélico, aquella fue la época oscura que lo precedió. Los monjes que custodiaban la llama eran una pequeña red de terapeutas que siguieron trabajando en secreto. Hacia los '90, unos pocos investigadores decididos se las habían ingeniado para encontrar formas de eludir las barreras al trabajo con las psicodélicas. Uno de ellos, el psiquiatra Rick Strassman de la Universidad de Nuevo México, sostuvo ante los reguladores que quienes estudiaban esas drogas podían ayudar a definir y tal vez, incluso, a tratar trastornos psicóticos como la esquizofrenia.

Con el tiempo, los científicos empezaron a acumular una mejor comprensión del mecanismo biológico de los químicos psicodélicos. Los estudios mostraron similitudes en cómo el cerebro reacciona a drogas como la psilocibina, el LSD, la DMT (el ingrediente activo de la ayahuasca), y la mescalina, un compuesto derivado del cactus peyote. Todos se unen con receptores de la serotonina, un neurotransmisor que afecta el estado de ánimo. Así es como tra-

bajan los medicamentos tradicionales contra la depresión. Pero a diferencia de esas drogas, una sola dosis de drogas psicodélicas, en combinación con terapia, puede aliviar durante meses los síntomas de una enfermedad mental.

Uno de los investigadores líderes en el campo es Robin Carhart-Harris, profesor de neurología y psiquiatría en la Universidad de California, en San Francisco. En una serie de trabajos recientes, Carhart-Harris y su equipo usaron imágenes del cerebro que rastrean el flujo sanguíneo y la actividad eléctrica para estudiar la mente tras tomar drogas psicodélicas. El estudio indica que algo llamado red en modo por descarte —zonas cerebrales que en conjunto funcionan como el aparato de mando y control— se ve aquietada por las psicodélicas. La coreografía eficiente de comunicaciones neuronales que abarca al pensamiento normal se torna temporalmente desorganizada, lo que habilita pautas de conexión que una red activa y alerta habría prohibido. Esta conexión cruzada puede activar alucinaciones, o conducir a nuevas formas de pensamiento. (En defensa de la red de descarte, los comportamientos asociados al *Homo sapiens* posiblemente fueron reducidos al mínimo en la Edad de Piedra).

En cuanto a la depresión, algunos estudios indican que esta abundancia de conexiones crea mejores sensaciones, al menos en algunas investigaciones. El escritor Patrick Leigh Fermor comparó alguna vez la mente con una táblica de escritura de cera, suave y moldeable en la niñez, que con el tiempo se va endureciendo. Las psicodélicas podrían devolver suavidad a la cera y permitir que la persona vuelva a escribir en ella.

Y algunos de esos nuevos patrones parecen asentarse, al menos durante un tiempo. Un estudio de este año de Carhart-Harris descubrió que entre personas con depresión, el aumento de la conectividad cerebral y la flexibilidad a partir de tomar psilocibina seguía presente hasta tres semanas después de la terapia, lo mismo que el alivio de los síntomas. Otros estudios detectaron que los efectos duraban más tiempo. "Ahora hemos llegado a los 100 días después de un solo tratamiento, y en verdad no vimos un descenso en la medición de los resultados", afirma Charles Nichols, farmacólogo en la Universidad del Estado de Louisiana, refiriéndose a sus estudios con animales de laboratorio. "Fuimos más allá de solo caracterizar los efectos clínicos. Nos estamos adentrando en lo profundo de las células".

Este tipo de trabajos demandan dinero. Durante años, gran parte de los fondos llegó de la Asociación Multidisciplinaria de Estudios Psicodélicos (MAPS, en inglés), una organización financiada por Rick Doblin, quien a mediados de los '80 peticionó sin éxito ante la Dirección de Drogas y Alimentos de los EE.UU. para detener la penalización de la MDMA. En 2000, la MAPS empeñó los primeros ensayos clínicos para determinar la eficacia de la MDMA.



Nixon proscriptió en los hechos la investigación psicodélica cuando en 1970 promulgó la Ley de Control de Sustancias.



Los Wasson fueron los primeros extranjeros en participar de las ceremonias mágicas precolombinas con hongos en Oaxaca.



Nyqurest

en el tratamiento de PTSD. (A la MDMA no se la considera una droga psicodélica en sentido estricto debido a su manera de funcionar en el cerebro, pero también altera poderosamente el ánimo y la percepción).

La actual adopción popular de las psicodélicas, y la fiebre del oro que la acompaña, es una

vindicación de la empresa quijotesca de Doblin. Pero también llegó el momento del ajuste. Uno de los grandes dones de Doblin a la causa fue su capacidad de conseguir dinero. Hoy, sin embargo, descubrió que los donantes están menos interesados en aportar. Ahora quieren invertir. "Por 36 años nos hemos impulsado enteramente con filantropía y donaciones. Ahora eso está cambiando. Podríamos decir que somos víctimas de nuestro propio éxito", explica.

Alentados por los notables resultados con casos de PTSD, la MAPS comenzó a juntar dinero para una segunda ronda de estudios clínicos de fase III que debe culminar en el otoño boreal, el último obstáculo antes de que la FDA considere a la MDMA para uso medicinal. Con ese objetivo, la organización creó un vehículo especial de inversiones de US\$ 70 millones en colaboración con Vine Ventures, uno entre varios fondos de inversiones especializados con nombres como Palo Santo, PsyMed o Neo Kuma, que se apresuran por ingresar a tiempo en el auge de las psicodélicas. En junio, Vine incorporó a la casa de subastas Christie's para recaudar US\$ 1600 millones destinados a la MAPS a través de la venta de un lote de arte en *token* no fungible.

En una comunidad dominada desde siempre por los creyentes, la posibilidad del lucro es una fuerza nueva y desestabilizadora. De ahí la controversia en torno a Compass Pathways. Fundada inicialmente en 2015 como compañía de salud mental sin fines de lucro, Compass financió importantes proyectos tempranos de investigación y contó con el respaldo expreso de Doblin y de otros destacados investigadores. Luego, en 2018, empezó a hablar del patentamiento de una forma específica, o polimorfa, de psilocibina sintética. También pretendió patentar una técnica terapéutica con psicodélicas hasta el punto de sostener que ciertos aspectos de la decoración de una clínica —como "muebles blandos", "colores apagados" o "un sistema de sonido

de alta resolución"—están sujetos a derechos de propiedad porque son parte clave de la terapia patentada de Compass.

El presidente y fundador de la compañía, George Goldsmith, defiende esas decisiones por ser la mejor manera de llevar un tratamiento prometedor a las masas. Alega que Compass tiene el potencial de transformar la salud mental, siempre que pueda ganar dinero. "El costo

de hacerlo a escala mediante un modelo regulado es lamentable pero cierto —aclara. No hay forma de descontar los ensayos clínicos".

Para los críticos, entre los que se cuentan antiguos simpatizantes, esta nueva estrategia de patentamiento amenaza con sofocar el mercado incipiente. "Es como si alguien dijera que va a patentar la frase 'Ave María'", opina el inversor y filántropo Carey Turnbull, de la entidad sin fines de lucro Freedom to Operate, que fue fundada para contrarrestar las afirmaciones de la compañía. Expertos en química y cristalografía contratados por su grupo descubrieron que la molécula sintética de Compass no era nueva sino una mezcla de viejos polimorfismos. En junio de este año, la Comisión de Patentes de los EE.UU. rechazó los pedidos de Turnbull de una "revisión posterior" de las patentes de Compass.

Mientras ocurría todo esto, Compass empezó a cotizar en Bolsa el 18 de septiembre de 2020. En el primer día de operaciones consiguió un valor de mercado de casi US\$ 1000 millones. En diciembre pasado, luego de que presentara los resultados del más grande ensayo ejecutado hasta la fecha con la terapia de psilocibina, el precio de sus acciones tocó los US\$ 58. Sin embargo, los resultados del ensayo, al menos según el contexto exaltado de otros estudios recientes, fueron contradictorios. Los pacientes con depresiones resistentes a tratamientos que recibieron una dosis de la droga psilocibina COMP360 de Compass exhibieron una notable mejora en los síntomas. Alrededor de un tercio de los pacientes en un grupo con dosis elevadas mostraron un descenso en la gravedad de su depresión al cabo de 12 semanas. Pero lo mismo sucedió con el 10 por ciento en el grupo de control. El ensayo también planteó preocupaciones por la seguridad, ya que algunos participantes experimentaron impulsos suicidas. En el último año y medio las acciones de Compass retrocedieron de manera constante y a fines de agosto se negociaban a US\$ 18.

La gente se acerca a las psicodélicas por sus propias experiencias de transformación. Las primeras tres décadas en la vida de Payton Nyqurest estuvieron caracterizadas, en igual medida, por dolores crónicos y poderes extraordinarios de compartmentación. El dolor lo remonta a su nacimiento, como prematuro tuvo múltiples complicaciones. Pese a todo, a los 30 años dirigía la oficina en Vancouver de una casa de operaciones de Bolsa y se concentraba en inversiones en sectores nuevos. Pero el dolor lo llevaba

dos o tres veces por semana a una guardia hospitalaria, donde recibía el único tratamiento que parecía funcionar: inyecciones de un potente opioide. Con el tiempo se volvió dependiente de la sustancia.

En 2018, tras conocer casos de personas con síntomas similares que aseguraban haberse curado con las psicodélicas, Nyqurest contrató una estancia en Costa Rica, para recibir un ritual curativo con el brebaje alucinógeno a base

"ES COMO SI ALGUIEN DIJERA QUE VA A PATENTAR LA FRASE 'AVE MARÍA'".



de plantas llamado ayahuasca. "Centro médico *all inclusive* de lujo". Junto con otros 90 huéspedes, Nyquvest se vistió de blanco, se acostó sobre un colchón en un amplio salón ventilado y bebió la poción durante cuatro noches seguidas. A la segunda, recuerda, todo se oscureció repentinamente. Se dobló y pudo verse el estómago y los intestinos al aire libre, y sintió que una mano entraba por la garganta y le reacomodaba las entrañas. Luego tuvo una visión en la que estaba recién nacido, "de vuelta a la incubadora y sano". Asegura que desde entonces no ha tenido síntomas.

Al fundar Numinus "todo lo que quería hacer era dar más acceso", señala Nyquvest. Pero por más provechosa que haya sido, su experiencia —el simulacro moderno de una ceremonia de adivinación— es muy diferente del tipo de terapia que trata de llevar a las masas.

Nyquvest es crítico del enfoque de Compass, aunque en el tono no confrontativo que cabría esperar de un emprendedor canadiense de la salud mental y la psicodelia. "Mi preocupación es que entorpezca la accesibilidad —dijo. Hay muchos recursos que fueron volcados para tratar de crear algún producto nuevo que sea controlado y explotado para, ya saben, beneficio financiero". Pero hay otro extremo del espectro, y también son desconfiados. Algunos veteranos terapeutas y activistas creen que las autoridades y los reguladores médicos no deberían tener el poder de impedir que estos compuestos lleguen a las personas que crean necesitarlos. "Experimenté un profundo conocimiento espiritual y de sanación", cuenta David Bronner sobre sus propias experiencias con las psicodélicas. Bronner dirige Dr. Bronner's Magic Soaps, la compañía de jabones orgánicos y cuidado personal que fundó su abuelo, y es un partidario de larga data de la investigación de MAPS. "Me ayudó a entender y superar la masculinidad tóxica y a ser una persona más empática, conectada y compasiva".



Placas petri que contienen micelio en distintos grados de desarrollo.

"CREEMOS QUE LA PSILOCIBINA SERÁ UN GENÉRICO, Y LOS CLIENTES PODRÁN ELEGIR."

imponen la despenalización. Y la terapia con ketamina ya es legal. Al igual que la MDMA, la ketamina no es una psicodélica clásica: sus efectos disociativos, como de trance, la hicieron popular como anestésico legal y como droga ilícita. Pero una sólida literatura de investigación ha demostrado que la terapia asistida por ketamina puede reducir los síntomas o la depresión. Algunas compañías ofrecen ahora una terapia a domicilio, y envían por correo las tabletas a pacientes que deben tomarlas con supervisión a distancia.

Los riesgos son obvios. La ketamina es adictiva. Según la mejor evidencia disponible, la MDMA, la psilocibina y el LSD no lo son, y las psicodélicas clásicas también parecen provocar un riesgo muy bajo de efectos adversos. Pero de todos modos las drogas psicodélicas pueden ser peligrosas. Quienes se encuentran en riesgo de sufrir graves trastornos psiquiátricos deberían evitarlas, e incluso personas sanas en el medio de momentos alucinatorios de claridad pueden meterse en graves problemas si no tienen quien los guíe. "Solo falta el caso de un menor que se metió un montón de psilocibina y se puso detrás del volante de un auto y mató a alguien —alerta Nyquvest—. Una noticia así y todo se termina, ¿no?"

