

00353
9 770328 610004

Calabozos y Dragones: Hasbro quiere romper una maldición de 50 años

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

Apertura

Edición 353 - Mayo 2023 - Argentina \$ 1000

¡INFORME ESPECIAL!

MÁS RÁPIDO
QUE LA INFLACIÓN,
FUERTE
COMO LA CRISIS

ADEMÁS

DOSSIER AGRO 2023
EL DÍA DESPUÉS
DE LA SEQUÍA

REPORTE ANUAL DE BANCOS
**CÓMO SURFEAR
LA COYUNTURA**

116
CASOS

PROFILE
LOS 29 CEOs
QUE ASUMIERON
ESTE AÑO

LA BATALLA
ETERNA
CORTO VS
LARGO PLAZO

SÚPER
CEO

10

HACETE CLIENTE 100% ONLINE.



ICBC

PROPUESTA VÁLIDA PARA CARTERA DE CONSUMO. OTORGAMIENTO SUJETO A EVALUACIÓN CREDITICA Y A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN DE INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A. (ICBC). PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.ICBC.COM.AR. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A.U. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL BAJO LA LEY ARGENTINA. SU ACCIONISTA LIMITA SU RESPONSABILIDAD AL CAPITAL OTORGADO.

Nota del Editor

Ser CEO en la Argentina de hoy

El CEO estaba fatigado. Su desencanto era mayúsculo. Ya casi en el final de una exitosa carrera internacional, de cuatro décadas en una de las mayores multinacionales de su industria –y del planeta–, volvió al país hace no mucho para, cuenta, hacer un último aporte y que la Argentina, de una buena vez, empiece a aprovechar su potencial. “Este país tiene todo”, asegura. “Es incomprendible que estemos como estamos”, agrega, con mezcla de asombro y resignación.

Recorrió el mundo. Trabajó en lugares que, a muchos, sólo les suenan como puntos perdidos en el mapa. “¿Vos sabés lo que es ese lugar?”, dice, acerca de su último destino antes de volver. “La gente no tiene documento. Firma con el pulgar”, describe.

Pero, ahí, activó un proyecto

de inversión que, compara las cifras, es 50 veces superior (no exagera) al que puso en marcha en la Argentina, uno de los más ambiciosos de su industria. Contrastá con África. “Ahí”, menciona el lugar, “una vez que le diste la mano al presidente, no te corre una coma del contrato”. Tampoco inventa. Ese proyecto supera casi 40 veces la inversión que gestiona hoy en la Argentina. Su interlocutor, el que garantizó el acuerdo con un apretón de manos, acumula décadas en el poder, al que accedió después de derrocar a uno de los más sanguinarios dictadores que se recuerdan en el continente. “En cambio, en el presupuesto global de inversiones de la empresa, nosotros somos el 0 coma…”, dice, y enumera céros. “Acá tenemos recursos, gente educada, un capital hu-

mano espectacular...”, alista. “Pero no podemos, no podemos”, lamenta. “Porque es cada vez más difícil operar. En vez de pensar en cómo invertir más y crecer, ¿tengo que estar llamando al Ministro de Economía para que destrabe el pago en el exterior de una factura ínfima? Con todo lo que tiene en la cabeza, ¿debe estar él resolviendo eso?”, ejemplifica. Lo chocó fuerte la Argentina. Mucho más de lo que esperaba, admite. No es fácil ser CEO en la Argentina hoy. Un boceto de la tapa de esta edición jugaba con el tenso momento en el que, enredado en una maraña de cables, hay que cortar el que desactiva la bomba. La opción elegida fue el superhéroe: alguien rápido como la inflación y fuerte como la crisis. Con la resiliencia para vencerla y, a la vez, ese senti-

do de guardián protector, de inspirar puertas adentro de la organización.

Eugenia Iglesias habló con analistas, les preguntó a expertos y analizó datos para complementar con una nota profunda, a fondo, el dossier anual con los perfiles completos de 175 CEO del mercado local. Con Juliana Monferrán, Florencia Lendoiro y Javier Ledesma, también entrevisaron a algunos que asumieron en el último año. Quienes les contaron si, en la Argentina 2023, la portación de esas tres letras en su tarjeta es un premio, un castigo o la carta ganadora, esa que hace diferencia con la gestión.



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 Cásco.

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.

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

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

Miembro del 

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

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

**Primer plano**Las perlas negras
de la economía**Nota de tapa**Súper CEO
Tiempo de valientes**Desafíados como nunca,
las cabezas de compañía
luchan contra la
incertidumbre y balancean
el corto y largo plazo.**Perfil
Diego GuaitaLa agenda del Dircom
Santiago Beti

Pases del mes

**Ecosistema****Emprendedor**

Venue Brand Experience

Pitch
Ancestral**En Alianza con**
**Bloomberg
Businessweek**

Romper la maldición

110

Air India quiere ser la
próxima Emirates

120

CEO Profile

Agustín Ibero

28

Agustina Ruiz

30

Villamil

32

Martín Castro

32

Guía 2023

36

NegociosEl día después
de la sequía

74

Un invierno para
ilusionarse

80

Radiografía del lujo
argentino

84

FT

El valor del cara a cara

90

La CitySurfear la
coyuntura

96

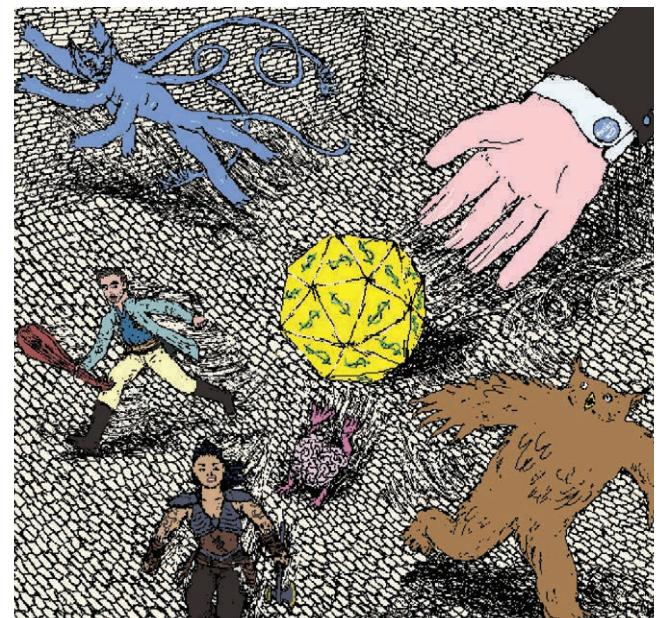
Cierre

Cafayate desconocido

126

El gigante de Arroyito

130





Energía que impulsa a la industria

Producimos petróleo, gas, combustibles y lubricantes para la industria y el cliente final. Generamos energía eléctrica a través de fuentes renovables y tradicionales.

**DESDE HACE 25 AÑOS INVERTIMOS, TRABAJAMOS
Y CRECEMOS EN EL PAÍS Y LA REGIÓN.**

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

En medio del desorden macroeconómico que vive el país, persisten algunas perlas negras que siguen creciendo cuando todo parece ir en contra.

Con el impulso de factores como las tendencias globales, el aumento de participación en el mercado interno por las restricciones a las importaciones o la necesidad de encontrar un refugio de valor, estas actividades no solo tuvieron una buena *performance* en los primeros meses del año, sino que se proyectan como las de mejor rendimiento para todo 2023.

Uno de los rubros más dinámicos es el de petróleo y gas. Según el informe de Tendencias Económicas del Instituto Argentino de la Energía General Mosconi, en marzo, la producción de petróleo aumentó 11,4 por ciento interanual y 12,4 por ciento en los últimos 12 meses (comparando con igual período inmediato anterior o a. a.).

Sin embargo, para el exsecretario de Energía y presidente del IAE General Mosconi, Jorge Lapeña, el del petróleo y gas “es un crecimiento relativamente modesto”. “Sólo crece Vaca Muerta, que es un yacimiento importante de hidrocarburos no convencionales, pero cae en el resto de las cuencas productivas, de convencionales”.

Otro sector con comportamiento positivo fue el automotor. Natacha Izquierdo, responsable de Inteligencia Sectorial en la consultora ABECEB, indica: “Con las restricciones, la producción nacional se ha, entre comillas, beneficiado”. “Creo que

Actualidad

Las perlas negras de la economía

Los sectores que crecen pese al desorden macroeconómico o como consecuencia de él.

A qué se debe su buena performance.



este desorden no favorece a nadie, pero la realidad es que la industria automotriz comenzó el primer trimestre con una mejora en todos los indicadores de desempeño: la producción creció 27 por ciento; las ventas al mercado interno, un 13 por ciento y las exportaciones, un 26”, precisa. Señala que los factores que incidieron fueron el crecimiento de los mercados externos de América latina y el abastecimiento al mercado doméstico, en el que operó por sustitución de importaciones. De todas formas, aclara que las ventas están por debajo del promedio de los últimos 10 años, pero “los jugadores internos han

ganado participación. Explican el 65 por ciento de las operaciones, cuando históricamente representaban el 38 por ciento”.

De acuerdo con el Índice de producción manufacturero (IPI, del Indec) de febrero, el rubro de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado aumentó un 8 por ciento. Para Izquierdo, se trata de un comportamiento de consumo impulsado por la imposibilidad de ahorrar y la necesidad de dar mejor destino al dinero. En paralelo, las empresas compran maquinarias y equipos, ítem que creció un 5,9 por ciento, en la búsqueda de un refugio de valor. Según IPI, el segmento de

muebles también tuvo una variación positiva del 7,9 por ciento e Izquierdo apunta que es un fenómeno complementario al hecho de que hay más finales de obra en la construcción (aunque pocos inicios).

El Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE, del Indec) de febrero muestra que la actividad inmobiliaria tuvo una variación del 2,1 por ciento. “El sector se está moviendo, sobre todo en Gran Buenos Aires y el interior, mientras que la CABA viene más demorada”, afirma Germán Gómez Picasso, director de Reporte Inmobiliario.

Añade que “la baja del acumulado de los valores de las propiedades del 40 por ciento en dólares en cuatro años traccionó la demanda”. “De hecho, ya llevamos dos trimestres con precios estabilizados debido a que la demanda comenzó a actuar”, continúa.

Y concluye: “Los valores de las propiedades se encuentran en un piso técnico y el comprador más sofisticado advierte este hecho y aprovecha las mejores oportunidades. Dan por descontado que, cuanto más esperen, menos cantidad de producto de buena calidad encontrarán”.

Otro rubro que se vio impactado favorablemente por las restricciones –en este caso en el acceso a divisas– es el de hoteles y restaurantes, que, según el EMAE de febrero, aumentó un 8,6 por ciento. Izquierdo recuerda que este rubro también está impulsado por programas específicos, como *Previaje*. ***<AP> Alejandra Beresovsky***



**SIGAMOS
CONSTRUYENDO JUNTOS
UN FUTURO SOSTENIBLE**

www.lomanegra.com

Loma Negra Loma Negra lomanegra_oficial



**Perfil**

Diego Guaita

CEO de Grupo San Cristóbal

Actuario, está al frente de la aseguradora hace 4 años. Su apuesta por la conformación de equipos y la clave para tomar mejores decisiones.

Casado con Paula, padre de Franco, de 20 años, y de Josefina -a punto de cumplir 18-, Diego Guaita, CEO del Grupo San Cristóbal, de 51 años siempre tuvo en claro qué quería hacer en la vida. Desde pequeño observaba a su padre, contador, y se imaginaba siguiendo sus pasos. Sentía atracción por los números, le gustaba la matemática... se recibió de actuario en la Universidad de Buenos Aires y hoy siente la satisfacción de ver sus sueños hechos realidad. Sin embargo, su día a día está menos vinculado con los números que con la toma de decisiones. Como líder de San Cristóbal, hace hincapié en la formación de equipos de trabajo, un punto que considera crucial:

“Una vez que armás el equipo, las tareas se hacen más fáciles. Siempre digo que lo que me gusta es hablar de las personas correctas en el equipo. Pueden ser las más talentosas o no, pero para mí hay que armar el equipo con las personas indicadas y hacer que convivan. Ahí está la magia. Lo difícil es hacer que el equipo funcione, pero cuando lo logras, como líder tu trabajo es mucho más sencillo”.

Hace 4 años Guaita se encarga de “guiar a la organización, establecer las prioridades y hacer que los equipos funcionen”. Confía en su ojo clínico para detectar a los colaboradores ideales para cada función. Hizo un largo recorrido profesional en el que fue aprendiendo los secretos de la toma de decisiones. Su paso por la consultora Mercer, el banco BBVA y la aseguradora Willis Towers

A veces no alcanza **con tener** todo
lo necesario para cuidarte, sino entender
como **contener** en cualquier momento.



Junto a vos,
a lo largo de tu vida.

osde | 50
años

Watson resultó determinante para su formación. Claro que la primera gran lección la recibió muy joven, cuando aún cursaba sus estudios secundarios. Empezó a trabajar en la empresa transportista de su abuelo. El futuro actuario iba en camino a ser perito mercantil. Observaba con recelo un modelo de gestión que incluía pagos semanales al personal. Le parecía "engoroso, muy poco administrativo e ineficiente en términos de gasto". Tuvo que hacerse cargo de la compañía ante una enfermedad de su abuelo y optó por hacer cambios. No abonó el viernes siguiente como se hacía religiosamente y se encontró con que, pasado el fin de semana, casi nadie fue a trabajar.

"Mi abuelo no había terminado el secundario, pero tenía el oficio. Y el oficio es el oficio", explica sobre las enseñanzas que recogió de esa primera experiencia laboral. "Se aprende mucho de los errores. Aprendí a saber que no tengo la razón en todo. Cuando uno es adolescente cree saber todo y se puede dar esos golpes. Me sirvió para aprender a escuchar, a no tomar decisiones apresuradas, a pedir consejos... Todo eso es fundamental cuando se tienen posiciones de liderazgo", agrega como si en su mente desfilaran los recuerdos de aquellos días. La resiliencia y el autocontrol son, para Guaita, herramientas decisivas en la toma de decisiones. "Los números me dan información

porque son confiables y dicen lo que tienen que decir. Son fáciles de entender, pero no son lo único. También está la intuición. A mí me gusta la combinación entre las personas, la tecnología y los números. En ese equilibrio se puede construir cualquier cosa", relata a la hora de determinar los mecanismos que pone en marcha para conducir el Grupo San Cristóbal. Si bien lo apasiona el trabajo, se concede la posibilidad de hacer una pausa y relajarse. En esos momentos disfruta de una actividad que se ha apoderado de él en los últimos tiempos: la cocina. Su especialidad son las carnes -en particular la bondiola a la cerveza- y comparte esa actividad con su hija Josefina. Ambos

despiertan las quejas de Paula, que sufre por el caos que ocasiona ese nuevo pasatiempo.

También le gusta leer y mirar películas. Con la familia comparte el objetivo de participar en una carrera de 10 kilómetros a fin de año. Se desconecta del mundo laboral los fines de semana. Nada de redes sociales (solo usa LinkedIn y YouTube, su proveedor de ideas para experimentar en la cocina). Tampoco mensajes ni llamados. Respeta sus tiempos libres y los de sus colaboradores.

Así es Diego Guaita, el CEO de San Cristóbal, el "profesional al que le gusta mucho trabajar con personas, construir equipos, divertirse y disfrutar de la vida". **<AP>**
Carlos Viacava

**TU SEGURO
DE AUTO
EN TIEMPO RÉCORD**

**CONTRÁTA
POR WHATSAPP
LAS 24 HS.**

lacaja.com.ar

GENERALI

LOS SEGUROS SON EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI), C.A.B.A., CUIT: 30-66320562-1. LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE.



Reimaginamos las estrategias de
las empresas para adaptarse a las
expectativas de los consumidores.

It all adds up to The New Equation.

Retail y Consumo masivo

Conocé más en pwc.com.ar

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

© 2023 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.

pwc

Venue Brand Experience realiza alrededor de 200 producciones por año en la región y desde 2019 también en España. Su *expertise* son las experiencias que cuestan, por lo menos, US\$ 500.000, pero la escala no implica un mínimo de participantes. Han organizado un *meeting* para ocho altos ejecutivos de Google y se encargaron de coordinar el desfile callejero de Fuerza Bruta durante los festejos del Bicentenario en 2010. Se pusieron al hombro la exhibición callejera que realizó el piloto escocés David Coulthard con su Red Bull en la 9 de julio en 2017 y, a su vez, diagraman las convenciones regionales de Coca-Cola.

Su equipo está compuesto por 65 profesionales de diversos rubros, desde arquitectos, diseñadores, ingenieros y especialistas en comunicación. "Es una maquinaria pesada que solo se justifica para ponerla en marcha cuando son eventos de esta escala", explica Matías Kaplan, CEO y co-fundador de la compañía. La firma empezó a trabajar con la Conmebol desde los inicios de la gestión de Alejandro Domínguez como presidente del organismo del fútbol sudamericano. "Estamos en el desarrollo de eventos, desde congresos hasta la producción relacionada a los torneos de fútbol", comenta. Ellos fueron los responsables detrás del homenaje que la institución le realizó a la selección argentina en Paraguay.

Foto: Gustavo Fernández.

Fabricantes de sueños

Facturan US\$ 18 millones organizando experiencias, desde una exhibición de F1 hasta el homenaje a la Scaloneta. Quieren crecer en México y España.



Juan Pedro Zambón, Matías Kaplan y Luciano Offenheden.

Kaplan empezó su carrera en el mundo corporativo. Durante una década se desempeñó en el área de Marketing de Brahma. "Nunca encontraba quien hiciera los eventos como yo quería. En ese momento no existían las productoras de eventos corporativos, sino que había solamente agen-

cias de publicidad o mega productoras de recitales". Su socio, Juan Pedro Zambón, estaba más relacionado con el universo artístico. Fue cazatalentos del sello discográfico Trípoli Discos y luego trabajó en la producción de shows para CIE Rock & Pop. Justamente ahí conoció a Kaplan cuando la

En cifras Fundación: 2003. Facturación: US\$ 18 millones. Empleados: 65 Producciones anuales: 200.

cervecería formó parte de festivales, como Moonpark y Creamfields. En tanto, el tercer cofundador y CFO, Luciano Offenheden, estaba relacionado con el mundo financiero. Así se conformó el grupo que en 2003 le dio vida al proyecto. Luego se sumaron otros dos socios: Juan José Egan y Rodrigo del Rincón.

El primer gran desafío de la compañía también estuvo ligado al máximo evento del fútbol mundial. "Organizamos el bar móvil de Quilmes en Alemania en 2006 y fue angular para la empresa porque nos dio visibilidad", asegura Kaplan. Luego repitieron la experiencia en Sudáfrica 2010 y Brasil 2014. A partir de eventos fueron expandiendo la marca y llegaron a Chile, Paraguay, México y España. Hoy la Argentina representa un 35 por ciento de los ingresos de Venue Brand Experience, que factura US\$ 18 millones a nivel global. Pero el factor argentino también golpea: "La cuestión inflacionaria es difícil cuando trabajás en proyectos con cuatro meses de anticipación. Además, al cerrarse la importación es difícil conseguir algunos equipos tecnológicos.

Este año la firma espera crecer un 5 por ciento en facturación con respecto a 2022 y proyecta afianzar los mercados en los que ya tiene operación. "Vamos a fortalecer los equipos en España y México", indica el emprendedor. <AP> Javier Ledesma Cascio



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

Valentina De Volder siempre supo que quería emprender y se lo decía a todo el mundo. Solo era cuestión de que alguien se entusiasmara tanto como ella con la idea. En 2020, durante el estricto aislamiento, encontró a su media naranja emprendedora. A partir de un amigo en común, Miriam Aberle se contactó con ella y sin siquiera verse en persona acordaron armar un proyecto juntas. Esto se cristalizó pocos meses después, en septiembre, cuando lanzaron Ancestral, una marca de cremas de frutos secos que ya llega a los supermercados y pronto esperan exportarla a Europa. Ambas tenían varios puntos en común. Habían desarrollado hasta ese momento toda su carrera en el mundo corporativo. Aberle, licenciada en Recursos Humanos, trabajó en YPF, CCU y Accenture; mientras que De Volder, que estudió Administración de Empresas, también se desempeñó en la multinacional de consultoría, sin embargo no coincidieron por pocos meses. Pero lo más importante era que las dos estaban interesadas en la alimentación saludable. “Nos pusimos a pensar qué faltaba en el mercado y nos dimos cuenta de que comer dulce y saludable es difícil. Así surgieron las pastas”, cuentan. Se vieron cara a cara finalmente cuando recibieron su primera inversión, un robot de cocina. Pusieron manos a la obra y experimentaron más de 20 varie-

Ni un ingrediente más

Ancestral elabora cremas de frutos secos con solo una materia prima por pote. De vender por redes a los supermercados y planear exportaciones a Europa.



dades de frutos secos hasta que dieron con las primeras cuatro opciones (almendra y coco, avellanas, nuez pecan y maní y coco). Envasaban y empaquetaban ellas mismas y luego las vendían por redes. “Hicimos un trabajo con influencers de manera orgánica, ellos consumían el producto y lo mostraban. También creció mucho por pediatras y nutricionistas que lo recomendaban”, asegura Aberle. Así llegaron

los primeros pedidos de dietéticas, pero para dar el salto necesitaban certificar y tercerizaron la producción en una fábrica en Lu-ján. “La planta nos pedía un límite de producción y eso fue todo un desafío. Pasamos de 100 por semana a un batch de 3000 por mes”, señalan las emprendedoras. Las cremas no tienen ningún tipo de agregado, afirman, y se elaboran con solo un ingrediente: el fruto seco en cuestión. Se tues-

En cifras

Fundación: 2020. **Inv. inicial:** US\$ 2000. **Fact. \$**
30 millones. **Producción anual:** 50.000 unidades

tan y procesan hasta formar la pasta con el propio aceite de la materia prima. Luego agregaron más variedades, como pistachos y castañas de cajú. Los precios van desde los \$ 1650 hasta los \$ 5800 por pote de 200 gramos.

Hoy la marca está presente en más de 1000 dietéticas y en los primeros meses de 2023 hizo su debut en las góndolas de los supermercados de Cencosud. A su vez, la compañía creó una nueva unidad de negocios como proveedora del sector gastronómico. Café Martínez y Tostado Café, entre otros, utilizan sus cremas para postres, helados, bombones e incluso platos salados. “Es una gran fuente de ingresos”, apunta De Volder.

¿Están pensando en lanzar nuevos productos?

Al principio teníamos harinas de girasol, maní y nuez junto a las pastas, pero cuando nos mudamos a la planta teníamos que elegir un producto para ir a lo grande. Ahora estamos por lanzar una barrita tipo postre, cuyo ingrediente principal es mantequilla de maní. Queremos meternos en el mundo de las golosinas saludables.

¿Tienen proyectos para exportar este año?

Primero coqueteamos con Chile y Brasil, incluso hicimos una investigación de mercado. Pero nos llegó un contacto desde Europa, así que estamos avanzando con eso. Vamos a exportar este año o el próximo. <AP>
Javier Ledesma Cascio



**Llevamos a tu
empresa a
otro nivel.**

Somos la plataforma
de servicios digitales
B2B Líder en Argentina.



www.interbanking.com.ar

@interbanking

interbanking

@interbanking

La agenda del Dircom

Santiago Beti

Director Senior de Comunicaciones de Visa
para Argentina y Cono Sur.

“Ser la voz de una compañía como Visa es una grata responsabilidad que me desafía a diario a desarrollar aún más mis habilidades digitales, conocimientos de la industria y sumar experiencia en tecnología y medios de pagos electrónicos. Pero también a seguir siendo curioso, innovador. Entender cada vez más, y mejor, al otro”. Santiago Beti entiende de este modo su rol de director Senior de Comunicaciones de Visa para Argentina y el Cono Sur. Hace cinco años se encarga de diseñar la estrategia comunicacional de Visa. Se trata de un profesional de amplia experiencia en el sector, pues lleva dos décadas construyendo el mensaje institucional tanto de empresas como de organismos públicos como el BCRA.

Ese extenso recorrido le permite a Beti entender a la perfección que tiene en sus manos una herramienta de un poder fabuloso. “La comunicación es una parte muy importante en la vida de las personas y de las empresas”, sostiene.

Por eso explica que “es tan importante que logra construir la reputación de una persona o compañía. Es vital. Por eso hay que saber escuchar, ser curioso, entender y ponerse en el lugar del otro y a partir de ahí poder ayudar a transformar, al menos, un momento en la vida de alguien”.

¿Qué pautas sigue Visa para construir su estrategia comunicacional?

Creer en lo increíble

El ejecutivo se encarga de diseñar la estrategia comunicacional de la firma en un negocio que lo desafía a ser cada vez más curioso.

Foto: Gustavo Fernández.



Generar opinión bien informada sobre nosotros es lo principal. Que se entienda qué hacemos y quiénes somos, y los beneficios de nuestra actividad para las personas, los comercios y la economía en general. Para ello, es fundamental respetar y cumplir con nuestro propósito como Visa: ser la mejor compañía de medios de pago que trabaja para todos, en todos lados. Además, sabemos que tenemos que estar presentes donde nuestros clientes quieran estar para brindarles la mejor experiencia. Estar ahí es saber escuchar. Ser claros en la comunicación es una premisa clave. Y, sin lugar a duda, lograr que haya un

efecto positivo luego de que el mensaje haya sido dado.

¿Cuáles son los valores que la empresa intenta transmitir?

Siempre nos basamos en nuestros Principios de Liderazgo: liderar con el ejemplo, comunicar en forma abierta, inspirar a otros, colaborar, actuar con decisión y assertividad, y construir relaciones fuertes tanto interna como externamente. Para nosotros es fundamental creer. Creer en lo que alguien quiera lograr y estar ahí para ayudarlo. Por ejemplo, un proyecto unipersonal que creyó que podía más, digitalizó su negocio y se transformó en una PyME... Y ahí

estuvimos para ayudarlo. Creímos, y como decimos en Visa, cuando creemos, pasan cosas increíbles. Ahí está nuestro valor, nuestra misión y nuestro propósito.

¿Qué temas ocupan la agenda comunicacional de Visa en este momento?

El crecimiento y la evolución constante de nuestro negocio nos desafía a ser cada vez más curiosos y estar hiperinformados. Somos una compañía de tecnología de medios pagos en constante evolución, con lo cual la innovación en medios de pago, la inclusión y democratización financiera, la seguridad en las transacciones, la digitalización de los microemprendimientos, el empoderamiento de las mujeres para que prosperen en el ámbito laboral y la diversidad e inclusión son algunos de los temas en los que trabajamos a diario. Todo esto, en pos de cumplir y apalancar nuestros objetivos de negocio. Beti hace hincapié en la constante búsqueda de Visa para lograr “la aceleración de los pagos digitales para facilitar la experiencia de pagos a más personas y comercios. Para ello, trabajamos constantemente con nuestros socios del ecosistema. Es allí donde se dirige gran parte de nuestra comunicación. También, internamente, trabajamos con mucha pasión en promover nuestra cultura organizacional, basada en nuestros Principios de Liderazgo”. <AP> Carlos Viacava

La Restinga: una sastrería de lujo que cautiva a los turistas

En el corazón de Palermo, esta casona histórica de 1930 se convirtió hoy en una parada obligatoria de los turistas que visitan la ciudad porteña.

La marca, fundada hace casi 10 años por Nicolás Márquez, ofrece un concepto a puertas cerradas donde los clientes diseñan sus prendas con las mejores telas del mundo. Durante la experiencia, degustan whiskies de 21 años, vinos exclusivos, chocolates y habanos importados.

Son varias las razones que explican por qué es un "boom para los extranjeros". Según su fundador, al turista le atrae el concepto "a puertas cerradas" y la exclusiva experiencia que viven. Las prendas están confeccionadas con estilo moderno y cosmopolita, perpetuando la antigua tradición italiana del terminado a mano.

"Creamos un espacio íntimo y de mucho placer, tratando de que La Res-

tinga sea más que una marca de ropa, un concepto nuevo de compra, una familia, un lugar de comodidad donde la gente viene a disfrutar del espacio y la experiencia".

A la altura de las marcas líderes del mundo, aquí encontrarán más de cinco mil metros de las mejores telas italianas e inglesas, en más de doscientos géneros distintos. A partir de esta selección se diseñan trajes, ambos y sacos a medida. Además, como los tiempos de producción tailor made demoran de una a dos semanas, La Restinga ha logrado alcanzar un stock de más de 400 trajes, ambos y smoking confeccionados. Estas prendas prêt-à-porter son terminadas en el mo-

mento por el sastre y la modista mientras el turista fuma un puro y toman un café en los sillones de cuero capitonné.

"Somos una marca de lujo silencioso con confección 100% nacional, importamos los mejores géneros del mundo y nos diferenciamos de las demás no sólo por la calidad del producto, sino también por la atención personalizada y el servicio", comenta el fundador de La Restinga.

La marca argentina es reconocida por ser sastre presidencial en varias ocasiones y por vestir a prestigiosos empresarios y celebridades. Además, en los últimos años se ha convertido en referente de la moda masculina en varios países de Europa, Estados Unidos, Brasil y México, donde proyecta desembarcar en los próximos años.

La Restinga cuenta también con una colección informal de sacos de cashmere, mohair, lanas y linos italianos en variedad en colores y diseños, camperas de cuero de oveja, sweaters de pelo angora, guanaco patagónico o alpaca, como así también una deslumbrante colección de ponchos y ruanas de terciopelos y linos importados.

"Estamos sorprendidos por tener citas agendadas hasta principios del 2024 por turistas extranjeros que visitarán Argentina. Nos llena de orgullo como marca nacional ser un atractivo para el mundo y cautivar al turista" cierra Márquez.



Pases del mes**Fernanda Pérez**

Country manager de SAP para Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay

Ingresó a SAP en 1998, donde se desarrolló en distintas posiciones locales y regionales, hasta asumir en 2018 el rol de directora de Ventas. Es Licenciada en Sistemas y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (UBA) y otra en Ciencias de la Computación (Universidad de Morón). Además, en 2021 amplió su formación en liderazgo en la escuela de negocios Wharton, de la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos. En la región comprendida por Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, SAP cuenta con más de 1500 colaboradores. En Argentina, el 50 por ciento de las posiciones de dirección son desarrolladas en la actualidad por mujeres.

Augusto Bainotti

De country manager para Cono Sur a director de Ventas de ESET Latinoamérica

Jaime Barba

Suma a su cargo de presidente de Camuzzi el de presidente de la Asociación de Distribuidores de Gas de la República Argentina (ADIGAS)

Silvia Bulla

Suma a su cargo de directora de Recursos Humanos para LATAM de International Flavors and Fragrances el de presidenta de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE)

Matías Coudeu

De gerente General de Edelman a Corporate Affairs Director para Latinoamérica de PedidosYa

Mariana Dorado

De gerente Sr. de Operaciones y Performance de Agro a gerente Sr. de Marketing para Soluciones para la Agricultura en Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay de BASF

Iván Ferrando

De director de Marketing y

Comunicación Externa de La Caja a director de Marketing de Mostaza

Diego Martínez Burzaco

De Head of Research a country manager de Invium Argentina

Juan López Moccio

De responsable de la Unidad de Negocio de Acopio a Gerente General de Los Grobo Agropecuario

Inés Puente

De Talent Manager de Danone a directora de Recursos Humanos para Argentina de Microsoft

Fernando Quiroga Lafargue

De socio líder de Servicios Financieros de Impuestos a socio líder de Servicios Financieros en Latinoamérica de KPMG

Diego Suárez

De VP Finance & Business Development de Pan American Energy a Chief Financial Officer (CFO) de Accor

Guillermo Tempesta Leeds

De vicepresidente primero a presidente del Directorio de Santander Argentina



“Construir la cañería de un negocio es un gran esfuerzo, pero al final es mejor que ir al río a buscar el agua en baldes. Armar una empresa es eso, para que el crecimiento realmente se dé”.

**Miguel Santos**

Fundador de Technisys, en su discurso tras recibir el premio al Emprendedor del Año de EY.



Industria

El vidrio seguro, una tendencia en tiempos de cambio

Dentro del actual boom que experimenta el vidrio seguro en el mercado, entender la diferencia entre ellos y utilizarlos correctamente se presenta como una cuestión clave.

La recomendación que elaboró la Cámara del Vidrio Plano (CAVIPLAN) en enero 2022, que determina que todo vidrio procesado que mida más de 1.5 m² de superficie debe ser un vidrio seguro -templado o laminado-, ha tenido un éxito indiscutido, logrando que todo el sector recomiende y difunda la importancia de especificar vidrios seguros. La demanda del vidrio laminado se disparó rápidamente, contexto que lleva a Kalcyan Tecnología del Vidrio a considerar firmemente la utilización del vidrio templado en pos de equilibrar la ecuación.

Como líderes en la industria del vidrio plano no pueden basar sus fundamentos únicamente en cuestiones productivas. El cambio climático impuso altas temperaturas

que impactan directamente sobre las superficies vidriadas, sumado a las grandes dimensiones de los paños que se especifican actualmente. Motivo por el cual, si el vidrio exterior del DVH (doble vidriado hermético) no es un vidrio templado, se corre el riesgo de la rotura espontánea por estrés térmico. Esta problemática se intensifica con el uso de parasoles, tendencia en pleno auge por su estética y su función que evita el ingreso directo de la radiación solar a los ambientes.

Lo mismo ocurre con los films de control solar que se aplican a los DVH ya instalados con el fin de ofrecer intimidad a los habitantes del hogar. El vidrio se transforma en colector de radiación solar y si no se encuentra tem-

plado puede sufrir rotura espontánea, motivo por el cual desde Kalcyan no recomiendan el uso de films autoadhesivos en acristalamientos ya instalados. Si hablamos de la correcta especificación de un DVH Seguro, el vidrio exterior debe ser templado y el interior laminado, lo que ofrecerá seguridad para las personas, aislación térmica, aislación acústica, minimizará el riesgo de rotura por estrés térmico y filtro UV. Cabe mencionar que el vidrio laminado es el indicado a la hora de hablar de atenuación acústica.

No se puede dejar de mencionar que la calidad del borde del vidrio juega un rol importante debido a que aquellos acristalamientos con filo vivo son más propensos a sufrir roturas espontáneas. Los DVH Kalcyan se destacan en el mercado por su calidad, por sus bordes pulidos en los laminados y filos matados en templados, entre otros aspectos. Desde la compañía consideran fundamental el correcto asesoramiento técnico previo a la instalación de la ventana – el vidrio más la abertura - para evitar las cuestiones antes mencionadas. La industria y la tecnología están a la altura de la demanda en cuanto a diseño arquitectónico para ofrecer mayores superficies vidriadas con vidrios seguros y sustentables desde el punto de vista energético.



FONTENLA

Not for everyone



SHOP NOW

KID AGENCY

¡INFORME ESPECIAL!

TIEMPO DE VALIENTES

Ser CEO hoy en la Argentina implica un desafío no apto para asustadizos. Cuáles son los superpoderes que necesitan los ejecutivos para pelear una de las batallas más difíciles. Sus personas clave y la estrategia para proyectar a largo plazo.

MÁS RÁPIDO
QUE LA INFLACIÓN,
FUERTE
COMO LA CRISIS

176
CASOS

PROFILE
LOS 29 CEOs
QUE ASUMIERON
ESTE AÑO

LA BATALLA
ETERNA
CORTO VS
LARGO PLAZO

SÚPER
CEO

Por Eugenia Iglesias

Los CEOs son especies raras. Seres difíciles de encontrar, capaces de liderar naves en mares de incertidumbre, levantar la bandera del optimismo incluso frente a escenarios recesivos y con el equilibrio suficiente para hacer malabares entre lo urgente y el éxito a futuro. Además, se caracterizan por no temerle al riesgo, al contrario, son amantes de los desafíos y se atreven a asumir el mando incluso en contextos donde más de un valiente abandonaría.

Pero en esta economía que atormenta hace tiempo a la Argentina pareciera estar en amenaza constante de su kryptónita: la inflación.