La propia Numinus ofrece terapia con ketamina en sus clínicas. También provee terapia hablada sin drogas y algo que llaman "integración psicodélica": ayudar a pacientes que buscan las drogas por su cuenta a prepararse para la experiencia. La compañía está habilitada técnicamente para ofrecer una genuina terapia psicodélica en casos excepcionales según el Programa de Acceso Especial de Salud de Canadá, que al menos este año autoriza a los médicos a solicitar tratamientos para pacientes con trastornos graves o que pongan en riesgo sus vidas. Es una empresa pequeña: la facturación de la clínica en el trimestre más reciente fue inferior al millón de dólares. Sin embargo, más que en el dinero que genera hoy Numinus, Nyquvest se concentra en contar con la infraestructura necesaria para que los reguladores otorguen la bendición final a los nuevos tratamientos.

Un ciclo de tratamiento típico con ketamina en Numinus tiene tres componentes, que empiezan con una sesión de preparación, por lo general la semana previa a la administración, en la que terapeuta y paciente conversan todo, desde qué música poner hasta el efecto que tendrá la droga sobre las metas terapéuticas del paciente. El ciclo termina con una sesión de integración una vez que los efectos de la droga hayan desaparecido, con el objetivo de entender lo que sucedió. En el medio, está la sesión medicinal, en la que el paciente ingiere la droga y, con los ojos cubiertos y auriculares puestos, escucha música.

"Surgen emociones, imágenes, pensamientos que son más grandes, profundos, amplios y con más significación que en una sesión regular de terapia", señala Joe Flanders. Psicólogo e investigador en los ensayos clínicos de la MAPS con MDMA, trabaja en Numinus desde 2021, cuando le com-

praron su compañía radicada en Montreal, incluyendo dos clínicas que ofrecen terapia con ketamina. Como vicepresidente de Psicología, se ocupa de adiestrar a los terapeutas de Numinus. La empresa tiene 110 empleados.

Según el relato de Flanders, la meta de la terapia no consiste en extraer hondas obsesiones íntimas para analizarlas luego. "Confiamos mucho menos en los procesos cognitivos conscientes, activos", apunta. En cambio la terapia psicodélica es un "modo de experiencia" en la cual lo que sucede ocurre en un nivel emocional o incluso sensorial. "De verdad es importante ir por debajo de los procesos verbales", completa Flanders.

Por lo tanto, la tarea del terapeuta psicodélico consiste en ayudar a alguien a incorporar esas sensaciones nuevas e intensas. El paciente tiene que sentir la suficiente comodidad para entregarse de verdad. "Ingresas en un estado de conciencia con todo tipo de vulnerabilidades. Tienes que confiar de verdad en la persona sentada en la otra punta", aclara Flanders. En Numinus como en el resto del sector, todos tienen plena conciencia de la importancia —y los riesgos— de la confianza. En 2019, la MAPS canceló su relación con dos investigadores de ensayos clínicos, un matrimonio que supuestamente había mantenido relaciones sexuales con una participante con la que habían trabajado. En julio, las autoridades de Canadá suspendieron un sitio de ensayos que efectuaba investigación independiente con MDMA con una droga provista por la MAPS, alegando preocupaciones por la seguridad de los pacientes. Los reguladores también descubrieron que la MAPS infringía normas de buenas prácticas clínicas, aunque se le permitió continuar con los ensayos tras proponer acciones correctivas. MAPS también enfrentó críticas respecto de que sus estudios exageran los beneficios de las psicodélicas.

En cuanto a Numinus, su necesidad es ganar dinero. Al igual que Compass, cuenta con una estrategia de propiedad intelectual, aunque procura no ofender la ética de la clandestinidad psicodélica. "Creemos que la psilocibina será un genérico, y los clientes podrán elegir cuál producto les gustaría usar —señala Nyqvist. Y creemos que una cantidad de personas preferirá lo natural". El año pasado, Numinus reclamó el patentamiento en los EE.UU. de técnicas para producir rápidamente especies de hongos naturalmente psicoactivos, y también presentó un pedido de patente internacional. La compañía estudia si otros compuestos de hongos podrían mejorar los beneficios terapéuticos.

El próximo grupo de patentes de Numinus se concentrará en los mecanismos de administración de las drogas. Además de una píldora, está explorando presentaciones líquidas y un té. La compañía también está habilitada para trabajar en su laboratorio con LSD, DMT y mescalina, y eventualmente podría explorar el potencial terapéutico de esas drogas. "Lo que ahora vemos es apenas la primera



Los hongos son sometidos a secado y congelamiento en el laboratorio de Numinus en la isla de Vancouver.

generación de esas drogas —observa David Olson, neurocientífico en la Universidad de California en Davis—. La tercera generación la formarán compuestos totalmente nuevos".

Olson es uno de los que creen que el componente psicológico de la acción de las drogas no es tan importante como los otros efectos biológicos más sutiles. En un estudio de 2018, el laboratorio de Olson demostró la llamada neuroplasticidad de compuestos psicodélicos como la psilocina, junto con LSD, MDMA, DOI, DMT y la ibogaína. Esas drogas parecen sanar las células cerebrales, y reforman las conexiones sinápticas debilitadas. Ello podría explicar por qué son eficaces frente a trastornos tan distintos aunque todos casos en los que las neuronas se atrofiaron.

Pero si la fuente del poder curativo de las drogas es la neuroplasticidad, eso pone en duda el papel del viaje mismo, la comunión mística que por milenios definió la experiencia humana con los compuestos. Olson sugiere que todo eso podría no ser necesario. Teoriza que las drogas podrían ser efectivas sin sus cualidades psicodélicas. "Estoy muy a favor de que se usen en las clínicas —afirma sobre los alucinógenos existentes. La gente está desesperada". La compañía que tiene a Olson entre sus fundadores, Delix Therapeutics, cuentan con varios compuestos en desarrollo que funcionan como las psicodélicas pero sin el efecto alucinógeno. Espera empezar los ensayos clínicos ya el próximo año. En otra línea de investigación, Olson trabaja con Boris Heifets, de Stanford, para probar su hipótesis en humanos suministrándoles drogas psicodélicas a los participantes mientras se encuentran inconscientes por la anestesia.

La de Olson es la posición minoritaria entre sus pares. Matthew Johnson es psicólogo y profesor en Johns Hopkins Medicine e investigador líder en el campo. "Creo en la promesa de la terapia psicodélica —aclara—, y por terapia psicodélica quiero decir: dosis altas, preparación y atención a la experiencia". Johnson trabaja con una compañía, Mydecine, para llevar al mercado un producto para dejar de fumar que se basa en la psilocibina.

El argumento de Olson tiene otro lado. Quien lo formula es su colaborador en Stanford, Heifets, doctor y neurocientífico. Destaca que hasta ahora en los grandes ensayos con psicodélicas, los grupos de placebo también consiguieron resultados bastante fuertes. En otras palabras, proveer la terapia de tipo psicodélica sin darles las drogas hace mucho bien. En vez de domesticar los compuestos para que encajen en nuestros sistemas de salud actuales, tal como propone Olson, tal vez deberíamos tratar de hacer lo opuesto.

Eso implicaría hacer más accesible la terapia hablada. "El modelo de tratamiento psicodélico no es adecuado para la infraestructura que tenemos", acota Heifets. "¿Por qué tenemos una crisis de la salud mental? —pregunta. No creo que sea porque falte la adecuada droga antidepresiva". <BW>

¿Podrá la china BYD ser la contra de Tesla?



A diferencia de su rival estadounidense, la automotriz produce autos para compradores de nivel medio. Lo que implica que las ganancias son menores.

Cuando en enero PK Saxena se mudó de la ciudad australiana de Adelaide al diminuto poblado de Booleroo Centre, este maestro de 36 años se descubrió haciendo un viaje diario de 75 kilómetros de ida y vuelta a su nueva escuela en el pueblo rural de Orroroo. Por lo tanto decidió pasarse a un auto eléctrico. "El costo del combustible realmente pesa cuando te mudas al campo", explicó.

Saxena consideró brevemente el vehículo eléctrico (VE) de menor precio de Tesla, el Modelo 3, pero al final se decidió por un Atto 3 gris metálico de un recién llegado al mercado local: BYD, de China. Aunque poco conocida en Australia, la compañía es un gigante en su país, donde lleva dos décadas produciendo vehículos y cuenta a Warren Buffett como inversor veterano. Saxena espera que le entreguen pronto su BYD por un precio de 47.000 dólares australianos (unos US\$ 33.000), dos tercios de lo que cuesta el Modelo 3 de Tesla. "No es costoso como otros autos de alta gama, pero tiene lo suficiente para serlo", aseguró el maestro.

Tesla y su mesiánico director ejecutivo, Elon Musk, captaron la atención de inversores y conductores del mundo con la visión de un futuro de movilidad electrificada. Pero el fundador y CEO multimillonario de BYD, Wang Chuanfu, aspira a transformar su compañía, que ya es el principal productor de VE del mercado ultracompetitivo de China, en un jugador mundial destacado del transporte electrificado usando un enfoque muy diferente. Si consigue expandirse internacionalmente, podría obtener un nivel de reconocimiento y escala que ha esquivado a otras incontables automotrices chinas.

En muchos sentidos, BYD es lo contrario de Tesla. Musk se inició vendiendo sedanes de lujo con precios que superaban las seis cifras, pero Wang se concentró desde el comienzo en desarrollar autos costeados al alcance de conductores chinos de clase media. A diferencia de Tesla, que sigue sin introducir un ómnibus eléctrico y ha tenido dificultades con los camiones, BYD tiene una gama diversificada que incluye camiones, grúas y ómnibus. Y mientras Musk es hostil a los

sindicatos, Wang dispone de una fuerza laboral sindicalizada en su planta en Lancaster, California, que mayormente fabrica micros para el mercado estadounidense.

Después está la manera diferente de abordar las relaciones con los gobiernos de sus países: Musk intercambió críticas con el presidente Joe Biden; el 17 de agosto, Wang fue el anfitrión de una visita del premier chino, Li Keqiang, quien recorrió el cuartel general de BYD y prometió seguir respaldando el mercado de autos eléctricos. BYD, expresó Li, podría convertirse en un “as” si combina el espíritu de la ciencia y el de la producción artesanal.

Con todo, la adopción por BYD de la integración vertical podría ser la mayor diferencia con —y tal vez la mayor ventaja frente a— Tesla y otras automotrices que ahora ingresan al espacio VE. Graduado en química y de familia de agricultores, Wang fue un partidario temprano de la estrategia, en tanto BYD no sólo produce vehículos sino también sus propios semiconductores y baterías. Hoy es el tercer productor mundial de baterías de VE, con el 14 por ciento del mercado mundial, detrás del rival chino Contemporary Amperex Technology, y de la surcoreana LG Energy Solution. Entre los clientes de las baterías de BYD está Toyota Motor Corp., y en junio el vicepresidente ejecutivo de BYD, Lian Yu-bo, dijo que la compañía se aprestaba a venderle baterías a Tesla.

Como la demanda creciente de VE está creando escasez de litio, un material crítico en las baterías, Wang depende ahora del rédito de establecer vínculos cercanos con productores primarios del metal. Su segundo en BYD, el vicepresidente Lv Ziang-yang, dirige Young Co., un procesador de litio chino que en junio informó que una de sus filiales había conseguido un contrato importante con BYD. En marzo, BYD accedió a invertir hasta 3.000 millones de yuanes (US\$ 442 millones) en Chengxin Lithium Group, un proveedor con proyectos en la provincia china de Sichuan así como en la Argentina e Indonesia.

“BYD es la empresa que conozco con mayor integración vertical, no sólo en el sector de autos”, señala Taylor Ogan, CEO de Snow Bull Capital, un fondo de cobertura centrado en tecnología verde que posee participaciones tanto en BYD como en Tesla. “BYD ya hace casi todo lo que intenta hacer Tesla, y mucho más”.

La idea de producir para las masas vehículos eléctricos bien equipados pero relativamente baratos no es nueva. Musk acaparó titulares en 2018 cuando afirmó que Tesla podría producir

un auto de US\$ 25.000 en el transcurso de tres años. Eso nunca ocurrió, y Musk repitió la promesa en 2020, lo que fijaría para 2023 la fecha de llegada del VE para el hombre común. Pero en enero de este año, Musk declaró a inversores que la compañía estaba demasiado ocupada con otros proyectos para concentrarse ahora en un auto económico para las masas. Su vehículo de menor precio hoy cuesta US\$ 46.990 en Estados Unidos y 280.000 yuanes con subsidios gubernamentales en China, sus dos mercados principales. En contraste, contando los subsidios, el VE más económico de BYD arranca en 96.000 yuanes.

Australia es apenas uno de los países en los que Wang ve oportunidades de repetir la exitosa estrategia de la compañía. Asentada en el nodo tecnológico de Shenzhen, BYD aporta el 26 por ciento de las ventas de vehículos de energías nuevas en China, bastante por delante del segundo, Tesla, con el 11 por ciento, indica el Citigroup. BYD comenzó a vender en Brasil el VE Han con tracción en las cuatro ruedas, estableció acuerdos para abrir concesionarias en Australia y Nueva Zelanda, y recientemente reveló planes de ingresar en varios países, como Alemania, Israel y Tailandia.

La apuesta de Wang es que la expansión dará ventaja a BYD a medida que el mundo haga la transición hacia los autos enchufados, un paso en el que China es dominante. A excepción de Tesla, las mayores automotrices siguen en las etapas iniciales de la producción de VE. Para BYD, ello implica que “tienen la oportunidad de afianzarse y formar un cierto nivel de escala”, explica Ben Selwyn, director de la consultora ACA Research del norte de Sydney. “No hay muchas marcas con productos competitivos y a precio competitivo”.

Según múltiples mediciones, la estrategia de Wang fue redituable. BYD es la tercera automotriz mejor valuada (después de Tesla y Toyota), con una capitalización de mercado de HK\$ 1 billón (US\$ 127.500 millones). Aunque conserva un sector que vende motores de combustión interna, BYD anunció en abril que había detenido su producción. A julio de este año había vendido 800.000 vehículos de pasajeros de energías nuevas, más que en todo 2021. “BYD está empeñada en atender las necesidades de más segmentos del mercado, con tecnologías de nuevas energías más seguras y confiables, y productos que aceleren su adopción”, comentó una portavoz en un mail de respuesta.

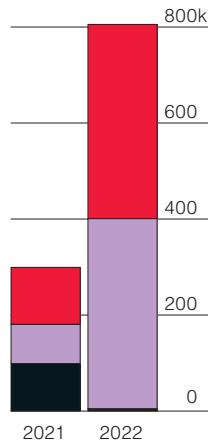
La autonomía de BYD también le ayudó a evitar algunos de los cuellos de botella de la cadena de proveedores que perjudicaron a otras automo-

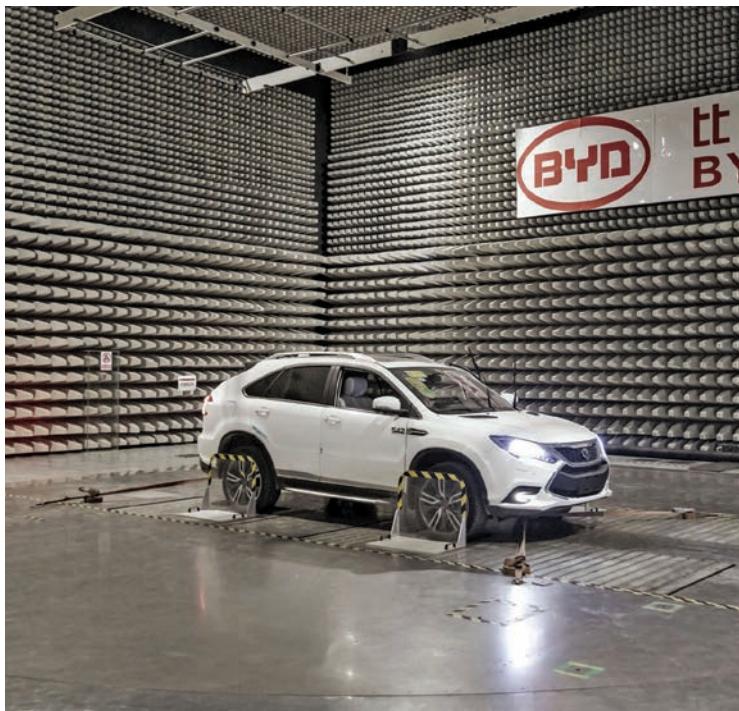


● Wang

▼ Ventas de vehículos de pasajeros de BYD, de enero a julio

■ Eléctricos a baterías
■ Híbridos conectados
■ Combustión interna





▲ Uno de los autos de BYD en el laboratorio de la empresa en su casa matriz en Shenzhen, China.

trices chinas, agrega Kelvin Lau, analista en Daiwa Capital Markets de Hong Kong. Dice que en los últimos 12 meses, "probablemente sólo BYD registró incrementos constantes en las ventas, mientras que los demás fueron afectados por la provisión de chips".

Wang apuesta incluso a vender en Japón, donde Toyota y otros grandes jugadores llevan años ofreciendo grandes cantidades de VE y están más expuestos a las variaciones de la cadena de proveedores. Para BYD es una oportunidad, ya que puede confiar en sus propias baterías de alto rendimiento, comenta Atsuki Tofukuji, director de BYD Auto Japan. "Es nuestra mayor ventaja", asegura.

Una gran duda de Wang es cuánto durará esa ventaja. Pesos pesados de la industria como Toyota no están en condiciones hoy de competir con los autos eléctricos de BYD. Pero en vista de la economía de escala de que disfrutan las automotrices japonesas, los jugadores establecidos seguramente se pondrán a la par cuando en unos años estén listos para impulsar los VE mundialmente, advierte Kota Yuzawa, director de investigaciones automotrices para Asia en Goldman Sachs Group. "La ventaja de haber sido los primeros no será tan importante en esta industria", acota.

Buscar la integración vertical invirtiendo en la producción de litio en el exterior, donde los funcionarios gubernamentales podrían no ser tan amistosos como sus colegas chinos, también es

riesgoso. En junio BYD obtuvo un recordatorio inesperado de ello cuando el Tribunal Supremo de Chile descartó un contrato estatal que BYD había obtenido en enero para producir litio allí. "En verdad será difícil conseguir proyectos y lograr que produzcan de manera constante", observó Caitlin Purdy, coautora de varios estudios recientes de la *Brookings Institution* sobre ese tipo de extracción.

Sin embargo, la gran pregunta para Wang hoy es qué busca Buffett, el inversor legendario. Los US\$ 230 millones en acciones de BYD que Berkshire Hathaway Inc compró en 2008 crecieron hasta representar una participación con un valor neto de US\$ 8.000 millones. A mediados de julio, una posición de BYD equivalente a la de Berkshire apareció en el sistema de compensación de la Bolsa de Hong Kong. Ese tipo de jugadas suelen interpretarse por los agentes como precursoras de ventas, porque las acciones deben ingresar en el sistema antes de definir transacciones. Berkshire Hathaway no respondió a los pedidos de declaraciones al respecto.

La posible salida de Buffett puso en el candeleiro otra debilidad de BYD: el escaso margen de ganancia de la compañía. Los réditos representaron menos del 2 por ciento de la facturación en 2021, frente al 10 por ciento de Tesla. La razón en parte es el énfasis de BYD en vender autos masivos. Su modelo más nuevo, un SUV denominado Yuan Plus, que en mercados del exterior se vende como Atto 3, cuesta apenas 137.000 yuanes contando subsidios. El competidor más cercano de Tesla, el Modelo Y, cuesta 316.900 yuanes.

BYD está concentrada en el crecimiento en el exterior antes que en la rentabilidad a corto plazo, señala Steve Man, analista senior de autos en Bloomberg Intelligence de Hong Kong. "Esa es la estrategia: acercarse a la puerta y fabricar a escalas cada vez mayores —apuntó—. Tienen los ojos puestos más allá de China".

En Bolero Centre, el maestro Saxena está ansioso por ponerse finalmente detrás del volante de su BYD, aunque admite que está corriendo un riesgo. "No me preocupa la calidad mecánica como tal, sino cuánto saben de los mercados fuera de China y qué consumidores quieren —comentó—. Es un gran salto de fe". Tan grande como el plan de Wang para meterse en el carril de Tesla. <BW> Bruce Einhorn y Danny Lee, con Chunying Zhang, Nao Sano y Patpicha Tanakasempipat.

THE BOTTOM LINE. La china BYD, la tercera automotriz mejor valuada del mundo, dejó de producir autos con motores de combustión interna. Apuesta a concentrarse en VE y en la expansión mundial.



Generamos
valor a través
de **soluciones**
prácticas

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



HANG KUCHEN
SPORLEDER &
RODRIGUEZ MORALES
ABOGADOS

📍 Libertad 567, Piso 5, C1012AAK, CABA
📞 (011) 6346 2790
🌐 www.hsrabogados.com

Díganmelo de nuevo: ¿Por qué compré Whole Foods?



En tanto el cofundador del supermercado sigue adelante,
la justificación del acuerdo se mantiene borrosa.

El día de 2017 en que Amazon.com Inc anunció que iba a comprar Whole Foods Market, Jeff Wilke, entonces jefe de ventas minoristas en Amazon, trató de tranquilizar a un grupo grande de empleados reunidos en un salón de conferencias ubicado en la parte superior del comercio insignia de la empresa en Austin, a quienes aseguró que la operación no les trastornaría la vida. Luego se refirió a los arándanos como si fueran una verdura.

Hubo una réplica de los directivos de Whole Foods. "No son verduras", intervino el cofundador John Mackey. "Ya empezamos", agregó Walter Robb, codirector ejecutivo, antes de que Mackey le ofreciera un escape a Wilke: "Estamos aprendiendo", sugirió.

El error ponía de manifiesto la incomodidad de la unión por US\$ 13.700 millones entre una compañía cuyas aptitudes básicas son la logística del comercio electrónico y la com-

putación en la nube, y una cadena de almacenes que abastece a personas a quienes les interesa elegir entre distintos colores de coliflor. Esto no quiere decir que la operación no tuviera lógica. Amazon llevaba un decenio tratando de vender alimentos por Internet, y Whole Foods podría agregar conocimiento específico, junto con un salto a la venta física a partir de sus 500 locales. Mackey vio en la unión con Amazon una forma de proteger a la compañía de los inversores que demandaban una transformación debido al crecimiento decepcionante. También tendría acceso a cambios y tomas de decisiones guiadas por datos. "Vamos a ver mucha tecnología —declaró en su momento Mackey a los empleados—. Vamos a ver que Whole Foods Market evolucionará a los saltos".

El cambio ha traído menos transformaciones que las que había pronosticado Mackey. Amazon descartó el reparto en las sucursales, con lo que suplantó un arreglo que Whole Foods ofrecía a través de Instacart, pero tampoco hizo mucho por modificar el funcionamiento de la empresa. En cambio, adoptó un enfoque relativamente distante en tanto reparte su atención con su propia cadena de almacenes convencionales, Amazon Fresh.

Mackey se retiró el 1 de septiembre, unos 42 años después de fundar Whole Foods y cinco luego de venderla a Amazon (él insiste en llamar " fusión" al arreglo en vez de adquisición). Sigue sin quedar claro de qué manera Whole Foods encaja en los planes de Amazon de convertirse en un jugador destacado del sector. Algunos alegan que Whole Foods debilitó la marca con la reducción de precios y las comodidades impulsadas por Amazon, que nunca habían sido su atractivo principal. "La gente que va a locales naturales y orgánicos lo hace por la calidad de los productos", explica David Bishop, socio de la consultora Brick Meets Click, que ha hecho estudios de compradores en Whole Foods y otras cadenas. "No les compra por el precio".

El sucesor de Mackey es Jason Buechel, director de operaciones de Whole Foods. De 44 años, Buechel es hijo de un productor de quesos que antaño trabajó en una compañía que elaboraba queso en hebras para la cadena. Es un tranquilo formador de consensos, en contraste con el brusco estilo de conducción de Mackey.

Para el momento en que Buechel, exconsultor de administración, se apareció en Whole Foods en 2013, la cadena estaba en dificultades. Otras firmas habían ingresado en el mercado orgánico, mientras que las compañías de alimentos empa-

quetados habían empezado a comprar startups de comidas naturales surgidas en Whole Foods, y llevaban sus productos a Walmart Inc y Target Corp..

Aunque guió proyectos como la adopción de Apple Pay e Instacart, gran parte de lo que hizo Buechel estuvo destinado a remediar otras cosas. Whole Foods estaba organizada para conceder gran responsabilidad a los gerentes regionales. Ello hacía que la compañía reaccionara a las tendencias locales, pero también implicaba que las distintas sucursales utilizaban su propia tecnología de puntos de venta y registros contables. Era caótico trazar presupuestos, y sumamente difícil rastrear cuánto gastaban los locales en personal.

Buechel era parte del esfuerzo de la cadena por modernizar y centralizar las compras, algo que para algunos directivos y compradores veteranos estaba empujando a Whole Foods a convertirse en otra cadena homogénea. "Hay almacenes nacionales o seminacionales que están sintonizados con lo que sucede en el mercado local", observó Tim Sperry, exdirector regional de Whole Foods que se retiró en 2006 y hoy asesora a minoristas y compañías de alimentos. "Hace diez años no se podía decir algo así". Whole Foods rechaza las críticas, y uno de sus portavoces señaló que hoy cuenta con más productos locales que en 2016.

En algún sentido, Buechel representa el perfil clásico de un consumidor de Whole Foods. Es un corredor obsesivo que abandonó la cafeína y se entregó a la crioterapia, la práctica de someter al cuerpo a temperaturas realmente frías para reducir la inflamación. Se sabe que puede perderse en hondas conversaciones sobre cuál tipo de hongo se aproxima más a la textura de la carne.