A los superpoderes clásicos que porta un CEO se suman capacidades extra como la de cuidar la rentabilidad, atraer el talento, apuntalar las ventas, renegociar costos y establecer una hoja de ruta frente a los difícilmente predecibles escenarios para la Argentina. Por eso, más de uno se preguntará, ser CEO hoy ¿es un premio o un castigo?

Si bien hace años que el contexto es complejo, cada vez más los CEOs tienen que trabajar en nuevas maneras de comportamiento para asegurar este equilibrio. “Es un gran desafío balancear distintos *stakeholders* que en el último año están en fuerte tensión. Se requiere una mentalidad muy madura, que integre capacidades organizacionales, de negocio, de personas y contextuales”, dispara Fabiana Gadow, *country manager* y *Advisory Leader* de Korn Ferry Argentina.

En 2023, ser CEO de una compañía en la Argentina implica proyectar en una coyuntura incierta. Eso exige que los líderes tengan niveles de flexibilidad y adaptación al contexto que no se ven en con frecuencia. “Cuando comparamos lo que pasa con clientes de países vecinos como Perú o Brasil, no tienen este nivel de incertidumbre. Ahí estas capacidades son fundamentales. Lo escuchamos en todas las industrias. Todos los CEOs están en la misma”, aporta Alejandro Tfeli, *Managing Director* y *partner* de Boston Consulting Group (BCG).

Por supuesto, la inflación no es una novedad ni para los directivos ni para los bolsillos de los empleados. Pero con nive-

les que ya tocaron las tres cifras y en un año electoral, la precisión para actuar es casi quirúrgica. “Uno tiene que estar revisado números y presupuestos semanalmente, cosa que en otras circunstancias tal vez no sucedía. Pero esto viene hace rato. Es un combo que hay que implementar para mantener la solvencia de la compañía”, cuenta en primera persona Néstor García, presidente y CEO de KPMG Argentina.

Caja de herramientas

Los nuevos modelos de liderazgo en el mundo muestran jefes más empáticos, vulnerables y flexibles. Organizaciones menos burocráticas y con organigramas más horizontales avanzan mientras van quedando atrás los modelos viejos. La Argentina acompaña esa tendencia, pero al *checklist de skills* de los CEOs hay que agregar algunos casilleros extra que los habilitan a conducir el negocio en medio de la macro local.

“Para ser CEO hoy se deben tener habilidades para comprender el ambiente tan cambiante y adaptarse a él. Esto implica no solo que uno como persona debe estar atento a lo que está pasando en el mercado, sino también a lo que está pasando dentro de la compañía con sus equipos, con la cultura y, consecuentemente, con las necesidades de los clientes, de los reguladores y la necesidad de supervivencia”, avizora Juan Pablo Simón Padrós, consultor líder de Spencer Stuart.

“Los CEOs hoy tienen que tener una gran capacidad para transformar, no solo para performar”, agrega Gadow, y plantea cinco capacidades clave que identifican en este tipo de

“Los CEOs hoy tienen que tener una gran capacidad para transformar, no solo para performar”.

ejecutivos: el poder de anticipación, a pesar del constante cambio de reglas de juego que se vive en el país; motivar, porque un contexto como el argentino impacta directamente en el ánimo de los colaboradores y está en sus manos el fomento de un entorno positivo; la agilidad, el término más relevante actualmente y que requiere accionar a medida que se modela; trabajar en ecosistema, incluso con jugadores que antes eran competidores; y, por último, generar confianza.

La agilidad es la palabra que se repite entre los consultores y se transformó en el superpoder que logra poner a salvo a las compañías. Y esta se apoya en varios pilares. Uno, según explica Eduardo Suárez Battán, *headhunter* y director de Suárez Battán & Asociados, es lograr tener una percepción de la realidad muy amplia: “Hay que estar continuamente decidiendo ante pocas variables ciertas. Son decisiones difíciles y riesgosas. Es como comandar un velero en medio de la tormenta”, resume.

Además, Suárez Battán puntuiza otras características, como la capacidad de comunicación e influencia para que los mensajes permanen correctamente en toda la organización y hacia afuera. Y, en relación, cobra protagonismo el autoconocimiento. “La confianza en uno mismo es importante. Lo mismo que la capacidad de frustración y la humildad”, explica.

En esa línea, Luis Guastini, director General de ManpowerGroup Argentina, plantea un tema del que se habla poco y tiene que ver con la inteligencia: “Suena raro, y sin embargo es super importante para resolver problemas y asociar ideas. Pero al mismo tiempo tiene que ser muy humilde, eso crea una balanza que le permite escuchar a otros”.

Agrega otros puntos esenciales, como la curiosidad que permite ser innovador y la templanza, para mantenerse fuerte frente a las dificultades. La más importante, sin embargo, según su criterio es la integridad. “Si no la tiene puede llevar a la organización al borde del precipicio”, sentencia.

El liderazgo focalizado en las personas hoy es un diferencial. Las empresas necesitan CEOs que sean capaces de desarrollar equipos de alta *performance*, generando un ambiente

de seguridad psicológica, en donde todas las personas pueden decir lo que piensan. “Todos los estudios muestran que los equipos con alto nivel de seguridad psicológica son más eficientes. En donde el error es considerado como fuente de aprendizaje, donde las personas no temen de equivocarse y por supuesto, no estamos hablando de negligencia sino del error que impulsa a intentar algo nuevo. Y esto no pasa de un día para otro. Es un proceso”, opina Bárbara Toth, CEO de FLINT Talent Management.

Corto vs largo

El fino equilibrio entre contener el corto plazo y planificar el largo es uno de los grandes desafíos que enfrentan hoy las cabezas de compañía. Es que cuando hay tantos incendios que apagar, se corre el riesgo de descuidar la visión a futuro, un error que podría costarle caro a la empresa.

Alcanzar ese balance es la clave, pero no puede hacerlo solo: se necesita de un buen equipo. “Es fundamental armar un buen equipo de reportes directos, pero no pueden trabajar en silos, sino que tienen que pensar en conjunto. Y el CEO es el director de orquesta”, explica Suárez Battán, aunque admite que hoy ve a los CEOs más ocupados por el corto y con grandes dificultades para planificar. “Como mucho ven a mediano plazo, pero no llegan más allá de 2024”, lamenta.

“El CEO tiene que tener el tiempo y el espacio para plantear una agenda de sostenibilidad de la empresa y el directorio también le debería exigir eso. Implica ir preparando a la compañía para desarrollar a todos sus líderes en las capacidades y en la diversidad que hagan falta. La asignación de talento para los desafíos que tenga la empresa es una decisión de mediano y largo plazo”, aporta, por su lado, Simón Padrós.

Además de encontrar al talento, hay que cuidarlo. “La pelea por el buen talento sigue y va a seguir fuerte en cualquier contexto. Es más, cada vez se va a poner peor. Si en las crisis no lo cuidas, se va y no lo podés recuperar”, advierte Alejandro Pérez De Rosso, *partner* y *office head* de Bain & Company Buenos Aires.

El experto trae a la mesa nuevos elementos que facilitan la visión a largo plazo y tienen que ver con hacer uso de la tecnología: “Hoy contamos con datos de todo tipo, que ahora valen más que nunca y hay que sacarles provecho. Eso ayuda a tomar decisiones y a entender cómo se repaga una apuesta”, menciona y recomienda como buena herramienta para plantear distintos escenarios y pensar estrategias alternativas a cada uno. “Antes se trataba de ser muy determinista, y ahora no

Las 7 personalidades del CEO

por Rodolfo de Felipe,
presidente de LIDE
Argentina

- Simbad el Marino,** porque mares calmos no hacen buenos navegantes
- Winston Churchill,** con una mente capaz de liderar en guerra
- Leonard Zelig,** (de Woody Allen), un camaleón que se adapta a entornos cambiantes
- Steve Jobs,** que opta por el movimiento y no quedarse quieto
- Speedy González,** porque se mueve a alta velocidad
- Dori, (de Buscando a Nemo),** porque es optimista pero realista
- Leonardo Da Vinci,** con capacidad para innovar permanentemente

Transformamos ideas en oportunidades de inversión.



- > Plataforma global con oficinas en los principales mercados financieros.
- > Eficiencia y calidad de gestión en la ejecución de operaciones.
- > Información financiera de excelencia a cargo de economistas especializados.

www.mariva.com.ar

 **BANCO
MARIVA**

Publicidad válida en la República Argentina desde el 15/03/2023 hasta el 31/12/2023, ambos inclusive. Cartera comercial. La presente no constituye oferta de crédito ni resulta vinculante para Banco Mariva S.A. El otorgamiento de operaciones de crédito se encuentra sujeto a la previa aprobación crediticia y condiciones de contratación establecidas por la normativa vigente y por Banco Mariva S.A. con domicilio en Sarmiento 500, CABA. CUIT: 30516420444

“La integridad es lo más importante. Si no, puede llevar a la organización al borde del precipicio”.

importa tanto pegarle al escenario sino testear escenarios extremos y tomar decisiones para saber para qué lado ir. Si una decisión sirve para varios escenarios, esa es una decisión que vale la pena”.

Frente a escenarios tan distintos entre sí, los expertos identifican que los CEOs más estratégicos dedican mucho tiempo a la planificación. “En años como este se acostumbra a tener más de estos *inputs*. Por ejemplo, una agenda típica de un CEO consiste en juntarse con cámaras, ir a charlas con economistas y o hablar con consultores. Esto se hace constantemente en especial en años como estos”, puntualiza Tfeli, de BCG, y menciona que ven muchos CEOs que gestionan el corto plazo buscando eficiencias a la par que en el largo siguen apostando a los grandes temas estratégicos que están en agenda como transformación digital (que incluye la irrupción de la inteligencia artificial), los tópicos de sostenibilidad y los asuntos de talento, diversidad y género que siguen marcando el norte, más allá de la coyuntura.

“Hay que mirar el corto pero también el largo, sino es pan para hoy y hambre para mañana. Para eso hay que formar a otros líderes, cada uno en su equipo de trabajo, para que mantengan a la compañía en movimiento”, aporta García de KPMG.

“Los CEOs deberían tener huecos en la agenda que yo llamo ‘vacío creativo’, para poder pensar a largo plazo, el futuro. Están ocurriendo cambios muy importantes y los líderes necesitan tener tiempo para crear estrategias que permitan proyectar sus empresas. Lamentablemente lo que veo es que hay muy poco espacio para eso hoy”, explica Toth y propone como solución crear equipos mucho más competentes abajo del primer nivel de liderazgo para que estos puedan focalizar con mayor eficiencia en el corto plazo.

El Robin del CEO

No habría un Batman sin un Robin, y en el caso de los CEOs puede haber más de una persona de confianza que actúe como su mano derecha. Para los consultores esa persona hoy es, principalmente, el CFO, que le cuida las espaldas cuando se trata de números.

Pero también en este contexto se destaca la figura encargada de Recursos Humanos. No solo por la atracción y retención de talento mencionada anteriormente, sino porque para mantener motivado al equipo se debe ser muy puntilloso en temas de remuneración. “El capital humano está muy golpea-

do, hay mucha desmotivación en general y este año es muy complicado todo lo que es compensaciones”, menciona Suárez Battán.

“Además de sus responsabilidades habituales, tienen que acompañar más activamente la gestión de muchos de sus reportes”, puntualiza Gadow y agrega el rol cada vez más cercano que están teniendo los encargados de relaciones institucionales. “Se le adicionan tareas que históricamente correspondían a sus reportes. En estos tiempos tiene que dedicarse mucho a hablar con agentes reguladores o gobierno, por ejemplo”.

El CTO o persona a cargo del área tecnológica está también acompañando el día a día del CEO. “A toda la particularidad macroeconómico argentina le tenemos que agregar los avances de la tecnología a nivel global. Y eso implica un impacto en el negocio. El gerente General tiene que estar al tanto de cómo impacta en su negocio o en su cultura y el tecnológico tiene que ser un fuerte aliado, independientemente de la industria”, recomienda Simón Padrós.

¿Premio o castigo?

Entonces, asumir el rol de CEO en este contexto, ¿es un premio o un castigo? Como mencionábamos al inicio, estos son talentos raros, con una atracción por los desafíos que hace que se animen. “Ninguno de los que está en esos lugares está por sorteo. Es gente brillante. Obviamente les gustaría que la realidad sea distinta, pero es un orgullo personal y a la vez una gran responsabilidad”, dice Rodolfo de Felipe, presidente de LIDE Argentina.

Y agrega: “Ser piloto de tormenta es una tarea desafiante, pero muy satisfactoria. Genera mucha alegría cuando cumplís”.

“Es muy difícil encontrar un CEO que no quiera ser desafiado, sobre todo en las últimas generaciones”, opina Simón Padrós, para quien la decisión también va a estar muy ligada al equipo con el que se salga a la cancha. “Este tipo de perfiles tienen la oportunidad de demostrar su capacidad de adaptación y liderazgo”, suma.

Se trata, coinciden los expertos, de perfiles con cierta ambición que se prepararon durante toda su carrera para tomar esa posta. “Ahora es complicado, pero también tenés todo para construir si lográs pasar este momento con éxito. Todos piensan en cuál será su legado y haber sabido pasar una tormenta puede serlo. Con una buena gestión, se pueden ocupar espacios a largo plazo”, aclara Pérez De Rosso.

Para atravesar la crisis, los consultores destacan el rol del directorio, cada vez más involucrado y un apoyo clave para el CEO. “Dan una red de contención para que el CEO no esté solo y en épocas así tienden a estar más presentes”, agrega el experto de Bain.

“En definitiva, somos profesionales. Uno no le pregunta a un médico si operar a un paciente es un premio o un castigo, es su trabajo. En el caso de los CEOs, el premio es saber sobrellevar la crisis”, reflexiona Guastini. Pasada la tormenta, entonces, quedarán en pie los superpoderes de aquellos que se hayan atrevido a enfrentarla. <AP>

P

Tu mundo
al instante

Descargá la app



AGUSTÍN IBERO  **CEO DE DIA ARGENTINA**

**“FUE UN MOMENTO
DE INFLEXIÓN:
PUSIMOS A LA EMPRESA
EN UNA SITUACIÓN DE SOLVENCIA
FINANCIERA Y AHORA ESTAMOS
EN CRECIMIENTO”**

Asumió en septiembre pasado como número uno de la filial local de Dia. **Cómo fue su rol como CFO** durante la transformación de la empresa y cómo balancea la estrategia de precios en la economía actual.

Por Javier Ledesma Cascio

Dos mil diecinueve no fue un año sencillo para Dia. A nivel global, el grupo español arrastraba una deuda millonaria, al mismo tiempo que sus ventas caían y su balance se pintaba de rojo. El fondo LetterOne se convirtió en el principal accionista de la cadena y encaró un proceso de reestructuración y saneamiento para volver a la senda azul. En la Argentina, Agustín Ibero fue el designado como CFO para llevar adelante dicha transformación desde los números. Este rol no le era ajeno, ya que durante 24 años se especializó en la pata financiera del mundo corporativo, aunque durante los últimos dos había liderado el área de Franquicias.

Más de tres años después, la operación argentina fue la primera en conseguir ganancias (29,6 millones de euros) dentro del grupo, según el balance anual de 2022. En septiembre pasado Ibero fue anunciado como el nuevo número uno de Dia en el país en reemplazo de Martín Tolcachir, quien asumió como CEO global de la compañía. Ese mismo año la firma cumplió sus bodas de plata en el mercado local y el propio Ibero celebró su 50° cumpleaños. “Ese proceso me llevó a trabajar durante casi dos años con Martín (Tolcachir) en forma



Foto: Nico Pérez.

PRO PÓ SI TO

NUESTRO LIDERAZGO ESTÁ DETERMINADO POR
EL PROPÓSITO DE NUESTRAS ACCIONES.

Nos guía un modelo de triple impacto.

Por eso, nos comprometemos con iniciativas que
reducen el efecto negativo en el medio ambiente
y promueven una sociedad más justa.

- * Evitamos la emanación de + de 1.500.000 tn de CO².
 - * Fuimos la compañía argentina #1 en emitir un bono verde en el mercado internacional.
 - * Alcanzamos los US\$ 622 millones de bonos verdes.
- Avanzamos a nuestro modo: con propósito, actitud y resultados. **LIDERAZGO MODO GENNEIA.**

Genneia

#1

#LiderazgoModoGenneia

cercana y esa misma cercanía me permitió hacer la transición de una manera más ordenada porque juntos habíamos delineado un plan de mediano y largo plazo de definiciones estratégicas", asegura el ejecutivo, en diálogo con APERTURA.

Estudió Administración de Empresas en la UCA, aunque antes de eso tuvo un breve paso por Arquitectura. "Duré tres meses y, después de un par de largas noches dibujando, me di cuenta de que no era lo mío", reconoce. En ese momento decidió volantear hacia las ciencias económicas, un poco por gusto y otro poco por herencia. Su padre, contador público de profesión, trabajó durante 40 años en una empresa de servicios petroleros donde escaló de administrativo a presidente. "Hoy para los más jóvenes estar dos años en una empresa ya es largo plazo. Hubo un cambio cultural importante", señala.

Ibero divide su carrera en tres etapas. "La primera parte fue con un perfil más técnico, de auditoría", recuerda. Fue analista en un estudio contable y luego trabajó como auditor senior en Deloitte & Touche, con clientes como la telco Impsat y el laboratorio Roemmers. En tanto, en la segunda década formó parte del "ciclo completo" de una empresa tecnológica. Llegó a Cubecorp cuando la firma se instaló en la Argentina, se encargó del *business plan* para expandirse a Chile, además del desarrollo del *data center* en Jordania, y se fue unos años después de su venta al grupo Telecom por US\$ 35 millones en 2008.

Durante unos meses regresó al mundo Big Four, mientras analizaba ofertas y finalmente en 2011 llegó la oportunidad de unirse a Dia como gerente del Departamento Financiero. "Empecé en esa área y conocí todo el *back office* del negocio", apunta. Los números fueron su refugio hasta que en 2017 le llegó la oportunidad de "conocer el negocio puro" como director de Franquicias de la cadena.

Pero en 2019 la empresa necesitó, nuevamente, de su *expertise* financiera. "La compañía decidió iniciar un proceso de transformación que involucraba el saneamiento de sus cuentas financieras y lograr la solvencia necesaria para poder autofinanciarse. Ese fue el momento de inflexión y en un año pusimos a la empresa en una situación de solvencia y sanidad que nos permitió redefinir nuestra propuesta de valor. Ahora estamos en crecimiento", afirma.

Una vez enderezado el barco, Dia anunció un plan de inversión de US\$ 115 millones de 2021 a 2023. "Lo primero que hicimos fue entender cuál era nuestra propuesta de valor, de cercanía, precio y desarrollo de marca propia. Ese fue el disparador del proyecto", señala. En 2022 abrió más de 100 tiendas y este año, en el que inauguró su local nº 1000 en el mercado argentino, esperan repetir este número. El desafío, remarca, es "abastecer todos los días a 17 millones de clientes".

El objetivo no es sencillo, más aún cuando su diferencial está relacionado con el precio en una economía de alta inflación. Para Ibero, los pilares para alinear el corto y el largo plazo son tres: estrategia, cultura y clima laboral. "Una estrategia clara y bien comunicada define la cultura y eso nos ofrece un clima de trabajo dinámico. Esa es la receta para comprometer a los equipos y los resultados nos lo han demostrado". <AP>

Hace solo tres meses que asumió, pero cuenta con más de **20 años de experiencia en la industria**. Su paso por la función pública le dio una mirada integral del sistema de salud y su actividad en altos cargos en el exterior, la versatilidad de adaptar su perfil para mercados muy diferentes.

AGUSTINA RUIZ VILLAMIL

COUNTRY MANAGER DE PFIZER ARGENTINA, URUGUAY Y PARAGUAY

"POR MI EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO, HOY PUEDO COMPRENDER LAS DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA"

Por Florencia Lendoiro

Agustina Ruiz Villamil es la flamante *country manager* de Pfizer Argentina, Uruguay y Paraguay. Su experiencia suma más de 20 años en la industria farmacéutica y respalda, con creces, el plan de la compañía de desarrollar hasta 25 nuevos medicamentos para 2025.

En su nuevo cargo, Ruiz Villamil tiene como tarea intensificar los esfuerzos para trabajar de manera coordinada con autoridades de gobierno, la comunidad médica, académica y asociaciones de la sociedad civil.

"Durante la pandemia, ha quedado en evidencia la importancia del trabajo colaborativo para mitigar sus efectos devastadores. No debemos bajar los brazos, no sólo porque la pandemia todavía no ha terminado, sino porque hay millones de pacientes con enfermedades crónicas y potencialmente mortales, que cuentan con todos nosotros para poder vivir más y mejor. Mi objetivo es trabajar para esos millones de pacientes", dice.

La ejecutiva es Médica, egresada de la Universidad Austral, con prácticas de residencia internacional en la Universidad de Indiana. Su camino profesional no solo la condujo por diferentes empresas del sector sino también en el sistema público y en el exterior, lo que considera un gran *plus*.

Previo al actual cargo, Ruiz Villamil fue Presidenta de Novartis Argentina y *chief Scientific Officer* para la misma compañía. Previamente, estuvo del otro lado del mostrador. Fue Jefa de Gabinete en PAMI.

Trabajó en mercados tan diferentes como China y España, en roles de investigación clínica y desarrollo en el laboratorio Baxter International.

¿La buscaron o se postuló para llegar al puesto número uno de Pfizer?

Fui convocada a través del área de *People Experience* de Pfizer a nivel regional. La oportunidad surgió a raíz del cambio de posición del *country manager* anterior, quien estaba dejando este rol para asumir una nueva posición dentro de la compañía a nivel global. Sin dudas, fue una propuesta desafianta que llamó mi atención y así iniciaron las conversaciones.

¿Hay diferencia entre hacer carrera dentro de la empresa hasta llegar a ser CEO y venir desde otra compañía?

Se trata de dos circunstancias diferentes, cada una con sus

fortalezas y oportunidades. Hacer carrera dentro de una empresa hasta llegar a ser CEO suele ser el camino más habitual, ya que la persona va adquiriendo experiencia y se forma dentro de la cultura de esa organización hasta alcanzar el rol de liderazgo. En los casos donde se llega desde otra empresa, hay un proceso de *onboarding* que atravesar para conocer el negocio en detalle. Pero sobre todo, el mayor desafío reside en conocer a fondo la cultura de la organización, a las personas y sus procesos. También implica llegar con una mirada fresca y con experiencias de otros lugares, que pueden ayudar a generar una visión más amplia de cómo encarar las cosas.

¿Cómo fue su experiencia de trabajo en el exterior y cuánto pesa en su perfil actual como CEO de Pfizer?

La experiencia internacional es un valor que, sin dudas, suma. Cada cultura tiene sus particularidades al igual que los modelos de negocios que se aplican en cada lugar. Eso enseña mucho sobre formatos de trabajo, contextos complejos, toma de decisiones, entre otras cosas. Convivir con esas diferencias ayuda a tener una mirada más amplia que, al momento de liderar una organización, resulta una herramienta de gran utilidad.

¿Cómo fue su experiencia en el sector público y cuánto de ese aprendizaje le sirve en su nuevo cargo corporativo?

Trabajar en el sector público fue una experiencia muy enriquecedora. Me ayudó a entender al sistema de salud desde adentro, comprender cómo se observan las cosas del otro lado y cuál es el racional en la toma de decisiones. Gracias a esta experiencia, hoy puedo comprender las dos caras de una misma moneda y pensar en mayor profundidad de qué manera podemos colaborar desde el sector privado para encontrar sinergias que nos ayuden a construir un modelo de atención sanitaria más sustentable.

¿Cuál es su principal objetivo en su puesto actual y qué desafíos avizora?

Mi objetivo es colaborar para que la innovación farmacéutica llegue a las personas que la necesitan. En los próximos 18 meses, Pfizer espera tener hasta 19 nuevos productos o indicaciones a nivel global, abarcando diversas patologías. Es una gran oportunidad para pacientes de todo el mundo y la Argentina no será la excepción. Durante este año, a nivel local estaremos acercando nuevas moléculas innovadoras en las áreas de Dermatología, Oncología, Migraña y Crecimiento Infantil.

En lo que respecta a desafíos, el acceso sigue estando en el centro de la escena. Debemos encontrar fórmulas adecuadas para incentivar la innovación, asegurar que las personas puedan acceder a ese valor y salvaguardar la sostenibilidad del sistema. Es un tema en discusión en todo el mundo, que requiere del compromiso y colaboración de todos los que lo integramos: gobiernos, sector privado, asociaciones de pacientes y financiadores.

¿Qué tiene que tener hoy un ejecutivo para ser CEO en la



“El entorno cambiante en el que se desarrolla nuestra actividad implica una mirada versátil”.

Argentina y qué rasgos que pueden ser importantes en otros países, aquí no lo son?

La flexibilidad y la resiliencia son valores importantes a la hora de liderar una organización en Argentina. El entorno cambiante en el que se desarrolla nuestra actividad implica una mirada versátil. Asimismo, es importante comprender el contexto local y contar con una mirada de largo plazo. En otros países suele ponderarse más la previsibilidad.

¿Los CEO de la industria farmacéutica tienen un perfil determinado?

En la industria farmacéutica, los CEOs tenemos un perfil muy enfocado en conocer el ecosistema sanitario y la coyuntura local. En general, todos tenemos muchos años de experiencia en este sector o hemos transitado por algún eslabón del sistema de salud.

¿Se puede ser innovador entonces?

Tenemos por delante el desafío de ganar agilidad en nuestras organizaciones. Sin dudas, tenemos que seguir potenciando el trabajo colaborativo y el desarrollo de herramientas que nos permitan ganar celeridad en los procesos y la toma de decisiones, y así poder contribuir a los desafíos de salud que tenemos por delante. <AP>

MARTÍN CASTRO 

CEO DE WHIRLPOOL LATAM

**“ME GUSTA QUE LA GENTE
SE SIENTA DUEÑA
Y CON LA LIBERTAD DE
TOMAR RIESGOS”**

Por Juliana Monferrán

Martín Castro fue el único de los seis hermanos de la familia que decidió seguir los pasos de su padre y apostar a una carrera corporativa que hoy lo encuentra como líder de Whirlpool en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile. El quinto hijo de Luis Mario Castro, quien fuera número uno de la multinacional Unilever en la Argentina por años, tenía un exitoso modelo para seguir.



Asumió su posición a fines de 2022 para hacerse cargo de la apuesta de la firma en el país: **una nueva fábrica**, la más moderna del mundo, que llevó a la empresa a exportar nuevamente después de 20 años.



YO Y MI NUEVA MANERA DE COBRAR

Usá **wapa** y cobrá
de manera **ágil,**
práctica y **segura.**

**BANCO
PATAGONIA**
VOS Y LO QUE QUERÉS



CARTERA COMERCIAL – EL OTORGAMIENTO DEL SERVICIO WAPA SE ENCUENTRA SUJETO A LA ACEPTACIÓN DE SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES DISPUESTOS POR BANCO PATAGONIA S.A. PARA MÁS INFORMACIÓN CONTÁCTESE CON SU OFICIAL DE CUENTA, ACÉRQUESE A CUALQUIERA DE NUESTRAS SUCURSALES O INGRESE A WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPKTAS. EN VIRTUD DE ELLA, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS, RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA, LEY 25.738. bancopatagonia.com.ar

"De Whirlpool, me atrajo el desafío.

Me llamaron para liderar la empresa después de una gran apuesta a la producción en el país, que significó una inversión de US\$ 52 millones en una nueva planta de lavarropas de carga frontal y volver a exportar luego de 20 años"

En 2002, con un título de administrador de empresas de la Universidad del CEMA, Castro dio sus primeros pasos en consumo masivo en el área de Marketing, sector en el que se hizo experto, al igual que luego en Ventas. Kimberly Clark fue su empresa escuela. En la filial local, con los años llegó a hacerse cargo de la categoría más importante de la compañía, pañales.

Más tarde tendría su experiencia como expatriado en Chile, país al que se fue como director de Ventas y del que regresó tres años después para que su mujer, también ejecutiva de Kimberly, pudiera continuar con su carrera profesional. "En Chile hay cupos para expatriados y conseguir trabajo siendo extranjero no es fácil", describe Castro.

Así, en 2015, con el objetivo de regresar al país, Castro dejó "su zona de confort" y cambió de rubro: se hizo cargo del área nutricional del laboratorio Abbot, donde tuvo que aprender a hablar con diferentes interlocutores: supermercados y farmacias, pero también visitadores médicos y los mismos médicos.

Pero antes dejó su impronta en la empresa dueña de marcas reconocidas como Huggies, Kleenex y Scott, entre otras. Justamente, Castro fue el responsable de pelear los recursos para la locación de una máquina de toallas húmedas que se instaló en la Argentina. "Fue una inversión que se repagó rápidamente porque se entendió que las toallitas tenían otros uso además del de limpiar la cola de los bebés", cuenta el ejecutivo, quien también participó del desarrolló del innovador canal de las pañaleras allá por 2001, modelo que luego se exportó. "Desarrollamos la identidad del nuevo canal y formamos a los pañaleros, que no solo venden, sino que también asesoran a los padres", cuenta Castro.

También en la multinacional de consumo masivo desarrolló los pañales para nenes y nenas. "Los pañales de género ya existían, pero en la Argentina y en otros mercados habían dejado de usarse. No así en Australia, caso que estudié en profundidad antes de traerlos nuevamente al país. Y fue un éxito", recuerda entre sus logros.

Para completar su experiencia en distintos sectores, Castro también pasó por la industria de los electrodomésticos como director Comercial de la categoría Pequeños para Argentina, Uruguay y Paraguay en Philips. "La empresa tenía una línea muy extensa de productos y tuvimos muchos lanzamientos. Y específicamente lanzamos la categoría de cuidado oral en la Argentina con los cepillos eléctricos", resume.

Su llegada a Whirlpool ocurrió luego de haber pasado, en plena pandemia, por otra empresa de consumo masivo, Rec-

kitt, una firma de perfil inglesa de bajo pero con importantes marcas en tres negocios en la Argentina: Fórmulas maternizadas, Cuidado personal –ambos liderados por Castro en su momento que también tenía los negocios de Bolivia, Uruguay y Paraguay- y Limpieza. Con más de 200 empleados a su cargo, tuvo que enfrentar los desafíos de liderar en forma remota. "Cinco meses después de haber ingresado tuve la primera reunión presencial", recuerda.

"Siempre elegí trabajar en empresas que se preocupan por mejorar la calidad de vida de las personas y que tienen un espíritu de victoria que las lleva a querer mejorar día a día", asegura el líder, quien en cada paso que da en su carrera profesional pide consejo a su padre.

Ya en septiembre de 2022 lo convocaron para dirigir la empresa norteamericana conocida por sus electrodomésticos y que, en la Argentina, tiene las marcas Whirlpool, Ariston, Eslabón de Lujo y Kitchenaid. "Me atrajo el desafío. Me llamaron para liderar la empresa después de la gran apuesta en el país –NdR: US\$ 52 millones en una nueva planta de lavarropas de carga frontal en el país y la más moderna del mundo- que significó volver a exportar luego de 20 años", señala Castro, que aún está transitando la curva de aprendizaje en la nueva firma. El objetivo del ejecutivo es devolverle a Whirlpool el liderazgo en el sector en dos años.

Para ello, además de la apuesta a la exportación de lavarropas de carga frontal fabricados en la planta de Pilar, Castro ya analiza opciones para una nueva inversión. "La compañía ya compró el predio contiguo a la fábrica de Fátima y, si los planes de producción y exportación avanzan como esperamos, estudiaremos qué otro producto se puede producir en la Argentina que, además, sea relevante para la región", indica.

Como líder reconoce que le gusta trabajar en equipo y delegar. "Me gusta que la gente se sienta dueña y que sienta que tiene la libertad de tomar riesgos y equivocarse", explica.

En este contexto, dice, busca transmitir a su equipo el espíritu de resiliencia y la pasión por lo que hace. "Es fundamental la creatividad y la curiosidad. Pensar constantemente en qué vamos a hacer distinto. Y, si bien tenemos que tomar decisiones lo más rápidamente posible, con la mejor información posible, siempre espero que consensuada a nivel equipo", detalla. "Si hay desacuerdos por intereses distintos entre las áreas, se charlan y se llega a un acuerdo", agrega.

Más allá de los encuentros con sus reportes directos y segundas líneas, cada 45 o 60 días tiene charlas con las distintas áreas para conocer qué preocupaciones tienen, especialmente en estos tiempos de incertidumbre.

En cuanto a la información, asegura que están explorando qué valor agregado les puede dar la inteligencia artificial y ya están trabajando en una base de datos de los consumidores.

Se define como muy disciplinado y lo demuestra con su rutina diaria: se levanta todos los días a las 5.30 a.m. para leer todos los portales de los diarios y tener tiempo para ir al gimnasio cuatro veces a la semana. "Es mi cable a tierra", asegura. Si el día se lo permite, le gusta buscar a sus dos hijos (de 9 y 7 años) por el colegio. "Ellos son mi prioridad", señala. <AP>

40 Mirgor⁺

años

Innovación argentina para el mundo

CEO profile

Guía 2023

Menos de un año en el cargo

- 37 Aon
- 38 Ball Corporation
- 39 Biogen
- 38 Bitso
- 39 Bristol-Myers Squibb
- 40 British American Tobacco Argentina (BAT)
- 40 Cushman & Wakefield
- 42 Dia Argentina
- 42 Dow Argentina
- 44 GDN Argentina
- 44 Globant
- 46 Grant Thornton Argentina
- 47 Havas Group Argentina
- 46 Kimberly-Clark
- 47 Metrotel
- 48 MicroStrategy
- 48 n1u
- 50 Nissan Argentina
- 50 Nubi
- 52 Ogilvy Latina Sur
- 52 Pfizer Argentina
- 54 Roche Pharma Argentina
- 55 Shell Argentina
- 54 Syngenta
- 55 Techint Ingeniería y Construcción
- 56 Telecentro
- 70 Toyota Argentina
- 57 Volkswagen Group Argentina
- 56 Whirlpool Argentina

Más de un año en el cargo

- 37 Aadesa Hotel Management
- AbbVie
- Aeropuertos Argentina 2000
- Agrotoken
- ALOT
- Alsea
- 38 American Express Argentina
- Anisita
- 39 Apex America
- Arcos Dorados
- 38 Atlas Copco
- Autopistas del Sol y Autopistas del Oeste
- 39 Autoservicio Mayorista
- Diarco
- avenida+
- 40 Avon
- Bain & Company
- Banco de la Ciudad de Buenos Aires
- Banco de la Provincia de Buenos Aires
- 42 BST
- Banco Galicia

Los perfiles y las trayectorias profesionales de 176 líderes de empresas de primer nivel de la Argentina. Uno por uno, quiénes son los ejecutivos, cuáles fueron sus estudios y carreras laborales, y qué metas personales y objetivos de negocio tienen para este año.