Mediante una comunicación por mail, Buechel felicitó a los empleados por ayudar al crecimiento de la cadena en los últimos cinco años, "a través de momentos increíblemente complicados, sin comprometer nuestras normas de calidad, nuestro compromiso con los clientes ni nuestra meta de nutrir a las personas y al planeta". Agregó que el año próximo presentará los detalles de su visión, pero prometió pensar a largo plazo mientras trabaja también para restablecer algo de la tradición crujiente de Whole Foods.

A muchos de los admiradores originales de la compañía les preocupa que se haya desviado demasiado de su intención inicial para volver a ella. A pesar de que la cadena se arriesga a distanciarse de los fieles, las rebajas de precios de la era Amazon no borraron su reputación entre la población en general, indica Bishop.

Desde la adquisición, las ventas del segmento

▼ Cambio en la facturación entre 2018 y 2021*

● 142% Amazon Web Services
142% Venta de servicios de terceros por Amazon

● 124% Servicios de suscripción de Amazon

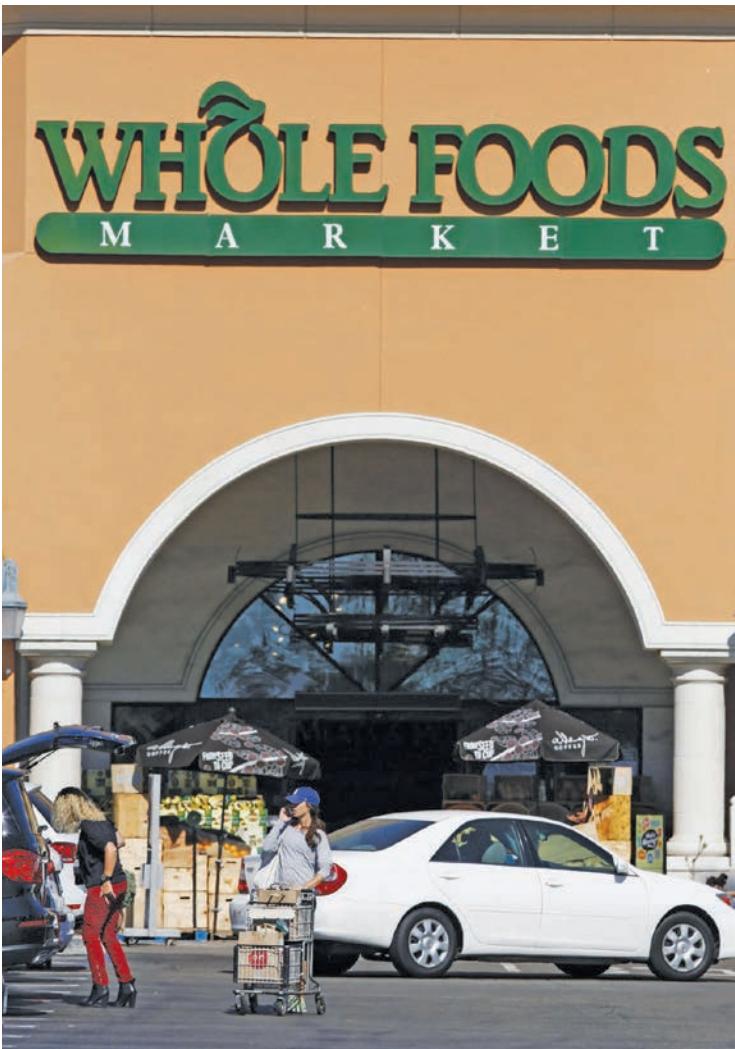
● 102% Ingresos totales de Amazon

● 81% Locales de Amazon online

● 23% Natural Grocers
● 17% Sprouts
● 16% Albertsons

● 9% Kroger

● -1% Locales físicos de Amazon (mayormente Whole Foods)



▲ Whole Foods inauguró unos 60 locales desde la transacción

de locales físicos de Amazon —mayoritariamente sucursales de Whole Foods— crecieron menos que las de almacenes típicos como Kroger o Albertsons, o que las de cadenas de comida natural como Sprouts Farmers Market o Natural Grocers. El tránsito humano es inferior a los niveles previos a la adquisición, señala los análisis de datos de teléfonos móviles de Placer.ai.

Numerator, una agencia de investigaciones que se nutre de entrevistas a compradores, calcula que las tiendas físicas de Whole Foods aporan el 1,3 por ciento del mercado de alimentos de EE.UU., una leve baja desde el comienzo de la pandemia. La participación general de Amazon en el mercado de alimentos —que incluye su propio negocio *online*, los repartos de locales de Whole Foods, y las ventas en su nueva línea de supermercados Fresh— avanzaron durante el período hasta el 1,6 por ciento, calcula Numerator.

Portavoces de Whole Foods y Amazon dijeron que esos datos son engañosos y que tanto las ventas, el monto por carro de compras y la cantidad de compradores únicos han aumentado desde la adquisición. Whole Foods inauguró unos 60 locales desde la transacción, y hay otros 50 previs-



● Buechel

tos, aunque también cerró varios en ubicaciones con bajo rendimiento y abandonó la línea "365 by Whole Foods" de comercios más pequeños.

Tony Hoggett, jefe de locales físicos de Amazon, afirma que la idea de que la compañía no está satisfecha con el acuerdo es "sencillamente errada", y agregó que se encuentran "increíblemente felices con el crecimiento y el éxito que tuvo Whole Foods Market en los últimos cinco años". Exdirectivo del gigante británico Tesco Plc e incorporado en enero a Amazon, Hoggett está más vinculado con Whole Foods que anteriores directivos de la firma, indican personas de Whole Foods que trabajaron con él. Hay indicios de que está integrando de manera más estrecha la cadena a las otras funciones de almacén de Amazon, como lo muestra una reciente medida con directivos de Whole Foods encargados de supervisar el marketing y los bienes raíces, y a los que se encargó esa responsabilidad en los locales de Amazon Fresh. Los gerentes de Fresh acudieron a sus colegas en Whole Foods en busca de orientación en cuanto a normas orgánicas, diseño de locales y otros temas. La cadena más nueva tiene 41 comercios, menos del 10 por ciento de los de Whole Foods. Si llega a crecer hasta convertirse en un sector nacional, Amazon Fresh se lo deberá en parte a Whole Foods.

Mientras tanto, Whole Foods prueba el enfoque más tecnológico de Amazon. Sus locales en California y Washington D.C. han instalado el sistema "Just Walk Out" de cámaras rastreadoras que prescinde de cajeros. Ya se prevé incorporar en un local de Massachusetts el Dash Cart de Amazon, que habilita a las personas a usar un carro de compras especialmente diseñado con cámaras para no pasar por las cajas registradoras. Empero, el mayor cambio en los comercios de Whole Foods desde la compra de Amazon podría ser la instalación de una tecnología tan rudimentaria que fue iniciada tiempo atrás por competidores que no son propiedad de compañías valuadas en billones de dólares. En 2018 directivos de Whole Foods finalmente empezaron a instalar puntos de cajas autónomas, a las que se resistían porque las consideraban impersonales. El ritmo de adopción se incrementó desde entonces. Nicole Davia-Wesco, presidenta de la región nororiental de Whole Foods, afirma que se está apresurando a agregar más en sus locales. "Tenemos que ser relevantes", observa. <BW> Matt Day

THE BOTTOM LINE. El retiro de John Mackey de Whole Foods señala el fin de una era para la cadena, pero su nuevo rumbo sigue sin aclararse.

PYMES EN PRIMERA

▷ La gran oportunidad
de las PyMEs de jugar para las
grandes empresas.



Suscribite ahora:
suscripciones@cronista.com
0800 222 7664

© El Cronista

Reporte 2022

Pyme

SOSTENER A UN GIGANTE

Comenzar en proveeduría de grandes empresas es la oportunidad que muchas pymes esperan



Entrevista | Muestra | Mideinforme | Pymes familiares | Franquicias



UN PROGRAMA



QUE SE IMPONGA



SOBRE TODOS

La precuela de Amazon de "El Señor de los Anillos" podría inaugurar una nueva era de tanques en streaming, o indicar la máxima cúspide a la que pueda llegar la TV. Por Felix Gillette

La sinopsis es más o menos así: un ser poderoso ha acumulado un arcón de recursos ilimitados observando con su ojo que todo lo ve las vidas de todos en la Tierra. Ahora dará la última embestida para vencer para siempre a sus rivales.

No, no es Sauron. Es Amazon.

El 2 de septiembre, Amazon Prime Video estrenó *El Señor de los Anillos: Los Anillos del Poder* en unos 240 países y territorios de todo el mundo.

La serie se basa en parte en los apéndices, una colección de relatos que al final de *El retorno del Rey*, de J.R.R. Tolkien, bosquejan una elaborada historia previa de la Tierra Media. Ambientada unos miles de años antes de los sucesos de *El Hobbit*, *Los Anillos del Poder* exhiben un vasto reparto de personajes nuevos y clásicos, opulentos efectos especiales y una enorme campaña de marketing.

Para avivar el interés, Amazon.com Inc movilizó una singular armada de activos en medios y *hardware*. A la iniciativa contribuyeron Amazon Books, Amazon Music, Twitch, IMDB.com, y Amazon Fire TV, haciendo promociones sinérgicas vinculadas con Tolkien, como ofertas por los libros originales o imágenes de la serie impresas en bolsas de compra. “Nos bombardearon con publicidad”, resumió Andrew Rosen, fundador de Parqor, un servicio de análisis de *streaming*.

La última vez que los televidentes se toparon con el universo fantástico de Tolkien, sus héroes daban pelea en las adaptaciones que hizo Peter Jackson para la pantalla grande de *El Señor de los Anillos* y *El Hobbit*, donde debían trenzarse valientemente contra orcos, trolls de las cavernas, *balrogs*, espectros del anillo o bestias aladas.

Ahora esas criaturas están de regreso para enfrentar una tarea no tan medieval pero igual de exigente: elevar la posición de Amazon en el tumulto de las guerras del *streaming*.

Si la misión falla, debemos suponer que rodarán cabezas en la Batalla de la Puerta Negra.

Lo que está en juego con *Los Anillos del Poder* parece inusualmente excesivo, incluso para una compañía que el año pasado tuvo ventas por cerca de US\$ 470.000 millones. Desde el comienzo el fundador y director ejecutivo de Amazon, Jeff Bezos, un superfanático de Tolkien, se ha involucrado en persona en el proyecto.

En 2017 la compañía superó a sus rivales para imponerse en las negociaciones con los herederos de Tolkien, New Line Cinema y la editorial HarperCollins al cañonear con US\$

250 millones por los derechos de cinco temporadas televisivas más un posible *spinoff*.

El año pasado el gobierno de Nueva Zelanda, donde se filmó gran parte de la serie, reveló que Amazon gastaría unos US\$ 465 millones solo en la primera temporada. El costo proyectado de *Los Anillos del Poder* podría superar los US\$ 1000 millones, con lo que se convertiría en el programa más costoso de la historia. “Es un atracción grande, muy grande”, dice Colin Dixon, fundador y analista jefe de NSScreen Media, empresa de investigaciones en medios. “Obviamente pensaban a escala mundial cuando acordaron hacerlo”.

Desde su creación en 2011, Prime Video se ha ofrecido gratis a los clientes suscriptos al servicio Prime, que ahora tiene unos 200 millones de miembros en todo el mundo. Pero el servicio de *streaming* todavía sigue superado por Netflix Inc., que a pesar de sus recientes dificultades posee 220 millones de suscriptores. Disney+ ya cuenta con 152 millones, y eso que solo empezó en 2019.

A falta de estudios de audiencia, tasas de abandono o cifras de ventas directas, siempre ha sido difícil evaluar con exactitud cuánto valor extrae Amazon del servicio.

La compañía ya ha probado varias estrategias originales de programación. En los primeros días de Prime Video buscó alterar el método establecido de Hollywood de producir series apelando a aportes colectivos a través de un portal en la web en el que cualquiera podía subir guiones a cambio de reseñas, laureles y premios en efectivo. El experimento generó pocas historias exitosas y tuvo corta vida.

Amazon regresó al modelo más tradicional bajo el mando de Roy Price, un directivo con el gusto por abordar series prestigiosas y poco convencionales, como *Transparent* o *Mozart in the jungle*, que obtuvieron el favor de la crítica pero no captaron audiencias masivas.

Luego Bezos volvió a cambiar de estrategia y exigió a sus directivos que encontraran algún equivalente a *Game of thrones*, la exitosa serie *fantasy* de HBO, que entonces dominaba el entretenimiento en EE.UU. y el mundo. En 2018 Amazon contrató a Jennifer Salke, una veterana de la TV abierta, para que identificara y produjera proyectos grandiosos con atractivo vasto y planetario. A partir de ese momento la compañía ha creado un puñado de éxitos populares, como *The Boys*, una serie de superhéroes que se basa en una historieta.

El veredicto definitivo acerca del método de ir a lo grande llegará por estas semanas. La primera temporada de ocho

¿El último de los grandes gastadores?

*Todas cifras aproximadas

The Sandman

US\$15 millones

por episodio

La casa del dragón

US\$20 millones

por episodio

Los Anillos del Poder

US\$58 millones

por episodio

Elija su luchador...por el dominio del streaming



LA CASA DEL DRAGÓN

Tres años después del controvertido final de *Game of Thrones*, ha regresado el mundo de fantasía de George R.R. Martin, junto con la sangre, el sexo, la violencia y, sí, los dragones, que hicieron de la serie tal fenómeno. Al igual que Amazon, HBO hace su gran apuesta a una precuela: unos 200 años antes, la dinastía de cabello platinado de los Targaryen controla Westeros. En medio del espectáculo de gráficos animados hay un drama shakespeariano sobre la crueldad que pueden infingirse las familias en su ambición de poder, solo que esta vez no hay un Tyrion Lannister que alivie con su humor.



THE SANDMAN

La adorada historieta de Neil Gaiman, que se publicó entre 1989 y 1996, finalmente logró su esperada adaptación, cortesía de Netflix. La serie de 11 episodios sigue a Morfeo, un ser cósmico y Sandman titular que controla los sueños de la humanidad, en tanto viaja a través del tiempo y el espacio (y el infierno) para arreglar el caos del mundo luego de haber sido retenido como prisionero por más de un siglo. Cuenta con un par de viejos actores de *Game of Thrones*—Gwendoline Christie y Charles Dance—junto con Patton Oswalt en la voz de un cuervo bromista.



SHE-HULK: DEFENSORA DE HÉROES

No le resulta fácil ser verde a la prima de Bruce Banner: quiere ser abogada pero no debe olvidarse de sacarse los tacos antes de exhibir sus músculos. La serie de Disney+ se presenta como una comedia —si pensaron que fueron cómicas las dos últimas películas de Thor— y Tatiana Maslany, de *Orphan Black*, está a la altura de sus peripecias. Es parte de un bufete que representa a un listado de malvados, incluido Tim Roth interpretando a la némesis de Hulk, Abominación. Pero los auténticos villanos de la serie no tienen superpoderes especiales. Simplemente son hombres.

episodios de *Los Anillos del Poder* contará con el refuerzo de la rediseñada interfaz del servicio, y disfrutará de la llegada de los partidos de los jueves de la NFL a Prime Video, lo que posiblemente absorberá nuevos televidentes que después de los encuentros podrán ser redirigidos a la Tierra Media.

Si Amazon ha de triunfar, lo hará sin Jackson, quien, a pesar de haber recaudado US\$ 1850 millones con seis filmes y un Oscar a mejor película, no participó de este regreso. En una entrevista en 2012 con *Le Monde*, Christopher Tolkien, el exdirector del patrimonio Tolkien que falleció en 2020, afirmó que Jackson había “destripado” la obra de su padre.

Amazon ha entrado en batalla con los productores-guionistas Patrick McKay y J.D. Payne.

Los Anillos del Poder llega en un momento ferozmente competitivo en el sector del streaming. El mercado interno en EE.UU. está mayormente saturado, y ahora los productores miran al exterior en busca de crecimiento. El Universo Cinematográfico de Marvel ayudó a impulsar el rápido avance internacional de Disney+, así que ahora todos los servicios importantes rastrean desesperadamente su propia historieta o saga de *fantasy* capaz de generar derivaciones inagotables con un atractivo que atraviese las culturas. Estos proyectos masivos empezaron a emitirse antes que *Los Anillos del Poder*, como *The Sandman* en Netflix (se estrenó el 5 de agosto), *She-Hulk: defensora de héroes* en Disney+ (18 de agosto) y *La Casa del Dragón* (21 de agosto).

Si estas nuevas prototipos son un fracaso, el otoño boreal de 2022 se recordará como la cumbre de la TV costosa, con productores que ya están ajustando a la baja sus

hábitos de gasto frente a la acumulación de pérdidas en un mercado superpoblado.

Pero si tienen éxito, este otoño podría pasar a la historia como el inicio de la era de los tanques de la TV por streaming, cuando las fantasías de gran presupuesto en busca de audiencias internacionales comenzaron a desplazar a otros géneros de nicho.

A pesar de algunos resquemores iniciales, los superfanáticos de Tolkien dio el visto bueno. “Hace años que la gente viene diciendo que Amazon es una empresa enorme y sin alma que iba a destruir a Tolkien —apunta Corey Olsen, experto en Tolkien y conductor del podcast *The Tolkien Professor*—. Había mucha desconfianza entre los fanáticos”.

En mayo, para aliviar esas preocupaciones y ayudar a impulsar el entusiasmo por la serie, Amazon invitó a Londres a un grupo de influencers y expertos en Tolkien. Allí pudieron ver adelantos de *Los Anillos del Poder* y bombardear a McKay y Payne con preguntas sobre detalles específicos de la Tierra Media. En julio, Amazon recibió a muchas de las mismas personas en la Comic-Con de San Diego, donde 6500 fanáticos llenaron un salón de convenciones para ver a Stephen Colbert moderando una mesa en la que se encontraban una decena de miembros del elenco, los guionistas-productores y la productora ejecutiva, Lindsey Weber.

Olsen cuenta que muchos de sus colegas se retiraron aliviados de sus dudas. “Me dio la confianza de que, desde la perspectiva de Tolkien, el programa de verdad está en buenas manos —señaló—. Es un material muy excitante, épico, mítico”.

El ojo de Bezos seguramente estaba vigilando. <BW>

Dale un suplemento a tu mes cada semana

Cada martes aumentá tu conocimiento
con la información más relevante.

▷ Pyme

Tendencias,
soluciones e
innovación.

▷ Energía

Actualidad y
evolución del
sector.

▷ Sustentabilidad

Casos de éxito,
tendencias y proyectos.

▷ Management

Gestión y talento.



Suscríbete

suscripciones@cronista.com

0800 222 7664

 **El Cronista**

Realeza

Reina Isabel II: dentro de las finanzas reales

La monarca fue una administradora diligente de los asuntos empresarios de la familia, pero descartó las innovaciones radicales.

Por Andrew Hill

Isabel II fue una de las personas más acaudaladas del mundo, con propiedades que iban desde bienes raíces de primer nivel en el centro de Londres a campos por todo el país, pero su capacidad de lucrar con esos activos, y mucho menos venderlos, era limitada.

Su padre, el rey Jorge VI, decía que la familia real era “la Firma” y un exase-sor de la familia calificó a la reina como “una posición no ejecutiva” en lo que se refería a asuntos financieros y empresarios. Pero la posición de la reina era distinta a las de una compañía convencional, y su facultad para actuar como un típico emprendedor, inversor o director empresario estaba fuertemente restringida por la tradición y las leyes.

Ella conservaba la autoridad final respecto de decisiones importantes en una casa real con cerca de 400 empleados, de ingenieros a chefs, y supervisaba el funcionamiento y las remodelaciones de palacios que se cuentan entre los edificios más famosos del mundo. Con todo, en el día a día, muchas de esas decisiones las tomaban una red de cortesanos.

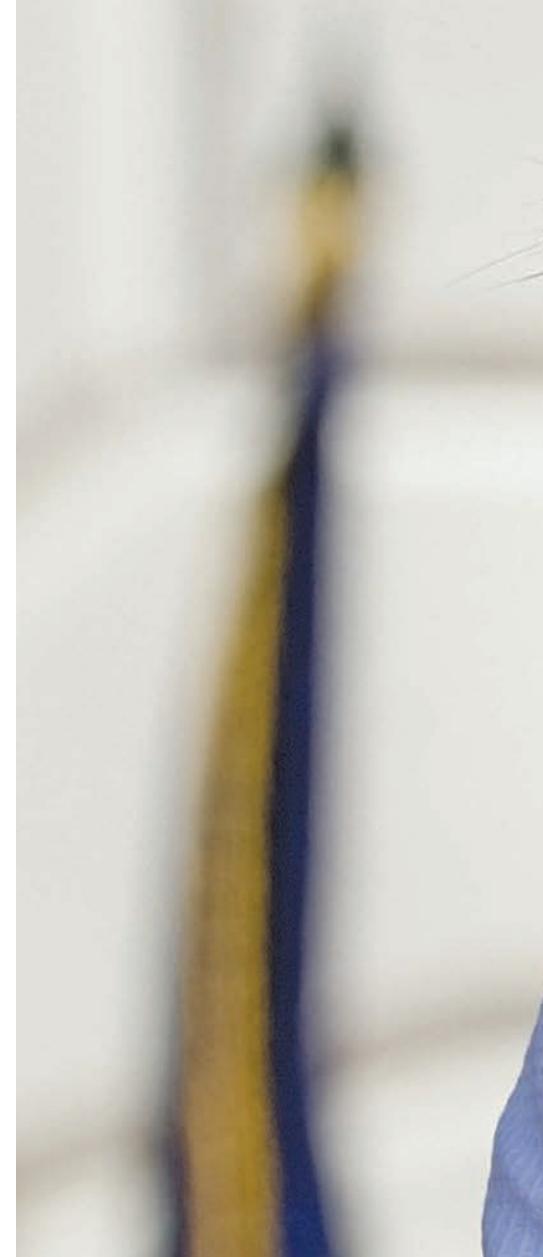
El estilo de administración de la reina estaba guiado de manera inevitable

por las demandas específicas de la monarquía constitucional y dio forma a un enfoque gradualista ante los cambios que descartaba las innovaciones radicales.

Una de las preguntas clave que afronta su sucesor, Carlos III, quien como Príncipe de Gales era conocido por ser participativo y por sus ideas firmes sobre el medio ambiente y temas de planificación, es si querrá o estará en condiciones de inaugurar cambios audaces respecto de la forma en que ella manejaba sus tareas.

Lo que a menudo suele llamarse, de manera confusa, “la fortuna de la reina”, estaba dividida en verdad en una cantidad de sectores altamente regulados, la mayoría de los cuales escapaban a su control directo y ahora pasarán a su sucesor.

Su mayor patrimonio de tierra y propiedades era administrado por la Hacienda de la Corona, que pertenece al monarca reinante “por derecho al trono”. La cartera de propiedades por 15.600 millones de libras incluye grandes porciones del centro de Londres, como Regent Street y St James, además de parques y campos fuera de la capital. También le pertenece el lecho



marino hasta 12 millas de la costa, cuyo valor repuntó desde 2021 gracias al alquiler lucrativo de los derechos para desarrollar proyectos mar adentro de energía eólica.

El director de la Hacienda de la Corona informa anualmente a la monarca sobre el estado de la cartera, aunque desde 1760 los reyes han permitido que las tierras reales sean administrados en su nombre. Los ingresos excedentes van al Tesoro, que a cambio hace un pago anual fijo al monarca, al principio mediante lo que se conocía como Lista Civil, y desde 2012, mediante la “donación soberana”.

Si la reina mantuvo una relación distante con la Hacienda de la Corona, se vinculó de manera más directa con el destino de la donación. En 2016, se acordó que la proporción de los ingre-



sos de la Hacienda de la Corona que se distribuía a la monarca pasará del 15 al 25 por ciento, mayormente para permitir una renovación a 10 años del Palacio de Buckingham por 369 millones de libras.

Reformas clave

Una fuente más directa de ingresos independientes provenía del Ducado de Lancaster, una hacienda que desde 1399 ha pertenecido al monarca reinante. Sus propiedades abarcan 18.248 hectáreas y el valor neto del ducado es de 653 millones de libras. Esos activos incluyen tierras en Cheshire, Lancashire, Staffordshire y Yorkshire, propiedades comerciales —especialmente el Savoy en Londres—, inversiones financieras, casas y derechos mineros y costeros. Las cuentas de la reina, de-

nominadas el “monedero privado”, solo se beneficiaban de los ingresos de la hacienda, que en 2021-22 exhibió un superávit neto de 24 millones de libras.

Fue ese ingreso el que en 1990 la reina aceptó que se utilizara para pagar a otros miembros de la familia real. Como parte de la reforma de la Lista Civil, solo ella y, en aquel entonces, el príncipe Felipe y la reina madre, podría recibir dinero directamente del Tesoro. También se anunció que ella pagaría impuestos a los réditos y a las ganancias de capital sobre el Ducado de Lancaster y sobre otras inversiones privadas, aunque el gobierno aceptó que las “cesiones entre soberanos” quedarian exentas del impuesto a la herencia. En consecuencia, el Ducado de Lancaster pasa al sucesor libre de impuestos.

Carlos fue un partidario temprano

de la idea de que la familia real debería vivir por fuera de los ingresos de la Hacienda de la Corona. Sin embargo, como príncipe de Gales y duque de Cornualles financió sus actividades privadas y de caridad y las de su familia con ingresos del Ducado de Cornualles, una hacienda privada establecida en 1337 por Eduardo III.

La reina se involucró de cerca en esta fase crítica de la reforma de las finanzas de la monarquía. En 1986, un equipo de contadores de Peat Marwick McLintock, los auditores de la reina, dirigido por Michael Peat, había revisado el estado de la casa real. Su informe revolucionó las finanzas reales.