Producción: Marysol Antón

Banco Hipotecario	56	Gador
Banco Macro		Galicia Seguros
44 Banco Mariva	57	GCDI
Banco Patagonia		General Motors
Banco Supervielle		Sudamérica
Bausch & Lomb	56	Genneia
46 Bayer		Glue Executive Search
Bayton Group	57	Grey Argentina
47 BBDO		Grupo Ceta
BBVA Argentina		Grupo Ecipsa
46 BCG		Grupo Gestión
Biogénesis Bagó	58	Grupo Goldfarb
47 Blue Star Group		Grupo Logístico Andreani
Brandware		Grupo Los Grobo
48 Camuzzi		Grupo OSDE
Carrefour Argentina		Grupo Phrónesis
CBRE Group		Grupo Rotoplas
CCU Argentina		Grupo San Cristóbal
50 Celsur Logística		Grupo SanCor Salud
Cencosud		Medicina Privada
Cervecería y Maltería	60	Grupo Sancor Seguros
Quilmes		Grupo Traslada
Coca-Cola Argentina		GST Grupo Financiero
52 Compañía de Tierras Sud Argentino (CTSA)		GUT
Danone Argentina		High Flow
dentsu		Honda Motor de Argentina
DHL Express		IAE Business School
54 DHL Global Forwarding		ICBC Argentina
Ecosan	62	Interbanking
55 Eidico		Itaú Argentina
Essity		Ituran Argentina
54 Establecimiento La Gioconda		Iveco
Evoltis	63	Ixpandit Fintech Factory
55 EY Argentina		J.P. Morgan
Farmacity		JetSmart
		Knauf Argentina
	62	KPMG Argentina

La Caja de Ahorro y Seguro	64	Lenovo
La Comunidad		Life Seguros y Orígenes
Lacoste		Seguros de Retiro
		Loma Negra
		ManpowerGroup Argentina
65 Marval O'Farrell Mairal		Massalin Particulares
Media.Monks		MaterCell
64 Medtronic		Mercado Libre
Mega Tech		Mercedes-Benz Argentina
65 Mercedes-Benz Camiones y Buses		Microsoft
Mirgor		MODO
66 Mondeléz International		Nestlé Argentina
Motorola		Newsan
Naranja X		Nuby
Natura Argentina		Paladini
67 Nestlé Argentina		Paramount
Newsan		PedidosYa
Nuby		Pirelli
Paladini		Prisma Medios de Pago
66 Paramount		Puma Argentina
PedidosYa		PwC Argentina
Pirelli		Randstad
Prisma Medios de Pago		Salesforce Argentina
67 Puma Argentina		Sanofi
PwC Argentina		Santander Argentina
Randstad		SAP
Salesforce Argentina		Sed Metal
68 Sanofi		SenseiNode
Santander Argentina		Silica Networks
SAP		Snoop Consulting
Sed Metal		Softtek
SenseiNode		70 Tecnoperfiles
Silica Networks		Tecpetrol
Snoop Consulting		Tenaris
Softtek		Ternium
70 Tecnoperfiles		Ualá
Tecpetrol		Ucema
Tenaris		Unilever
Ternium		72 Unipar
Ualá		Untold_
Ucema		Vestas
Unilever		Visa Argentina
72 Unipar		VMLY&R (Young & Rubicam)
Untold_		VMLY&R Commerce
Vestas		Wunderman Thompson
Visa Argentina		Argentina & Chile
VMLY&R (Young & Rubicam)		Zurich Argentina
VMLY&R Commerce		

1
Aadesa Hotel Management
Arturo Mario Navarro Ituralde

CEO. Licenciado en Administración, con un MBA en (UCA). Fue profesor de Estrategia y Marketing (UCA). **Tiempo:** 14 años.

Objetivo: continuar creciendo en nuestras unidades de negocios: Rent Up (management integral para alquileres temporarios); Casa Club Vacacional (programa de viajes y vacaciones mediante membresías); Tripón (portal de ventas de paquetes) y aadesa Hotel Management (gerenciamiento de hoteles).

2
AbbVie
Eduardo Tutihashi

General General de AbbVie Cluster Sur. Es médico, con más de 20 años de trayectoria en el sector salud en diversos mercados y múltiples funciones en América latina, Japón, Australia y mercados emergentes. **Tiempo:** dos años y medio.

Objetivo: contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de la innovación aplicada al abordaje de enfermedades complejas. Convertirnos en socio estratégico del sistema de salud, contribuyendo a su sustentabilidad.

3
Aeropuertos Argentina 2000
Daniel Ketchibachian

CEO. Es licenciado en Administración de Empresas (UBA) y MBA (Universidad ORT Uruguay). Fue gerente general del aeropuerto de Ezeiza. Antes, se desempeñó en Brasil, donde fue director comercial y presidente de consorcio Inframérica. **Tiempo:** tres años y ocho meses

Objetivo: seguir invirtiendo en proyectos de infraestructura que den respuesta a la creciente demanda del sector. La Inauguración de la Nueva Terminal de Partidas de Ezeiza es un hito.

4
Agrotoken
Eduardo Novillo Astrada

CEO y co-fundador. Es emprendedor e inversor con participación en portfolio de compañías que desarrolla negocios deportivos, tecnología, agronegocios, entre otros. **Tiempo:** más de tres años

Objetivo: impulsar, a través de partners, los préstamos garantizados para que los productores puedan usar su cosecha tokenizada como forma de financiación. Consolidación y generación de nuevas alianzas en la Argentina y Brasil.

5
ALOT
6
Alsea
Germán Di Carlo

CEO y presidente. Se recibió de contador en la Universidad de San Andrés, tiene experiencia de 20 años en empresas de primera línea y negocio de distribución.

Tiempo: cuatro años y tres meses.

Objetivo: continuar realizando cambios importantes en la propuesta de valor de la empresa e innovando en dar nuevos servicios a los clientes. Seguir trabajando en productos con menor impacto ambiental.

Santiago Farinati

Licenciado en Administración de Empresas (UCA). Ingresó hace 10 años a Alsea, pasando por diversas posiciones y países hasta ocupar su rol actual de director General de Cono Sur.

Tiempo: tres años.

Objetivo: continuar consolidando la región Cono Sur y transformarse en el principal operador de los países donde tiene presencia. Con la incorporación de Paraguay y la apertura de la tienda 500, sigue con su plan de expansión.

Aon
Franco Di Lucca

Head of South Cone. Inició su carrera en puestos comerciales en 3M Argentina y, luego, en Italia, donde asumió un rol regional. Es egresado de la Universidad de La Plata y tiene un MBA de la Universidad Bocconi en Italia. Además, es graduado del Programa de Liderazgo Ejecutivo "Pinnacle" de la University of Chicago Booth School of Business y certificado en IAE en Finanzas para Ejecutivos Financieros.

Tiempo: un año

Objetivo: consolidar a la región South Cone (Argentina y Chile), a través de sinergias entre países.

Menos
de 1 año en
el cargo

7

**Ball Corporation**

oooooooooooooooooooooooooooo

Fauze Villatoro

CEO para Sudamérica. Ingeniero mecánico con un posgrado en Ingeniería Industrial y un MBA en Finanzas Corporativas. En Ball, desde 2002, pasó por diversos roles, hasta su posición actual.

Tiempo: un año.

Objetivo: continuar con el liderazgo de mercado de Ball, lanzando soluciones innovadoras, impulsando aún más a la lata de aluminio como el envase ideal para el consumo de bebidas y la opción más sustentable para los consumidores, siempre, en sociedad con sus clientes.

Menos
de 1 año en
el cargo

8

9

American Express Argentina

oooooooooooooooooooo

Henry Seeber

Presidente y gerente general de American Express Argentina y de International Insurance Head desde 2017. Con más de 35 años en la empresa, durante 2013-2017 también fue Country Manager de Chile, Uruguay y Paraguay, mercados donde American Express tiene negocio de emisión bancaria.

Tiempo: 13 años

Objetivo: fortalecer el liderazgo en segmento premium e incorporar más comercios; desarrollar nuevos canales de pago.

10

Ansilta

Fernando Caballero
Ingeniero industrial y MBA, ambos por la Universidad Austral. Desde 2017 se desempeña como gerente General. Fue evolucionando a la par de la empresa. "No hay dudas de que en Ansilta logramos un producto de calidad mundial, nuestro desafío hacia el futuro consiste en la internacionalización del negocio", dice.

Tiempo: cinco años

Objetivo: profesionalizar el gobierno corporativo de la empresa.

**Bitsso**

oooooooooooo

Julián Colombo

CEO de Bitsso Argentina, donde fue gerente de Políticas Públicas. Es Lic. en Ciencias Políticas (UCA) y Master in Policy Management (Universidad de Georgetown). Profesor universitario y entusiasta de las criptomonedas desde 2016, con más de 14 años de experiencia en políticas públicas y estrategias gubernamentales en el sector público y privado.

Tiempo: seis meses.

Objetivo: impulsar su plataforma y ampliar los servicios para clientes corporativos y usuarios individuales, en línea con la misión corporativa de hacer que las criptomonedas sean útiles en la vida de las empresas y las personas.

Menos
de 1 año en
el cargo

14

15

Atlas Copco

oooooooooooo

Pablo Adaniya

Director General de Atlas Copco Argentina y gerente General del área de negocio de compresores para la Argentina, Uruguay y Paraguay. Es graduado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Buenos Aires.

Tiempo: cuatro años

Objetivo: continuar sus planes de crecimiento en la región, reforzando el liderazgo de sus soluciones en materia de eficiencia energética, reducción de la huella de carbono y conectividad en línea con la industria 4.0.

16

Autopistas del Sol y Autopistas del Oeste**Francesc Sánchez Farré**

Director General, se desempeñó en el Grupo Abera durante 20 años. Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA (Esade).

Miembro del Registro Oficial de Auditores (ROAC) y de la Asociación Española de Expertos Contables (AECA). Español. Está casado y tiene dos hijas.

Tiempo: dos años y medio

Objetivo: continuar con el plan de tecnología avanzada de los sistemas de peaje e inversiones significativas en luminarias LED y paneles solares.



11

**Apex America****Martín Vaca Narvaja**

CEO Global Apex America. Tiene más de 25 años de experiencia en el desarrollo y transformación de negocios en el mercado latinoamericano de telcos y tecnología. Fue gerente general de Argentina y Brasil de Brightstar, VP de Cono Sur y presidente para América latina.

Tiempo: dos años

Objetivo: consolidar el proceso de expansión y crecimiento en América latina. Consolidar el crecimiento desde 2022 en Colombia, Brasil, Chile y Paraguay.

12

**Arcos Dorados****Eduardo Lopardo**

Director General. Previo a su incorporación a Arcos Dorados, desarrolló más de 17 años de experiencia en Molinos Río de la Plata. Ingresó a Arcos Dorados en agosto de 2019.

Tiempo: tres años.

Objetivo: seguir posicionándose como referente en materia de innovación, empleabilidad y sustentabilidad. Seguir implementando un plan de transformación digital orientado a la experiencia de consumidores y a la generación de trabajo entre los más jóvenes.

Menos
de 1 año en
el cargo

13

**Biogen****Andrea Da Pieve**

Farmacéutica recibida en la UBA, con un MBA en la Universidad del Salvador. Lleva 25 años trabajando en la industria en distintas áreas terapéuticas. Ingresó a Biogen hace cinco años como directora de Marketing para enfermedades neuromusculares. En 2022, asumió la posición de gerente General para Cono Sur.

Tiempo: un año

Objetivo: el propósito de la empresa es servir a la humanidad a través de la ciencia desde la diversidad como bandera. Hace 12 años, lidera el tratamiento de esclerosis múltiple y atrofia muscular espinal en la Argentina. Seguir trabajando junto a la comunidad científica para avanzar en el descubrimiento de métodos innovadores.

17

**Autoservicio Mayorista Diarco****Pablo Bertolissio**

Gerente General. Es Perito Mercantil y Técnico en Comercio Exterior y Administración de Empresas por la UADE. De 1994 a 1997, fue buyer en Ferrando. Desde 1998 hasta 2008, se desempeñó como Purchasing Manager en Coto. Es gerente General de Diarco desde 2009.

Tiempo: 14 años.

Objetivo: continuar posicionando a Diarco como el supermercado mayorista líder del país y avanzando con su proceso de expansión y renovación.

18

**avenida+****Daniel Jejcic**

CEO. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Cuenta con programas ejecutivos en Harvard Business School y Stanford Graduate School of Education. En 2007 fundó GoodPeople.com, un marketplace de deportes extremos que tuvo presencia en Argentina y en los Estados Unidos, que lo hizo ser reconocido con el premio de IAE Naves en 2010.

Tiempo: 6 años

Objetivo: continuar con la regionalización.

Menos
de 1 año en
el cargo

19

**Bristol Myers Squibb****Silvana Kurkdjian**

Es gerenta General para Argentina. Licenciada en Comercialización y Administración de Empresas con un posgrado en Marketing Farmacéutico. Se unió a la firma en 2002 como pasante y ocupó diferentes posiciones comerciales hasta llegar a la gerencia General.

Tiempo: nueve meses

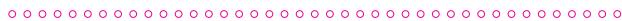
Objetivo: invertir sostenidamente en I+D, trayendo al país nuevos tratamientos en el área de Oncología y Hematología, para llegar con terapias innovadoras a estadios cada vez más tempranos en diferentes tipos de cáncer.



Menos de 1 año en el cargo

20

British American Tobacco Argentina (BAT)



Diego Carbone

CEO. Con una trayectoria de 30 años en la empresa y amplio conocimiento de la región, se formó y desarrolló en áreas de Marketing dentro de BAT. Desde 2008, se viene desempeñando como Country Manager en distintos mercados de Sur y Centroamérica.

Tiempo: desde octubre de 2022

Objetivo: optimizar las operaciones locales e innovar en la comercialización de productos bajo los más altos estándares de calidad, en sintonía con la estrategia global de generar A Better Tomorrow.

21



Avon



Rolando Castro

Gerente General de Avon Argentina y Uruguay y presidente de Fundación AVON. Economista, experto en finanzas corporativas. Además, es Revendedor Avon.

Tiempo: tres años

Objetivo: optimizar su propuesta comercial, con productos de alta calidad a precios accesibles, en un contexto desafiante. Además, seguir brindando herramientas digitales para potenciar los ingresos de la red de revendedoras independientes.

22



Bain & Company

Alejandro Perez De Rosso

Socio de las prácticas de Consumo Masivo, Servicios Financieros y Organización y responsable por Bain & Company en Argentina. MBA Ejecutivo en IESE e ingeniero industrial (ITBA).

Tiempo: dos años

Objetivo: ayudar a sus clientes a navegar la crisis e incertidumbre de este año sin perder el foco en el largo plazo. Continuar atrayendo y motivando al mejor talento. Ser agentes de cambio y contribuir al desarrollo local.



Referencias **Tiempo:** Tiempo en el cargo **Meta:** Una meta personal **Objetivo:** Un objetivo para el negocio 2023



Menos de 1 año en el cargo

23

Cushman & Wakefield



José Ignacio Viñas

CEO. Licenciado en Administración de Empresas de la UBA, Corredor Inmobiliario de la UTN y MBA de la UTDT. Tiene más de 20 años de experiencia en el rubro de real estate comercial. Ingresó al área de brokerage de Cushman & Wakefield en 2010 y en 2018 asumió la responsabilidad de director de ese área.

Tiempo: un mes

Objetivo: potenciar a las personas y los equipos para seguir trabajando cerca de sus clientes y acompañarlos en todas sus necesidades inmobiliarias, con el espíritu de excelencia que caracteriza a la empresa.

24



Banco de la Ciudad de Buenos Aires



Gustavo Cardoni

CEO. Licenciado en Economía (UCA), MBA (The Wharton School, University of Pennsylvania). Ocupó cargos ejecutivos en empresas y bancos en varios países, principalmente, en Citibank.

Tiempo: siete años

Objetivo: completar las iniciativas que aseguren una experiencia competitiva, con todas las posibilidades de interacción que se ajusten a las preferencias de los clientes, a través de sus canales digitales y presenciales.

25



Banco de la Provincia de Buenos Aires



Juan Cuattromo

CEO. Es licenciado y maestro en Economía(UBA) con posgrados en el Institute for Capacity Development del Fondo Monetario Internacional y la Escola de Administração Fazendária del Ministerio de Hacienda de Brasil. Fue director del Banco Central (2015-2016) y subsecretario de Programación Macroeconómica del Ministerio de Economía (2013-2015).

Tiempo: tres años.

Objetivo: seguir impulsando el desarrollo productivo de la Provincia.

A large agricultural tractor is shown from a low angle, facing right. The sun is setting behind it, casting a warm orange glow over the scene. The tractor has a yellow cab and red rear wheels. A person is visible inside the cab.

**Estamos mejorando
la productividad
agrícola mundial.**



**Dia Argentina**

oooooooooooooooooooooooooooo

Agustín Ibero

CEO. Lic. en Administración de Empresas (UCA). Más de 30 años de experiencia en administración, finanzas y compliance para empresas globales de retail e IT.

Tiempo: ocho meses

Objetivo: continuar impulsando las operaciones locales donde la empresa aporta valor en las comunidades en las que está presente, guiada por su propósito de estar cada día más cerca de sus clientes. Consolidarse como la tienda de barrio preferida, que facilita una experiencia de compra fácil, rápida y personalizada tanto en sus tiendas físicas como en su eCommerce.

Menos
de 1 año en
el cargo

26

27

**Banco de Servicios
y Transacciones**

oooooooooooooooooooooooooooo

Santiago González Pini

Cursó Ingeniería (ITBA). Fue CFO de Grupo de Servicios y Transacciones, gerente General de BAF Securities, CFO de Grupo Newsan, gerente Corporativo de BSyT, director de Merrill Lynch, Tesorero de Citibank Argentina y managing director en Citibank NY.

Tiempo: cuatro años

Objetivo: mantener los altos niveles de rentabilidad logrados en 2022. Continuar liderando el ranking de mercado de capitales.

28

Banco Galicia**Fabián Kon**

CEO. Contador Público Nacional, trabajó en Accenture, Exolgan, CEO de Tradecom, CEO de Galicia Seguros, y antes de ser nombrado CEO de Banco Galicia, fue gerente de Banca Minorista.

Tiempo: siete años

Objetivo: en un año de cambio, su propósito se enfocará en mejorar los niveles de servicio haciéndolos más simples, digitales, de solución instantánea y dando respuesta 7x24.

oooooooooooooooooooooooooooo

Referencias **Tiempo:** Tiempo en el cargo **Meta:** Una meta personal **Objetivo:** Un objetivo para el negocio 2023

oooooooooooooooooooooooooooo

**Dow Argentina**

oooooooooooooooooooooooooooo

Matías Campodónico

CEO. Desde 2011, desempeñó distintos roles de liderazgo en Dow, con cuatro años en la casa matriz en EE.UU. y cinco en Brasil. Junto con la presidencia para la Región Sur de América Latina, ejerce la dirección regional de Asuntos Corporativos. Abogado (UBA), tiene una maestría en Relaciones Internacionales (King's College, Londres).

Tiempo: un año

Objetivo: impulsar soluciones de escala y políticas públicas para promover la economía circular en toda la cadena de valor y avanzar en la descarbonización de sus operaciones.

Menos
de 1 año en
el cargo

29

30

**Banco Hipotecario**

Manuel Herrera
CEO. Licenciado en Administración de Empresas (UCA). Cursó estudios de posgrado en la Universidad de Harvard. Se incorporó al banco en 2009.

Tiempo: seis años

Objetivo: profundizar el proceso de transformación digital que permitirá mejorar la experiencia del cliente y continuar su desarrollo como el Banco del Hogar, donde las empresas e individuos encuentren las mejores condiciones para construir, refaccionar y decorar sus hogares.

31

Banco Macro

oooooooooooooooooooo

Gustavo Manríquez

Gerente General. Licenciado en Administración; máster en Finanzas. Habiendo ejercido funciones ejecutivas para Citi en Argentina, Chile y los Estados Unidos, hizo lo propio para Scotiabank Uruguay.

Tiempo: siete años

Objetivo: seguir consolidando el propósito del banco: que la Argentina piense en grande, que piense en Macro. Y esto se lleva adelante estando cerca de los clientes, de las comunidades y de las empresas que generan empleo.



Mondelēz
International
SNACKING MADE RIGHT

EN MONDELEZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- EL PRODUCTO CORRECTO
- PARA EL MOMENTO CORRECTO
- HECHO DE LA MANERA CORRECTA

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: ar.mondelezinternational.com

Oreo

TerrabuSi

TANG

beldent

Milka

Clight

Cadbury

BubbleBobble

Royal

Cerealitas

HALLS

Pepitos!

CLUB SOCIAL

SHOT



GDN Argentina

Menos de 1 año en el cargo

32

Martín Lemos

Tiene más de 25 años en la industria del retail. Comenzó su carrera como empleado de piso de venta en Walmart Argentina en 1995. En 2013, fue designado director responsable del formato ChangoMas, para ocupar en 2016 el puesto de director de Operaciones. En julio de 2021, fue nombrado director comercial y es el responsable de consolidar el proceso de transformación tras la adquisición de las operaciones por parte del Grupo de Narváez.

Tiempo: siete meses

Objetivo: potenciar cada formatos en todo el país, mejorar la experiencia de compra de sus clientes y acelerar la estrategia de crecimiento y transformación de la compañía.

33

Banco Mariva



34

Banco Patagonia



Carlos Vyhňak

Contador Público (UBA) y Magister en Finanzas (UTDT). Ingresó a Banco Mariva en 1989 donde ocupó distintos cargos. Actualmente es director Titular a cargo de la Gerencia General de Banco Mariva, director de Mariva Bursátil y miembro del Consejo de Vigilancia del MAE.

Tiempo: dos años y 10 meses.

Objetivo: seguir afianzando su presencia en colocaciones de instrumentos de oferta pública en el mercado de capitales.

Oswaldo Parré dos Santos

Presidente. Licenciado en Economía, con Posgrados y MBA en Business Management en Fundação Dom Cabral, Brasil y especializaciones en la Universidad de Texas, Universidad de Chicago y en Kellogg Northwestern, School of Management. Además, es Presidente de Grupo Brasil y delegado titular en la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA).

Tiempo: dos años

Objetivo: avanzar en la transformación digital.

Referencias Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023



Globant

Menos de 1 año en el cargo

35

Wanda Weigert

Directora Ejecutiva de Argentina desde 2022 y Chief Brand Officer Global. Inició su recorrido en Globant como Senior Consultant y fue parte del crecimiento de la compañía, desde que era una startup hasta ser uno de los cinco unicornios originales de Argentina.

Tiempo: nueve meses

Objetivo: llevar oportunidades laborales a donde esté el talento y promover que más personas se sumen a la industria de la tecnología en el país.

36

Banco Supervielle



37

Bausch & Lomb



E. Alejandro Stengel

Ingeniero Industrial de la UBA, con un MBA de Wharton School (Universidad de Pennsylvania). Fue CEO de Los Grobo Agropecuaria y socio de Booz Allen Hamilton, donde trabajo con multinacionales en América latina, los Estados Unidos y Europa.

Tiempo: tres años

Objetivo: impulsar los sueños de sus clientes, combinando lo mejor de la tecnología con el toque humano, sin perder de vista sus necesidades y oportunidades de crecimiento.

Francisco J. Aberg Cobo

CEO, es ingeniero industrial (UCA) y tiene un posgrado en Alta Dirección en IAE.

Tiempo: cuatro años.

Meta: mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal.

Objetivo: continuar posicionando a B&L como laboratorio con una oferta de valor completa al especialista en oftalmología en sus líneas de negocio: Lentes de Contacto y su Cuidado; Medicamentos Oftalmológicos recetados y de venta libre; Equipos de Cirugía y Lentes Intraoculares.

La medicina
extraordinaria
requiere una ciencia
extraordinaria.

En Roche estamos comprometidos con ambas. Descubrir y desarrollar medicamentos innovadores y pruebas de diagnóstico para mejorar la calidad de vida de las personas.

www.roche.com.ar



Grant Thornton Argentina

Menos de 1 año en el cargo

38

Fernando Fucci

Managing Partner. Es Contador Público (Universidad de Buenos Aires) y se desempeñó como docente. Es miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Sociedad Argentina de Estudios Fiscales.

Tiempo: un año

Objetivo: retener, estimular y capacitar a su gente frente a los cambios que se están produciendo en el entorno profesional en que las organizaciones de servicios profesionales se mueven, promoviendo el sentido de pertenencia a la firma.

39

Bayer



40

Bayton Group



Juan Farinati

Ingeniero en Producción Agropecuaria (UCA), máster en Agronegocios (Ucema). Comenzó a trabajar en Monsanto en 1999 desarrollándose en diferentes posiciones que lo llevaron a asumir el liderazgo en distintos continentes. En 2021 fue nombrado Presidente y CEO de Cono Sur.

Tiempo: un año y medio

Objetivo: impulsar su negocios de salud y alimentación a través de la sustentabilidad, la transformación digital, la innovación y la inclusión y la diversidad.

Ricardo Wachowicz

Socio fundador desde 1979. Miembro del consejo asesor de la Unión Industrial Argentina. Presidente de la Cámara de Comercio Empresaria Argentino Polaca. Miembro del Consejo Directivo de la Confederación de Cámaras Europeas.

Meta: ser reconocido como primer facilitador uniendo personas y organizaciones en el mundo del trabajo.

Objetivo: expansión dentro de la región.



Kimberly-Clark

Menos de 1 año en el cargo

44

Ignacio Seoane

Es licenciado en Comercialización, Marketing y Administración; y gerente General South Cone. Tiene más de 30 años de experiencia liderando transformaciones comerciales alineadas a las necesidades del negocio.

Tiempo: ocho meses

Meta: seguir consolidando sus canales de contacto con el consumidor y establecer nuevos, para ofrecer productos esenciales y entregar innovaciones en todas sus categorías que mejoren la calidad de vida de las personas.

Objetivo: continuar manteniéndose cercanos a sus consumidores y ofrecerles los mejores productos, con múltiples opciones para elegir. Lograr un mejor cuidado para un mundo mejor.

45

BCG



46

Biogénesis Bagó



Federico Muxí

CEO. Trabajó en Citibank entre 1997 y 2000 y desde 2002 en BCG. Está casado hace 25 años y tiene tres hijos. Contador Público (Universidad de la República, Uruguay) tiene un MBA (Harvard, se graduó con honores).

Tiempo: siete años

Objetivo: continuar generando impacto transformacional en sus clientes y distinguirse para atraer al mejor talento, promoviendo la inclusión y equidad en todas las áreas. Sostener crecimientos de doble dígito.

Esteban Turic

CEO. Doctor en Ciencias Veterinarias, Farmacología y Toxicología con más de 20 años de experiencia en la industria de la salud animal. Tiene una especialización en Negocios y Management.

Tiempo: cuatro años

Objetivo: potenciar su liderazgo global en salud animal mediante el fortalecimiento de sus operaciones, la expansión a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas soluciones innovadoras para animales de producción y de compañía.

41

BBDO

42

BBVA Argentina**Carlos Pérez**

Presidente de BBDO Argentina, la agencia de comunicación más efectiva de la historia según Effie Argentina y elegida como la agencia de mejor percepción del mercado según Scopen.

Tiempo: 22 años.

Objetivo: gestionar el corto plazo coyuntural al tiempo que seguir realizando transformaciones de mediano plazo. Imaginar la organización del futuro (2025) y construirse el espacio para poder empezar a construirla hoy.

Martín Ezequiel Zarich

Presidente ejecutivo de BBVA Argentina. Licenciado en Economía, tuvo diferentes puestos en el banco en áreas financieras, innovación y negocios en la Argentina y España.

Tiempo: ocho años

Objetivo: Seguir trabajando para ser el mejor banco de la Argentina, invirtiendo y desarrollando nuevas funcionalidades y soluciones enfocadas en mejorar la experiencia, tanto digital como en sucursales, de todos sus clientes empresas, pymes e individuos.

Menos
de 1 año en
el cargo

43

Havas Group Argentina**María José Ezquerro**

CEO. Es una destacada profesional dentro del negocio de la comunicación, con más de 20 años de experiencia y exitosas gestiones en pilares clave de la industria como el servicio a clientes, la transformación digital y las estrategias de comunicación.

Tiempo: un año

Objetivo: seguir fortaleciendo el equipo con herramientas para ser los mejores aliados de sus clientes, enfocándose en un producto estratégico y moderno, y en una comunicación centrada en entender qué fenómenos culturales mueven los comportamientos de consumo.

Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023

47

**Blue Star Group**

48

Brandware**Martín Castelli**

Participa en la compañía desde 1995. Actualmente, ocupa el cargo de presidente, trabajando en la estrategia de expansión global y es el impulsor, junto a sus hermanas –Mariana y Cecilia– de una nueva era de compañías comprometidas con la sociedad, el desarrollo de talentos, el cuidado del medioambiente, el uso y análisis de datos y la tecnología en la búsqueda constante del crecimiento.

Tiempo: seis años.

Objetivo: operar en, al menos, tres países nuevos.

Fabián Colussi Silva

CEO. Empresario especializado en la creación de marcas propias en China para marketplaces, cadenas de electrodomésticos, supermercados y e-Commerce a nivel internacional. Se desempeñó en altos cargos en la Cámara de Comercio Argentino China, Edifier, Intel, PC Arts Argentina, entre otros.

Tiempo: 16 años

Objetivo: la ejecución del acuerdo de desarrollo de Private Label en Seattle con Amazon para seguir sumando categorías.

Menos
de 1 año en
el cargo

49

Metrotel**Sebastián Bardengo**

CEO. Licenciado en Administración (UBA). Posgrado en Management (Harvard). Ocupó posiciones de alta dirección en firmas como Cablevisión Holding y Grupo Clarín. Durante cinco años, se desempeñó como miembro del directorio y del Comité Ejecutivo de Telecom Argentina.

Tiempo: cuatro meses

Objetivo: seguir brindando soluciones de telecomunicaciones ágiles y confiables para el segmento corporativo y consolidarse como primer jugador neutral de la Argentina, en Infraestructura Compartida, extendiendo su red de fibra óptica a 400.000 hogares pasados (home passed).



MicroStrategy

Menos de 1 año en el cargo

50

Luis Lombardi

Ingeniero Industrial (ITBA), tiene un MBA de la Universidad del CEMA. Actualmente, se desempeña como VP & General Manager para Latam. Hace 25 años que forma parte de la empresa.

Tiempo: cuatro meses.

Objetivo: posicionar a MicroStrategy Latam como líder en el mercado, generando el 10% de la facturación mundial. Para esto, se enfocará en continuar con su proceso de crecimiento sostenido en la región, aprovechando la operación en Argentina y su delivery center, el cual provee servicios para todo América.

51



Camuzzi

María Tettamanti

Directora general. Lic. en Economía (UNLP) y máster en Economía (CEMA). Fue presidenta de la Asociación de Distribuidoras de Gas de la Argentina (Adigas). Participa activamente en Women Corporate Directors y en FIEL. **Tiempo:** seis años. **Objetivo:** mantener la presencia de un servicio público esencial, de manera continua, segura y de calidad, pese al complejo entorno de negocio que atraviesa la industria y de los atrasos tarifarios.

52



Carrefour Argentina

Pablo Lorenzo

Contador Público Nacional (UNLM) y máster en Finanzas (Essec Business School). Se incorporó a Carrefour Argentina hace más de 20 años.

Tiempo: un año y medio.

Objetivo: brindar más accesibilidad a los clientes. Seguir expandiendo los formatos más valorados: Maxi (compras mayoristas para pequeños comerciantes y grandes familias), y Express (reposición diaria). Además, transformar algunas sucursales y potenciar las ventas digitales.

.....

Referencias *Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023*

.....



n1u

Menos de 1 año en el cargo

53

Facundo Corsi

Es el fundador y CEO de n1u, la primera super app fintech de la región que tiene un core de procesamientos en blockchain, creada para que el segmento joven encuentre su lugar en el mundo de las finanzas. Además, cofundó New Pampas y fue COO en Optego.

Tiempo: un año.

Objetivo: evolucionar con n1u el concepto de billetera virtual y llevar a su comunidad al siguiente nivel, alcanzando los 600.000 usuarios y consolidándose como la primera opción en un contexto multiwallet.

54



CBRE Group

Nicolás Cox Montt

Presidente. Ingeniero agrónomo, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago de Chile, donde también dictó clases de Estrategia Corporativa y Competitiva.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: potenciar a sus colaboradores logrando mejores socios a la hora de elegir un nuevo espacio de trabajo. También, busca seguir ayudando a empresas en la definición e implementación de su estrategia inmobiliaria.

55



CCU Argentina

Julio Freyre

Gerente General. Licenciado en Dirección de Empresas y MBA de la Universidad de Saint Joseph's.

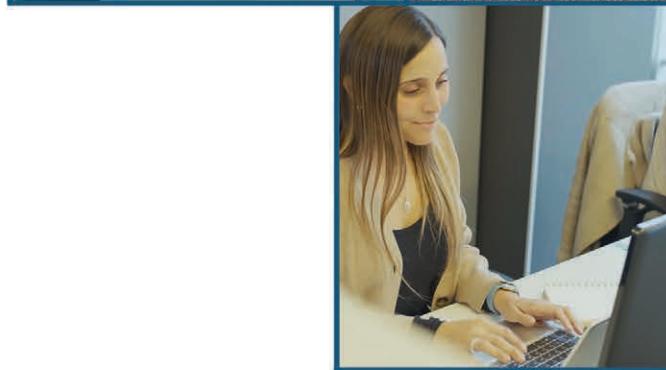
Tiempo: un año y nueve meses.

Objetivo: sus marcas mostraron fortaleza en los últimos años. Al mismo tiempo, su alianza estratégica con Danone para las aguas puras y saborizadas Villa Vicencio, Villa del Sur, Levité, Ser y Brio es un desafío. Está finalizando nuevas etapas de la ampliación en su Cervecería Luján.



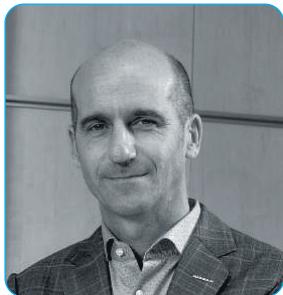
chili's

P.F. CHANG'S



Alsea

#SomosAlseaConoSur



Nissan Argentina

Menos de 1 año en el cargo

56

Ricardo Flammini

Presidente y director General de Nissan Argentina desde enero de 2023, luego de su vicepresidencia divisional de Marketing, Ventas y Posventa para Nissan América del Sur desde 2019.

Tiempo: tres meses.

Objetivo: con una constante inversión en el país, continuar consolidando a Nissan Argentina como un referente en la industria, enfocado en los clientes, la ampliación de la red, la producción local de nuestra Nissan Frontier y la transición hacia la electromovilidad con Nissan Leaf y la nueva X-Trail e-POWER.

57



CelsurLogistica



Marcelo Ormachea

CEO. Ingeniero Industrial de la UBA con un Master en Dirección de Empresas de la UCA. Está casado hace 28 años y tiene 2 hijos.

Tiempo: nueve años.

Objetivo: integrar el enfoque ESG en la dinámica diaria de la toma de decisión del negocio.

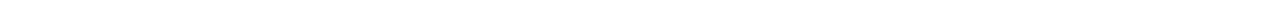
58



Cencosud



Referencias *Tiempo:* Tiempo en el cargo *Meta:* Una meta personal *Objetivo:* Un objetivo para el negocio 2023



Nubi

Menos de 1 año en el cargo

59

Cristian Adamo

Es arquitecto y cursó una Maestría en Ciencias en Administración de Tecnología en el MIT. Luego de reformular el negocio de la agencia de viajes Avantrip y vendérsela al Grupo CVC, ingresó como CEO en Nubi para formar un nuevo equipo que logró multiplicar ocho veces los ingresos mensuales de la compañía e innovar en el desarrollo de productos financieros, como NubiZ, basados en un modelo B2B2C.

Tiempo: nueve meses.

Objetivo: pasar de transaccionar \$360 millones promedio mensual en 2022 a cerrar 2023 con \$ 2500 millones de promedio mensual, con un crecimiento en la base de usuarios de 350 por ciento.

60



Cervecería y Maltería Quilmes



Martín Ticinese

CEO. Lideró como Gerente General de Chile; VP de Bebidas sin Alcohol; BU Head para Paraguay, Uruguay y Chile; y VP de Marketing para la Zona Latinoamérica Sur.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: liderar la transformación digital de las compañías de consumo masivo ofreciendo soluciones digitales y, al mismo tiempo, seguir desarrollando la categoría a través de innovaciones; todo, enmarcado en una gestión de triple impacto.

61



Coca-Cola Argentina



**MÁS DE 100 AÑOS INVIRTIENDO
EN EL DESARROLLO DE LA
ENERGÍA EN EL PAÍS.**





Ogilvy Latina Sur

Menos de 1 año en el cargo

62

Constanza Archain

CEO. Más de 25 años de experiencia en publicidad, trabajó para importantes compañías multinacionales. Ingresó a Ogilvy Argentina en 2000 y se destacó por construir un relacionamiento cercano y de largo plazo con los clientes.