Las recomendaciones —188 en total en un informe de 1200 páginas— mejoraron la eficiencia y redujeron costos. En su biografía, *La reina*, Ben Pimlott

La pregunta es si Carlos III estará en condiciones de inaugurar cambios audaces respecto de la forma en que ella manejaba sus tareas.



señaló que la intervención de la monarca fue “pequeña pero notable” (se asegura que preguntó: “¿Por qué tengo tantos pajes?”). Los cambios la mantuvieron a ella y a la familia en buen nivel cuando en los años 90 la muerte, los divorcios y los escándalos enfocaron otra vez la atención pública sobre la manera en que se conducía la monarquía.

Peat, quien se convertiría en uno de los administradores del monedero privado —equivalente al director de finanzas de la Firma— también fue una fuente invaluable de consejos sobre la cartera personal de la monarca. Otro miembro de la casa real recuerda que ella hacía preguntas agudas sobre sus inversiones en startups al comienzo de la burbuja de las puntocom en 2000.

Sus posesiones privadas también incluían los palacios de Balmoral, en

Aberdeenshire, y Sandringham, en Norfolk, la colección de sellos reales (excluyendo los de la Commonwealth que ella recibió y guardó en nombre del país), y sus caballos de carrera, en los que tenía un interés personal, tanto por su rendimiento en las pistas cuanto por su valor como animales reproductores.

Quienes trabajaron con la reina son unánimes respecto de su ética laboral y su eficiencia. “La reina es muy concreta. Le envías un memorando y lo devuelve al día siguiente, o ciertamente dentro de las 24 horas”, contó un excortesano a Andrew Marr en su libro de 2012 *The Real Elizabeth*. “No entraba en las pequeñas cosas, pero sí tomaba las decisiones principales”, declaró al FT otro exconsejero.

Las decisiones eran cuidadosamente preparadas por cortesanos de alto ni-

vel, quienes acercaban recomendaciones para que ella las aprobara. “No es como cualquier otra organización convencional, en la que las órdenes descienden desde arriba”, aclaró un exasesor de la familia real, que habló de una “toma de decisiones por ósmosis”.

Lord Robin Janvrin, secretario privado de la reina entre 1999 y 2007, expresó: “Diría que su acercamiento a cada punto era el de un ‘implacable sentido común’. Claro que aceptaba muchos de los consejos que recibía, pero si no eran sensatos desde luego que se daba cuenta”.

Intervenciones prudentes

Aunque la reina siempre decidía las actividades a las que asistía, era harto consciente del poder de su cargo y de la necesidad de calibrar con cuidado cualquier otra intervención, en particular en temas financieros o empresarios.

A menudo una mera consulta del Palacio de Buckingham bastaba para afectar una decisión. Según un funcionario de la corte, cuando en los años 2000 la Hacienda de la Corona quiso vender un bloque de viviendas económicas, los moradores preocupados protestaron ante la reina. Dos consultas cuidadosamente redactadas de la monarca impulsaron a la hacienda a venderlas con descuento a un propietario adecuado. En otras ocasiones dejó en claro su rechazo a permitir que el Ducado de Lancaster se desprendiera de tierras agrícolas que había poseído desde el siglo XIV. “Si fueron buenas para Juan de Gante (duque de Lancaster desde 1362), también serán buenas para mí”, manifestó.

Como príncipe de Gales y duque de Cornualles, su hijo Carlos demostró un método más intervencionista. Encabezó en persona el Consejo del Príncipe, el directorio del Ducado de Cornualles, que en el informe de 2022 registraba activos netos por 1050 millones de libras y un superávit de 23 millones de libras. La cartera incluye gran parte de las islas Sorlingas, amplias porciones de Dartmoor y el predio de cricket The Oval, en Londres.

También fue un gerente activo de la hacienda, acostumbrado a reunirse en

La reina hacía preguntas agudas sobre sus inversiones en startups al comienzo de la burbuja de las puntocom en 2000.

persona con sus moradores, y se ganó el apodo afectuoso de “el jefe” de parte del personal, señala un documental de ITV de 2019. Un empleado de du-
cado habló de una ética similar a la de su madre, según la cual Carlos devolvía en pocos días con notas manuscritas los documentos que le entregaban.

“La participación personal y el toque personal y la comprensión de las familias y las vidas de las personas es lo que importa en cuanto a la administración”, declaró Carlos en el programa.

El Ducado de Cornualles pasa ahora a su heredero, el príncipe Guillermo. Carlos preparó a su hijo para asumir el gobierno de una hacienda de 52.450 hectáreas, que incluye tierras y propiedades, mayormente en el sudoeste de Inglaterra, para que no se repitiera lo que llamó el “bautismo de fuego” que vivió al asumir el ducado en 1969 con apenas 21 años.

Desafíos para el rey

Transferir un estilo de conducción más activo a su nuevo papel será difícil. Como “jefe” de la Firma, el rey afronta más limitaciones sobre sus instintos intervencionistas, y así lo ha reconocido. En 2018 Carlos declaró a la BBC que como soberano tendría que “operar dentro de los parámetros constituti-

cionales”. Ante la pregunta de si siendo rey continuaría con sus campañas públicas, su respuesta fue que “no soy estúpido. Me doy cuenta de que ser soberano es un ejercicio distinto”.

La reina también ejerció el liderazgo como jefa de la familia, otro papel heredado por Carlos. Durante las reuniones de verano en Balmoral o en Navidad en Sandringham, ella era la encargada de fijar el tono general de la conversación.

En un momento crítico en su reinado, supervisó los intentos de adoptar una visión más formal y estratégica del futuro, guiada y asistida por su esposo, quien tuvo un papel activo en los asuntos familiares hasta su muerte en 2021. Después del “*annus horribilis*” de 1992 —que estuvo señalado por los problemas maritales de tres de sus cuatro hijos y un devastador incendio en el castillo de Windsor—, la reina fue alentada a crear lo que se conoció como el “Grupo para Salir Adelante”, formado por miembros centrales de la familia y funcionarios de alto rango. El grupo se reunió de manera regular hasta 2005 para abordar asuntos de largo alcance, desde el tamaño de la familia real oficial hasta el papel de la reina como jefa de la Iglesia de Inglaterra. A medida que envejecía, fue haciendo más espacio para que Carlos, Guillermo y

los miembro más jóvenes de la familia se encargaran de algunas de sus funciones públicas.

Por haber sido la jefa de Estado en el período en que las empresas británicas modernizaron su administración y marketing, la reina era consciente de la necesidad de ajustar y pulir la “marca” de la familia real.

Esa marca volvió a sentir la presión al final de su reinado, cuando el espíritu de renovación que había anunciado el casamiento en 2018 de Meghan Markle y el príncipe Enrique se desintegró en enconos y acusaciones públicas. La exitosa celebración del jubileo de platino en 2022 puso de manifiesto hasta dónde la reputación de la familia dependía de la dedicación y el sentido del deber de la monarca.

Exorteros hablan de la estrategia del “tarro de Marmite” para definir la evolución de la imagen de la monarquía durante el reinado de Isabel II, una referencia al cambio imperceptible en el diseño del envase de ese producto, que se ejecutó con tanta lentitud que los fanáticos ni siquiera se dieron cuenta de que había ocurrido.

“Ella nunca habría hecho nada buscando un beneficio rápido y de corto plazo”, aseguró Sir Alan Reid, administrador del monedero privado entre 2002 y 2017, y ahora titular del consejo del Ducado de Lancaster. Y aun así no se opuso a cambios que tenían sentido y a menudo desautorizó a cortesanos que suponían que se resistiría a la modernización.

Refiriéndose a uno de los más famosos cambios de marca de su tiempo, una persona que trabajó de cerca con la reina dijo que ella era consciente de la necesidad de cambiar, “pero no queremos (crear) la ‘Nueva Monarquía’ como si fuera el ‘Nuevo Laborismo’”. Según este funcionario, su método de conservar y hacer avanzar la Firma era similar al del príncipe en *El gatopardo*, la novela de Giuseppe Tomasi di Lampedusa: “Hace falta que algo cambie para que todo siga igual”. Ahora le toca a otra generación conducida por Carlos III tratar con los crecientes llamados a acelerar esa transformación. <FT>



15.600
millones de libras

Valor de la cartera de propiedades que administra la Hacienda de la Corona, y que incluye grandes porciones del centro de Londres, como Regent Street.

1050
millones de libras

Activos netos del Ducado de Cornualles, una hacienda privada establecida por Eduardo III en 1337. Con la sucesión, su administración pasa del rey Carlos III a su heredero el príncipe Guillermo.

653
millones de libras

Activos netos del Ducado de Lancaster, hacienda privada que pertenece al monarca reinante desde 1399. Sus posesiones abarcan casi 20.000 hectáreas.

MENDOZA DE LUJO

Con opciones de alta hotelería que mezclan el relax y la aventura, la provincia cuyana renueva su oferta para el público más exigente. Los imperdibles para las próximas vacaciones.

Por María Paula Bandera

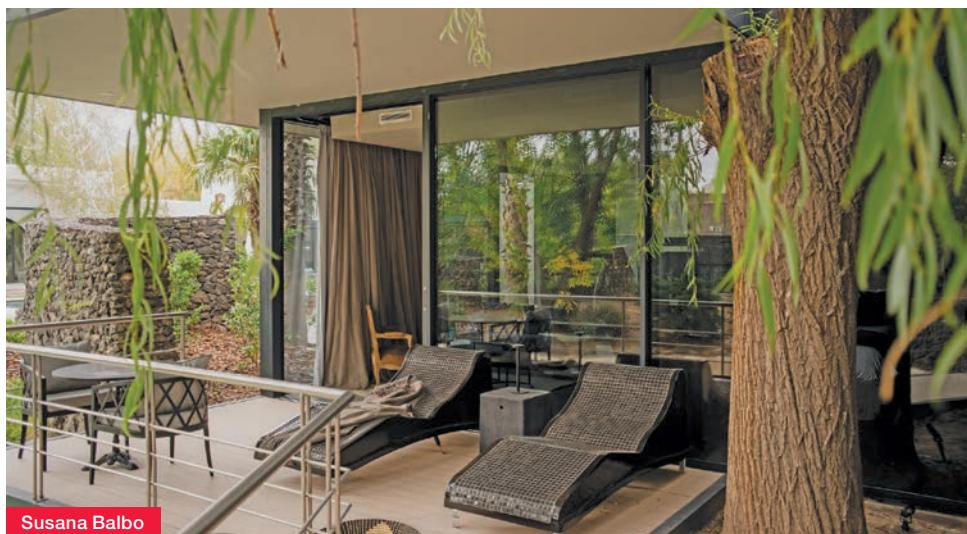
La pandemia llevó la mirada hacia adentro, también en materia de turismo. Con fronteras cerradas, certificados de vacunación y estudios como el PCR, salir era una odisea y la oferta turística local se revalorizó, por lo que muchos viajeros de lujo empezaron a buscar en el país lo que antes encontraban en el exterior. Mendoza se destacó entre los destinos que supieron atender esa demanda: inauguraron varios hoteles destinados a ese segmento y se consolidaron las propuestas de programas *outdoor* y con innovadores paseos que tienen a la naturaleza como protagonista.

Las nuevas cinco estrellas

El lujo queda cada vez más lejos del avión. Los hoteles alejados de las grandes ciudades se alzaron como grandes ganadores en este nuevo escenario.



La Morada



Susana Balbo



"Estamos a 45 kilómetros de la ciudad. La pandemia hizo que todos quisieran salir de las grandes urbes, entonces, cuando el turista llega a una provincia busca alejarse del centro. Esto es una tendencia mundial que llegó para quedarse", asegura Alejandra Gil Posleman, gerente de Rosell Boher Lodge, hotel que se encuentra a medio camino entre la ciudad y Valle de Uco.

La propiedad cuenta con villas que, en algunos casos, superan los 300 m², todas equipadas con jacuzzi en la terraza, hogar y cava subterránea. La privacidad es otro punto fuerte, una prudencial distancia de 50 metros separa a una de la otra.

En pandemia, la provincia vio nacer un nuevo concepto de lujo enraizado en un hotel: Susana Balbo Winemaker's House & Spa Suites, ubicado en Chacras de Coria, el barrio residencial más codiciado de la ciudad.

El proyecto se gestó y se puso en marcha en 2020, en la propiedad personal de Susana Balbo –la primera mujer ar-

gentina en obtener la licenciatura en enología, responsable de la bodega homónima y *chair* del W20–, donde también vivió junto a sus hijos: Ana y José.

Entre sus particularidades, hay una que lo hace único en toda la región: sus *spa suites*, es decir que el *spa* funciona dentro de las habitaciones.

Las *suites* poseen sauna seco, ducha de sensaciones, sala de tina –para darse diferentes tipos de baños de inmersión– y la posibilidad de elegir rituales de bienestar a la carta.

"Empezamos a idearlo en plena pandemia. En un momento, el *spa* iba a estar afuera, pero los metros no nos daban para que quede cómodo, entonces nuestro consultor internacional nos acercó este concepto que nos encantó", cuenta Ana Lovaglio, quien se encargó, junto a su madre, de elegir cada detalle de la propiedad, desde los objetos y las obras de arte hasta la creación de una sutil fragancia que aromatiza todo el establecimiento.