Tiempo: cuatro meses.

Objetivo: crecer como hub a través del desarrollo de talento, expandir las capabilities de la empresa y brindar soluciones creativas con impacto en el negocio de los clientes; además de seguir sumando nuevos negocios.

63



Compañía de Tierras Sud Argentino (CTSA)

Agustín Dranovsky

CEO. Comenzó en el Ministerio de Economía y el HSBC. Fue gerente general en Grupo Bermejo. Es Lic. en Comercio Internacional (UNQ), tiene una maestría en Agronegocios (Ucema), un posgrado en Dirección de Empresas Forestales (UdeSA) y un seminario de Agronegocios (Harvard). **Tiempo:** cuatro años. **Objetivo:** consolidar crecimiento agrícola, aumentar el stock ganadero vacuno, seguir integrándose a la cadena productiva y trabajando la sustentabilidad.

64



Danone Argentina

Juan Garibaldi

CEO y Senior VP de Danone South Cone. Licenciado en Administración (UCA), con un MBA de la Universidad del CEMA. Se capacitó en Harvard, Stanford y Wharton.

Tiempo: dos años.

Objetivo: seguir brindando salud a través de alimentos, bebidas y productos nutricionales a la mayor cantidad de personas posible cuidando del planeta; y gestionar el negocio de manera eficiente y productiva para lograr sostenibilidad a largo plazo.

Referencias Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023



Pfizer Argentina

Menos de 1 año en el cargo

65

Agustina Ruiz Villamil

Médica, con más de 20 años de experiencia en la industria farmacéutica. Es country manager de Pfizer para la Argentina, Uruguay y Paraguay. Previamente, fue parte de Novartis antes integró el PAMI.

Tiempo: dos meses.

Objetivo: seguir innovando para contribuir con necesidades de salud insatisfechas. En 18 meses, espera tener hasta 19 nuevos productos o indicaciones a nivel global, abarcando diversas patologías como mieloma múltiple, cáncer de próstata, virus sincicial respiratorio, migraña, colitis ulcerosa, entre otros. Es una gran oportunidad para pacientes de todo el mundo y Argentina no será la excepción.

66



Dentsu

Leandro Zumárraga

Se unió a Dentsu en 2016 como CFO. En julio de 2021, asumió el cargo de CEO de la Argentina y a inicios de 2023 sumó el rol de CEO de dentsu Chile. Es contador Público, tiene un MBA del IAE Business School.

Tiempo: dos años.

Objetivo: continuar con el plan de crecimiento apalancado en la transformación tecnológica, ampliación de servicios, atracción y desarrollo de talento y con el afán de seguir su propósito de ser un agente de cambio social positivo.

67



DHL Express

Alejandro Jasiukiewicz

Country manager de DHL Express en Argentina. Ingresó en la compañía en el año 2000, en la que ocupó varias posiciones en el área comercial y financiera en la Argentina y América del Sur. Es Ingeniero Industrial.

Tiempo: nueve años.

Objetivo: continuar liderando y promover el crecimiento de todos sus clientes de una manera sustentable, siendo su primera opción para sus envíos locales e internacionales.



UN SEGURO QUE TE PROTEGE A VOS Y TAMBIÉN A TODO LO QUE TE RODEA

Por cada seguro de Life, hacemos un aporte
que protege a la naturaleza.

 **Life** SEGUROS
Tu forma de vivir

lifeseguros.com.ar



[/LifeSegurosArgentina](#)



[/lifesegurosargentina](#)



[/lifesegurosargentina](#)



[/@LifeSeguros](#)



Roche Pharma Argentina

oooooooooooooooooooo

María Pía Orihuela

Es gerente General, con experiencia en la industria farmacéutica en roles internacionales en diferentes compañías del sector. Previamente, fue gerente General de Roche Pharma Ecuador por cuatro años.

Tiempo: un mes.

Objetivo: incrementar el número de pacientes beneficiados con la innovación al mismo tiempo que ayudar a la sostenibilidad del sistema de salud.

Menos
de 1 año en
el cargo

68

69

DHL Global Forwarding

oooooooooooooooooooo

Eduardo Rodrigues

Country manager de DHL Global Forwarding Argentina. Tiene más de 20 años de experiencia en la compañía, tanto en la Argentina como en Brasil, donde ocupó posiciones de Ventas y Marketing. Tiene tres MBA de Brasil y Estados Unidos.

Tiempo: seis años.

Objetivo: continuar ayudando a las empresas a simplificar el comercio mundial de sus mercancías de forma rápida, confiable y sostenible, desde la Argentina hacia todos los países del mundo.



70

Ecosan

Juan Pablo Rudoni
CEO y fundador. Estudió Comunicación Social.

Tiempo: 28 años.

Objetivo: continuar liderando el mercado de la construcción modular, apostar al desarrollo de nuevos productos y abastecer el mercado desde la nueva planta de Loma Verde. Ampliar la capacidad operativa de la empresa y exportar los productos a los países del Mercosur.



Syngenta

oooooooooooo

Marcos Bradley

Director General para Latinoamérica Sur (LAS). Ingeniero agrónomo (UBA) y MBA (Ucema). Ingresó en 2008. Fue gerente para LAS y global del Negocio de semillas de soja, Strategy Manager, director de la UC Paraguay y Bolivia y director de Marketing para LAS.

Tiempo: cuatro meses.

Objetivo: desarrollar más tecnologías y soluciones para potenciar y eficientizar la productividad en el campo, y acompañar a su cadena de valor para acercar más y mejores alimentos de forma sustentable.

Menos
de 1 año en
el cargo

74

75

Establecimiento La Gioconda

oooooooooooo

Nahuel Cáceres

Gerente General. Ingeniero en Industrias de la Alimentación (UNCuyo), con un MBA (UTDT). Fue joven profesional en Kraft y en 2001 asumió como Section Manager. En 2004, comenzó a trabajar en Arcor, donde se desarrolló como gerente hasta desempeñarse como director Industrial.

Tiempo: dos años.

Objetivo: continuar posicionándose como marca líder en la producción de conservas de alta gama para el mercado local e internacional y reforzar su expansión.



76

Evoltis

Marcelo Bechara

Contador Público (UNC) con postgrados en IAE, IESE y Babson College. Fundador de Evoltis. Presidente del Córdoba Clúster de BPO y KPO. Fundador de Grupo TecX. Docente universitario.

Tiempo: 25 años.

Objetivo: continuar trabajando en la expansión global, con resultados sostenibles y una agenda dedicada a su core, potenciando a los intraemprendedores e impactando positivamente en la sociedad.

71

**Eidico****Mateo Salinas**

Ingresó en Eidico en 1995 y en 2003 fue nombrado gerente General, enfocándose en el crecimiento de la compañía de la mano de las tendencias del mercado. Estudió Administración de empresas en la UCA y Dirección de la pequeña y mediana empresa en la IAE Business School.

Tiempo: 20 años

Objetivo: foco en entrega de obras comprometidas en 2022 y seguir atentos a nuevas oportunidades para que la gente pueda acceder a su lote o casa propia.

72

**Essity****Martín Stigliano**

Head of Consumer Goods para los mercados de la Argentina, Paraguay y Uruguay. Tiene más de 17 años de experiencia, dirigiendo equipos profesionales de alto desempeño.

Tiempo: dos años.

Objetivo: continuar el crecimiento en el mercado argentino y el desarrollo en Uruguay y Paraguay, a través del fortalecimiento de sus marcas, la construcción de una cultura interna ganadora, la innovación y garantizando el liderazgo en sostenibilidad.

Menos
de 1 año en
el cargo

73

**Shell Argentina****Ricardo Rodríguez**

En sus más de 20 años en la compañía, desarrolló una extensa carrera en No Convencionales y Aguas Profundas en los Estados Unidos. En agosto de 2022, asumió como Presidente de Shell para Argentina, Chile y Uruguay. Es ingeniero químico y tiene un master de la University of Southern California.

Tiempo: nueve meses.

Objetivo: seguir invirtiendo en crear un negocio sustentable que genere las condiciones para alcanzar el máximo potencial de Vaca Muerta.

Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023

77

**EY Argentina****Norberto Nacuzzi**

Country managing partner. Contador Público (UBA). Casado, con tres hijas. Especializado en el sector financiero, fue el líder de Financial Services para la Argentina. Es profesor titular de la cátedra de Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBAs y participó en distintos foros de la profesión.

Tiempo: tres años.

Objetivo: seguir consolidando el crecimiento de la firma brindando servicios de la más alta calidad y acompañar a sus clientes.

78

**Farmacy****Sebastián Miranda**

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

Tiempo: 10 años.

Objetivo: fortalecer el modelo organizacional para desarrollar nuevas experiencias de bienestar. Seguir creciendo en conjunto con fórmulas asociativas, generar oportunidades de empleo de calidad y evolucionar con sus marcas.

Menos
de 1 año en
el cargo

79

**Techint Ingeniería y Construcción****Oscar Scarpari**

Es Ingeniero mecánico en la Universidad Nacional de Córdoba. Tiene un MBA en el IAE y realizó un programa ejecutivo avanzado en la Universidad de Harvard. Ingresó a Techint en 1997. Fue director Regional del Área Andina desde 2013 hasta que asumió su rol actual como CEO de la compañía.

Tiempo: cuatro meses.

Objetivo: seguir siendo protagonistas en el diseño y la ejecución de proyectos complejos, de gran escala, de infraestructura energética, de sistemas de impulsión de agua desalada para la minería, y de transición energética como descarbonización, cadena del gas e hidrógeno, entre otros.



Telecentro

.....

Fernando Herrera

Ingeniero en Telecomunicaciones (UADE) con Executive MBA del IAE. Amplia experiencia en el sector de las Telecomunicaciones, con 17 años en Telecentro. Cumplió funciones de liderazgo como CTO de la compañía.

Tiempo: un año.

Objetivo: consolidar presencia en los hogares a través de la conectividad, el entretenimiento y los servicios innovadores. Desarrollarse en el segmento empresarial, estando cerca de las necesidades de nuestros clientes. Lograr lo anterior conectando con las personas y apostando al equipo humano.

Menos
de 1 año en
el cargo

80

81

Gador



82

Galicia Seguros



Alfredo Weber

CEO. Es Ingeniero Industrial y MBA (IAE) con amplia experiencia liderando laboratorios nacionales y multinacionales, incluyendo sus áreas comerciales y de soporte. Ocupó la posición de director general de varias empresas de la industria farmacéutica.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: como laboratorio nacional, tiene el gran desafío de seguir creciendo. Su compromiso con la investigación y desarrollo es fundamental para un crecimiento sostenido.

Flavio Doglioli

CEO. Licenciado en Administración y Gestión de Empresas (UCA), MBA (IAE Business School), SMP (Universidad de San Andrés), posgrado de Negocios (U. de Santa Bárbara, EE.UU.) y High Performance Leadership (IMD Business School, Suiza).

Tiempo: dos años.

Objetivo: impulsar que millones de argentinos se animen a irse de viaje, cambiar el celular, arreglar la casa o emprender un negocio. Para lograrlo, debe ser una compañía ágil.



Whirlpool Argentina

.....

Martín Castro

Licenciado en Administración de Empresas. Cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de nuevos negocios, liderando áreas comerciales, de marketing y producto en grandes compañías de consumo masivo para Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile.

Tiempo: ocho meses.

Objetivo: convertirse en la mayor empresa exportadora de electrodomésticos de la Argentina. A través de su nueva planta en Pilar, exportará a la región las dos terceras partes de lo que se produce allí. Además, continuar trabajando en programas en línea con los ODS, en pos de la generación de empleo, la inclusión y la diversidad.

Menos
de 1 año en
el cargo

86

87

Genneia



88

Glue Executive Search



Bernardo Andrews

CEO. Licenciado en Economía (UBA) y magíster en Economía (UTDT). Ingresó como CFO en 2016. Ocupó posiciones como CFO en Corporación América y desarrolló su carrera 11 años en GDF Suez (hoy Engie) como Portfolio Manager, director Financiero, CFO Regional y Head of Corporate Finance Regional.

Tiempo: Dos años.

Objetivo: continuar liderando la generación de energías renovables en el país y concretar las nuevas inversiones proyectadas.

Daniel Iriarte

Es economista (Universidad de La República, Uruguay) y MBA (IAE). Con 20 años de trayectoria en el sector de RRHH, ocupó diferentes posiciones regionales en Michael Page. Desde 2013, es director Asociado de Glue Executive Search.

Tiempo: 10 años.

Objetivo: posicionar a la región como un hub de talentos para diferentes mercados internacionales.

83



GCDI

Alejandro Belio

Antes de ser CEO, fue Director de Desarrollos Inmobiliarios en la empresa durante 11 años. Anteriormente, trabajó como gerente general en Faena Properties.

Tiempo: 22 meses.

Objetivo: continuar desarrollando construcciones y proyectos de calidad que perduren y trasciendan las realidades de las comunidades, tal como la empresa hace desde 85 años atrás, con más de 500 obras que impactaron positivamente en la sociedad.

84

**General Motors Sudamérica****Santiago Chamorro**

Presidente y director ejecutivo. Fue presidente de GM Colombia, VP de GM Servicios Conectados Globales, director general de ventas, servicio y marketing de GM Sudamérica y director general de GM Brasil.

Tiempo: un año y ocho meses.

Objetivo: liderar una estrategia que permita seguir haciendo más sustentable el negocio actual en el corto plazo para lograr los recursos necesarios para seguir invirtiendo en la electrificación de vehículos.

Menos
de 1 año en
el cargo

85

**Volkswagen Group Argentina****Marcellus Puig**

Presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina. Con más de 20 años de experiencia en el grupo alemán, asumió como presidente y CEO de VW Group Argentina en 2022. Inició su carrera en VW do Brasil en 1998. Es licenciado en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica de São Paulo.

Tiempo: ocho meses.

Objetivo: continuar profundizando su fuerte apuesta por el país. Realizó un nuevo anuncio de inversión de US\$ 300 millones que continuará desarrollando durante 2023. Dicha inversión será destinada a la renovación de la pick-up Amarok, al inicio de producción de Ducati Scrambler y al ensamblaje de Camiones y Buses en Córdoba.

Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023

89

**Grey Argentina**

90

**Grupo Ceta**

91

**Grupo Ecipsa**

92

**Grupo Gestión****Denise Orman**

CEO. Lidera un equipo de 125 personas que trabajan para desarrollar comunicaciones de impacto a través de la creatividad. Inició su carrera profesional en Young & Rubicam. En 2017 fue elegida Leading Women en Argentina. Hoy, forma parte del Board de Agencias Argentinas.

Tiempo: dos años y dos meses.

Objetivo: consolidar y expandir el negocio de Grey Argentina, continuar construyendo marcas genuinas.

Ernesto Fernández Machado

CEO. Su primer emprendimiento fue el desarrollo de software a los 22. Es chef, estudió música y le apasiona desarrollar el mundo de los RR.HH..

Tiempo: ocho años

Objetivo: estar cerca de sus clientes y colaboradores. Abrirá nuevas sucursales en Buenos Aires, Mendoza, Catamarca, San Juan y Neuquén. También, está haciendo una fuerte inversión en CRM y en plataformas colaborativas.

Walter Fuks

CEO. Licenciado en Administración. Dio sus primeros pasos en telcos; luego, pasó al mercado de capitales y a la industria frigorífica. Desde 2008, forma parte de Grupo Ecipsa.

Tiempo: 12 años.

Objetivo: continuar la internacionalización de la compañía en Paraguay, Israel y los Estados Unidos mientras avanzan las obras y nuevos proyectos en las nueve provincias donde opera Grupo Ecipsa en la Argentina, duplicando la inversión de 2022.

Jorge Salvatierra

Es fundador y presidente de Grupo Gestión.

Tiempo: 25 años

Objetivo: su foco estará puesto en la consolidación de los servicios y líneas actuales de de búsqueda, selección y gestión de Capital Humano. Basándose en el mejor servicio del mercado, tendrá expansión y desarrollo en las industrias con importantes oportunidades de crecimiento.

93

**Grupo Goldfarb****Javier Vilela**

Ingeniero Civil (UBA) y egresado del Colegio Nacional de Buenos Aires, tiene un postgrado en Puertos y Vías Navegables (UBA) y un MBA (Ucema). Fue gerente de Compras y director Comercial en Coto. En 2009, ingresó como gerente General de Diarco y, desde 2016, se desempeña como CEO Corporativo en Grupo Goldfarb.

Tiempo: siete años

Objetivo: continuar avanzando con la expansión y transformación organizacional del grupo.

94

**Grupo Logístico Andreani****Carlos Cirimelo**

CEO. Es licenciado en Administración de Empresas (UP) e hizo un Programa para Ejecutivos de Alta Dirección en la Universidad de Chicago. Ingresó en Andreani en 2005.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: seguir invirtiendo en el desarrollo y la implementación de tecnologías para atender los segmentos habituales en los canales B2B y B2C. Seguir creciendo en el segmento energía y minería sumando buenas prácticas a la Industria del Oil & Gas.

95

**Grupo Los Grobo****Enrique Flaiban**

CEO. Contador público (UBA), con más de 35 años de experiencia desarrollada en compañías líderes, tanto del país como del exterior. Antes de llegar a Los Grobo, fue gerente General en Petroquímica Cuyo (2017 a 2021) y presidente y CEO de las distribuidoras de gas natural Ecogas (2011 a 2016).

Tiempo: dos años.

Objetivo: continuar enfocados en el plan de crecimiento y en procesos de innovación y sustentabilidad en todas las áreas.

96

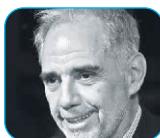
**Grupo OSDE****Luis Fontana**

Médico. Ocupa el cargo de director General del Grupo desde 2018. Anteriormente, se desempeñó como Director Médico.

Tiempo: seis años.

Objetivo: la prioridad es el servicio. La empresa trabaja en un proyecto para recomponer el honorario profesional y recuperar el volumen de la cartilla y las opciones de servicio. También, trabaja en la digitalización de los servicios para agilizarlos, unificación de las apps, por ejemplo.

97

**Grupo Phrónesis****José Chediack**

Es ingeniero industrial (UCA). Fundador y principal accionista de Grupo Phrónesis, conformado por cuatro empresas agroindustriales: SolFrut, Teknofood, NutriCorrientes; y Nutri-Santiago.

Tiempo: 34 años.

Objetivo: poner en marcha la nueva planta de Solfrut aceites en Finca El Principio y ampliar el portafolio de productos de la línea Olivita.

98

**Grupo Rotoplas****Pablo Feresini**

Ingeniero Industrial. MBA en Business, Administration & Management. Comenzó en Whirlpool como Gerente Senior de Atención al Cliente, Líder de la región Caribe, líder del Equipo Comercial, luego director Regional y director General para Argentina de Tempur Sealy. Desde 2019, es director General en Grupo Rotoplas.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: seguir ejecutando un fuerte plan de inversión, para ampliar capacidad y lanzar nuevos productos.

99

**Grupo San Cristóbal****Diego Guaita**

Cuenta con una amplia experiencia en el diseño de estrategias de beneficios, seguridad social y salud, liderando compañías en la industria financiera y de seguros.

Tiempo: cinco años.

Objetivo: ofrecer un servicio integral donde la calidad supere las expectativas de sus clientes y una propuesta de valor innovadora, con procesos simples y ágiles que repercutan en una mejor experiencia para los usuarios.

100

**Grupo SanCor Salud Medicina Privada****Fernando Werlen**

Director General. Médico clínico con especialidad en Neumología (Universidad Nacional de Córdoba) y licenciado en Gestión de Sistemas de Salud (Universidad iSalud).

Tiempo: ocho años.

Objetivo: continuar potenciando su estrategia de diversificación con unidades de negocio que complementan a la medicina privada, para seguir cerca de los 700.000 argentinos que eligen la compañía. Continuaremos enfocándonos en la innovación.



Tierra, mar y aire.

Nos unimos con los elementos que son nuestra esencia.
Siempre ha sido más que una estrella, es un signo
de nuevos tiempos.

Cada acción cuenta.

#Ambition2039

Mercedes-Benz



101


Grupo Sancor Seguros

102


Grupo Traslada

103


GST Grupo Financiero

104


GUT
Alejandro Simón

CEO. Actuario graduado con honores en la UBA. Recibió el título de máster profesional "Magna Cum Laude" en Dirección de Empresas en el IAE. Desde 1997, es docente en la UBA. Es vicepresidente de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas y miembro de la Comisión Directiva del CICyP. **Tiempo:** nueve años. **Objetivo:** seguir con la transformación del negocio enfocado en nuevas tecnologías y cambios culturales.

Gonzalo Santander

CEO. Antes, fue presidente y CEO de Staples para la Argentina. Es licenciado en Administración (UADE) y MBA en Dirección de Empresas (IAE). **Tiempo:** tres años y medio. **Objetivo:** continuar con la transformación, a partir de la tecnología y de la movilidad sustentable. Trabajar en la experiencia del cliente a partir de las automatizaciones y nuevos canales de atención, y seguir avanzando en la internalización de la empresa.

Isela Costantini

Comunicadora Social, con MBA de Loyola University Chicago, EEUU. Presidió Aerolíneas Argentinas en 2016 y GM para Argentina, Uruguay y Paraguay entre 2012 y 2015. En 2015, fue reconocida CEO del Año por la Revista Apertura/PwC. En 2017, CEO del año por EY, entre otros reconocimientos. **Tiempo:** seis años **Objetivo:** crecimiento del grupo considerando cambios de modelos de negocios y mayor competitividad enfocada en clientes.

Gastón Bigio

Es uno de los creativos más reconocidos en el mundo. Fundó David, fue director Creativo Regional de Ogilvy Latam y parte de su board global, líder Del Campo Nazca S&S y fue presidente del Círculo de Creativos Argentinos. Junto a Anselmo Ramos fundó la red GUT. Ganó siete Grand Prix en Cannes y varios Gran Effie. **Tiempo:** cinco años **Objetivo:** profundizar la expansión de GUT, a pesar de la incertidumbre global.

105


High Flow

106


Honda Motor de Argentina

107


IAE Business School

108


ICBC Argentina
Mauro Lestrane

MBA (CEMA) y emprendedor, con amplia experiencia laboral en compañías multinacionales y en el sistema financiero. Founder de High Flow en 2016, hoy instalado en México, dando inicio a las operaciones regionales. **Tiempo:** siete años. **Objetivo:** crecer en América Latina. Invertir en talento y tecnología, expandir la cartera de clientes y mejorar la eficiencia operativa. Seguir atentos al entorno macroeconómico, siendo flexibles para adaptar la estrategia.

Takashi Fujisaki

Se unió a Honda Motor en 1992, en el área de Recursos Humanos, en su sede central, en Japón. Se desarrolló en las áreas de Marketing y Ventas, Operaciones y servicios de Posventa. Ocupó posiciones en Europa, Asia y África. **Tiempo:** un año y cuatro meses. **Objetivo:** reforzar el liderazgo en motocicletas, con foco en la producción local y la exportación. Contribuir al posicionamiento de la división de autos y productos de fuerza y marina. Este año se destacan los formatos blended.

Carolina Dams

Decana y profesora. MBA por la London Business School y Doctora en Dirección de Empresas por el IAE. **Tiempo:** un año y cuatro meses. **Objetivo:** acompañar a líderes empresariales a través de la generación de espacios de encuentro y de diálogo y de la formación ejecutiva que incluye formatos y contenidos especialmente diseñados para el contexto y los desafíos que enfrentan el país y la región.

Alejandro Ledesma Padilla

Licenciado en Economía (UBA) y MBA (Boston University, School of Management). Se desempeña desde hace mas de 20 años en la industria bancaria. **Tiempo:** 10 años **Objetivo:** continuar con su proyecto de transformación digital, apostando al segmento joven con el lanzamiento de YOY, una app de contenidos de interés y soluciones financieras especialmente dirigido a la generación Z.



DESDE SUDAMÉRICA,
CONECTAMOS LA ARGENTINA
CON EL MUNDO

Realizamos obras de dragado en los principales puertos argentinos y rutas fluviales de la región.

Conocé más en www.sudamericanadedragados.com.ar



Compañía
SUD AMERICANA
DE DRAGADOS



Miembro de:
Jan De Nul
GROUP

109**Interbanking****110****Itaú Argentina****111****Ituran Argentina****112****Iveco Group****Pablo Carretino**

CEO, es licenciado en Ciencias de la Información (Universidad Caece) e hizo posgrados de especialización. Lleva más de 25 años en compañías de tecnología de primer nivel orientadas a servicios financieros.

Tiempo: dos años.

Objetivo: seguir potencian-do a las organizaciones a través de un ecosistema digital integrado, seguro y confiable, donde las em-presas puedan encontrar el servicio y la solución para cubrir sus necesidades.

Juan O'Connor

Es parte del grupo Itaú desde 2008. Se desempeñó como director de Banca Corporativa; luego, director de Banca Minorista, Coor-dinador General y, en 2021, asumió su actual posición. Se formó como Adminis-trador de Empresas en la Uni-versidad de Buenos Aires.

Tiempo: dos años.

Objetivo: consolidar la transformación de banca digital de la compañía.

Franco Taraborrelli

Ingeniero Eléctrico, ingresó a Ituran en 2014 como gerente de Back Office y en 2018 comenzó a liderar la dirección Técnica hasta su actual cargo como CEO.

Tiempo: dos años.

Objetivo: desarrollar una gama de servicios que permitirá complementación y expansión hacia otras ramas de las industrias del seguro, automotriz, transporte y logística.

Santos Doncel Jones

Tiene más de 25 años de experiencia profesional y un destacado paso por im-portantes empresas de la industria automotriz. Hace poco más de un año fue de-signado presidente de Ive-co Group Argentina.

Tiempo: 18 meses.

Objetivo: continuar desa-rrollando la producción y la oferta de productos cada vez más sustentables pa-rra reafirmar el liderazgo de sus marcas Iveco y FPT In-dustrial en la Argentina, y para seguir incrementando exportaciones.

Referencias

Tiempo: Tiempo en el cargo **Meta:** Una meta personal **Objetivo:** Un objetivo para el negocio 2023

117**KPMG Argentina****118****La Caja de Ahorro y Seguro****119****La Comunidad****120****Lacoste****Néstor García**

Contador Público (UBA). Ingresó a KPMG en 1993 siendo luego ascendido a socio Líder de Auditoría y de Energía y Recursos Na-turales hasta 2018, cuando asumió como senior par-ner de KPMG Argentina.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: continuar cre-ciendo en la venta de los servicios profesionales de consultoría, impuestos y le-gales y auditoría. Transfor-mación digital, evolución de los procesos en las org-anizaciones y cybersegu-ridad.

Jorge Mignone

Es Contador Público Na-cional (UBA). Es CEO y Ge-rente general de La Caja. Anteriormente, trabajó du-rante 13 años como direc-tor de Siniestros. Pasó por PwC y el Banco Mercantil.

Tiempo: ocho años.

Objetivo: continuar con su posición de liderazgo en el mercado y seguir tra-bajando para ofrecerle a los clientes un servicio de ca-lidades. Apostar, a travé-s de la innovación, a mejora constante para simplificar y mejorar los procesos.

Julieta Rey

Referente en estrategia y liderazgo en la industria publicitaria argentina. Lidera la operación de Latam de La Comunidad.

Tiempo: tres años.

Objetivo: consolidar el cre-cimiento en la región y su-mar más marcas. Además, cada vez más, quiere tra-bajar en campañas que tengan un impacto social y cultural en los diferentes mercados. Hacer que las marcas se vuelvan relevan tes y valoradas por sus au-dienias por su impacto en cuestiones importantes.

Cecilia Mascardi

CEO de Lacoste Southam. Ingresó hace más de 10 años como CEO de Argentina la y en 2018 sumó Uruguay, Paraguay, Chile y Perú.

Tiempo: cinco años.

Objetivo: crecer en produc-ción nacional, con base en San Juan y el desarrollo de proveedores locales homologados. Potenciar el ne-gocio de wholesale y la pre-sencia en la región, alineados a su 90º aniversario. Habrá openings en la Ar-gentina, Chile, Uruguay y el desembarco en Perú.

113



Ixpandit Fintech Factory

114



J.P. Morgan

115



JetSmart

116



Knauf Argentina

Matías Friedberg

Co-fundador, es licenciado en Economía (UdeSA), tiene un MBA (Columbia Business School) y es CFA CharteredHolder (CFA Institute). Desde 2020, es miembro del directorio de la Cámara Argentina de Fintech, donde lidera las iniciativas de Vinculación Académica. Tras un paso por la banca tradicional, en 2010 co-fundó IxpanditFintech Factory.

Tiempo: 13 años.

Objetivo: continuar emprendiendo en finanzas descentralizadas e impulsar la inclusión y educación financiera.

Facundo Gómez Minujín

Presidente de J.P. Morgan Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia y General Counsel de Latin America. Abogado y máster en Derecho, entró a J.P. Morgan en 1995. Además, es presidente de AmCham.

Tiempo: 27 años.

Objetivo: potenciar el talento y Centro de Servicios de la empresa, incorporando jóvenes profesionales y fomentando equipos de trabajo diversos e inclusivos. Seguir invirtiendo en la región para continuar con el crecimiento.

Gonzalo Pérez Corral

CEO. Licenciado en Administración (UdeSA), con más de 15 años en puestos regionales y mundiales como gerente/director de prestación de servicios en la industria de las aerolíneas y los aeropuertos. MBA Strathclyde 2002.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: elevar su flota de aviones nuevos y extender la propuesta de valor para que más argentinos viajen por el país y la región, con una oferta complementaria a la existente y desarrollando nuevas rutas para recorrer grandes distancias, en pocos minutos y a precios accesibles.

Nicolas Piallat

Gerente General. Ingeniero industrial, posgrado en Administración de Empresas y Comunicación.

Tiempo: cuatro años.

Objetivos: excelencia comercial, fortalecer su negocio sustentable para los clientes, equipos y procesos industriales de la empresa.



**20 años siendo el banco de las empresas
que hacen negocios en Argentina.**



bst.com.ar



[/banco-bst](#)



121

Lenovo

122

**Life Seguros y Orígenes
Seguros de Retiro**

123

Loma Negra

124

**ManpowerGroup
Argentina****Juan Andrés Martín**

CEO. Trabajó en Dell, Hewlett Packard y Lexmark. Es licenciado en Comercio Internacional (Universidad de Belgrano) máster en Liderazgo (IAE).

Tiempo: seis años.

Objetivo: contribuir a lograr la inclusión tecnológica de manera sustentable y consciente. Como meta para 2023, seguir aportando tecnología más inteligente al mercado argentino, superando sus expectativas y demandas, a través de la innovación en soluciones, productos y servicios.

Juan Manuel Lladó

Abogado (UBA), máster en Finanzas (Ucema). Además del cargo actual, es miembro del directorio de otras sociedades del Grupo ST.

Tiempo: un año y medio.

Objetivo: continuar consolidando la posición de liderazgo en el mercado de seguros de personas desde hace más de 30 años. Adicionalmente, mantener las sumas aseguradas de sus clientes en valores razonables, en un contexto macroeconómico muy desafiante.

Sergio Faifman

Es CEO de Loma Negra desde noviembre de 2016 y miembro del directorio desde agosto 2012. Se desempeña también como presidente de Ferrosur Roca, Cofesur, Recycomb, vicepresidente de Loma Negra y presidente de Fundación Loma Negra. Es Contador Público (UBA) y obtuvo un MBA de la Ucema en 2002.

Tiempo: seis años.

Objetivo: seguir fomentando el propósito de transformar la vida de las personas, trabajando fuertemente de cara al cliente.

Luis Guastini

Director General. Abogado (UBA), especializado en Asesoramiento Jurídico de Empresas (UCA) y Gestión Estratégica de RRHH (UdeSA). Posgrado en Negociación (UCA). Desde 2008 en el Comité de Dirección de ManpowerGroup y desde 2017 en su cargo actual.

Tiempo: seis años.

Objetivo: incorporar la plataforma Powersuite para hacer más eficiente la experiencia en procesos de reclutamiento; continuar trabajando en asuntos de ciberseguridad.

129

**Medtronic**

130

**Mega Tech**

131

**Mercado Libre**

132

**Mercedes-Benz
Argentina****María Magdalena
Moret**

Bioingeniera (Universidad Nacional de Entre Ríos). Tiene estudios superiores en Planeamiento del Recurso Físico en Salud (UBA) y un MBA (Escuela Europea de Negocios de Barcelona).

Tiempo: dos años y seis meses.

Objetivo: presentar un portafolio que incluye neuroestimuladores, sensores para pacientes diabéticos, stents coronarios y dispositivos para tratamiento de estenosis aórtica.

Héctor Lew

Fundó Mega Tech en 1997. Con varios posgrados, es diseñador gráfico, programador Cobol y consultor psicológico. Inició la empresa junto a siete colaboradores y hoy son 250 personas.

Tiempo: 26 años

Objetivo: certificar la norma de Seguridad de la Información 27001 y continuar el proceso de transformación digital de la empresa.

Juan Martín de la Serna

Es licenciado en Economía (UBA). Como parte del grupo fundador, se incorporó hace 23 años a Mercado Libre.

Tiempo: tres años.

Objetivo: seguir invirtiendo para crecer con sustentabilidad y rentabilidad. Seguir consolidando a Mercado Pago como la cuenta digital más completa de la región. Además, sumará más de 13.000 nuevos talentos a la compañía para profundizar el desarrollo tecnológico y continuar generando impacto positivo.

Manuel Mantilla

Licenciado en Administración de Empresas (UCA), tiene un MBA de Lehigh University, Pennsylvania. Ingresó en Mercedes-Benz Argentina en 2009 como gerente de Ventas Vans, luego asumió como managing Director Vans.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: seguir liderando el mercado local con Sprinter; seguir exportando a América Latina y los Estados Unidos. Introducir al mercado local la tecnología de vehículos eléctricos.

125



**Marval O'Farrell
Mairal**

126



**Massalin
Particulares**

127



MaterCell

128



Media.Monks

Santiago Carregal

Lidera el departamento de bancos y finanzas y es el chairman del estudio. Fue asociado extranjero de la firma Shearman & Sterling, en New York, fue Vice-President and Assistant General Counsel del J.P Morgan, sucursal Buenos Aires y socio de la firma Carregal & Funes de Rioja.

Tiempo: cinco años.

Objetivo: integración tecnológica, integración de prácticas con inteligencia artificial y mejora de procesos, en el marco del contexto de la firma.

Beto Serrano

Managing director Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay

Tiempo: cuatro años.

Meta: conducir la operación para el Cluster Sur y liderar la estrategia de negocio para ofrecer alternativas a los fumadores adultos que quieran continuar consumiendo productos de tabaco. A nivel interno, promocionar y formar líderes. **Objetivo:** trabajar para lograr un marco regulatorio que regule en lugar de prohibir los productos de tabaco calentado.

Iván Chillik

Médico con residencia completa en cardiología, MBA en UTDT. Segunda generación dentro de la empresa.

Tiempo: cinco años.

Objetivo: cumpliendo su 20 aniversario, seguir concientizando a madres y padres acerca de la importancia de preservar el cordón umbilical al momento del parto como forma de acceder a la medicina regenerativa de hoy y del futuro.

Fabricio Mouzo

Comenzó sus estudios en Comunicación Multimedia. Fundó un estudio de diseño IT. Trabajó como escritor y docente para distintas universidades. En 2017, se unió como Technical Director al equipo de Media Monks Buenos Aires, luego tomó el rol de Operations Director y en 2021 asumió como managing director.

Tiempo: un año y medio.

Objetivo: acompañar a sus clientes en la transformación para que sumen la Inteligencia Artificial Generativa en sus campañas.

Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023

133



**Mercedes-Benz
Camiones y Buses**

134



**Microsoft
Argentina**

135



Mirgor

136



MODO

Raúl Barcesat

En 1998, ingresó a Mercedes-Benz como Product Manager de vehículos comerciales y continuó en distintas áreas comerciales hasta convertirse en presidente de Mercedes-Benz Camiones y Buses.

Tiempo: tres años.

Objetivo: apostar a la industria nacional como líderes productores y comercializadores de vehículos pesados con foco en los clientes para brindarles un servicio integral garantizando transporte seguro, eficiente y sustentable.

Fernando López Iervasi

Tiene más de 20 años de trayectoria internacional en industrias de tecnología, retail y consumo masivo para empresas ubicadas en el ranking de Fortune 500. Es miembro del Board de AmCham y de YPO Argentina.

Tiempo: tres años.

Objetivo: generar nuevas oportunidades para el ecosistema de clientes, socios y desarrolladores dando impulso a la transformación digital y a la adopción de Inteligencia Artificial en la Argentina.

José Luis Alonso

Es ingeniero en Petróleos (Universidad Nacional de Cuyo) con posgrado en Desarrollo Estratégico del Tecnológico de Monterrey y un posgrado ASP por la escuela de negocios Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tiene una Especialización en Marketing Digital (Harvard).

Tiempo: siete años.

Objetivo: continuar desarrollando la presencia en el sector agroindustrial; seguir potenciando la unidad de retail; continuar la expansión en la región.

Rafael Soto

CEO de MODO. Antes, fue country manager de Nubank para la Argentina y CEO de Ualá. Es licenciado en Economía de la Universidad de San Andrés y tiene un MBA en Harvard.

Tiempo: tres años.

Objetivo: continuar evolucionando la experiencia de pagos en Argentina y avanzar hacia una economía de finanzas digitales abierta, inclusiva e interoperable.

137


Mondelēz International

138


Motorola

139


Naranja X

140


Natura Argentina
Martín Antola

Presidente de Mondelēz International Cono Sur. Contador Público (UBA), se unió a la compañía en 2007, ocupando desde entonces diferentes posiciones de liderazgo en áreas de estrategia y finanzas tanto de Cono Sur como de América latina y del Norte. **Tiempo:** un año y cuatro meses.

Objetivo: acelerar el crecimiento en el país, invirtiendo en marcas y potenciando la presencia y ejecución en el mercado.

Germán Greco

Ingeniero Industrial (ITBA), con un MBA (IAE), ingresó en la compañía en 2005 y en 2015 tomó el liderazgo local. Hoy es director Ejecutivo y Gerente General de Argentina, Uruguay, Paraguay & Bolivia. **Tiempo:** siete años. **Objetivo:** seguir la estrategia centrada en el consumidor, buscando entender sus necesidades y ofreciéndoles una mejor experiencia móvil. Además, continuar apostando al segmento premium.

Pablo Caputto

CEO. Contador Público Nacional (UBA). Posgrado en Finanzas(UTDT), con formación en Management y Evolución Digital. **Tiempo:** dos años. **Objetivo:** crear productos y servicios que ayuden a las personas a mejorar su relación con el dinero, darles accesos, simpleza y confianza, potenciando la experiencia del cliente.

Verónica Marcelo

Gerenta General. Trabaja en la empresa hace 18 años. Graduada en Turismo (Universidad de Morón). MBA (UTDT). **Tiempo:** tres años. **Objetivo:** capitalizar el liderazgo de Natura en la venta directa con foco en la evolución del modelo de negocio ahora 100% digitalizado y omnicanal. Consolidar el modelo de Social Commerce. Seguir impulsando el modelo de triple impacto (económicamente viable, ambientalmente responsable y socialmente justo).

145


Paramount

146


PedidosYa

147


Pirelli

148


Prisma Medios de Pago
Darío Turovelzky

SVP de Broadcast y Estudios & Director General de Telefe y Chilevisión. Bajo su responsabilidad tiene las operaciones de Telefe y Chilevisión y todas las producciones de contenidos originales en español y portugués del estudio de Paramount en Latam. **Tiempo:** seis años y seis meses.

Objetivo: crear contenido de vanguardia y sinérgico a través de toda América latina, que genere valor y brinde una experiencia integral en el ecosistema del grupo.

Esteban Gutiérrez

CEO, anteriormente fue Chief Operations Officer y Chief International Officer en PedidosYa. Previamen- te, ocupó roles de liderazgo en Groupon y trabajó más de siete años haciendo banca de inversión en la región. Es Licenciado en Economía (UCA). **Tiempo:** dos años y cuatro meses.

Objetivo: alcanzar la visión de una orden por habitante por mes en los 15 países en opera, acercando más gente al delivery.

Cesar Alarcón

Contador Público (UBA) y Master en Finanzas (Macquarie University, Australia). Ingresó en Pirelli en 2007 liderando equipos y operaciones en Australia, Sudeste Asiático y sucesivamente en la entera re- gión Asia-Pacífico con sede en China. Actualmente, es CEO y VP Ejecutivo de Pirelli en Sudamérica. **Tiempo:** cinco años. **Objetivo:** introducción de nuevos y más avanzados productos, soportando el crecimiento de la produc- ción nacional de vehículos.

Martín Kaplan

CEO, con más de 25 años de trayectoria. Se desempeñó en grandes compa- ñías como Citi, Banco Pa- tagonia, Banco Macro y The Coca-Cola Company. Desde 2019, trabaja en Prisma Medios de Pago. **Tiempo:** dos años.

Objetivo: seguir desarro- llando soluciones que sim- plifiquen la interconectivi- dad de todos los actores del ecosistema. Desplegar la nueva plataforma digital de tarjetas prepagadas y el modelo de cliente único pa- ra el negocio emisor.

Referencias *Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal*



141

Nestlé Argentina**Gian-Carlo Aubry**

Polítólogo (Universidad de Ginebra). Ingresó a la compañía en 1988. Antes de ser presidente Ejecutivo de Nestlé Argentina, Uruguay y Paraguay, fue VP del Negocio de Nutrición Infantil de América Latina y el Caribe desde Bogotá, CEO del Joint Venture DPA desde Sao Paulo. Antes, ocupó cargos en la Argentina, Chile, Panamá, Suiza.

Tiempo: cinco años.**Objetivo:** agregar valor y crear futuro, con la innovación y la sustentabilidad como puntos centrales.

142

Newsan**Luis Galli**

Presidente y CEO de Newsan desde 2012. Posicionó a la empresa como uno de los principales grupos económicos argentinos.

Tiempo: 11 años.**Objetivo:** continuar expandiendo los negocios de exportación de alimentos y la presencia en los mercados internacionales. Seguir creciendo en los negocios core. Incorporar nuevas categorías de productos y expandirse a la región. Ampliar el negocio de movilidad urbana sustentable.

143

Nubity**Darío Peña**

Ingeniero en Sistemas con experiencia en empresas de telecomunicaciones. En 2007, fundó la empresa IPaddress junto a Juan Oznino Caligaris y en 2013 se instaló en Ciudad de México para crear Nubity. Es mentor en varias startups e invitado recurrente en paneles de tecnología y empresas y un emprendedor reconocido en el rico ecosistema mexicano.

Tiempo: nueve años.**Objetivo:** consolidar el crecimiento en América latina junto a AWS.

144

Paladini**Juan Carlos Paladini Concina**

CEO. Es abogado y fue parte del directorio de la compañía.

Tiempo: siete años.**Objetivo:** de cara al año en que la empresa cumple 100 años, sigue su camino de evolución para continuar transformando y consolidando a Paladini como una empresa integral de alimentos, mientras sigue adaptando su amplio portafolio de productos con las nuevas tendencias de consumo de nuestros clientes.

149

Puma Argentina

150

PwC Argentina

151

Randstad

152

Salesforce Argentina**Gustavo Marques**

General manager, es Licenciado en Negocios Internacionales y MBA. Puma lo recibió en 2010 para asumir el liderazgo del área comercial en la Argentina y en 2015 pasó a ser general manager. Tiene a su cargo más de 1400 empleados y lidera el Comité Directivo.

Tiempo: ocho años**Objetivo:** seguir ganando participación de mercado y construyendo un vínculo emocional con sus consumidores.**Santiago Mignone**

Se incorporó en 1988, en Assurance y admitido al partnership en 1997. Ha ejercido diversos roles de liderazgo en Bancos y Servicios Financieros, Líder de Assurance, miembro del Board regional de Soacat y chairman del Board de PwC. Es director de IDEA, VP de Argencor, revisor de cuentas de AEA y CEADS.

Tiempo: ocho años.**Objetivo:** sostener el volumen de actividad e incrementar los negocios de exportación de servicios.**Andrea Ávila**

CEO para Argentina y Uruguay. Abogada (UCA) y magíster en Asesoramiento Jurídico de Empresas (Australia). Fue presidenta de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas entre 2021 y 2022. Es Presidenta de la Cámara de Agencias Privadas de Empleo (CAPE).

Tiempo: 10 años.**Objetivo:** consolidar a la empresa como la de mejor calidad de servicio de la industria y líder en cada segmento en el que opera.**Guido Ipszman**

Director General de Salesforce Argentina & Perú, con más de 20 años en la industria TIC. Trabajó en Oracle, SAP y Dell Technologies. Tiene un MBA (Ucema) y es licenciado en Sistemas de (Universidad Caece).

Tiempo: tres años.**Objetivo:** continuar reforzando el posicionamiento en Argentina y ayudar a los clientes en sus retos como el manejo de datos en tiempo real y la eficiencia para mejorar la productividad y reducir costos.



153

Sanofi

154

Santander Argentina

155

SAP

156

Sed Metal**Mariano Schlottmann**

CEO. Licenciado en Administración (UBA), con posgrado en Marketing (UCA). Fue Gerente General para la unidad de negocios de Salud del Consumidor para Cono Sur.

Tiempo: dos años.

Objetivo: está lanzando nuevos tratamientos para enfermedades poco frecuentes y nuevas indicaciones para terapias que ya están transformando la vida de pacientes que conviven con patologías crónicas como la Dermatitis Atópica o el Asma.

Alejandro Butti

Es CEO y Country Head de Santander Argentina desde este año. Tiene una trayectoria de más de 26 años en la institución, se desempeñó como gerente Principal de Banca Mayorista, gerente de Grupos Globales y gerente de Corporate Banking. Es ingeniero Industrial (UBA) y tiene un MBA (IAE).
Tiempo: dos años.
Objetivo: profundizar la inclusión financiera. Sus sucursales de integración social brindan servicio en ocho barrios vulnerables y a más de 43.000 clientes.

Claudia Boeri

Es presidenta de SAP Latinoamérica Región Sur. Forma parte de los directorios de IDEA, la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK) y Junior Achievement Argentina (JA). Estudió Ingeniería en Sistemas (UTN).

Tiempo: cinco años.

Objetivo: impulsar la amplia oferta de soluciones en la nube innovadoras para potenciar la transformación y digitalización de los negocios de las organizaciones.

Ramiro Amengual

Gerente General. Trabajó en Marketing de Unilever desde 1997, para marcas como Ala, Skip, Rexona y Sedal, entre otras. Los últimos cinco años fue director de la Categoría Limpieza del Hogar para América latina, donde lideró la expansión de OMO en Brasil y el nuevo portafolio y comunicación de CIF en la Argentina y Chile.

Tiempo: dos años

Objetivo: seguir reforzando el posicionamiento de Sed Metal como marca líder en el segmento.

Referencias *Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023*



157

SenseiNode

158

Silica Networks

159

Snoop Consulting

160

Softtek**Pablo Largua**

Cofundador de Bumeran, fundador de Red Innova, cofundador de SenseiNode. Singularity University Alumni, miembro del Consejo Económico y Social, Universidad Di Tella
Tiempo: 18 meses.
Objetivo: iluminar

América latina de Nodos e infraestructura blockchain para la masiva adopción de Web3 en la región.

Horacio Martínez

CEO, empresario con más de 40 años de experiencia en el área de servicios y tecnología. En 1991 fundó Grupo Datco. Es ingeniero (UBA) y cursó el Programa de Alta Dirección de la Escuela de Negocios de la Universidad Austral.

Tiempo: 19 años.
Objetivo: seguir extendiendo su red de fibra óptica, incorporando nuevos tramos a los 14.000 kilómetros que ya tiene. Trabaja para sumar nuestro sexto paso cordillerano.

Gustavo Guaragna

SnoopConsulting, empresa de servicios de software, fue elegida como una de las cinco más innovadoras de la Argentina. Guaragna fue elegido en 2017 como CEO del Año por la CESSI.
Tiempo: 23 años.

Objetivo: incorporar herramientas de IA en todos los procesos de Snoop y ayudar a sus clientes a trasformar sus negocios mediante el desarrollo de esta tecnología.

César Camusso

Licenciado en Administración (UCA), comenzó en Softtek en 2004. Alcanzó las gerencias de Paraguay y Colombia, donde se encargó de su reestructuración, y en 2019 regresó a la Argentina como country manager. Al año siguiente, sumó a sus funciones el liderazgo en las operaciones de retail, CPG e industria para Hispanoamérica.
Tiempo: cuatro años.

Objetivo: culminar el plan de crecimiento iniciado en 2022 al alcanzar los 1000 colaboradores en el país.

Ser digital es
comunicarte
de la forma que
vos elijas,
cuando quieras.



Hecho con vos.



161

Tecnoperfiles

162

Tecpetrol

163

Tenaris

164

Ternium**Fernando Martínez**

Presidente. En 1993, con tan 18 años, tuvo sus inicios laborales en la empresa familiar de compuestos de PVC fundada por su padre. En 2004, realizó inversiones en tecnología europea de punta para inaugurar la primera planta productiva del país dedicada a la fabricación de perfiles de PVC para aberturas de media y alta prestación.

Tiempo: 19 años.

Objetivo: continuar invirtiendo en productos innovadores hacia el mundo.

Ricardo Markous

Tiene 40 años en Techint. Desde 2005, estuvo a cargo de la dirección general de Desarrollo de Negocios, Gas & Power y Comercialización de Tecpetrol.

Tiempo: dos años.

Meta: contribuir a que la Argentina se convierta en un hub estratégico que abastezca de energía a toda la región.

Objetivo: incrementar la producción en los principales yacimientos de la Argentina y consolidar la presencia de Tecpetrol en América latina.

Javier Martínez Álvarez

Ingeniero Industrial (UBA) y Máster en Management (Stanford). Ocupó posiciones en el Grupo Techint hasta volver al país en 2010. Presidente del Comité Ejecutivo de la Escuela Técnica Roberto Rocca

Tiempo: 13 años

Objetivo: potenciar el desarrollo energético del país a través del midstream, arrancar el primer parque eólico de Tenaris en el mundo y mantener la operación en un contexto desafiante de acceso a divisas e insumos importados.

Martín Berardi

Ingeniero Industrial egresado (ITBA) y Master in Sciences of Management (Stanford).

Tiempo: 19 años.

Meta: liderar la empresa en este contexto incierto, logrando mantener la motivación y entusiasmo de la gente.

Objetivo: manejar la incertidumbre y los cambios que se avizoran en conjunto con nuestra cadena de valor y manteniendo la agenda de sustentabilidad y descarbonización trazada en Ternium.

Referencias

Tiempo: Tiempo en el cargo **Meta:** Una meta personal **Objetivo:** Un objetivo para el negocio 2023

165

**Toyota Argentina**

166

**Ualá**

167

**Ucema**

168

**Unilever****Gustavo Salinas**

Es Licenciado en Administración. Inició su carrera en Toyota Argentina en 1996, ocupando diferentes posiciones gerenciales en el área comercial. En el año 2020 fue nombrado director Comercial para toda la región de Latinoamérica y el Caribe, y en mayo de 2022 asumió como presidente de Toyota Argentina.

Tiempo: 1 año

Objetivo: seguir trabajando para alcanzar las 182.000 unidades de producción en la planta de Zárate.

Pierpaolo Barbieri

Estudió Historia y Economía de grado en Harvard y de posgrado en Cambridge. Es también director Ejecutivo de Greenmantle, una consultora geopolítica y macroeconómica; y fundador de 17 Sigma, venture capital.

Tiempo: cinco años.

Meta: contratar siempre talento mejor que él.

Objetivo: invertir US\$ 150 millones en 18 meses para seguir creciendo en América latina. Tener el mejor ecosistema de productos y servicios financieros.

Antonio Marín

Contador Público (UBA), allí recibió su titulación como Especialista en Administración Financiera y la Maestría en Dirección de Empresas en Ucema. También se desempeñó en cargos como director gerente de Lear y CFO en Lear Corporation, KSB, Eternit Group, Saint Gobain.

Tiempo: cuatro años

Objetivo: consolidar el crecimiento hasta hoy en grado, posgrado y educación ejecutiva e incrementar en mercados fuera de la región.

Laura Barnator

Lic. en Ciencias de la Computación (UBA). Hace 31 años entró a Unilever como Joven Profesional en el área de IT. En 2011, se convirtió en VP de Ventas para Argentina. Desde 2020, es gerente general de Unilever Argentina, Paraguay y Uruguay.

Tiempo: tres años.

Objetivo: estar cerca de los consumidores para acercarles innovaciones con nuestros productos. Lograr mayor competitividad en nuestras fábricas y consolidar centros productivos.



Talent
Solutions
Right Management
ManpowerGroup®



TRANSFORMAMOS EL TALENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El mundo del trabajo está en constante cambio, y tener un aliado estratégico que te acompañe en la toma de decisiones es clave para el éxito del negocio.

Desde Right Management trabajamos junto a aquellas empresas dispuestas a dar el salto hacia un nuevo mundo laboral, brindándoles nuestras soluciones de consultoría organizacional.

Si querés conocer más escaneá el siguiente código:





169

Unipar

170

Untold_

171

Vestas

172

Visa Argentina**Mauricio Russomanno**

CEO. Antes fue Chief Operations Officer. Hace más de 20 años que lidera áreas estratégicas de empresas regionales y globales. Graduado en Ingeniería de Producción en la Universidad de San Pablo y el Worcester Polytechnic Institute.

Tiempo: tres años.

Objetivo: duplicar, en dos años, el tamaño de Unipar en Brasil, la Argentina y resto del mundo a partir de la expansión del core del negocio (cloro, soda cáustica y PVC).

Dario Straschnoy

Es un emprendedor y referente de la comunicación y la publicidad. En 2014 fundó Untold_, un ecosistema de profesionales que brindan soluciones de comunicación más allá de fronteras geográficas o disciplinarias.

Tiempo: ocho años.

Objetivo: sostener su visión: en un mundo cada vez más integrado, ya no pensar en términos de un solo país; la comunicación no respeta fronteras y la integración entre ciudades y países es fundamental.

Eduardo Ricotta

Lideró áreas clave como ventas, operaciones, finanzas y marketing. Previa a su incorporación a Vestas como presidente de la región, fue presidente de América latina en Ericsson. Ingeniero de Telecomunicaciones (Inatel Brasil) y MBA (Wharton).

Tiempo: dos años.

Objetivo: ve oportunidades onshore y en el desarrollo de nuevas áreas de negocio con el hidrógeno verde en la Argentina, Brasil y Chile, como también en el offshore en Brasil.

Gabriela Renaudo

Licenciada en Administración de Empresas y MBA con especialización Estrategia y Finanzas (UCA).

Tiempo: 6 años

Objetivo: concentrarse en la aceleración de los pagos sin contacto y digitales para facilitar la experiencia de pagos a más personas, comercios y emisores.

Referencias *Tiempo: Tiempo en el cargo Meta: Una meta personal Objetivo: Un objetivo para el negocio 2023*



173

VMLY&R Young & Rubicam

174

VMLY&R Commerce

175

Wunderman Thompson Argentina & Chile

176

Zurich Argentina**Santiago Olivera**

Publicitario, presidente y CEO de VMLY&R, presidente Interact, director de Conarp, presidente de la Academia Argentina de Publicidad. **Tiempo:** cinco años y medio.

Objetivo: ser una de las tres mejores agencias de la Argentina y una de las top-3 en el Effie Awards, integrar el ranking de las más creativas; consolidar el crecimiento ininterrumpido desde 2018, tanto en clientes como en ingresos y margen.

Karina Aiello

Comenzó en Savaglio TBWA. Continuó en Grey Argentina incursionando en disciplinas como activations, shopper marketing y proyectos digitales para Coca-Cola. En 2021, pasó a ser CEO de VMLY&R Commerce, agencia enfocada en end to end creative commerce.

Tiempo: siete años.

Objetivo: awareness de la agencia y su expertise, más el incremento de nuevos clientes/proyectos.

Victoria Cole

Es licenciada en Comunicación (USAL). Pasó por BBDO, Ogilvy, Publicis y JWT México. Regresó a la Argentina. Se incorporó a Wunderman Thompson Argentina, donde creció hasta ser elegida CEO.

Tiempo: cuatro años.

Objetivo: atraer y hacer crecer al talento. Seguir fortaleciendo capabilities en Martech AI en consultoría, desarrollo y producción a escala. Generar creatividad con impacto humano y proyección global.

Fabio Rossi

Ingresó en 2002. Anteriormente, desarrolló su carrera en Citibank, ABN Amro Bank y Banco Galicia. Es licenciado en Administración (UBA) y tiene un MBA de IDEA.

Tiempo: nueve años.

Objetivo: trabaja en la digitalización y en la automatización de varios procesos para ser aún más eficiente. Seguir impulsando su propuesta, apalancados en la solidez de la compañía. Avanzar en las oportunidades que da la transformación digital.

LAS MONTADORAS MÁS RENOMBRADAS
ESCOGEN PIRELLI



Y VOS?

Los neumáticos son esenciales para asegurar el desempeño de su vehículo. En colaboración con los mejores fabricantes de automóviles del mundo, Pirelli desenvuelve neumáticos específicos para cada vehículo. Los neumáticos Pirelli producidos a medida, son el reemplazo natural para el equipamiento original, fácilmente de reconocer por su marcado exclusivo en el lateral del neumático y creado para cada montadora. Elegí Pirelli cuando llegue el momento de cambiar los neumáticos de tu vehículo.

Para más información: www.pirelli.com.ar



POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL



El día después de la sequía

Dossier agro

Los informes climáticos dan por terminado el fenómeno, pero quedan consecuencias. Cómo se levantará el campo argentino después de una de las temporadas más difíciles. Análisis a fondo.

Por Juan Facundo Mesquida

La sequía 2022/2023 quedará impresa en los libros escolares, grabada en la retina de los productores y en los bolsillos de la economía nacional como “la peor de la historia argentina”.

De acuerdo a la Mesa Nacional de Monitoreo de Sequías, en diciembre de 2022 el área en situación de sequía había alcanzado un récord de 175.125.098 hectáreas, número que representa el 62,7 por ciento de la superficie total de la Argentina continental.

Como es de esperar, con casi dos de cada tres hectáreas del país afectadas por el déficit hídrico, la enorme mayoría de las producciones agropecuarias se vieron dañadas, en mayor o menor medida. Ya para febrero de este año, la Mesa estimaba que casi la mitad del stock bovino estaba en riesgo, así como también, más de 11 millones de hectáreas cultivadas.

Si bien los informes climáticos dan por terminada la sequía, cabe preguntarse por qué se dio esta situación única y atípica, qué consecuencias generó en el agro y cómo se levantará el campo argentino.

En la Argentina, la presencia de “El Niño” está asociada a precipitaciones y temperaturas dentro del promedio histórico, mientras que por el contrario, “La Niña”, tiene una estrecha relación con la falta de lluvias y temperaturas por encima de lo normal.

Un informe de la Organización Meteorológica Mundial asegura que en septiembre de 2020 comenzó el primer episodio triple de “La Niña” del siglo XXI, generando que gran parte del territorio argentino quede atrapado en tres años consecutivos de sequía.

Con este, el suelo fue perdiendo humedad mes a mes. Para mediados de 2022, las raíces de los trigos ya no encontraron agua ni en la tierra, ni en el cielo. Los bebederos de los animales, las

lagunas y los arroyos se secaron. Y las pocas lluvias aisladas no pudieron reposar las reservas hídricas.

A este combo explosivo, febrero de 2023 le dio la estocada final: récord de temperaturas, tanto mínima como máxima.

Un golpe a la economía

Según datos de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires (BCBA), en el inicio de la campaña fina 2022/23 se proyectaba una producción nacional de trigo de 20,5 millones de toneladas, pero las condiciones climáticas derrumbaron rápidamente ese volumen y sólo se pudo cosechar 12,4 MTn, un caída del 54 por ciento (-9,4 MTn) en relación a la campaña anterior. En cuanto a los granos gruesos, la primera estimación calculaba una producción de maíz de 50 MTn y una cosecha total de soja de 48 MTn.

Sin embargo, la última estimación disponible de la Bolsa indica que la pro-

ducción de maíz se reduciría a 36 MTn, disminución interanual de 30,8 por ciento (-16 MTn); y la de soja fue recortada a 22,5 millones de toneladas, una baja del 49 por ciento (-20,8 MTn) comparado a la campaña anterior.

Sumando estos tres cultivos (trigo, maíz y soja), la campaña agrícola argentina 2022/23 ya acumula pérdidas productivas por más de 46,2 MTn, con la salvedad que aún resta cosechar el 72 por ciento de la superficie apta de soja y más del 82 por ciento de la del maíz.

Yendo al análisis económico y, de acuerdo a las estimaciones de la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR), las pérdidas de la sequía en la campaña agrícola 2022/23 ya superó los US\$ 14.140 millones para soja, maíz y trigo.

Según datos del Indec, el año pasado las exportaciones de estos tres complejos generaron un ingreso de divisas al país por más de US\$ 39.140 millones (más del 44 por ciento de las ventas totales de la Argentina al exterior en 2022).

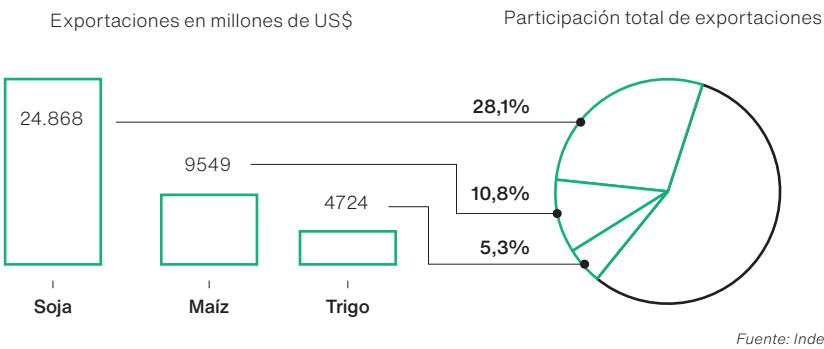
En las actuales estimaciones privadas, ese número se reduciría a US\$ 21.740 millones para el año en curso, es decir, que la sequía generaría una pérdida en las exportaciones por más de US\$ 17.400 millones.

Como los Derechos de Exportación están atados a las ventas al exterior, el Estado nacional también sufriría un golpe en su recaudación tributaria. Las arcas del Estado dejarían de recaudar más de US\$ 2300 millones. Si a esta proyección se le suman los otros impuestos que paga el sector productivo, la recaudación tributaria sufriría una caída superior a los US\$ 6000 millones.

El agro argentino encara esta campaña 2023/24 con enormes necesidades y desafíos. La primera de ellas, indispensable para divisar un horizonte, es la disponibilidad de agua y el resto de las condiciones climáticas.

Suponiendo que se concreten los actuales pronósticos, favorables para el ciclo productivo, la segunda clave del futuro agrícola será la financiación. El campo necesitará financiar más de US\$ 2400 millones para sembrar trigo y, si se considera toda la campaña agrícola

Los principales exportadores



2023/24, el número asciende aproximadamente a los US\$ 14.000 millones.

Semillas

Pensando en la actual campaña, Los Grobo Agropecuaria (LGA) lanzó a fines de abril dos nuevas semillas de marca propia, el híbrido de maíz "Grobo 1924 THS" y una nueva variedad de trigo "Grobo Juramento". Para la fina, lo novedoso de este trigo además de sus características específicas, es que tendrá un tratamiento de semilla directamente en origen, combinando la eficacia de la Trichoderma, con otros productos bioestimulantes, PGPR y micronutrientes, para incentivar el desarrollo radicular, la sanidad y el rendimiento.

Esto implica que el mercado de semi-

llas fiscalizadas de la Argentina, uno de los más reconocidos a nivel mundial por su genética de punta, se agrande y ofrezca mayores soluciones a los productores.

"Nuestro plan es seguir adelante, con nichos de oportunidad y buscando alianzas estratégicas en las distintas regiones donde estamos presentes, para ofrecer lo mejor para el productor argentino", señala Enrique Flaiban, CEO de Grupo Los Grobo.

Atendiendo a la necesidad de financiación del sector, Flaiban comenta además que, si bien aún no se dio a conocer a nivel nacional, "el grupo firmó un acuerdo con Shell para el canje de granos por insumos o combustible, y que ya está funcionando en algunas zonas de La Pampa, oeste de Buenos Aires y

El campo necesitará financiar más de US\$ 2400 millones para sembrar trigo.



Las consecuencias de la sequía

	Cosecha 2021/22 en millones de toneladas (MTn)	Cosecha 2022/23 en millones de toneladas (MTn)	Pérdidas en millones de toneladas (MTn)	Pérdidas en millones de dólares (MUS\$)
Trigo	21,8	12,4	9,4	3851
Maíz	52	* 36	16	1902
Soja	43,3	** 22,5	20,8	8389
Total	117,1	70,9	46,2	14.142

Fuente: Indec. (*) Proyección. Resta cosechar el 82% de la superficie apta de maíz (**) Proyección. Resta cosechar el 72% de la superficie apta de soja MTn: Datos de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires MUS\$: Datos de la Bolsa de Comercio de Rosario

norte y sur de Córdoba".

Pero si se habla de trigo, es necesario conocer la posición de Syngenta que, tras la adquisición de Nidera, cuenta el *portfolio* más sembrado en el país. "Hoy contamos con las variedades más competitivas del mercado y de todos los ciclos productivos. Ser la marca número uno en trigo, un cultivo tan importante para la economía argentina y la alimentación mundial, nos llena de orgullo", indica Francisco López Aufranc, director de Syngenta Semillas LAS.

En este sentido aclara que "esto también representa la gran responsabilidad de seguir invirtiendo en nuevos y mejores materiales, por eso en este contexto, estamos trabajando fuertemente con nuestra red de multiplicación para ase-

gurar el abastecimiento de semilla de primera multiplicación de calidad para los productores". Este dato no es menor, teniendo en cuenta que uno de los interrogantes de la campaña tras la debacle productiva del 2022, es la disponibilidad y calidad de las semillas.

Sobre inversión y uso de tecnología, López Aufranc explica que los productores están buscando financiamiento, pero no ven menos uso de tecnología: "Prevemos una campaña muy financiada y estamos dispuestos a ajustarnos a las necesidades del productor, en términos de líneas de créditos. En un año en donde la liquidez puede escasear, seguiremos acompañando a los productores en los desafíos de la campaña como lo venimos haciendo".

Fitosanitarios y fertilizantes

Para el caso de los fitosanitarios y fertilizantes el dato positivo es que, dependiendo del caso, reportan una baja entre el 35 y el 50 por ciento en sus precios en dólares comparado al año pasado, momento en que la incursión bélica de Rusia en Ucrania había generado alta volatilidad en el mercado. Esto mejora la ecuación insumo/producto y, por ende, permitirá que los esquemas productivos puedan ser más ofensivos que defensivos, aún en una situación económica compleja.

Juan Lariguet, presidente de Corteva Agriscience Cono Sur, señala que "los productores quieren producir, esa es la lógica que prima en el campo, con lo cual nuestro compromiso es seguir innovando y acercando soluciones accesibles, con paquetes tecnológicos simples y eficientes, que realmente contribuyan a mejorar rindes y productos".

"Luego de una década de trabajo, en 2021 lanzamos en la Argentina la tecnología Enlist, un revolucionario sistema para el manejo y control de malezas en el cultivo de maíz y de soja. Enlist es un verdadero punto de inflexión para la producción, ya que representa el despliegue completo de una forma más sostenible de producir cultivos extensivos", agrega.

Cabe destacar que Corteva fue uno de los impulsores del programa Sembrá Evolución, un nuevo modelo de negocios de la industria semillera que brinda a los productores un acceso permanente a los últimos avances en genética y biotecnología, con beneficios especiales. "Estas acciones son importantes porque si no se preserva la propiedad intelectual de la tecnología en la cadena de comercialización, no hay incentivo a las empresas para invertir en investigación y desarrollo y, por ende, no hay soluciones a los contextos que afrontamos", reflexiona Lariguet.

Desde Surcos, empresa global de formulaciones con nanotecnología, el CEO de la empresa, Sebastián Calvo, considera que "la impronta que tiene el productor argentino es el dato más significativo para pensar en un horizonte. De ahí sale la capacidad que tiene de revertir situaciones difíciles, como fueron



Uno de los interrogantes de la campaña es la calidad y disponibilidad de semillas.

ceta Agro

grupoceta.com.ar

- **Tercerización de procesos**
- **Personal de cosecha y empaque**
- **Seguridad e Higiene**
- **Administración nómina y Payroll**

¡Capital Humano a la medida de tus desafíos!

los 3 años de sequía. Esa resiliencia que adquirió en las crisis es lo que se pone en juego con la nueva campaña”.

En relación a la financiación, Calvo asegura que si bien esperaban toparse con una cadena de pagos cortada, “hasta el momento no encontramos problemas graves”, al tiempo que aclaró que “si bien se verá cada caso en particular, indudablemente la sequía va a repercutir en un manejo más defensivo, con el uso de productos con precios ajustados”.

Por estos motivos desde Surcos se preparan para atender las necesidades de los productores para esta campaña fina “con una financiación larga de dos opciones, en dólares o en pesos, más el uso que otorga el crédito de las tarjetas agropecuarias”, apuntando “a tener la mayor disponibilidad de productos para los cultivos de invierno”, destaca.

Seguros

Los seguros agrícolas serán condición *sine qua non* de la campaña, sobre todo, pensando en alguna necesidad de resiembra. Pero serán el clima y los créditos comerciales los que definirán gran parte de la actual campaña agrícola.

Por ello, como respaldo para esas líneas de financiación, existe el seguro de crédito que le permite a las empresas proveedoras de insumos cubrirse en caso que la campaña no resulte.

“El seguro de crédito cubre las cuentas por cobrar, es decir, todas las ventas que hacen en general los proveedores de insumos para el agro, que venden a plazos de 180 o 365 días. Si no cobran esa venta a plazo, nosotros cubrimos entre el 85 y 90 por ciento del monto de la factura”, explica Alejandro Demes, gerente Comercial Crédito de InSur.

Un dato no menor es que la compañía cubre los dólares que figuran en la factura, al tipo de cambio oficial. “Históricamente el agro se ha apoyado mayormente en el crédito comercial que en el crédito bancario y, de hecho, en este último tiempo ese porcentaje ha crecido significativamente. Por eso creemos que tenemos un seguro adaptado a la coyuntura”, subraya el gerente.

“Una de las claves del producto está en la calificación crediticia de cada uno

de los compradores del tomador del seguro, es decir, los productores agropecuarios, comercios o distribuidores. Al calificarlos, ya estamos dando, más allá de una cobertura, una opinión de crédito profesional sobre un cliente nuevo o uno histórico”, agrega Demes.

Economías regionales

Como ya se mencionó, el impacto de la sequía no solo repercutió en la producción agrícola, sino que por el contrario, la ganadería, la agricultura familiar y las economías regionales también sufrieron las consecuencias.

El Grupo Ledesma es una de las empresas más importantes del país que reúne a gran parte de estas actividades, como puede ser la producción sucroalcohólica (azúcar y bioetanol), ganadería, cítricos (especialmente naranjas) y hasta papel.

Eduardo Nougués, director de Asuntos Institucionales y Legales de Ledesma, indica que si bien la cantidad de caña de azúcar molida bajó en 2022 respecto de 2021 y que este año se espera un volumen similar, gracias a las inversiones que hizo Ledesma en tecnología de riego pudieron mitigar los efectos de la sequía, con lo cual tuvieron menor cantidad, pero más de lo que habrían tenido si lo no hubieran hecho.