Casa Agostino

"Cuando uno habla de lujo no se refiere necesariamente al precio, estos son los nuevos conceptos del lujo. Los *spas* son muy valorados, pero pueden plantear una situación incómoda, quizás no querés estar en bata o deseas bañarte antes de llegar a la habitación, pero no hacerlo en un espacio comunitario. Acá podés disfrutarlo en la privacidad de tu *suite*", agrega.

El *slow travel* es otro de los conceptos en los que hacen pie, ya que Mendoza, destino gastronómico por antonomasia, puede convertirse en un *rally* de bodegas.

Este tipo de alojamientos se convierten en un destino en sí mismo, tienen todas las prestaciones para que los huéspedes sientan que están de vacaciones aun sin salir de allí.

"Hemos recibido a turistas que no salieron en dos o tres días, y la gran mayoría pasa acá la mañana y luego va a una bodega o al revés, no llevan una agenda explotada", cuenta Lovaglio.

En enero de 2021, otra familia abrió la casa de su bodega al turismo, Agostino. Los viñedos tienen más de 90 años de antigüedad y se extienden a lo largo de 250 hectáreas, a metros de allí se encuentra la propiedad, reconvertida en un hotel *boutique* de seis habitaciones.

"Los huéspedes se manejan como si fuera una casa: tenemos un *honesty bar*, donde pueden tomar la bebida y los *snacks* que necesitan, para no tener servicio invasivo, y que la gente se sienta tan cómoda como en su casa. Incluso varias familias y grupos de amigos reservan la totalidad de las *suites*", comenta Constanza Pro, responsable del lugar.

El predio también cuenta con una casa de campo de tres habitaciones y un restaurante que hace foco en la cocina ítalo-argentina. Este concepto de la casa, lo hogareño, se traslada al restaurante en platos para compartir que bajan al centro de la mesa.

Valle de Uco, el nuevo destino

Muy sobre finales de los 90, el enólogo francés Michel Rolland puso los ojos sobre Valle de Uco; notó que esos suelos y esas vides, algunas con más de 100 años, podían dar vinos excepcionales, distintos a los de la llamada primera zona productora: Luján de Cuyo y Maipú.

Entonces estableció el clúster Clos de los Siete, conformado, hoy, por cuatro bodegas: Rolland Wines, Monteviejo, DiamAndes y Cuvelier los Andes.

Con los años, las bodegas del Valle de Uco y sus vinos convirtieron a esta localidad en un destino para ir a pasar el día, pero de un tiempo a esta parte el panorama cambió.

"Antes la gente venía a Valle de Uco, visitaba algunas bodegas y volvía la ciudad. Pero claro, acá no hay peregrinaje, entonces la vista es más impactante; además, mirás en 360 y no ves un cable, un poste... escuchás solo el ruido de los animales, eso hizo que se haya convertido en un destino para pasar cuatro, cinco o seis días", cuenta el *sommelier* Andrés Rosberg, uno los propietarios de La Morada Life, desarrollo inmobiliario que combina hotelería con viviendas.

Más allá de que es una de las personas que más sabe del vino argentino y de su geografía, hace años que Rosberg atestigua el crecimiento de la zona con sus propios ojos, ya que posee un hotel, La Morada, rodeado de una finca de 280 hectáreas.

"La demanda turística creció muchísimo, ya no hay temporada baja, la ocupación de La Morada está siempre completa. Lo que faltaba en Uco era un lugar con gastronomía espectacular, pero accesible y con una gran selección de vinos de diferentes bodegas", asegura.

Con esas condiciones dadas, Rosberg y sus socios lanzaron este desarrollo que amplía la capacidad del hotel –de seis a 32 habitaciones- y lo complementa con *pods* o *tiny houses*,



30 casas de dos dormitorios con las *amenities* del complejo; y *homes*, 44 casas en lotes de 1250 m².

El verdadero Disney de los enófilos está en el sótano, donde se encuentra la cava del restaurant: 100 m² para que descansen más de 10.000 botellas.

Excusiones únicas

La pandemia consolidó a Mendoza como uno de los destinos favoritos dentro del turismo doméstico. Pero, además, la crisis que vivió el sector acercó una oportunidad: "Las bodegas se encontraron con el desafío de abrir en días y horarios que se adaptaran a los locales y tuvieron que inventar propuestas diferentes, así surgieron nuevos espacios y ocasiones, como los *sunset*s. Las actividades *outdoor* también se ajustaron a esta nueva demanda", cuenta Verónica Mausbach, propietaria de la agencia de viajes Vintura.

Hoy las clásicas visitas a las bodegas son un plan más entre tantos otros. Se puede recorrer el dique Potrerillos en velero, disfrutar de cabalgatas entre las montañas y hasta hacer un paseo en globo por los viñedos.

Estas experiencias están disponibles en plataformas de viajes y, por supuesto, también pueden contratarse a través de agentes. "Hoy podes conseguir el dato de un paseo en globo por un Uber, pero el trabajo de un buen agente de viajes es el que ahorra malestares, la pandemia dejó bien en claro la importancia de nuestra labor. Además, diseñamos planes para maximizar el día, tenemos datos de lugares desconocidos y, en muchos casos, creamos estrategias para abaratizar costos", cuenta la experta en turismo.

Los paisajes también coronaron a esta provincia como un *spot* ideal para las fiestas electrónicas. Valga como ejemplo Las Palapas, un espacio de montaña que funciona en el predio del Gran Hotel Potrerillos. Allí, en un entorno natural único, se dan cita DJs nacionales e internacionales; las entradas se agotan siempre y la agenda de presentaciones tiene seguidores de todo el país.

Con vista al agua y la Cordillera enfrente, la bodega Alfa Crux se vale de su ubicación privilegiada y creó una propuesta de *sunset*s para fechas especiales.

La gastronomía del lugar se destaca tanto como las visuales, ya que el chef Edward Holloway, responsable del restaurante de la bodega, diseñó un menú de platitos para coronar el atardecer perfecto.

Y si Valle de Uco ya se erigió como un destino en sí mismo, lo que se viene justamente es Potrerillos. "Tiene un potencial enorme, siempre fue lindo y hoy hay mucha oferta de cabinas y *sunset*s. Es la meca de los ciclistas, el *rafting* es fabuloso, cuenta con *treks* escondidos, tiene todo", concluye Mausbach.

Aperturas gastronómicas

Lo mejor de la gastronomía argentina, por la variedad, can-

tidad y calidad de las ofertas, se concentra en Buenos Aires y Mendoza: la provincia es un destino *foodie* más allá del vino.

El último año abrieron nuevos restaurantes que reforzaron la buena gastronomía local.

En su finca ubicada en Las Compuertas, los hermanos Héctor y Pablo Durigutti abrieron el restaurante "5 Suelos - Cocina de Finca" y lo hicieron a todo trapo, de la mano de la premiada cocinera Patricia Courtois.

El restaurante, de paredes vidriadas, está inmerso en el viñedo, algo que logra deleitar todos los sentidos, con la vista como *appetizer* y luego una seguidilla de aromas, texturas y sabores.

También tiene espacios al aire libre y un salón con terraza que da directo a la montaña.

Si bien, como en la mayoría de las bodegas, ofrecen menú por pasos, la cocina es evocativa, traslada el paladar a los sabores ricos y simples de la infancia. Son platos que no necesitan entenderse, lejos de toda intelectualidad, técnicas complejas y combinaciones exóticas, en 5 Suelos gana el producto y se apoya en el concepto de lo familiar.

MM Jamonería, en bodega Vistalba, abrió con una propuesta totalmente disruptiva para la ciudad. Allí los pescados y mariscos llevan la delantera; alquilan un barco en Chubut y cuentan con un equipo propio de buzos para conseguir la materia prima más fresca posible.

La carta, por supuesto, también hace referencia al nombre del restaurante, con 15 variedades de jamón –muchos importados de Italia y España–, quesos y chorizos.

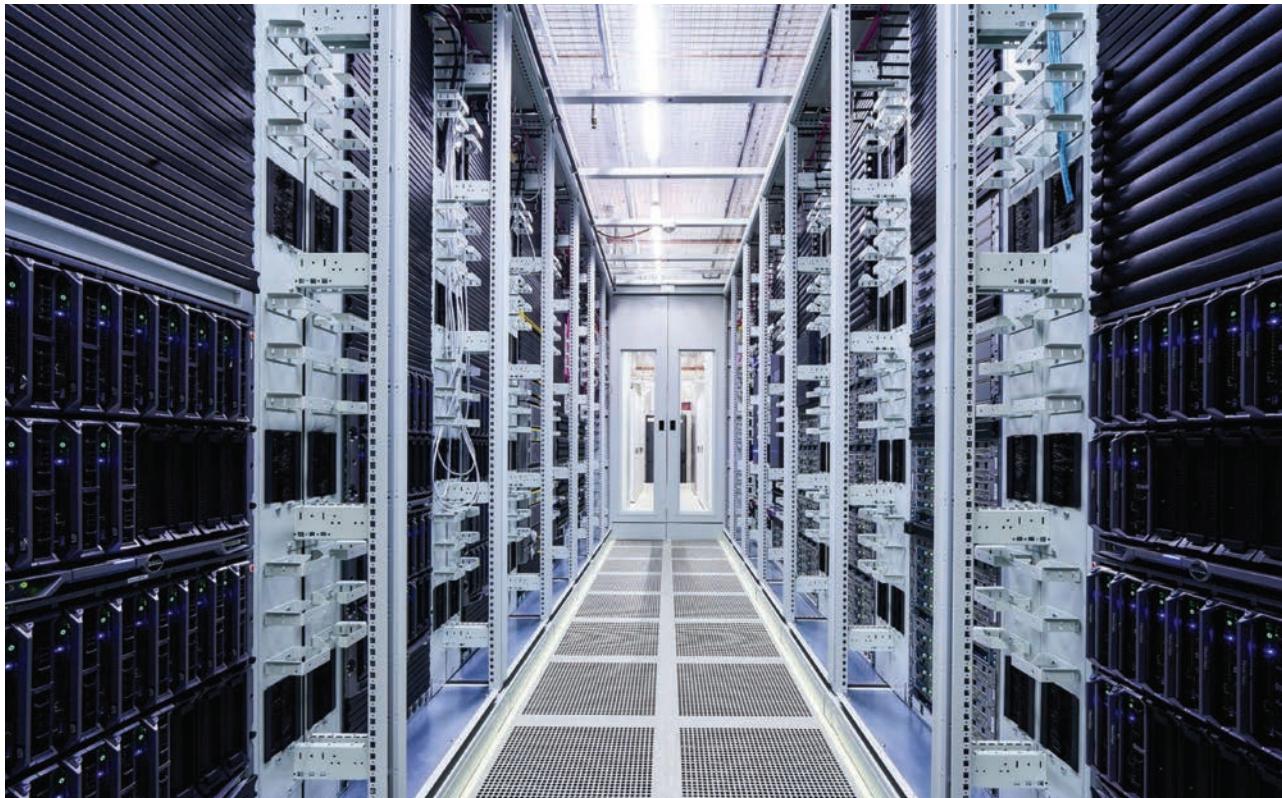
El año pasado, la Bodega Kaiken convocó al reconocido chef Francis Mallmann para que esté al frente de su nuevo restaurante: Ramos Generales.

Otra novedad es "La Vida", emplazado dentro de SB Winemaker's House & Spa Suites, que antes solo funcionaba para huéspedes. El chef Matías Gil Falcón diseñó una propuesta gastronómica amable, bien pensada, en la que nada es caprichoso ni está puesto al azar. La cocina fusiona diferentes técnicas y estilos y las plasma en platos amables y acogedores: Gil Flacón tuvo la inteligencia de correr el ego al costado para dejar que el producto se luzca.

Un guiño a esa premisa, por ejemplo, es utilizar un mismo alimento o materia prima y repetirlo en todos los pasos, o en varios, como la menta en la entrada, en el principal y en el postre, de esa forma se logra una transición suave, un dialogo entre los platos.

Otro punto fuerte del restaurante es la barra, que funciona en otro salón. La carta lleva la firma de la *bartender* Flavia Arroyo y su visita es obligada para los amantes de la coctelería, ya que por estos pagos los cócteles siempre terminan eclipsados por el vino.

Pasar la etapa aguda de la pandemia fue complicado, pero Mendoza supo encontrar una oportunidad en la crisis y salir fortalecida como destino turístico. <AP>



Computación

Un salto cuántico

El incremento de la capacidad de procesamiento a niveles sin precedentes podría ayudar a resolver problemas complejos relacionados con la medicina, la creación de materiales o el cuidado del medio ambiente. El negocio de la computación cuántica recién inicia y movería US\$ 8600 millones para 2027.