Sin embargo, más allá de la coyuntura de la sequía o el “dólar agro”, Nougués afirma que “el sector sucroalcohólico todos los años realiza fuertes inversiones en el campo y las fábricas y no mira si el año es electoral o seco. En la zafra pasada, Ledesma invirtió alrededor de US\$ 27 millones y este año duplicaremos ese número”.

Un tema que sí preocupa al sector sucroalcohólico es el curso que le pueda dar el Gobierno nacional a la nueva fórmula de precio del bioetanol, un biocombustible esencial para la matriz energética y ambiental de la Argentina. “Eso es clave para planificar la zafra que está comenzando. El bioetanol es una fuente de energía renovable, es un combustible verde que sustituye importaciones de petróleo, es favorable ambientalmente porque reduce la emisión de gases de efecto invernadero y es una

respuesta concreta a la lucha contra el cambio climático”, sentencia Nougués.

Para Jorge Rocchia Ferro, presidente de la Azucarera Los Balcanes, “el problema grave de los biocombustibles es que no se están ajustando a normas de una ley dictada y aprobada, que dice que tiene que haber una fórmula donde hay un costo más un beneficio razonable. El precio de eso estaría dando más o menos \$ 180, cuando la importación está en \$190, o sea, estamos bajo el nivel de importación”.

“Nosotros sustituimos importaciones y tenemos un precio deprimido alrededor de \$ 150” comenta el industrial, pero se mostró positivo sobre el futuro: “Ya se va a aplicar la fórmula. Cuando se aplique, recuperaremos el terreno perdido”.

“Las perspectivas del sector azucarero son excelentes. El bioetanol es el combustible que se va a usar en los próximos 15 años y, cuando el sector tenga un poquito mejor marketing y mejor llegada a la información, le vamos a poder demostrar a la gente, por ejemplo, que habla del litio, que se olvida que el bioetanol hoy está en el 12 por ciento del auto que están manejando”, analiza Rocchia Ferro.

Más allá de que el futuro productivo del país esté atado a muchos factores como el clima, las inversiones que los productores puedan concretar, el acceso a los insumos en tiempo y forma, los cambios en la macroeconomía y la cotización internacional de los *commodities* agrícolas, entre otros; el campo argentino está en condiciones de transformar esos US\$ 14.000 millones de inversión en trigo, maíz y soja en casi US\$ 40.000 millones por exportaciones.

La ecuación es simple. Por cada dólar que se invierta solamente en estos cultivos se podría generar casi tres de ingresos para el país, sin contar el resto de las producciones agropecuarias como las economías regionales, ni el flujo laboral que se origina en la matriz productiva de cada provincia.

Solo restará saber, en un año electoral, qué recursos se le facilitarán a la comunidad agropecuaria para plasmar dicha inversión en una ganancia neta para el país. <AP>

**FINANCIAMIENTO PYME
ON SIMPLE ECHEQ**

GARANTÍAS

Respaldamos tu crecimiento.

CREDITICIAS

BANCARIAS BURSÁTILES

PAGARÉ CADENA DE VALOR

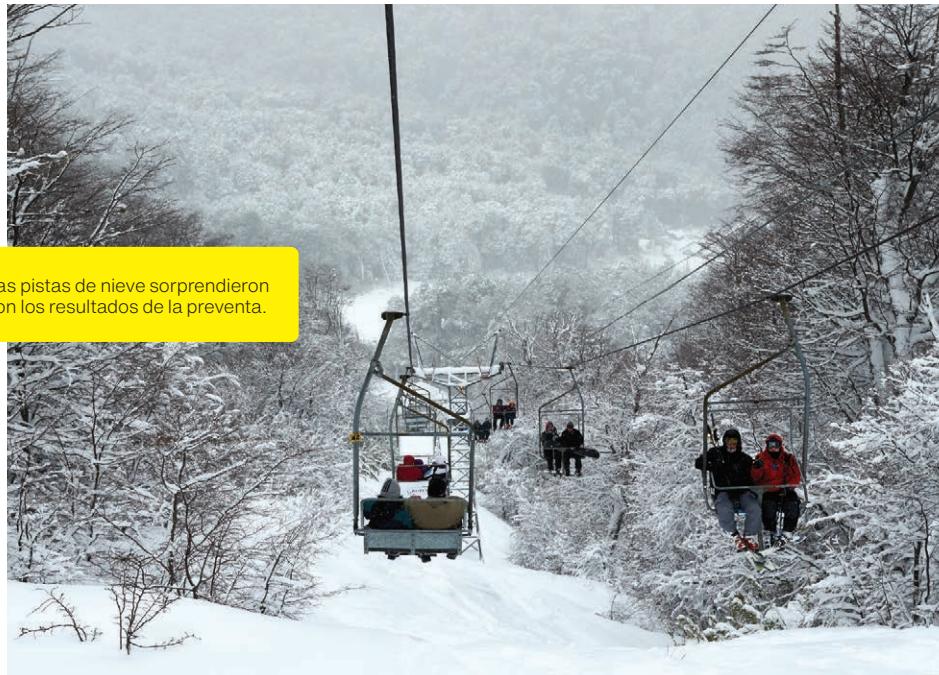
GARANTÍAS DIGITALES

PARA PROFESIONALES INDEPENDIENTES

**Oportunidades financieras infinitas
para potenciar tu negocio.**



Garantizar ▶



Turismo

Un invierno para ilusionarse

Se anticipan las reservas por la inflación y la suba del dólar, tras el impulso de PreViaje 4. La demanda crece ante la búsqueda de congelar precios, y la industria espera una mayor llegada de visitantes extranjeros.

Por Agustina Devincenzi

Tras los resultados que dejó PreViaje 4, los principales centros turísticos del país se preparan para las vacaciones de invierno 2023 con altas expectativas. El sector apunta a replicar la buena *performance* que está teniendo en esta temporada baja, tras el envío que recibió con la cuarta edición del programa de estímulo a la industria nacional.

Los operadores tienen con qué ilusionarse: por la inflación y el salto del dólar blue, se adelantan las compras para el receso invernal. Agencias de viajes y hoteles registran una cantidad de reservas más alta que la habitual en esta época

de año. Lo cierto es que las ventas que solían tener lugar en junio se cerraron en abril y en lo que va de mayo.

Los especialistas explican que se trata de un comportamiento que llegó para quedarse después de la pandemia, por el hábito que muchos compradores adquirieron de planificar con antelación en el escenario de restricciones que implicó el coronavirus. Pero el contexto inflacionario actual es otro factor que incide.

Si bien las operaciones de último momento todavía ocupan un peso considerable dada la intensa demanda luego de la salida del Covid-19, las transacciones tienden a definirse con más antici-

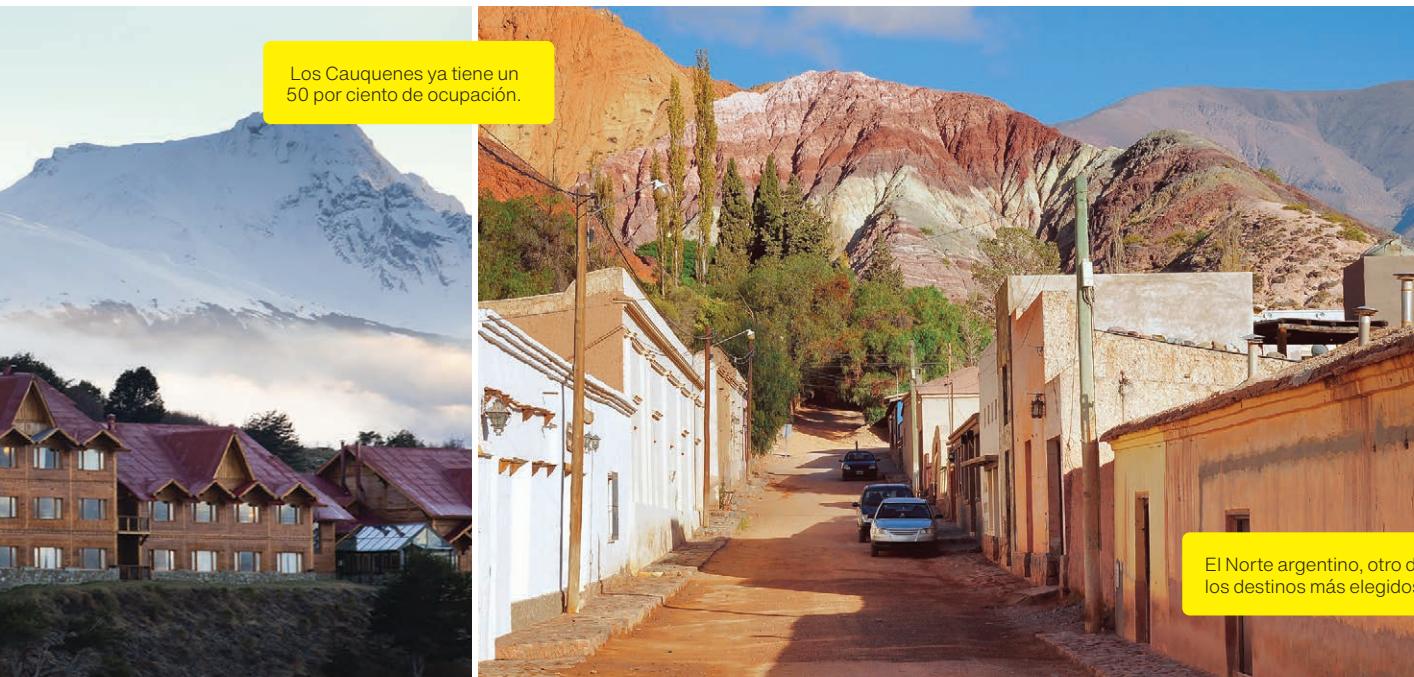
pación, ampliándose así la brecha de tiempo entre que se concreta la venta y el inicio del viaje.

El fenómeno ya se observó a comienzos de año, cuando, en pleno verano, los turistas empezaron a planificar sus próximas vacaciones para la próxima temporada alta. Aunque se da con más fuerza en los viajes al exterior, ahora también cobra dinamismo en los viajes internos, ya sea por períodos de tiempo más extensos –generalmente de siete a 10 días– como en formatos de escapada –especialmente durante los fines de semana largos–.

Así y todo, remarcan que en este momento de incertidumbre económica, la tendencia se aceleró en las últimas semanas, considerando que cada vez más consumidores deciden congelar los precios de los servicios que usarán en los próximos meses. Y las reservas van más allá de las vacaciones de invierno. Los prestadores ya registran un alto movimiento para agosto, septiembre y octubre.

Los destinos preferidos

La novedad es que los centros de esquí ya no son los únicos protagonistas de la temporada alta invernal, pese a que sus



ventas subieron respecto de 2022. Si bien son unos de los destinos favoritos, otros puntos de la Argentina –como Iguazú, Salta, Jujuy, Córdoba, Mendoza, la Costa Atlántica y la Ciudad de Buenos Aires– le disputan el podio.

Las pistas de nieve sorprendieron con los resultados de la fase de preventa. Chapelco ya recibió un 75 por ciento más de reservas que a esta altura del año pasado. Juan Pablo Padial, gerente Comercial de este centro de esquí ubicado en San Martín de los Andes, Neuquén, explica que se enfocaron en brindar precios competitivos y financiación.

“La gente quiere congelar los costos de los pases. Por eso, se cierra la compra con mayor anticipación. Si bien esta edición de PreViaje no aplicó para las vacaciones de invierno, contribuyó a incrementar la demanda”, agregó el representante de este espacio, que abrirá sus puertas en junio.

En línea con su competidor, Cerro Bayo registra un 40 por ciento más de ventas que durante esta época de 2022. Como parte de su estrategia para llegar a más público, lanzó la posibilidad de abonar los pases en hasta 12 cuotas sin interés, según indica Pablo Torres García, gerente General de este centro si-

tuado en Villa La Angostura, en la misma provincia que el citado arriba.

Luego de un 2021 en el que los destinos de vacunación, como Miami, les sacaron visitantes, los centros de esquí volvieron a recibir a turistas en 2022. En las últimas vacaciones de invierno, las reservas se duplicaron comparado al anterior año y alcanzaron un crecimiento del 50 por ciento versus la pre-pandemia, impulsadas por la reactivación del turismo nacional.

PreViaje 4 implicó un movimiento económico total de \$ 51.500 millones y 998.995 turistas.

Sin embargo, no lograron traccionar el nivel de visitantes del exterior que deseaban. Este año, tendrán revancha, tras el levantamiento de las medidas sanitarias y la reapertura de las fronteras. Por el beneficio que supone para extranjeros la diferencia cambiaria, esperan un mayor volumen de turistas provenientes de distintos países de América latina, los Estados Unidos y Europa.

Reservas en crecimiento

Los complejos hoteleros de los centros de esquí ya cerraron un alto caudal de estadías. “A dos meses de la fecha estimada para la apertura del Cerro Castor, contamos con un 50 por ciento de ocupación promedio para julio, agosto y septiembre, pero estimamos superar el 80”, asegura Victoria Barsoff, gerente de Ventas de Los Cauquenes Resort & Spa.

“Nos preparamos para una gran temporada. Estamos promocionando nuestro exclusivo programa de esquí, *The Winter Experience*, que incluye trasladados diarios al cerro y cena de bienvenida, además de trayectos al aeropuerto, desayuno buffet, acceso al spa y gimnasio, y servicio de shuttle a Ushuaia. Una propuesta completa para los amantes de la nieve y el relax”, describe.

Para recibir a los huéspedes, los hoteles se ampliaron. Así es que Los Cauquenes inaugurará seis suites bajo una nueva categoría que apunta a una experiencia premium. “Tenemos un mix de reservas de clientes nacionales y extranjeros, siendo el mercado brasílico el más importante”, agrega Barsoff.

En el otro extremo del país, en el noroeste argentino, Jujuy ya tiene un alto nivel de reservas. La Quebrada de Hu-

mahuaca –uno de los destinos más elegidos en PreViaje 4– se perfila como uno de los lugares de la Argentina que recibirá mayor cantidad de turistas este invierno.

“Esperamos que la semana más intensa sea la de sábado 15 al domingo 23 de julio, cuando coincidirán las vacaciones de la mayor parte de las provincias. Para esas fechas, hay un 60 por ciento de ocupación”, considera Matías Pemberton, gerente de El Manantial del Silencio, ubicado a 500 metros del pueblo de Purmamarca.

“Tenemos buenas expectativas. Venimos de dos julios muy buenos y este 2023 pensamos que va a andar bien también. Si el dólar sigue subiendo, la gente no va a salir tanto del país, sino que se va a volcar más al turismo interno”, estimó el ejecutivo de esta hostería situada sobre la Ruta Nacional 52.

Los vuelos

Ante las compras anticipadas, las líneas aéreas ya sumaron vuelos desde Buenos Aires y otras provincias a las ciudades cabeceras, con el objetivo de ampliar la conectividad de cabotaje. Aerolíneas Argentinas anunció que unirá Mar del Plata y Bariloche con dos frecuencias semanales, ruta que operará entre el 8 de julio y el 30 de agosto.

Anteriormente, la compañía de bandera tuvo vuelos especiales durante el

Las reservas van más allá de las vacaciones de invierno: los prestadores ya registran un alto movimiento para agosto, septiembre y octubre.

periodo de gestión privada de la empresa, en la era del grupo español Marsans. Pero fueron operaciones *charter* que duraron escaso tiempo.

Por el momento, el servicio estará disponible solo durante el invierno. “Conectará los dos enclaves turísticos vacacionales por excelencia y se integrará a la red en la que venimos trabajando para darle una conectividad robusta a todo el país. Detrás de estos vuelos, hay una idea de crecimiento y desarrollo federal”, explica Pablo Ceriani, presidente de Aerolíneas Argentinas.

La operadora estatal ya cuenta con vuelos entre San Carlos de Bariloche y siete localidades: Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Viedma, San Pablo, Mendoza y Salta. En los meses de temporada alta, la empresa duplica sus operaciones con este destino que ganó popularidad con la pandemia.

En el caso de Mar del Plata, Aerolíneas Argentinas recuperó hace menos de un año el denominado “Corredor Atlántico” que une a “La Feliz” con Bahía Blanca, Trelew, Comodoro y Gallegos. De igual forma, agregó como rutas

regulares a Córdoba y Mendoza.

Por su parte, las *low cost* también reforzaron su programación. Además de agregar vuelos a los itinerarios que ya tienen en funcionamiento, estrenarán rutas. JetSmart comenzará a volar entre Buenos Aires y Chapelco el 3 de julio, con tres frecuencias semanales.

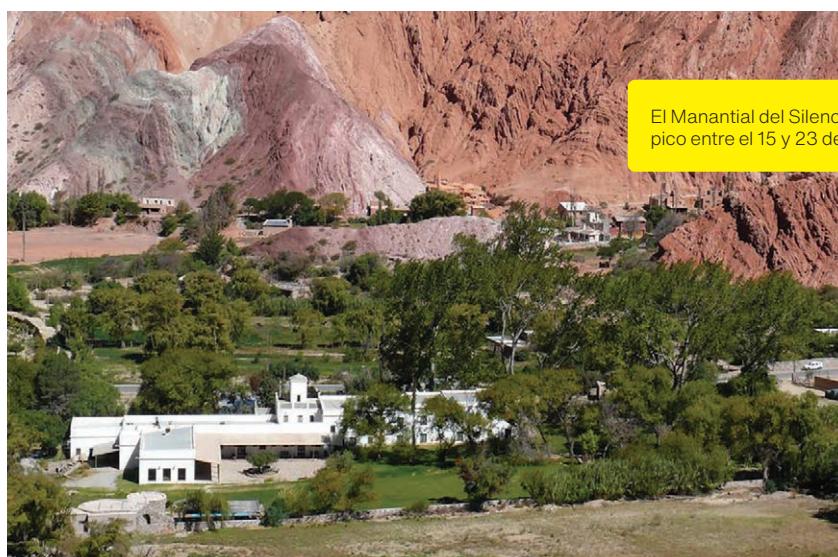
“Trabajamos para ampliar la conectividad, analizando oportunidades de servicios nuevos o complementarios a la oferta existente. Luego de varios meses de negociaciones, comenzaremos a volar entre ambos destinos con la expectativa de responder a la demanda relacionada a la zona”, señala Gonzalo Pérez Corral, gerente General de JetSmart.

Actualmente, el Aeropuerto de Chapelco, Aviador Carlos Campos, conecta la localidad con San Martín de los Andes y Junín de los Andes, ciudades ubicadas al sur de Neuquén. En 2022, registró un movimiento de más de 194.000 personas. En vacaciones de verano, 37.000 personas pasaron por este aeropuerto en enero y febrero, número que representó un crecimiento mayor al 50 por ciento respecto de los mismos meses de 2020.

En ese sentido, las terminales se preparan para recibir más pasajeros. El Aeroparque Jorge Newbery avanza con su renovación y prevé terminar las obras el 3 de julio. La modernización forma parte de un *masterplan* integral de más de US\$ 70 millones de inversión que cambiará la fisonomía del aeropuerto, que tiene la mayor conectividad aérea de la Argentina.

A las áreas y los servicios que se inauguraron recientemente, se sumarán marcas de gastronomía y comodidades en los accesos, con el objetivo de descomprimir el flujo del movimiento dentro y fuera de la terminal porteña operada por Aeropuertos Argentina 2000 (AA 2000), la empresa concesionaria que forma parte de Corporación América, el consorcio que comanda Eduardo Eurnekian.

Además, de cara al mayor flujo de visitantes extranjeros que se espera para este invierno en los centros turísticos, Ezeiza estrenó en abril su flamante terminal de partidas, que requirió un des-



El Manantial del Silencio espera el pico entre el 15 y 23 de julio.



HOUSE OF STORYBEING



DIGITAL | COMUNICACIÓN | ASUNTOS PÚBLICOS

embolso de US\$ 230 millones, con facilidades que incluyen autogestión de equipaje desde la vereda, 72 puestos de *self check-in* y *fast pass*, como en un parque de Disneyworld, que lo convierten en el aeropuerto más moderno de América del Sur.

En tanto, Ushuaia, un destino clave para el ingreso de dólares, renovará su aeropuerto, de la mano de Londo Supply, el grupo empresario de la familia Taratuty de capitales 100 por ciento argentinos. Esta empresa concesionaria de la terminal aérea austral anunció una inyección de US\$ 2200 millones para una serie de remodelaciones que pondrá en marcha e incluyen refacciones en la pista y el edificio.

“Desde hace 80 años, London Supply apuesta por el país y esta es una muestra más de ello. Las obras mejorarán la experiencia de turistas nacionales e internacionales. Creemos que va a crecer mucho más este destino. Por eso, la intención de seguir contribuyendo a su desarrollo”, explica el gerente General de la compañía, Horacio Iriarte. <AP>

Premium

Radiografía del lujo argentino

El mercado local de marcas exclusivas se achica y sigue las tendencias mundiales: una propuesta de ultralujo para pocos y etiquetas aspiracionales para un público más amplio.

Por Juliana Monferrán

El lujo es el segmento que mejor “sufre” las crisis, aseguran todos los estudios sobre el tema. Sin embargo, tras la inesperada crisis provocada por la pandemia y las consecuencias derivadas de las sucesivas cuarentenas las compras de bienes suntuosos vivieron, en 2020, la peor caída desde 2009 con ingresos 23 por ciento

por debajo. En tanto, en 2022, el mercado de lujo chino se contrajo por primera vez en cinco años.

Todas las categorías de lujo se vieron afectadas, aunque en diversos grados. En belleza, que cuenta con una penetración en el canal *online* del 50 por ciento, la caída fue ‘sólo’ del 6 por ciento. En cambio, el mercado de relojes registró la mayor baja en las ventas que alcanzaron el 25 por ciento en comparación con el año anterior. Las categorías de moda y estilo de vida bajaron entre un 15 y un 20 por ciento, mientras que la joyería y los artículos de piel se comportaron ligeramente mejor, con una caída del 10 al 15 por ciento.

“Si bien la mayoría de las marcas en China registraron una caída en 2022 debido a las difíciles condiciones, otras crecieron gracias a tres factores ganadores: tamaño, impronta icónica y mayor concentración en clientes muy importantes”, explicó en el reporte, Claudia D'Arpizio, socia senior y directora global de Moda y Lujo en Bain & Company.

En la Argentina, un mercado chico pero de los más interesantes para las marcas en la región, la crisis mundial no pasó desapercibida a lo que se sumó la situación incierta de la coyuntura local. El cepo a las importaciones es una de las trabas que más siente el segmento del lujo ya que justamente por su exclusividad, no pueden adaptarse con facilidad a la sustitución de importaciones. En la mayoría de los casos ni siquiera es una opción y no solo deben importar los productos que venden, sino también los materiales y mobiliario con el que ambientan sus locales.

Justamente, en el último tiempo se conoció el cierre del único local que Louis Vuitton tenía en el país. Según pudo saber APERTURA, las dificultades para ingresar al país sus icónicos productos fue una de las causas de su salida. La etiqueta estaba presente en el Patio Bullrich bajo el formato de *pop up* y, según comentaron a EL CRONISTA, es un formato con vencimiento para la firma que no lo permite más allá de los tres años.

Sin embargo, a cinco meses de haber cerrado el *pop up* la marca aún no bus-



có una alternativa para una nueva locación. Al parecer la decisión se retrasa por la dificultad de la etiqueta para presentar un portafolio completo de temporada. La firma había regresado al país en 2018, luego de haber cerrado, en 2014, el gran local que tenían en la esquina de Alvear y Ayacucho, también por problemas con las importaciones.

Según pudo saber APERTURA, la firma estaría dispuesta a apostar nueva-



mente en el mercado argentino si las condiciones cambian.

Sin embargo, para Anabella Weber, consultora en marcas de lujo, "la Argentina hoy no está en el mapa del lujo mundial". Si bien, la coyuntura local es un factor para esto, no es el único. "El consumo de lujo en China, uno de los mercados más grandes, aún no se recuperó tras la pandemia y luego la guerra y esto hizo que se frenara la expansión

de las marcas o que miraran mercados muy puntuales", explica la experta, quien asegura que varios proyectos se frenaron en América latina, donde la Argentina dejó de ser interesante.

Con ella coincide Marcela García, quien asesora a etiquetas internacionales en la región. "Hoy las marcas de lujo miran más a Chile e, incluso, a Paraguay", asegura la especialista.

Sin embargo, la región en general no

está entre las prioridades de las firmas de suntuarios. América latina es la región que tiene la facturación más baja por metro cuadrado, entre US\$ 10.000 y US\$ 12.000 versus los US\$ 20.000 de Europa.

Más allá de los aspectos geográficos, el lujo está viviendo otra transformación. Por un lado, se viene hablando hace años de la democratización del lujo, quienes están en el segmento aseguran que las etiquetas más exclusivas del mundo están yendo un escalón más arriba aún, al ultralujo.

Así es el caso de Zegna. La reconocida firma italiana de indumentaria dejó atrás el proyecto ZZegna que apuntaba a la moda más juvenil y se concentra en la moda de ultralujo.

Por el otro, surgieron numerosas marcas *premium* que aspiran a competir en ese exclusivo segmento. Por lo general son etiquetas jóvenes que introducen productos nuevos como accesorios y zapatillas al mundo del *glamour* y que usan su llegada a este público para realizar alianzas con las grandes del lujo.

Es el caso de las zapatillas Golden Goose, la marca que nació en 2000 en Venecia pero que ya es un éxito en todo el mundo y acaba de llegar a Chile con tienda propia. Sus modelos desgatados, "sucios", de la característica estrella pueden costar casi US\$ 700. O el caso de Adidas y la alianza con Gucci para atraer al público más joven.

"Se habla de nuevo lujo, pero el lujo es lujo, el resto de las marcas son aspiracionales. El lujo es emocional, tiene valores sin importar el precio. Lo *premium*, en cambio, valoriza la calidad acorde al precio, es decir a la utilidad de lo que se está pagando", explica García.

Las apuestas argentinas

Si bien en el mercado local no hay muchas novedades en cuanto a la llegada de marcas o nuevas apuesta, el segmento sigue la tendencia mundial: un lujo cada vez más lujo y muchas marcas *premium* que buscan hacerse un lugar algo más arriba de la pirámide.

En la paqueta Avenida Alvear, donde solían estar marcas como Hermés, Ermengildo Zegna, Armani y Mont Blanc, entre otras, hay una casona en



Kohen, de Grupo Chronex, y el espacio de Sensation du Temps en el Duhau (izq.)

obras. Es la mansión donde estuvo Polo Ralph Lauren muchos años y en la que ya se está trabajando para una nueva inauguración de lujo. Según pudo saber APERTURA, es un nuevo modelo en un nicho que no estaba en el país.

Un nicho que sí tiene presencia local es el de los relojes de lujo. Si bien el mercado argentino no es muy grande, las marcas aseguran que hay lista de espera para los nuevos modelos.

Sin embargo, a pesar de ello, hoy, por la inversión que requiere, el sector se fue consolidando. Uno de sus jugadores es Ernesto Kohen, presidente de Grupo Chronex (representante en el país de las marcas de relojes Omega, Piaget y Raymond Weil), presidente de la Cámara de Comercio Suizo Argentina y director de Sensation du Temps, firma que dirige su hijo, Pablo. Kohen justamente cuenta que la oferta de relojes de lujo está decreciendo en todo el mundo. "Se achica la oferta y aumentan los valores. Con lo cual no hay disponibilidad de todas las piezas", dice.

A la Argentina, en muchos casos, llegan solo cinco ejemplares de una pieza que, por supuesto, ya se estaban esperando. "Nuestros vendedores tienen la expresa orden de comunicar las personas interesadas y la gerencia decide", cuenta el empresario, quien ilustra el mercado hoy: "Ya no hay más eventos de 200 o 300 personas para presentar los nuevos modelos. Hoy, son exclusivas cenas de 20 invitados o viajes a Londres a conocer la fábrica con pocos clientes que quedan en la lista de espera para cuando la pieza este lista".

Este trato directo es el que llevó a abrir un exclusivo espacio en el Palacio

Duhau. "No es un salón de ventas, sino un lugar íntimo donde poder encontrarnos con nuestros clientes y presentarles las novedades", cuenta Kohen.

En esta misma línea se encuentra el nuevo proyecto de la familia Shasha, dueña de la cadena Grand Hotels Lux. En uno de sus cuatro hoteles, el Hotel Recoleta Grand, -además la cadena tiene otros dos establecimientos hoteleros en Iguazú, el Grand Resort y el Panoramic Grand y uno en Punta del Este, The Grand Hotel- la firma construirá 60 nuevas habitaciones y nuevos servicios que se sumarán a las 80 ya existentes para llevar este hotel un paso más allá en la categoría. Pero, además, la empresa tiene un exclusivo proyecto en la mansión anexa, la Mansión Mihura, casa que fue de esta familia, que luego pasó a manos de la tradicional familia Anchorena y que Grand Hotels Lux adquirió en 2017.

"La mansión es patrimonio histórico de la ciudad. Su fachada ganó premios por la representación de los dioses que tiene en el frente y por lo cual está protegida", cuenta Andrea Maetow, directora de Marketing y Ventas de la cadena. La ejecutiva, que justamente entró a la empresa en agosto del año pasado, lideró dos inauguraciones de lujo en Punta del Este. En el caso de la mansión, que se la restaurará a su estado original, el proyecto, que requiere una inversión de US\$ 12 millones, es convertirla "en uno de los mejores bares de Buenos Aires y en el primer piso tendrá espacio para eventos corporativos y sociales".

En cuanto al *timing* de la iniciativa, Maetow señala que el proyecto comen-

zó en pandemia y que hoy con la vuelta del turismo, Buenos Aires tiene una gran oportunidad. "Como en toda crisis, el lujo es el segmento que menos sufre y, hoy por hoy, la gente quiere disfrutar, visitar lugares para conectarse con la naturaleza... Busca bienestar", señala. La meta es que la mansión esté lista para abril/mayo de 2024.

Buenos Aires, polo del lujo

Volver a convertir a Buenos Aires en el polo regional del lujo es el objetivo de BAFA, una iniciativa que nació a mediados de 2021 pero que se presentó oficialmente en diciembre de 2022 que creó un distrito de la moda similar al de Milán.

La propuesta, que unió al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con empresarios, hoy reúne a 200 locales de sectores como la indumentaria, el arte, la joyería, la gastronomía y la hotelería de Recoleta, un distrito delimitado por las Avenidas Libertador, Pueyrredón, Cerrito y la calle Quintana.

"Buscamos ser un faro para la región en el segmento de lujo y, para eso, participamos en misiones de Buenos Aires en el exterior", explica Sebastián Calfún, presidente de BAFA y titular de la exclusiva marca de moda con su apellido.

La propuesta implica unirse para ser más fuerte tras un fin común: crear una excelente vidriera para sus productos, pero, además, como conocedores de los exigentes consumidores de lujo, buscan crear una experiencia exclusiva. Así, cada socio paga un *fee* mensual para participar de acciones de comunicación y experiencias del distrito que apunta, por supuesto, a atraer a los turistas. "Calculamos que 2 millones de turistas por año pasan por el distrito, es un 33 por ciento del turismo de la Ciudad", detalla Calfún, quien asegura que la demanda está. "Todos podemos vender más, sólo hacen falta reglas de juego más estables", dice.

Exclusivo pero accesible

Mientras algunas decidieron enfocarse en el ultralujo, otras buscaron dar respuesta al deseo de muchos argentinos

PROTEGEMOS TUS CUENTAS POR COBRAR

Seguros de Crédito y Caución



www.segurosinsur.com.ar

de “darse un lujo”. “La masificación del lujo es una tendencia mundial que se aceleró con la pandemia. Hubo un cambio de paradigma: la gente quiere vivir el aquí y el ahora. Y hay lujos que se prueban y, con un pequeño esfuerzo más, hacen que no vuelvas al segmento anterior”, señala Julio Manco, director Ejecutivo a nivel global y *country manager* de Flapper Latam, un *marketplace* de *jets* privados creado en Brasil en 2016 y que opera en la región y cuya aplicación tiene medio millón de usuarios, 25.000 de ellos clientes y un inventario propio –relevamiento interno de contacto con cada operador- de 5000 aviones, 1000 en la región.

Según el ejecutivo, en la Argentina esta tendencia se vio aún más. “La gen-

analizando ampliar las frecuencias y las rutas”, adelanta Manco que dice que esperan terminar el año con un 10 por ciento del mercado.

Más allá de este servicio, el incremento de vuelos privados de Buenos Aires a Uruguay, en diciembre de 2022, fue del 66 por ciento con respecto al mismo mes de 2019, pre pandemia. Pero también se ven muchas personas que ahora usan vuelos privados para llegar a sus estancias, por ejemplo.

La firma también ofrece otro servicio, el de *empty legs*, que le compra los asientos de vuelta a los *charterers*, que vuelven vacíos, lo que hace más accesible un vuelo privado. “Es entre un 40 y un 60 por ciento del valor del

que el país es un mercado super atractivo para Brasil “porque somos proveedores de servicios”. “La aviación ejecutiva argentina es competitiva porque el *spread* de las distintas cotizaciones del dólar hace que el valor kilómetro de las aeronaves argentinas sea muy competitivo frente a otras aeronaves regionales. Eso sumado a que tenemos muchos aviones ejecutivos, tipo *jet*, y muchos de largo alcance que son los más requeridos por grande corporaciones y por familias de poder adquisitivo realmente alto”, suma Manco, quien explica que su

negocio no es solo unir puntas, “nosotros estamos en el proceso de principio a fin y somos los responsables del vuelo y damos un servicio: los acompañamos en el embarque, les armamos una hoja de ruta, les damos servicio de a bordo y les enviamos información de la tripulación”.

Justamente para atraer a las personas con poder adquisitivo como para comprar un vuelo privado, Flapper está trabajando en alianzas con marcas de lujo de indumentaria, de gastronomía y hotelería, *family offices* e instituciones financieras. “El objetivo es que estas firmas empiecen a ofrecer el servicio a sus clientes”, consiga Manco.

El mismo concepto de exclusividad accesible es el que aplica Style Store en sus locales. Las tiendas nacieron a fines de 2020, en plena pandemia, cuando Gabriel Safirsztain, director general en Swatch Argentina y *head* de e-commerce de Style Store.

El empresario, importador de marcas exclusivas de relojería, joyería y perfumería como Swatch, Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Tissot, entre otras cambió su modelo negocios y abrió tiendas de “lujo accesible”, como él mismo lo llaman, en los principales *shoppings* de Capital Federal.

Las primera dos fueron en Alto Palermo (65 m²) y el Abasto (110 m²) con una inversión de \$ 12 millones. Hoy, algo más de dos años después, ya tiene 12 locales –en el Unicenter, además, de la tienda tienen una góndola-, con presencia en Córdoba, Mar del Plata y Rosario, última inauguración. <AP>



te de poder adquisitivo alto empezó a exteriorizar el disfrute de sus posibilidades. Y se ve no solo en términos de uso del servicio de aeronaves ejecutivas, sino también en la compra de aviones privados”.

Justamente, la firma, que está a hace más de un año en el mercado local, lanzó a fines del año pasado un servicio de *jets* con vuelos compartidos –se vende por asiento- a Punta del Este a una tarifa muy inferior –US\$ 290 por tramo, en ese momento- a uno de una aerolíneas tradicional y con frecuencia de vuelo mayor. “Para el verano 2023/2024 está

charter”, grafica el ejecutivo. Y, además, de la oferta tradicional de taxi aéreo, también tiene lo que llaman Flapper Pool, que es la posibilidad que tiene el cliente de comercializar los asientos vacíos que le queden en un vuelo. “Nosotros le ponemos un *cap* –el valor del *charter* dividido la cantidad de asientos- pero no un mínimo de precio”, detalla.