Pocas palabras han sido más utilizadas en la era moderna sin que nadie sepa exactamente qué significa como “cuántica”. Pues bien, la tecnología nos da ahora una nueva oportunidad para hacerlo: la computación cuántica, con su promesa de un poder de cálculo prácticamente ilimitado, comenzó a asomar en el horizonte. Se trata de un mercado chico con un potencial de crecimiento acelerado: IDC estima que los apenas US\$ 412 millones invertidos en esta área en 2020 se convertirán en US\$ 8600 millones para 2027. Distintas

predicciones sitúan a 2029 como el momento en que habrá disponibles computadoras cuánticas de uso comercial.

Como toda innovación, obliga a realizar aprendizajes. El primero tiene que ver con la jerga básica: los *bits* tal como se conocían se transforman en *qubits* (o su castellanización cúbit), la unidad básica de información en este nuevo mundo. “La computación cuántica emplea las propiedades de la física cuántica como la superposición y el entrelazamiento para realizar la computación”, explica Germán Lou-

reiro, ingeniero técnico especializado en *gaming* para la región de América latina en Intel. La empresa trabaja en el concepto de “practicidad cuántica”: el traspaso del laboratorio al mundo real. “Los transistores tradicionales usan codificación binaria de datos representados eléctricamente como estados ‘encendido’ o ‘apagado’, pero los *qubits* pueden operar simultáneamente en múltiples estados, lo que permite niveles sin precedentes de paralelismo y eficiencia informática”, detalla.

Para qué lo usamos

Luis Quiles Ardila, director de Inteligencia Artificial de la consultora de IT NTT DATA, clasifica los casos de uso en tres categorías. La simulación de procesos físicos, químicos y biológicos, la optimización para solucionar problemas de investigación operativa con en aplicaciones en todas las industrias y el aprendizaje de máquinas. “Todas estas aplicaciones, además, tienen potencial para ser una pieza esencial en la lucha contra el cambio climático, como por ejemplo, mejorar la capacidad de

las baterías para almacenar energía, la creación de alternativas sintéticas eficientes a los combustibles fósiles o la creación de soluciones para la absorción del CO₂", asegura.

"Avances como estos podrían abrir la puerta a nuevos descubrimientos científicos, medicamentos que salven vidas y mejoras en las cadenas de suministro, la logística y la modelización de datos financieros", dice Robert Loredo, líder global de IBM Quantum Ambassadors, para quien el camino consistirá en "distribuir eficazmente las cargas de trabajo entre los recursos cuánticos y los clásicos".

"Puede ser un antes y un después: desde manipular partículas subatómicas hasta simular la creación de nuevas moléculas a través de cruzamientos genéticos, pasando por hacer medicamentos más resistentes ante posibles mutaciones de bacterias y virus u optimizar procesos químicos que contamien menos", señala Javier Barrios, consultor líder de desarrollo en la empresa de innovación y tecnología Endava. "De hecho, uno de los factores que inciden negativamente en el desarrollo de *machine learning* e inteligencia artificial es la cantidad de dato no estructurado y sin depurar del que dependen los modelos: algunos se dieron por vencidos, pero la computación cuántica puede acelerar su uso en base a que cantidad supere muchísimo a calidad", agrega.

Obstáculos cuánticos

Aparecen tantos casos de uso como necesidades. "Se puede aplicar para el mundo de las comunicaciones y el desarrollo de las redes: las redes cuánticas facilitan la transmisión de información en forma de *qubits* entre procesadores cuánticos separados físicamente y si bien funcionan de manera similar a las redes clásicas, son mucho mejores para resolver ciertos problemas", detalla Alejandro Girardotti, director regional de Conectividad y Contenido de Cirion, la ex Lumen.

Por supuesto, el panorama muestra también algunos obstáculos. Entre los retos técnicos, Nazario destaca "la gestión de las tasas de error de los

Los riesgos de la potencia

En ese poder computacional reside su riesgo: si una computadora cuántica es capaz de resolver situaciones extremadamente complejas, seguramente puedan "romper" los códigos de seguridad. Mario Micucci, investigador de seguridad informática de ESET Latinoamérica, empresa especializada en este punto, asegura que habrá un cambio en la forma de encriptar los datos. "Hoy las computadoras cuánticas no tienen el poder de descifrar la mayoría de nuestras formas actuales de encriptación, pero en el futuro seguramente podrán hacerlo, por lo que debemos adelantarnos a las amenazas y encontrar soluciones que estén a las alturas desde ahora, antes de que sea demasiado tarde", dice.

El cifrado RSA actual que es utilizado particularmente para enviar datos confidenciales a través de Internet se basa en números de 2048 bits y se estima que una computadora cuántica necesitaría ser tan grande como 70 millones de *qubits* para romper ese cifrado. En la actualidad, la más potente es de 53 *qubits* (de IBM). Parece faltar bastante. Sin embargo, recientemente se anunció que Google y el Instituto Real de Tecnología KTH en Suecia encontraron una forma de descifrar un número de 2048 bits en solo 8 horas con 20 millones de *qubits*. Con esto en mente, el NIST (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de Estados Unidos) está evaluando 69 nuevos métodos potenciales de criptografía poscuántica (PQC) y también existe el desarrollo de QKD (quantum key distribution) que utiliza las propiedades de la física cuántica para transferir de forma segura una clave cuántica entre dos puntos finales.

qubits en los procesadores actuales, lo que lleva a IBM Quantum a buscar técnicas de mitigación de errores que nos lleven del *hardware* actual a los ordenadores tolerantes a fallos del futuro". Para eso, afirma, es necesario cerrar la brecha de habilidades. "Es muy importante acelerar los esfuerzos para educar a los estudiantes, incluso a nivel de secundaria, y educar a la fuerza de trabajo actual, para asegurarnos de que tenemos talento listo para esta nueva era", completa. IBM puso su primera computadora cuántica en la nube en 2016 y hoy cuenta con una red de 190 organizaciones que trabajan el tema.

"Los dispositivos cuánticos disponibles en la actualidad son ruidosos y, en consecuencia, están limitados en cuanto al tamaño de los circuitos que pueden manejar, lo que a su vez limita enormemente su capacidad de cálculo", cuenta Fernando Branda, director de Aplicaciones Cuánticas en Amazon Web Services. "Si empezamos pronto y experimentamos con las tecnologías disponibles, prepararemos mejor a nuestros clientes para cuando se convierta en algo habitual", agrega.

Los pioneros de la híper velocidad

El capital humano no es un tema me-

nor. "La computación cuántica no es una evolución de la actual que multiplica la capacidad de cómputo, sino la puesta en marcha de un nuevo paradigma en el que los algoritmos se escriben utilizando mecánica cuántica, por lo que será necesario adquirir nuevos conocimientos", describe Ardila.

En la Argentina aparecen las primeras experiencias, ligadas en principio más al mundo académico que al organizacional. Por ejemplo, investigadores del Instituto de Física de La Plata, dependiente del Conicet y de la Universidad Nacional de la Capital de la provincia de Buenos Aires, utilizan los dispositivos cuánticos disponibles en Amazon Braket para estudiar, desarrollar y perfeccionar el desempeño de algoritmos que generen procesos cuánticos con simetrías.

Muy cerca de acá, Quantum-South, startup uruguaya miembro de IBM Quantum Network, aplica la computación cuántica al avance de la industria de la carga aérea y marítima, incluyendo el potencial de una mayor eficiencia en la logística.

La computación está a punto de dar un salto cuántico. Aun así, muchos de nosotros seguiremos sin entender cabalmente qué significa eso. <AP> Walter Duer

Fue un año distinto para preparar Mejores Empleadores, uno de los momentos más importantes del calendario editorial de esta revista. Disponer el ranking implica meterse dentro de las operaciones de las empresas más importantes, algo que los últimos dos años se pudo hacer solo en parte, por la imposibilidad de reunirse en persona con CEOs y gerentes.

Este año, al fin, volvieron las charlas cara a cara. Esta vez la cita fue en un café del bajo Belgrano, donde coincidieron Lorice Scalise, *country manager* de Roche, y Nicolás Todino, su *People & Culture country head*, ambos recién llegados de viaje. Y aunque es cierto que retomaron esa rutina, ambos mencionan que cada vez se suben a menos aviones por trabajo. La explicación ya no tiene que ver con medidas sanitarias, sino con un fin que está cada vez más presente (y que resulta cada vez más urgente) en las empresas: bajar la huella de carbono. Es el caso del laboratorio suizo, pero no son los únicos.

Tanto Scalise como Todino celebran la decisión. El “este viaje podría haber sido un Zoom” quedó desterrado luego de la pandemia y ahora piensan dos veces antes de emitir un pasaje. ¿Realmente vale la pena hacer cientos de kilómetros para una reunión? En algunos casos seguramente sí, porque es claro que todos encuentran valor en la presencialidad. Pero en muchos otros, la virtualidad entra

Detrás de los negocios

El efecto Kylie Jenner

Usar y abusar de los viajes ya no es una opción para las empresas ni para las celebridades (incluso si sos una Kardashian).

Por Eugenia Iglesias

en la cancha para acortar distancias.

Así, las compañías se están planteando objetivos concretos de reducción de vuelos (por seguir con el ejemplo de Roche, actualmente los viajes aéreos de la farmacéutica representan el 25 por ciento de sus emisiones de CO₂, y su meta es reducirlas en un 80 por ciento en comparación con los valores prepandemia). Pero esto no lo hacen solo porque es lo correcto: la agenda actual se los demanda.

En julio pasado, la influen-

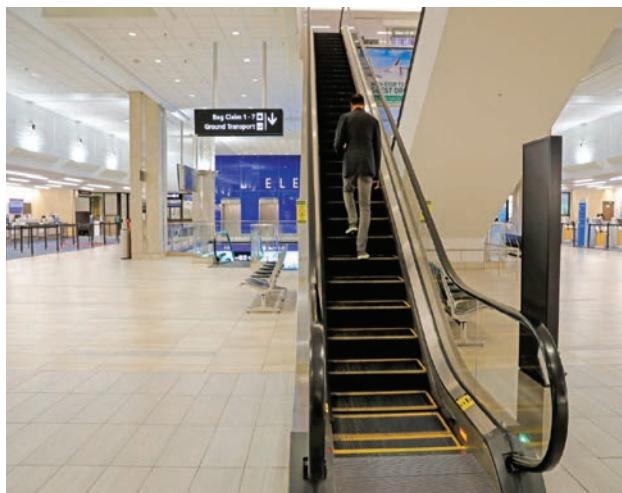
cer y empresaria Kylie Jenner fue noticia por haber usado su avión privado para hacer un viaje de 12 minutos y le llovieron las críticas. ¿Para qué gastarse en separar la basura en casa o compostar los residuos si una multimillonaria va a encargarse de tirar todos esos esfuerzos individuales por la borda en pocos minutos?

Pero, a diferencia de otras épocas, la audiencia no perdoná. Y para las empresas, dejar de lado estos temas ya no es una opción. Es claro que no se puede

seguir haciendo negocios de la manera de que se venían haciendo.

Esto no significa que se va a dejar de viajar, pero sí se buscará “viajar con propósito”, es decir, bajar frecuencia, buscar combinar distintas actividades o encuentros en un mismo viaje, reducir la cantidad de personas por viaje y priorizar aquellos que generan mayor valor.

Para ejecutivos del *C-level* como Scalise, significa ganar calidad de vida. Más tiempo en casa y menos deambulando por aeropuertos. Más foco en el bienestar y menos *jet lag*. Si lo pensamos en un nivel más profundo, puede implicar, incluso, una oportunidad para que cada vez más mujeres accedan a puestos de decisión. Porque sí, las tareas de cuidado todavía recaen, en su mayoría, en las mujeres y la alta demanda de viajes que requerían los cargos gerenciales solía ser una traba a la hora de aceptar un puesto así. Pospandemia, el famoso balance vida laboral-personal cobró otra relevancia y tal vez veamos en algunos años los resultados con mejores indicadores de paridad de género. Jenner, la más chica del clan Kardashian, se convirtió en multimillonaria a los 21 años gracias al éxito de su compañía de cosméticos que se promociona como vegana y *cruelty free*. Vender una cosa y comportarse como otra se convirtió en el peor error que las empresas pueden cometer. Y por eso, ya varias pusieron cartas en el asunto. <AP>





SportClub / +200 SEDES



JUNTOS POTENCIAMOS TU **BIENESTAR**



ESCANÉA EL QR
Y ASOCIASTE

Sumamos más **Sedes, Espacios Outdoor** y
Piletas para entrenar todo el año.

Asociate ahora y disfrutá de la **Comunidad**
de Bienestar más grande de Argentina.

+ENERGÍA +ACTIVIDADES +CERCA TUYO



Plataforma
Ondemand

Entrená donde quieras



App de
Nutrición

Alimentación saludable



Tarjeta
del Deporte

Beneficios y descuentos

Expandí tus posibilidades

EN UNA DE LAS
MEJORES ESCUELAS
DEL MUNDO

Executive **MBA Regional**

15 meses
Part-time **en español**

One-Year **International MBA**

10 meses
Full-time **en inglés**

Online **MBA**

2 años
20 hs semanales
en español

TRIPLE ACREDITACIÓN INTERNACIONAL



#1 GROWTH
#4 LATAM
#31 MUNDIAL

MÁS INFO