“En la Argentina no paramos de crecer, especialmente tras el lanzamiento de este servicio. En enero y febrero tuvimos 40 vuelos. En marzo, el número bajó pero con vuelos de mayor calidad”, da números Manco. El ejecutivo cuenta



VIVÍ BALSAS. VIVÍ PATAGONIA.



RELAIS &
CHATEAUX





El Hipódromo de Buenos Aires, epicentro de eventos desde hace 8 años.



Segmentos

El valor del cara a cara

Aun con la gran evolución de las alternativas de eventos digitales, la vuelta a las ferias presenciales recuperó en poco tiempo los niveles pre-pandemia, especialmente en los predios al aire libre.

Por Mariana Brizi

Volver a vernos las caras, esa frase que tanto se escuchó y seguramente se sigue repitiendo, responde a una necesidad de reencuentro y pone sobre la mesa que, si bien es cierto que la digitaliza-

ción en las operaciones comerciales y laborales llegó para quedarse, también lo es que no vino a reemplazar a la presencialidad. Las empresas y organizadores de eventos advierten este pedo-necesidad de sus clientes, proveedores y aliados, y transitan un momento

de reencuentro que, en algunos casos, se convierte también en crecimiento.

La Rural, emblemático espacio de ferias y eventos de la Ciudad de Buenos Aires, recuperó durante 2022 niveles previos a 2019 en términos de cantidad de eventos realizados y de asistentes. Las ferias más tradicionales recobraron su actividad y atrajeron a una demanda suspendida que, libre de restricciones, retomó su asistencia habitual. En 2022 recibió a 2,5 millones de personas y se espera que 2023 supere ese número. Pero también hay otros eventos de nicho, mucho menos masivos,

que se van animando a volver a convocar y aportan diversidad al sector eventos.

¿Qué pasará durante los próximos trimestres? Algunos anticipan mayores crecimientos, otros piensan en una estabilización.

Desde el Hipódromo de Buenos Aires, epicentro de eventos desde hace 8 años que cobró un notorio repunte en 2022, explican que el panorama de crecimiento que viven hoy es producto del posicionamiento que lograron antes de la pandemia, y que hoy encuentra su revancha. Roberta Moroni, jefa de Eventos del Hipódromo, explica que si bien la realización de eventos sociales y masivos comenzó hace tiempo, los últimos 3 años vienen siendo los de mayor crecimiento y reconocimiento por parte del público masivo que se suma a las iniciativas cíclicas que se organizan en el espacio, algunas todos los años, otras mensualmente, como es el caso de Buenos Aires Market, que recibe hasta 2000 personas en un horario extendido que llega hasta las 12 de la noche y suele coincidir con los días de carreras, como para fomentar también la actividad hípica tan característica del lugar. "Al ser un lugar abierto, la gente elige venir mucho más que antes. Las ferias gastronómicas se vienen realizando, incluso, desde antes que muchos otros espacios pudieran reabrir", comenta Moroni y remarca que el crecimiento sostenido se logra gracias a cuidar la experiencia del cliente y hacer todo para que disfruten del predio: "Hoy, somos un polo que ganó un gran porcentaje de los eventos de

Vos te encargás de hacer valer cada día.

Nosotros de que
estén siempre
protegidos.

Tus días
valen mucho.
Protegelos.

Seguinos en nuestras redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visitá nuestra web



la ciudad y fuimos haciendo obras para que se pueda utilizar, incluso, el centro de pista también en algunos eventos".

Representantes de diversos sectores explican que son evidentes los condicionamientos de tinte macroeconómico a la hora de organizar un evento, porque los costos y las importaciones, en el caso de algunas industrias en particular, condicionan la *performance*. Pero así y todo la tendencia de crecimiento viene sostenida desde el segundo trimestre de 2022 y se espera que 2023 arroje resultados similares o algo superiores.

Fernando Gorbarán, CEO de Messe Frankfurt Argentina, una de las principales organizadoras de eventos con más de 20 años en el país, es categórico: "2022 fue un año récord de la actividad", pero claro que parte de ese boom se debió al reacomodamiento y reactivación de agendas suspendidas en 2021 que pudieron ser finalmente reprogramadas. La empresa, que organiza anualmente alrededor de 12 ferias vinculadas a los sectores más dinámicos de la economía, en su mayoría eventos B2B, advierte que hay ciertos sectores que traccionan y tienen más metros cuadrados y otros que permanecen igual. "La importación es un elemento limitante, una gran problemática de la macroeconomía, pero en general vemos que el sector revalidó el modelo eventos y estamos volviendo a crecer". Gorbarán apunta que, además, "la Argentina está muy bien posicionada como organizadora de eventos, no todos los países del mundo tienen un sistema de ferias tan profesionalizado que permita medir, incluso, la satisfacción de visitante o su percepción". Otra práctica que llevan a cabo desde Messe para medir el éxito de cada evento son rondas de negocio donde se obtienen datos acerca de volúmenes de generación de negocios que hizo posible cada evento.

Emitex, uno de los eventos emblemáticos organizados por Messe Argentina, es un ejemplo del boom de los últimos meses. Su gerenta de Proyectos, Andrea Lippi, comenta que "tuvimos un 2022 que fue una fiesta, desde nuestros inicios nunca había venido tanta gente, lle-

gamos las 13.200 personas, cuando el máximo solía ser de 11.000 y se notaba el deseo de volver a encontrarnos cara a cara", incluso en un evento industrial B2B de estas características también el reencuentro entre clientes y proveedores se advirtió como una necesidad marcada. "En cuanto a metros cuadrados, en 2022 realizamos el evento con los expositores que estaban vendidos en 2020 así que la superficie fue la misma, pero ahora en 2023 tenemos un crecimiento en superficie de un 20 por ciento", detalla Lippi y agrega que de ese porcentaje la mayoría son empresas nuevas, algo que demuestra que el mercado confía en este evento de nicho.

Las encuestas a los expositores que realizan los organizadores expresan alto grado de satisfacción, las organizaciones sienten que les sirve haber participado "muchas empresas que antes tenían 20 metros ahora compraron 40, porque ya estamos con la venta del año siguiente, con lo cual como organizadores nos damos cuenta de que en la feria se hacen negocios", explican desde Emitex.

Ferias masivas, visitantes que se multiplican

Las ferias gastronómicas son de las que más convocan al público general, pero hay otros sectores que también advierten un fuerte crecimiento en asistencia. La Bioferia, con foco en iniciativas sus-

tentables, es ejemplo de esto. Valentín Abella Nazar, su cofundador y director, comparte su experiencia: "Si bien este año se realizó la 4° edición en Argentina, 2022 fue la primera que realizamos Bioferia en el Hipódromo de Buenos Aires y el crecimiento del 30 por ciento que tuvimos creemos que se debe a dos factores. Por un lado, las ganas de salir y conectar que tiene la gente, y por otro, la tendencia en sustentabilidad que explotó en los últimos tiempos con nuevas empresas que traen propuestas". Las ediciones logran completar su venta de stands más de 8 meses antes de su realización y la reciente edición alcanzó 250 expositores que van desde microemprendedores hasta PyMEs, empresas y ONG.

"En 2022 recibimos 40.000 personas y este año superamos las 50.000. En cuanto a metros cuadrados, arrancamos en 2019 con 8500 m² y 150 expositores, en 2022 llegamos a 18.000 m² con 208 expositores y hoy tenemos 27.000 m² con 255 expositores", enumera Nazar y apunta "vemos que cada vez más el público masivo quiere incorporar hábitos de consumos sostenibles y el perfil de Bioferia son justamente esas personas que se van cuestionando sus hábitos del día a día y encuentran en este espacio la posibilidad de tomar contacto con las propuestas disponibles".

Sin embargo, crecimiento no siempre es sinónimo de rentabilidad inmediata,

Las ferias recobraron su actividad y atrajeron a una demanda suspendida.





Pedí cobrar tu jubilación
en Santander, ¡y decile chau
al trámite de fe de vida!

¡Además, te llevás \$5.000 de bienvenida!

Conocé más en santander.com.ar/jubilados

 Santander

Válido desde el 01-03-2023 al 30-06-2023, únicamente para nuevas contrataciones, que comiencen a cobrar sus haberes jubulatorios en el Banco. El Banco acreditará la suma de \$5000 por única vez. El beneficio se acreditará en la caja de ahorro en pesos dentro de los 30 días corridos desde la primera acreditación realizada por ANSES. No aplica a clientes que hayan recibido una acreditación promocional por parte del Banco en los últimos 6 meses, a excepción de los clientes que participen del Programa de Referidos del Banco, en cuyo caso la promoción será acumulable. Los accionistas de Banco Santander Argentina S.A. no responden en exceso de su integración accionaria.

según Nazar, recién este año la movida de Bioferia llegó a ser rentable para los organizadores “antes estábamos adelantados a la tendencia, recién hoy encontramos que cada vez hay más público y empresas que acercan soluciones”. Este crecimiento, que en Buenos Aires es tan marcado, cuesta replicar en el interior del país donde, explica “siempre está la idea de ir pero por ahora el mercado está más en Buenos Aires”.

Por otro lado, el sector de la construcción y de la tecnología son algunos de los que reciben visitantes particulares y corporativos y su crecimiento depende de distintas variables. Gabriel Pascual, presidente de MBG Events y de Ferias de la Construcción Argentina lleva adelante desde hace más de 30 años la feria BATEV, que nació como

Costos. Fernando Gorbarán, actual presidente de AFIRA (Asociación Internacional de Ferias de América) estima que 2022 fue un año bisagra para la actividad y se espera ir regresando a tendencias previas a la pandemia, con un impacto económico de la actividad cercanos a los \$ 120.000 millones. Existe un panorama de crecimiento en metros cuadrados, pero depende en gran parte de cada sector. En cuanto a los costos, comenta que “aunque los valores cambian en cada tipo de feria, termina costando unos US\$ 500 el metro cuadrado”.

Expovivienda y hoy se realiza de la mano de los principales actores del sector de la vivienda y la construcción. “La estructura de la expo no cambió, se hace en La Rural todos los años pero el sector viró más hacia el sistema constructivo en seco, con lo cual hay nuevas empresas participantes. Generalmente estamos entre 150 y 170 expositores, la mayoría nacionales y trabajamos 3 días únicamente con visitantes del gremio,

y el último día abrimos al público general porque a la familia le gusta ver las novedades.

“La virtualidad fue una herramienta pero la presencialidad sigue siendo necesaria”, coincide el especialista y remarca que las encuestas a los expositores demuestra una gran satisfacción. Además, las ventas para el año siguiente ya están comenzando y hay renovación anual de todos los expositores.

Con algunos puntos en común, Carlos Clur, director de Electro Home, evento que se realiza en Argentina desde 2018 explica que “pertenece a una industria de necesidad, y si bien a nivel económico nuestro país está muy complicado con las importaciones, seguimos conectando a la industria con el revendedor. La importancia del cara a cara volvió más fuerte que antes”. Hoy esta expo cuenta con 300 marcas en 6000 metros cuadrados y 4000 visitantes. “Reunimos a las redes y locales de artículos para el hogar de todo el país. Este año, además, se abrió China al mundo y

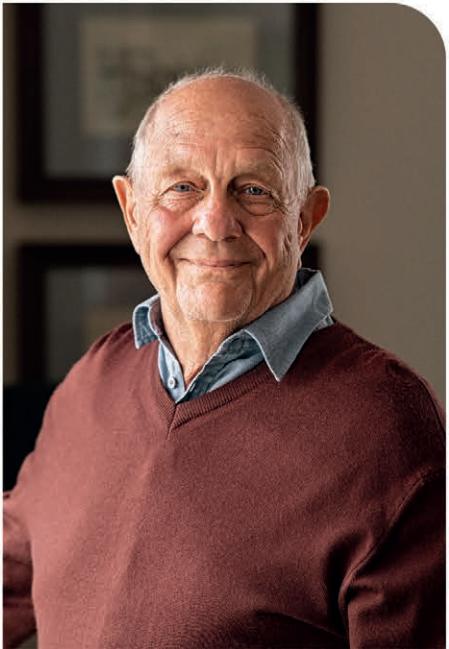
hay una demanda que estaba reprimida y estamos recibiendo. La feria también impacta en el turismo de negocio, por eso nosotros invertimos incluso en pasajes aéreos y alojamiento, creando programas de patrocinados donde los comercios tienen invitación con pago de hospedaje”, explica Clur.

En un segmento que creció notablemente en ventas *online* durante la pandemia, hoy la venta en locales físico resurge porque las personas buscan tomar contacto con los productos. “Si bien nadie espera una feria para lanzar un producto, lo que sí se hace es conectar con revendedores y generar oportunidades multiplicadoras. No es lo mismo ir a ver un cliente, que el cliente te venga a ver a vos”, resume Clur. <AP>



Construcción y tecnología
reciben visitantes
particulares y corporativos.





**Cuando la ciencia logra
su cometido, ganamos todos.**



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.



Reporte anual

Surfear la coyuntura

Los bancos pelean por un mercado achicado por la recesión, la crisis cambiaria y la inflación. A la vez que adaptan sus procesos y productos a los cambios que el consumo financiero sufre a nivel global.

Por Elena Peralta

Mejorar la experiencia al cliente, competir con el universo *fintech*, enfrentar la suba de intereses mundial y consolidar la migración tecnológica sin perder la cercanía de la sucursal física. Hasta ahí, la tarea (no menuda) que tienen los bancos a nivel global. Pero, cualquier escenario puede empeorar y en la Argentina el contexto siempre es dramático.

Los bancos argentinos corren una doble carrera. La global, signada por los cambios en los consumos financieros, y la local, dominada por una inflación anual rozando los tres dígitos, crisis cambiaria, un sistema financiero con alto nivel de restricciones, tasas altas, sistema de créditos casi inexistente, la incertidumbre de un año electoral.

“El principal desafío que enfrentamos como grupo este año es el de continuar con la transformación de la entidad en el

actual contexto. Continuaremos impulsando nuestras diferentes líneas de negocios: la operatoria de la mesa de inversiones -donde hemos sido históricamente muy fuertes- los FCI, las bancas corporativa y privada. En todas esas líneas aspiramos a crecer por sobre el mercado”, disparó Carlos Vyhñak, CEO de Banco Mariva.

El banco apunta a aumentar sus clientes corporativos, ofreciendo servicios financieros a PyMEs a través de distintos canales. “Asimismo, seguimos creciendo con muy buenos resultados en las colocaciones en el Mercado de Capitales, de instrumentos de oferta pública que dan a nuestros clientes la posibilidad de financiarse a tasas muy competitivas”, resalta Vyhñak.

“Siempre que se ve afectada la variable macroeconómica, tanto las empresas como los negocios se ven afectados. Esto se traduce en menor demanda de

crédito, menor transaccionalidad y más demora en los pagos. Creemos que la Argentina tiene un potencial enorme y que, con un mayor entendimiento político, el contexto económico actual podría mejorar. Tiene los recursos para salir adelante, pero necesita estar administrada de forma eficiente”, diagnostica Alejandro Ledesma Padilla, gerente General de ICBC Argentina.

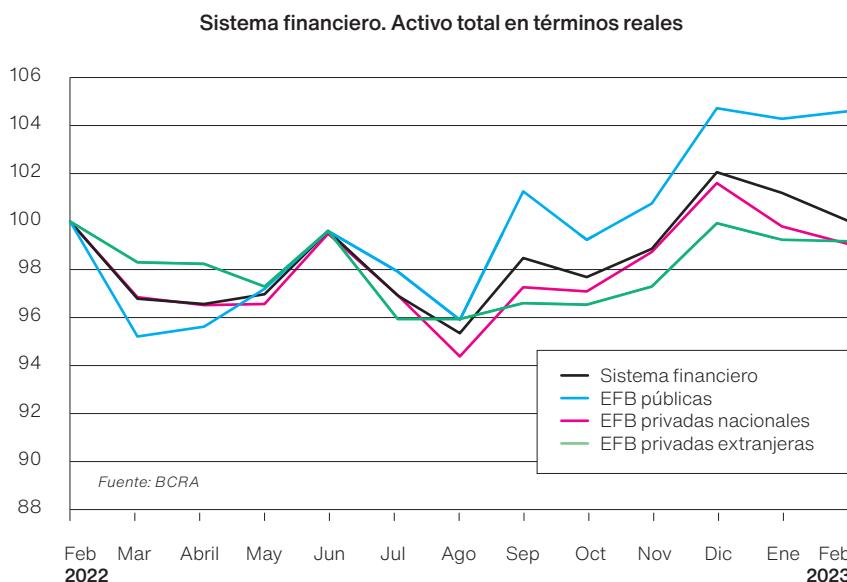
El banco de capitales chinos apostará al segmento joven con el lanzamiento de YOY, una *app* que incluye caja de ahorro y tarjeta de débito virtual. “Este 2023 seguimos poniendo el foco en nuestro proyecto de transformación digital”, destaca Ledesma Padilla. La entidad aspira a tener el mejor NPS del mercado. “Nuestro objetivo sigue siendo el mismo: posicionarnos como el banco que crea puentes entre el mercado local y el mundo a través del comercio exterior, especialmente con China”, agrega.

“En un contexto muy desafiante y cambiante, y con la incorporación constante de nuevos competidores, sobre todo no tradicionales, analizamos cómo diversificar nuestras fuentes de ingresos y ser más competitivos”, advierte Alejandro Butti, CEO de Santander Argentina. La entidad, que cuenta con 4,5 millones de clientes, 3 millones de ellos digitales, sigue de cerca los negocios de pagos y adquirencia, la financiación de consumo incluyendo los créditos prendarios. “Y estamos siempre atentos al potencial de los agronegocios, el sector más dinámico de Argentina”, agrega.

Los bancos tienen que consolidar su negocio en un contexto que achica márgenes. Manuel Herrera, CEO de Banco Hipotecario, enumera algunas de las tormentas que sorteán diariamente: incertidumbre en un año de elecciones, desaceleración, sequía y expectativas inciertas sobre tasas, inflación y tipo de cambio. “Es importante identificar formas de facilitarles a los clientes el tránsito de esta coyuntura y acompañar a los diferentes actores de la economía hasta la llegada de un horizonte más previsible y estable. Perseguimos continuar nuestra tendencia de crecimiento en cantidad de clientes más allá de la coyuntura”, explica.



Ledesma Padilla, de ICBC:
“Seguiremos con foco en la transformación digital”.



La entidad afila la mira sobre un *target* de arquitectos y profesionales de la construcción, desarrolladores inmobiliarios y consorcios. Pero también busca sumar a las dos puntas de la cadena bancaria: los nativos digitales a los que ofrecerá un *onboarding* y operación 100 por ciento digital y los jubilados y pensionados. "Tenemos previsto sumarnos por primera vez como una opción para el pago de haberes, acompañado por una oferta especial de servicios y productos", aclara Herrera. También apuntan al mercado de capitales. "Queremos profundizar nuestro liderazgo, mejorando las alternativas de financiamiento de nuestro clientes corporativos y PyME", señala el CEO.

Fabián Kon, CEO de Banco Galicia, apunta a la gran villana: la inflación. "Hace que las tasas de interés sean elevadas, lo que causa que las decisiones de inversión se posterguen y, por lo tanto, que la demanda de crédito sea muy limitada y con poca participación de líneas para financiación de proyectos a mediano y largo plazo", advierte.

El CEO pronostica un 2023 con mucha incertidumbre, signado por el calendario electoral con todavía alta inflación y una caída del PBI. "Más allá de esto, proyectamos crecer en cantidad de clientes PyME, empresas y, principalmente, en individuos, brindando soluciones di-

gitales simples. Vamos a poner énfasis en nuevos desarrollos para dos pilares de nuestra economía: el agro y para el ecosistema de comercios", asegura.

"Es un contexto desafiante", coincide Alejandro Stengel, CEO de Banco Supervielle. La inflación impacta de lleno en el sistema bancario. "Lo transforma en completamente transaccional ante la falta de ahorro en los bancos. La penetración de crédito hoy está por debajo del 8 por ciento medido sobre el PBI, uno de los niveles más bajos de la historia. También genera que la tasa de interés nominal sea muy alta lo que hace

que reduzca la capacidad de tomar crédito por parte de individuos, y a su vez reduce el ingreso disponible de los clientes y su capacidad de pago", define.

Desde el banco apuestan al mediano plazo. "Nuestras perspectivas son positivas. El potencial del sector agrícola, el impacto de una balanza comercial energética positiva, sumado a las oportunidades en el sector minero, podrían fortalecer el sector externo del país propiciando un ciclo tendencial positivo hacia adelante", evalúa Stengel.

"Tenemos más de 100 años de trayectoria en el país", avisa Federico Elewaut, CEO de Citi Argentina. La trayectoria le da al banco americano un *expertise* en administrar incertidumbres. "Tratándose de un año de elecciones, sabemos que transitaremos un escenario más incierto que lo habitual, que ya trae la particularidad de ser el primero de la postpandemia, una sequía extraordinaria, el impacto de la guerra de Ucrania, la suba de la tasa de interés en los Estados Unidos y la desaceleración que sufrió China", analiza.

La entidad apunta a ofrecer soporte global a clientes relacionados a "las nuevas demandas del mundo", como, minería, petróleo y litio. "También planeamos convertir en soluciones las fuertes inversiones que hicimos en 2022 para el cambio de nuestra plataforma operativa", agrega Elewaut.

Butti, de Santander: "En un contexto desafiante, analizamos cómo ser más competitivos".



"Los bancos se vienen adaptando a las diferentes condiciones de mercado. Cuentan con elevados márgenes de cobertura con activos líquidos, previsiones y capital. La liquidez para atender sus depósitos en pesos es cercana al 80 por ciento y está integrada por cuenta corriente, efectivo, lelíqs, pases y títulos para integración de encajes. Los depósitos en pesos se han mantenido estables en términos reales a plazo fijo, en un marco de controles cambiarios y ajustes frecuentes de la tasa de interés regulada"

fianza y credibilidad", sentencia Martín Zarich, presidente Ejecutivo de BBVA en Argentina. Frente a eso, la mejor estrategia es ajustar objetivos. "Nuestro razonamiento es enfocarnos en nuestras prioridades y proyectos".

La entidad aspira a aumentar su *share* en el mercado local, en el que hoy atiende a 3 millones de personas y 200.000 empresas. "Cada año, nos eligen más de 200.000 clientes nuevos. Por esto tenemos la convicción que debemos estar en todo espacio", explica. El banco apuesta

"La hiperpersonalización con datos, la tecnología machine learning, *block-chain* y la inteligencia artificial son herramientas clave para el desarrollo de los servicios financieros. El formato de las sucursales del futuro y el modelo del nuevo ir al banco también está en evolución y constante transformación", coincide Stengel, de Supervielle.

Las entidades locales aceleraron su renovación tecnológica durante la pandemia. Hoy el desafío es humanizar las plataformas para diferenciarse en un mundo donde las *fintechs* ya están consolidadas como proveedoras de servicios financieros en varios segmentos.

Ledesma Padilla asegura que la inversión en tecnología es clave. "Es la manera de seguir avanzando en un contexto de tanta incertidumbre. Desde que ICBC desembarcó en Argentina, siempre reinvertió sus ganancias, por lo que, poniendo el foco en el presente, desde nuestro lugar seguiremos destinando nuestros esfuerzos en invertir en la digitalización de nuestro negocio".

Elewaut afirma que el surgimiento de la banca *fintech* generó mayores desafíos a la industria tradicional. "En el caso de Citi, donde nuestro foco está en la banca de inversión, corporativa y de empresas, tenemos un acuerdo con las *fintech* desde mucho antes de que el mercado comenzara a llamarlas de ese modo. Si bien hay instancias en las que competimos, en otros casos compartimos con ellas espacios de colaboración y ofrecemos servicios a grandes empresas de ese entorno. Hoy estamos posicionados como el socio principal de estos jugadores disruptivos del mercado".

"El cliente nos demanda cada vez más canales, para operar dónde, cómo y cuándo quiera. Y vamos en ese camino, el de la excelencia operativa, digitalizando procesos, canales, productos. Con una fuertísima inversión en tecnología, para adaptarnos a lo que nos demandan. Queremos ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros de Argentina", dice Butti, de Santander.

La entidad apunta también a otra de las claves del negocio global: la sustentabilidad. "Acompañamos a nuestros clientes en su transición hacia una eco-



O'Connor, de Itaú: "El ecosistema es cada vez más competitivo y la innovación es la única salida". Vyhňák, de Banco Mariva: "En todas nuestras líneas aspiramos a crecer por sobre el mercado".



da", valora Juan O'Connor, CEO de Itaú.

Dentro de ese contexto, hay que pelear por clientes. "El ecosistema es cada vez más competitivo y la innovación es la única salida para ofrecer mejores alternativas diferenciadoras. Las experiencias están haciéndose más ágiles, y el cliente está más informado sobre cómo operar", advierte O'Connor. Itaú planea consolidar la transformación de su banca digital. "La clave es cultural, atravesada por tres ejes: centralidad en el cliente, transformación digital y gestión de los datos", afirma.

"La Argentina sigue teniendo el mismo problema crónico de inflación y no parece todavía tener un plan con la consistencia macro suficiente como para pensar que eso va a cambiar este lapso de tiempo. El país necesita recuperar con-

a comercios y PyMEs, el primer sector que se dispara, apenas se remontan las crisis. "Es un segmento que tiene un tremendo potencial".

Los clientes mandan

La coyuntura obliga a repensar estrategias locales pero ¿hacia dónde va el negocio a largo plazo? Herrera habla de *banking as a service*, cambios en el consumo que exigen nuevas respuestas. "El negocio bancario, desde hace años viene en su conjunto embarcado en una fuerte transformación. La innovación abarca procesos, tecnologías, desarrollo de nuevas plataformas como billeteras electrónicas, canales de autogestión, incorporación de *chatbots* e IA y medios de pago virtuales entre otros", explica el CEO del Hipotecario.

DATA CENTER

De última generación de Argentina.



Diseño

Disponibilidad 600 racks, normas TIA942
reglamentación BCRA, SLA 99,995%



Seguridad

10 áreas de fuego, videovigilancia,
acceso biométrico.



Servicios

Manos remotas, sala de guarda,
posiciones de trabajo



Climatización

Sistema de enfriamiento en
modalidad N+1



Energía

Acceso a 4 alimentadores
media tensión.



Conectividad

Pública y Privada.



**Escanea el QR y conoce
nuestro Datacenter.**

Liquidez del sistema financiero. En % de los depósitos

	Moneda nacional				Moneda extranjera
	Efectivo y CC en BCRA	Instrumentos del BCRA (tenencia)	Pases netos c/BCRA	Bonos del TN admisibles para integración de EM*	
Febrero 2021	12,5	26,2	17,5	3,3	87,3
Marzo	12,3	25,0	21,1	3,2	84,6
Abril	10,7	27,5	20,1	3,4	84,2
Mayo	11,4	25,3	22,6	4,0	81,6
Junio	11,7	24,7	20,9	5,5	81,8
Julio	10,9	24,0	23,1	6,1	83,2
Agosto	11,2	24,2	23,3	6,7	83,5
Septiembre	11,3	22,4	24,4	7,0	86,1
Octubre	10,9	22,8	24,5	7,1	88,5
Noviembre	11,2	23,1	22,5	7,5	90,2
Diciembre	12,0	17,4	27,9	7,5	89,0
Enero 2022	11,7	33,9	10,5	8,0	89,5
Febrero	11,9	36,9	6,3	8,3	90,5
Marzo	10,5	36,6	6,1	9,3	89,1
Abril	9,6	39,6	5,6	9,4	88,9
Mayo	10,2	39,5	5,5	8,5	88,6
Junio	8,9	40,2	8,5	8,8	84,6
Julio	9,9	40,9	6,2	8,5	90,9
Agosto	9,2	40,8	6,6	9,5	92,0
Septiembre	7,5	42,2	9,0	10,0	92,8
Octubre	7,9	41,4	10,2	10,4	93,0
Noviembre	8,0	41,7	10,4	11,1	91,9
Diciembre	7,6	40,7	10,3	12,0	93,6
Enero 2023	8,1	39,1	12,3	12,5	93,4
Febrero	7,5	40,0	12,2	13,4	93,0

Fuente: BCRA *TN: Tesoro Nacional. EM: Efectivo Mínimo.

onomía verde: liderando la colocación de bonos ESG en el país, con operaciones de financiamiento por más de US\$ 250 millones este año”, agrega Butti.

BBVA también apunta a financiar operaciones sostenibles, asumiendo que muchas empresas deberán transformarse. “Nuestro objetivo este año es superar los \$ 50.000 millones de movilización de fondos en préstamos sustentables”, asegura Zarich.

“Los productos y servicios financieros son habilitadores o puentes para las necesidades de los clientes, por eso ser simples es clave para potenciar y no ser un obstáculo”, advierte Kon, del Galicia. El banco está enfocado en la atención 24x7. “Sumamos tecnología, pero también contamos con nuestros colaboradores en las operaciones que requieren más acompañamiento y asesoramiento”.

to”, dice. El banco lanzó distintas plataformas, como Nave, para comercios o Nera, para la cadena agroindustrial.

Supervielle está desarrollando alianzas estratégicas con empresas ligadas a la tecnología, como Amazon Web Services. “Esto nos permite contar con servicios como HUB virtual, que permite operar en forma remota y realizar un *onboarding* 100 por ciento digital. Nos focalizamos en desarrollar nuevos instrumentos, como Inversión Rápida, que permite suscribir y rescatar Fondos Money Market desde nuestra app o desde el *online banking*, obteniendo rendimientos diarios”, menciona Stengel.

El día después

Habituadas a lidiar con las crisis cíclicas argentinas, las entidades se concentran en no perder en el corto plazo. ¿Cómo

puede crecer el mercado financiero en el mediano y largo? “A nivel industria, es preciso estabilizar la política macroeconómica y recuperar el valor de nuestra moneda. Necesitamos contar con un marco normativo claro, que nos permita desarrollar el potencial del sector como promotor de inversión y producción del país y, de esta forma, lograr que la industria deje de ser meramente transaccional”, advierte Ledesma Padilla, del ICBC.

Zarich, del BBVA, pone el acento en el ahorro: “La bancarización continuará creciendo, lo que se necesita es expansión de depósitos. Estoy convencido de que, con un entorno consistente de tasas de interés positivas, vamos a ver una acumulación de flujos que construyan stocks mayores. Es mucho más probable eso en el corto plazo. No tenés ahorro, si no tenés tasas de interés real positivas para el ahorro, y si no tenés ahorro no tenés préstamo”.

Para O’Connor, de Itaú, la clave está en la inclusión y en las reglas claras. “El marco regulatorio que viene impulsando la inclusión financiera incentivando la bancarización y la digitalización, ampliando de esta manera los mercados de actuación y la sana competencia de proveedores no tradicionales, con reglas parejas”.

“Generar un entorno de mayor estabilidad macro es fundamental para un sistema financiero confiable que fomente el crédito y el ahorro. Pese a todo vemos a futuro un panorama optimista, estamos convencidos que en los próximos años los bancos van ser parte fundamental del financiamiento de proyectos de inversión”, afirma Vyhñák, de Mariva.

Por último, Butti, de Santander, también prioriza el crédito. “Representa apenas 8 por ciento del PBI, frente a niveles superiores al 50 en la región, e inclusive superiores al 100 por ciento en los países desarrollados. Contar con más depósitos es el primer paso para poder brindar créditos a las PyMEs, empresas y familias. Y eso genera además inversión, la única variable capaz de generar crecimiento y desarrollo sustentable de largo plazo, lo que Argentina requiere para estimular el empleo y reducir la pobreza”. <AP>



NOS UNE LA CONEXIÓN MÁS FUERTE

Hace 30 años asumimos un enorme compromiso: operar, mantener y desarrollar la red de distribución más grande de la Argentina, para llevar gas natural a miles de hogares, comercios, pymes e industrias, de manera confiable y segura, las 24 horas, todos los días del año.

Desde entonces, somos parte de la vida de millones de personas en más de **360 localidades de 7 provincias del país**.

Nuestro vínculo cada día es más fuerte. **Nos conecta una gran red.**

Tendencia

Datos para entender el futuro

La inteligencia artificial y el análisis predictivo evolucionan y permiten generar pronósticos basados en datos cada vez más precisos. Una herramienta fundamental para navegar estos tiempos turbulentos que abre un mercado de US\$346.000 millones para 2030.

Por Walter Duer

Si Biff Tannen, el súper villano de *Volver al futuro*, logró hacerse millonario, fue porque desde el presente en el que vivía regresó a 1955 y se entregó a sí mismo un anuario de resultados deportivos: sus apuestas, desde ese momento, fueron a parar irremediablemente a los ganadores, aun cuando el desenlace de un juego fuera insólito. En el mundo de los negocios no existe una ventaja tan clara y plena de certidumbre, pero la inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo de datos evolucionan, mejoran sus pronósticos y generan un poco más de certidumbre en medio de un presente turbulento, en el que disruptiones inéditas generadas por la propia tecnología, la pandemia, los conflictos bélicos o un largo etcétera potencial del que aún no estamos enterados generan o pueden generar cambios abruptos en el consumo, la demanda, el mercado o la competencia.

Solo el mercado de herramientas analíticas moverá, según la consultora Precedence Research, unos US\$346.000 millones en 2030, una cifra que multi-



plica casi por 10 la alcanzada en 2022, cercana a los US\$40.000 millones.

Sin embargo, para aprovechar esta capacidad de los datos de mostrarnos el camino, no basta con acumular. Es necesario dar una serie de pasos que implican invertir en las tecnologías adecuadas, entender de qué manera los datos pueden aportar al negocio y, lo más importante, hacer el cambio cultural adecuado.

“Los modelos de análisis predictivo utilizan técnicas estadísticas y de aprendizaje automático para analizar datos históricos y detectar patrones que puedan ayudar a predecir eventos futu-



ros o identificar relaciones entre variables”, explica Daniel Menal, director y *head de Data & Analytics* de NTT DATA Argentina. “Esto permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos en lugar de confiar en la intuición o en el sesgo de una persona particular de la compañía”, agrega.

“La mayoría de las organizaciones cuentan con grandes volúmenes de datos que provienen de sus estrategias de marketing, canales de ventas, de logística o de pagos, pero no necesariamen-

te tienen una mirada holística de, por ejemplo, qué resultado de venta tuvo una interacción con un consumidor durante una campaña o si se cumplen los plazos de entrega de productos o servicios”, enumera Natalia Scaliter, gerenta General de Google Cloud Argentina.

“Analizar esa información a gran escala en tiempo real y procesarla con herramientas de IA permite interpretar los datos y obtener una visión completa de forma automatizada y en menos tiempo”, agrega.

Nostradamus, pero con datos

“No es adelantarse al futuro en sí: se crea en base a la lógica y las acciones correspondientes de predicción para que las marcas ofrezcan soluciones más personalizadas, con la oportunidad de mejorar las relaciones con sus consumidores, generar *savings* de presupuestos,



reducir el margen de error humano, controlar la ejecución de una estrategia de marketing y entender la situación del negocio, en tiempo real, a un *login de distancia*", cuenta Sofía Cano, cofundadora y CEO de la consultora de transformación digital UTAG, especializada en análisis de datos aplicado a estrategias creativas, de comunicación y marketing digital y creadora de iMetriq, plataforma capaz de predecir resultados en función de patrones históricos.

Uno de los grandes desafíos para las empresas que ingresen en el mundo del pronóstico de escenarios es la gestión de las expectativas: aquí no hay magia ni adivinación y el margen de error tiene una presencia notable.

"El encuadre de la tarea a resolver es clave: si se trata de un proyecto de optimización, donde los objetivos de negocio son claros y concretos, o de uno de innovación, donde el valor se adquiere mediante la exploración", explica Carlos Lizarralde, CEO de 7Puentes. "Dependiendo del grado de innovación y riesgo, los proyectos pueden no alcanzar las expectativas iniciales y eso no es un fracaso, ya que *a priori* no se contaba con las certezas necesarias y es un proceso de aprendizaje", remata. 7Puentes provee servicios de consultoría en ciencia e ingeniería de datos en base a una metodología que conjuga los aspectos del descubrimiento de conocimiento

(CRISP-DM, siglas en inglés por *cross industry standard process for data mining*) y del desarrollo de *software* ágil.

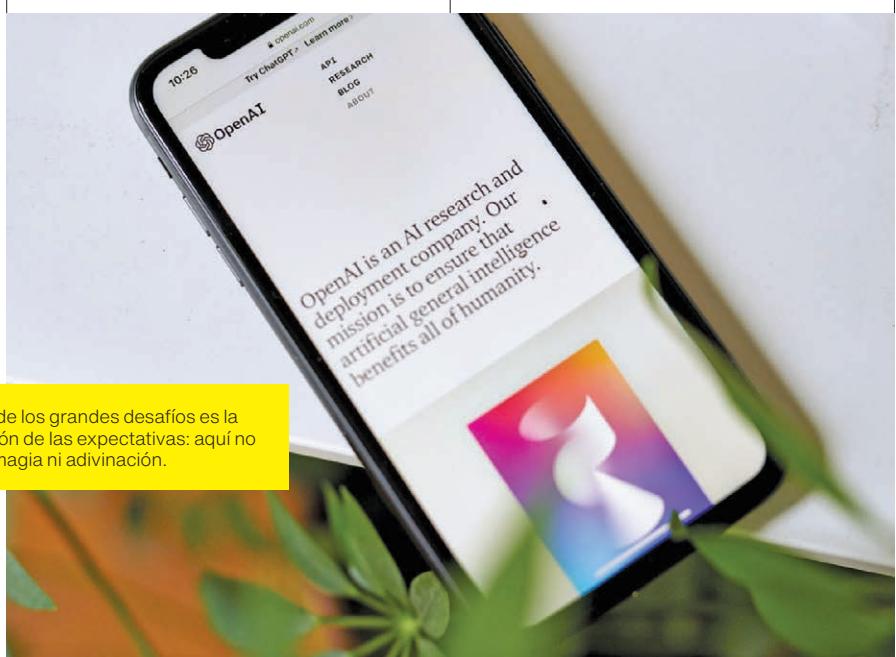
El cambio de paradigma está en marcha. "Actualmente más del 80 por ciento de las personas que toman decisiones en las empresas lo siguen haciendo por intuición y esto no se debe a una falta de inversión en tecnología o porque no se tengan almacenados los datos necesarios: el problema es que cada vez que necesitan acceder a un dato concreto de manera rápida, se sigue dependiendo de otras personas para la gestión del informe o la obtención de la información deseada", cuenta Fernando Manjarín, CEO de Quales, creadora del asistente virtual Quallie, que se dedica precisamente a entregar el dato adecuado a la persona indicada en el momento justo.

Y para qué lo vas a usar

Los casos de uso de las herramientas de análisis predictivo son innumerables y van desde analizar los patrones de comportamiento de los clientes y anticipar sus necesidades hasta predecir la demanda para optimizar la fabricación, la distribución y la logística, pasando por estimar cuánto tiempo tardará una persona en realizar una compra después de visitar un sitio web para optimizar las estrategias de marketing y ventas y mejorar las conversiones. Incluso aparecen verticales muy puntuales que van desde la seguridad hasta la salud.

"Contar con información en tiempo real y *on demand* resulta un activo clave para el seguimiento y la eficientización de recorridos, mejorar conductas de manejo, eficientizar el mantenimiento de los vehículos, evitar accidentes y, a la vez, cuidar y recuperar sus vehículos en caso de robo o hurto", enumera Juan Pierro, gerente de Productos Corporativos de Strix By LoJack, cuyo producto orientado a la gestión de flotas vehiculares ofrece distintas capacidades predictivas, como el tipo de mantenimiento que va a requerir la unidad después de determinado periodo o la probabilidad de siniestralidad de acuerdo a datos hora-

Uno de los grandes desafíos es la gestión de las expectativas: aquí no hay magia ni adivinación.



rios y geográficos. La compañía procesa 2200 millones de señales por mes.

“Entrenar a una computadora para que pueda detectar determinadas imágenes o determinados patrones puede ayudar a un médico a que en segundos vea una patología, algo impensado 20 años atrás”, cuenta Flavio Sánchez médico especialista en diagnóstico por imágenes, teleradiología y director General de Telerad. “El costo aún sigue siendo alto, pero como toda implementación, luego hará su curva de descenso”, aclara. “Las aplicaciones ligadas a la salud, los avances tecnológicos de IA, la

ca tradicional, inteligencia artificial y *machine learning* con los aspectos de socialización de las personas en un ecosistema determinado a partir de las herramientas propias de la psicología social y las neurociencias. “Esto también ayuda a lograr mejores *fits* en posiciones de sucesión y comprender de antemano el peso que puede tener ese cambio en las personas que integran el sociograma que da vida a la organización”. El experto asegura que esta herramienta “mejora el rendimiento de los equipos de venta y permite analizar la integración de las áreas del negocio”, ya que

presarial (AIOBP), el Instituto 2E de España (Unión Europea) y EEOC de los Estados Unidos. “Las personas son seres integrales: considerar el contexto y su situación es primordial. Los datos aislados pueden llevar a conclusiones equivocadas e interpretación sesgadas”, agrega.

¿El sector público puede capitalizar la explotación de los datos? Claudia Esteban, directora de la subárea de Investigación, desarrollo e innovación tecnológica del Poder Judicial de Córdoba, sostiene que sí: la entidad implementó DACIA (Despacho Automatizado con Inteligencia Artificial), herramienta apoyada en Microsoft Azure Cognitive Services, Docker y otras tecnologías, que hoy se aplica en el Fuero de Ejecución Fiscal de la ciudad de Córdoba y otras sedes del interior de la provincia. “Se inició para los juicios ejecutivos fiscales, procedimientos expeditivos para cobro de tributos, porque tienen un trámite lineal, previsible y no complejo y porque representan un gran volumen dentro del stock de expedientes: el 25 por ciento del total de las causas que se inician en Córdoba capital”, cuenta Esteban. “En apenas un año, el procesamiento de estas demandas se redujo e redujo de 49 a 15, mientras que el tiempo promedio del resto de los trámites se redujo en 55 por ciento, gracias a la reasignación de los recursos humanos”, completa Esteban.



La relevancia de los datos es tal que recientemente surgió un nuevo rol: el chief of Data Officer (CDO)



evolución en la seguridad de los datos y el acceso a la información de los pacientes serán avances importantes en la práctica médica”, concluye.

Con las personas en el centro

Uno de los casos de uso más explorados está relacionado con el mundo de los recursos humanos. “Nuestra solución explica el comportamiento actual y futuro de la organización, con una mirada concreta sobre los posibles escenarios de, por ejemplo, los niveles de rotación y el movimiento particular de ejecutivos dentro del organigrama”, cuenta Ezequiel Kieczkier, socio y director de Olivia y *business partner* de Deepple, una HTech que combina data analítí-

entiendo cómo obtener mejores resultados en los procesos que las unen.

“Los datos conductuales ayudan a identificar patrones y tendencias en el comportamiento de sus clientes internos y externos y a obtener información valiosa sobre hábitos, preferencias y necesidades para mejorar la estrategia”, cuenta Jaime Díaz, CEO de PDA HR-Tech, una herramienta de análisis predictivo enfocada en recursos humanos que otorga más de 150 *data points* de las personas. “Entre otros beneficios, aumenta la eficacia de los procesos de selección, identifica la fuga de talento no deseada o predice la rotación”, cuenta Díaz. Su algoritmo está validado por el Instituto Americano de Psicología Em-

Los beneficios de anticiparse

Las empresas que logren utilizar los datos y las herramientas analíticas para anticipar escenarios podrían lograr múltiples beneficios. “El principal es que es posible sacar conclusiones de contextos complejos de forma mucho más efectiva de lo que un grupo de personas podría resolver en el mismo periodo de tiempo”, destaca Menal.

“Que las organizaciones puedan sumar certidumbre sobre la dinámica de sus equipos, cambiar el paradigma de trabajo actual que se dedica a revisar reportes para pasar a liberar el potencial de sus individuos, de sus colaboradores y de todo el conjunto por medio de las posibilidades que ofrece la tecnología de avanzada para alimentar y sos-

La mejor Cobertura Médica

para tu Empresa

- Programa integral de salud
- Medicina preventiva
- Planes corporativos a medida
- Salud ocupacional

Y mucho más.



**LUIS
PASTEUR**

Cuidamos tu salud



/obra-social-luis-pasteur



tener la toma de decisiones de sus ejecutivos en forma preventiva y no solamente reactiva", aporta Yoel Kluk, *chief Product Officer* de Deepple.

"La lista de beneficios incluye ahorros en el manejo de inventario, la disponibilidad de los productos en el canal adecuado en el momento en que el cliente lo necesita (con el consecuente incremento de la rentabilidad) y, lo más importante, el hecho de que habilita un nuevo enfoque empresarial centrado en la planificación estratégica y la máxima productividad", enumera Jorge Linares Soler, *chief Revenue Officer* de Nubiral, desarrolladora de la solución *Intelligent Forecasting* (IF), que aprovecha los datos estructurados y no estructurados, almacenados y centralizados, independientemente del entorno, con los que una empresa cuenta sobre las transacciones efectuadas o históricas, le suma variables externas de contexto en el caso de ser necesario y, sobre eso, aplica algoritmos de *machine learning* para generar una planificación de demanda de altísima precisión.

Estar un paso adelante

Para acceder a estos beneficios, las empresas necesitan ajustar unas cuantas tuercas. "Los esfuerzos intelectuales de análisis, creatividad, innovación y empatía que se requieren para llevar adelante estas iniciativas consumen muchísimo tiempo y requieren mucho foco y dedicación por parte de las organizaciones", señala Luis Eduardo Ladera, director de Redes Escalables y Contenido del proveedor de infraestructura digital Cirion Technologies, quien destaca la importancia de una buena plataforma de base para capitalizar los datos.

"Es necesario hacer foco en la alfabetización en datos de toda la organización, así como también implementar gobernanza de los datos, su calidad y estrategias para evitar problemas o condicionantes éticos", apunta Fredi Vivas, CEO de RockingData y autor del libro *¿Cómo piensan las máquinas?*. "Los buenos casos llegarán si las bases tecnológicas son firmes, si existe una estrategia y si las personas están involucradas con una cultura de toma de decisiones basadas en datos", agrega.

"Los buenos casos llegarán si las bases tecnológicas son firmes, y si las personas están involucradas".

Fredi Vivas, CEO de RockingData

Entre las soluciones brindadas por RockingData destacan un modelo predictivo de 2020 para anticipar la cantidad de personas que llegarían a un hospital con casos de COVID en los siguientes 15 días (con una precisión que estuvo siempre por encima del 80 por ciento) o, en el mercado de contenido audiovisual, un algoritmo capaz de identificar oportunidades de publicidad no tradicional tomando como único ínsumo el guion de un capítulo de una serie o de una película.

"La relevancia de los datos es tal que recientemente ha surgido un nuevo rol, el *chief of Data Officer* (CDO), para liderar el área de análisis", cuenta Joel Rodríguez, consultor de inteligencia artificial y *machine learning* de SAP Latinoamérica. "Una de sus responsabilidades es desarrollar una ingeniería de datos para saber qué sistemas interconectar, cómo armar modelos y de qué manera explotarlos", agrega. La solución SAP Analytics Cloud de la compañía incluye modelos de algoritmos preconstruidos que permiten generar, y sin necesidad de código, tres tipos de predicciones: *time forecasting*, regresión lineal y *clustering* de datos, mediante el que agrupa datos según patrones definidos.

El error que no adivinamos

El camino hacia la capacidad de predecir el futuro en base a datos también está plagado de errores. Ladera destaca dos. El primero, "utilizar una cantidad de datos insuficiente que genere un sesgo o que, ante cambios bruscos del entorno, produzcan desvíos importantes en los resultados de análisis después de pasar por algoritmos de AI". El segundo, "utilizar algoritmos no adecuados a la situación o al caso de uso o no brindar seguridad sobre los datos que pudieran luego ser alterados por extraños o personas mal intencionadas".

Augusto Chesini, CTO de avenida+, que ofrece el concepto de *marketplaces as a service* y que incorpora en su solución herramientas de análisis predictivo suma "no planificar ni estabilizar la toma y el formato de la información: es un proceso que lleva tiempo para generar resultados". También advierte que puede resultar perjudicial "no tener un equipo especialista en analizar e interpretar los datos, elaborar estrategias y acompañar el constante desarrollo de los modelos". Díaz agrega que "las empresas a menudo recopilan grandes cantidades de datos sin tener una estrategia clara de cómo utilizarlos, lo que lleva a una falta de dirección en cuanto a qué datos se deben recopilar y cómo se deben analizar".

"El error más frecuente suele ser metodológico: el acceso al dato ya no es el desafío más grande (de hecho tenderá a ser un commodity), sino la creación de modelos que permitan darle un sentido, y sobre todo, una aplicación práctica", cuenta Juan Pablo Daniello, fundador de HORSE. "Paralelamente, todavía hay una gran barrera cultural en el uso de datos para la toma de decisiones con la intuición o la experiencia prevaleciendo sobre cualquier evidencia empírica", agrega. La consultora de inteligencia de mercado basada en *big data* desarrolló tecnología propia para recoger millones de datos provenientes de fuentes públicas y entregar conocimiento sobre movimientos del mercado, tendencias o competencia.

"El dato por el dato sin una acción atrás no nos lleva a nada", coincide Diego Akris, líder de data y *reporting* de Compre Ahora, un *marketplace* que permite a almacenes, autoservicios, kioscos y comercios minoristas de la Argentina acceder a productos *online* de distintas categorías y marcas con descuentos. "Todo lo que hacemos, lo que construimos, debe tener un por qué detrás que luego pueda ser medido y optimizado", agrega.

El futuro nos qué tan importante se volverán las empresas de análisis predictivo para las organizaciones. Aunque, pensándolo bien, es probable que ya exista un algoritmo de IA que lo sepa. <AP>



→ ESTÁS A UN PASO DE
POTENCIAR TU BIENESTAR



¡ESCANEÁ EL
QR Y ASOCIASTE!



+300 sedes en todo el país, una plataforma digital de entrenamiento, asesoría online en nutrición y beneficios exclusivos para impulsarte a lograr tu mejor versión.
¡Vos también podés ser parte!





Casos

Escuchar antes de actuar

Traditum desarrolló una herramienta que usa IA para planificar las campañas de marketing.

La inteligencia artificial (IA) está de moda y en boca de todos. Herramientas como el Chat GPT tuvieron una irrupción en la vida cotidiana de millones de personas, que, de a poco, empiezan a probarlas y las incorporan en sus rutinas. Se trata de una tecnología que promete una revolución en todos los aspectos del conocimiento y de la que, por supuesto, el marketing no está exento.

Con este marco como fondo la compañía argentina Traditum se propuso utilizar el poder de los motores de IA para transformar la manera en la que empresas, equipos de prensa, agencias de publicidad y medios de comunicación, entre otros, se conectan con sus audiencias. Para ello desarrolló una herramienta llamada Intel Social que permite estar al tanto, en tiempo real, de las conversaciones que están ocurriendo en los medios de comunicación y en redes sociales y comprender qué busca el público objetivo para una campaña.

“Hoy se diversificaron las fuentes de información y es difícil estar al tanto de todo. Por eso, queremos transformar la forma en que la gente se conecta con sus audiencias. Con la aparición de los medios digitales se termina teniendo un volumen de información muy grande para absorber y eso dificulta saber qué está pasando”, explica Mariana de Dios, CEO de Traditum.

Otra de las grandes dificultades que enfrentan los profesionales del marketing radica en que gran parte del proceso de comunicación de las marcas es analógico y para los equipos de trabajo es difícil despojarse de sus propios sesgos. Esas limitaciones hacen que no se encuentre el tono correcto cuando se busca ingresar en la conversación de algunos temas.

La ejecutiva explica que la cantidad de información disponible aumentó exponencialmente en los últimos años. A los medios tradicionales, se le sumaron innumerables *websites*, redes sociales y todo tipo de encuestas, que generan contenido de manera casi constante. Asimismo, a este incremento se le debe sumar la abundancia de fuentes, canales y perspectivas.

"Esto resulta abrumador para cualquier persona o equipo de trabajo que tenga que realizar tareas de monitoreo de medios y análisis de información y tendencias", dice.

Del mismo modo, la manera en que se analizan los datos que reciben los equipos de marketing está influida por las inclinaciones políticas y de pensamiento de los cada uno de sus integrantes.

Precisamente, lo que se busca con la incorporación de tecnología en el proceso de recopilación de información es evitar todo tipo de sesgos.

De esta manera, se alcanzan mejores resultados en diversas tareas, como manejo de reputación, monitoreo de marca, análisis de la competencia, análisis de datos y reportería, prevención de situaciones de crisis y monitoreo de tendencias.

Un Ángel en los negocios

Intel Social trabaja con su propia IA llamada Ángel, que se encarga de leer en forma objetiva la información de los medios y las conversaciones en redes sociales. Además, incorpora herramientas como Google Trends, que le permite entender las tendencias del momento.

"Ángel es el nombre de nuestra inteligencia artificial, que permite ofrecerles a nuestros clientes una manera más intuitiva de interactuar con la tecnología. En Apple decidieron llamarla Siri, para Amazon es Alexa. Nosotros en Intel Social lo llamamos Ángel", agrega De Dios.

Los datos que logra recopilar la herramienta son procesados por Ángel y se convierten en información, que luego se usará para la toma de decisiones.

Así, en el momento de iniciar una estrategia de comunicación, se abre un abanico de posibilidades, que van más allá de lo que un equipo tradicional podría llegar a hacer. La tecnología ofrece más opciones de trabajo, que se adecuan a la manera en que ese tema está siendo abordado en un momento específico.

La herramienta está conectada 24/7. Eso permite acceder a toda la informa-

ción que se genera sobre el tema que se desea abordar.

Una vez que todo esté ordenado en una base de datos, la IA lee los contenidos y determina qué temas tratan y si son positivos, neutrales o negativos. Además, permite agregar la búsqueda de términos clave y generar alarmas sobre temas de conversación.

Intel Social realiza resúmenes y gráficos en tiempo real. Tiene un tablero de comando, con dos secciones.

La primera sección es de tendencias y permite ordenar en qué tono está la conversación, de qué viene hablando la gente, cuáles son las principales tendencias de búsqueda.

Intel Social trabaja con su propia IA, que se encarga de leer en forma objetiva la información de los medios y las conversaciones en redes sociales.

"La segunda es un panel de estudios que permite generar búsquedas sobre distintos temas, según el interés de cada cliente. Se podría poner 'elecciones presidenciales 2023' como tema y generar informes sobre los distintos candidatos. Queremos ayudar a leer y entender cómo están siendo influenciadas las audiencias y que quien hace el estudio pueda entender cómo ingresar y en qué tono puede abordar la conversación para lograr la efectividad de su mensaje", agrega De Dios.

De chat a asistente

La herramienta incorporó el Chat GPT, con el que propone una interfaz nativa de conversación con las audiencias. Además, Ángel permite hacer el análisis de los temas, resumen de noticias y búsqueda de menciones. El objetivo es que la IA evolucione y se transforme en un asistente para los equipos de marketing.

Desde Traditum aseguran que con el uso de Intel Social se logra ahorrar hasta 13 horas de trabajo a la semana. Además, explican que se puede captu-

rar y abordar un 85 por ciento más de información en comparación con el trabajo analógico. A eso debe sumársele que se triplicó el nivel de eficiencia de respuesta ante alertas.

Para mejorar las capacidades de Intel Social, Traditum está trabajando con los equipos de data science de la Universidad Nacional de San Martín y de la Universidad Abierta Interamericana, y están analizando la posibilidad de generar alianzas con otras casas de estudios.

El objetivo final es que la herramienta se adapte a las necesidades de las corporaciones y, de esta manera, obtener mejores resultados. Para ello, se está poniendo el foco en escuchar qué quieren las empresas y qué esperan del uso de la IA.

"La herramienta nace por la necesidad de ofrecer un sistema que permita conectar con las audiencias. Y ya estamos empezando a pensar su uso, también, en campañas políticas. Creemos que utilizarla permitiría que los candidatos puedan entender y escuchar las necesidades de los ciudadanos", agrega De Dios.

El sistema funciona de manera *online* y no requiere bajarse ninguna aplicación. Se ofrecen planes de suscripción mensual en función de los requerimientos de cada usuario. Intel Social puede usarse para monitoreo de medios, para conectar con la audiencia o, en una opción más avanzada, permite tomar decisiones informadas.

"Ayudamos a las compañías a escuchar a sus públicos para que puedan desarrollar estrategias que les permitan conectarse y construir vínculos duraderos", asegura De Dios.

Además, se ofrece una opción de customización, en la que un equipo de Traditum se encarga de armar exactamente lo que el cliente necesita. En este caso, se realiza un contrato de más largo plazo.

"Hay algunas herramientas parecidas, pero están menos desarrolladas y se pagan en dólares. Nosotros ofrecemos un servicio en pesos accesible desde una plataforma *web*", cierra De Dios.

<AP> Ricardo Quesada

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

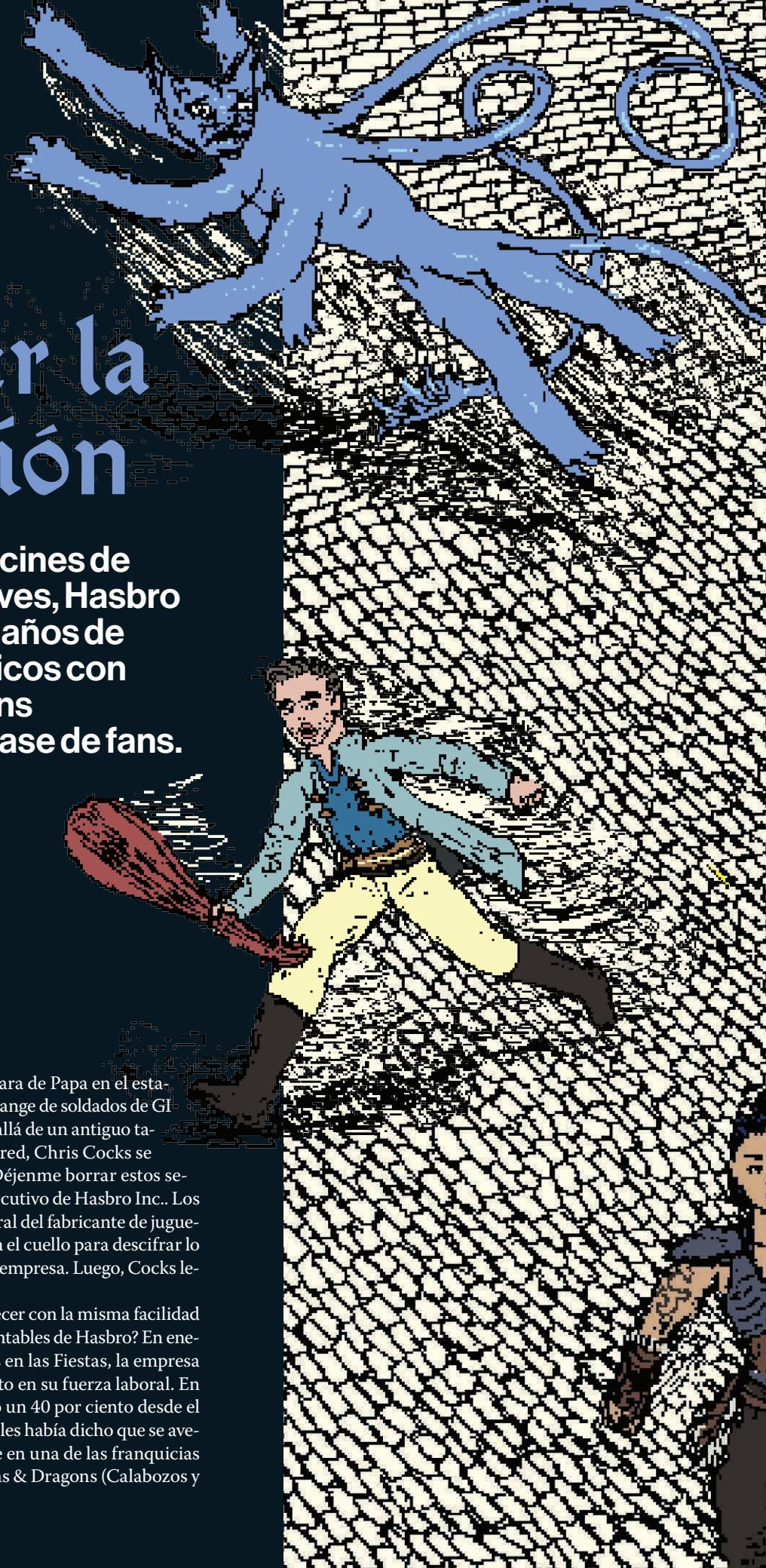
Romper la maldición

Con la llegada a los cines de Honor Among Thieves, Hasbro trata de superar 50 años de desastres económicos con Dungeons & Dragons sin enfurecer a su base de fans.

Por Felix Gillette y Thomas Buckley Ilustraciones de Martin Lacko

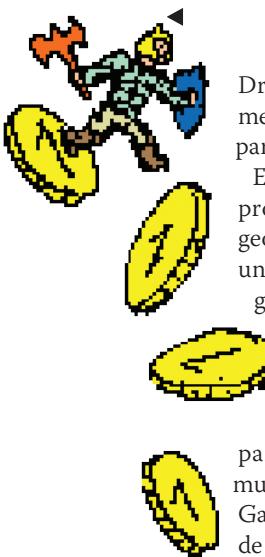
Dejando atrás la estatua del Sr. Cara de Papa en el estacionamiento, después de una falange de soldados de GI Joe alineados en el pasillo, más allá de un antiguo tablero de Monopoly que cuelga de la pared, Chris Cocks se detiene frente a una pizarra blanca. “Déjenme borrar estos secretos empresarios”, pide el director ejecutivo de Hasbro Inc.. Los dos periodistas que visitan la sede central del fabricante de juguetes en Pawtucket, Rhode Island, estiran el cuello para descifrar lo que parecen ser datos financieros de la empresa. Luego, Cocks levanta la mano y borra todo.

¿Qué daría Cocks por hacer desaparecer con la misma facilidad algunas de las recientes anotaciones contables de Hasbro? En enero, luego de una racha de malas ventas en las Fiestas, la empresa anunció una reducción del 15 por ciento en su fuerza laboral. En marzo, las acciones habían descendido un 40 por ciento desde el año anterior. A los inversores ansiosos, les había dicho que se avenían días brillantes al concentrarse en una de las franquicias más valiosas entre los juegos, Dungeons & Dragons (Calabozos y





"Todo lo nuevo que se perciben que es algo rebajado,



Dragones), D&D, el clásico juego de rol de mesa, o RPG en inglés. "Es un buen momento para ser un fan", resume Cocks.

El 31 de marzo, Hasbro inició una campaña promocional a partir del estreno de Dungeons & Dragons: Honor entre ladrones. Es un espectáculo de mucho presupuesto y cargado de imágenes generadas por computadora (CGI) en coproducción entre Paramount Pictures y el EOne Studio de Hasbro, protagonizada por Chris Pine y Michelle Rodriguez en el papel de una pareja de ladrones chistosos que salvan al mundo. En agosto, saldrá a la venta Baldur's Gate III, la última secuela de la popular serie de videojuegos que se basan en D&D, a la que

seguirá una serie de televisión producida para Paramount+. Y, en algún momento del año que viene, Hasbro presentará One D&D, la nueva versión del juego de mesa.

D&D, que es el abuelo de los RPG, con casi 50 años de edad, disfrutó de un renacimiento cultural. Gracias en parte a su papel en la exitosa serie de Netflix Stranger Things —que, acaso, sea el mayor golpe publicitario que no menciona la marca—, el juego acuñó una nueva generación de jugadores junto con podcasts, programas en Twitch e influencers en YouTube y TikTok. Cocks, quien es un jugador ávido, afirma que millones de personas juegan la versión tradicional del juego y que "la mayor oportunidad para nosotros" llegará a partir de la extensión del producto y de nuevas audiencias.

Lo cual es una manera muy elegante de decir que, finalmente, Hasbro debe ganar algo de dinero con la venerada franquicia. Cynthia Williams, presidenta de Wizards of the Coast and Digital Gaming, la división de Hasbro que se ocupa de Dungeons..., declaró ante una reunión con inversores en diciembre que "D&D nunca fue más popular...pero la marca no está bien monetizada".

Hasbro trata de repetir con D&D lo que hizo con su hermano empresarial, Magic: The Gathering. Hizo del juego de cartas su primera marca de US\$ 1000 millones, debido, en parte, a una expansión energética en los juegos móviles, a convenios por licencias y a productos paralelos. Hoy, Hasbro factura unos US\$ 4000 millones anuales con los juguetes, US\$ 1000 millones con entretenimiento y otros US\$ 1300 millones con su división Wizards of the Coast. La empresa no precisa a los inversores cifras específicas de D&D. Pero Arpine Kocharyan, analista de UBS, calcula que D&D genera unos US\$ 150 millones en ventas anuales. En octubre de 2022, la compañía de juguetes se fijó la meta de aumentar en un 50 por ciento sus ganancias generales en los siguientes tres años y señaló que D&D tendría "una prioridad destacada en el crecimiento".

A juzgar por la historia del juego, ensanchar las arcas de D&D no será una tarea fácil. La marca tuvo dificultades para cumplir con su potencial y dejó a su paso decenios de luchas internas, demandas judiciales y oportunidades desperdiciadas. Y, cómo no, si cuando Hasbro se disponía a movilizar a su base de fanáticos con motivo de la película, cometió otro error no forzado. Durante más de 20 años, Wizards había mantenido un sistema liberal por el cual cualquiera tenía libertad para usar la mecánica básica del juego para crear libros suplementarios, derivaciones y otros productos orientados a los fanáticos. A fines de 2022, en cambio, Hasbro empezó a acercarse a las empresas con un nuevo contrato de licencia más restrictivo que, en apariencia, terminaría con la era abierta de D&D, para reemplazarla por otra más controlada por la compañía.

Cuando el contrato se filtró en Internet, grupos de fans enfurecidos hicieron circular llamados a castigar a Hasbro por su presunta avaricia y amenazaron con boicotear diferentes productos de D&D, incluso, la película que estaba por estre-



● Cocks, en su casa en Providence.



“agregue, en especial, si generará reacciones en contra”.

narse. También, fustigaron en redes sociales las publicidades de Honor entre ladrones. Ante el riesgo que implicaba para su jugada en Hollywood, Hasbro pidió disculpas y dio marcha atrás, con lo que, temporalmente, desactivó la controversia.

Pero, para quienes dirigieron en el pasado el negocio de D&D, el gran conflicto por las licencias de 2023 les recordó lo difícil que es lograr que los fans acepten el cambio. Lorraine Williams, quien, por un decenio en los '80 y '90, dirigió la casa matriz original de D&D, TSR Inc., afirma que sus jugadores son lectores voraces e intelectuales, “con una capacidad de concentración inusualmente prolongada”. También, suelen ser hostiles a todo lo que huele a comercialización. “Lo digo con el debido respeto: hay un cierto esnobismo entre los jugadores de D&D, en vista de que son tan brillantes”, afirma. “Todo lo nuevo que se agregue, en especial, si perciben que es algo rebajado, generará reacciones en contra”.

D&D fue inventado en 1974 por un par de entusiastas de juegos del centro de los Estados Unidos, Gary Gygax y David Arneson. Partió de dos grupos convergentes en evolución: aficionados que colecciónaban figuras bélicas en miniatura como soldados y tanques, y redactores que imaginaban reglas para juegos de guerra que la gente podía jugar arrojando los dados y moviendo sus ejércitos liliputienses. Los creadores de D&D agregaron un toque de fantasía y desviaron la atención de los batallones y las brigadas a los individuos.

Cada jugador crea un personaje de una raza en particular, como elfos o enanos, y una clase vocacional, como bárbaros o clérigos. Junto con sus amigos, llevan a esos personajes a través de varias misiones grupales, en lucha con monstruos y superando obstáculos. Los personajes ganan poderes acumulando experiencia y riquezas que pueden llevar de una sesión a otra. En cada grupo de jugadores, el que tiene tendencia a administrar oficia de amo del calabozo, organiza las pruebas y transforma el juego en una aventura grupal de rica imaginación. La estrella de D&D no es un héroe o villano en particular sino el complejo conjunto de reglas establecidas en tres densos libros de tapa dura que se venden cada uno a US\$ 50: el Manual de Jugadores, el Manual de Monstruos y la Guía para Amos de Calabozos. Sólo el Manual de Jugadores tiene más de 300 páginas de indicaciones, que abarcan prácticamente todas las posibilidades imaginables, ya sea librar combates, preparar embrujos o cubrir los gastos de la vida cotidiana.

Por lo general, los encuentros de D&D son de dos tipos. En las sesiones de “teatro mental”, el amo del calabozo define todas las acciones sin mucho soporte físico. En los “combates tácticos”, objetos como mapas, terrenos y muñequitos ayudan a los jugadores a seguir de

cerca la acción. Los dos estilos dependen fuertemente de los dados —incluso, uno de 20 caras, un vórtice de azar magníficamente imaginado, que es el ícono reinante en la cultura D&D— para determinar los resultados. Los dos apelan también a módulos supplementarios, libros delgados con títulos misteriosos (Tumba de aniquilación, Fantasmas de las salinas), que fijan series específicas de pruebas con monstruos que los jugadores tratan de sortear guiados por el amo del calabozo.

Cuando apareció D&D, muchos en la comunidad de los juegos de guerra —adultos que, a menudo, tenían antecedentes militares— rechazaron los elementos fantásticos porque les parecían infantiles. Pero, a fines de los años '70, el juego se había convertido en un éxito aceptado. Al dispararse su popularidad, TSR, la compañía fundada por Gygax en Lake Geneva, Wisconsin, parecía lista para dispararse también. Pero, entonces, TSR se embarcó en una funesta racha compradora. Para diversificar los ingresos, adquirió un negocio de bordados, confiando en que los fans adoptarían conjuntos tejidos con temáticas de D&D (no fue así). Para mejorar las relaciones con las comunidades, financió una campaña para rescatar un barco hundido descubierto en el fondo del Lago Geneva (partes del Lucius Newberry fueron recuperadas con éxito).

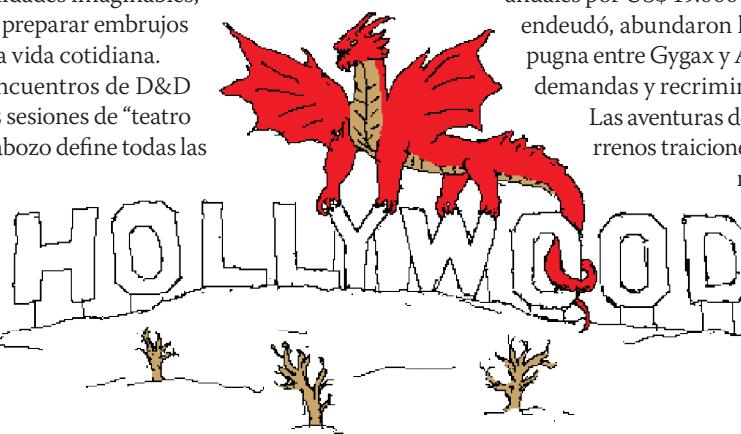
Y, en una improvisada jugada de *marketing*, la compañía fue la auspiciante del equipo olímpico estadounidense de descenso en trineo. Entre 1976 y 1984, indica el libro Game Wizards, de Jon Peterson, los ingresos anuales de TSR pasaron de US\$ 300.000 a US\$ 29,6 millones. Pero, en el mismo período, la empresa pasó de tener ganancias

anuales por US\$ 19.000 a pérdidas por US\$ 750.000. Se endeudó, abundaron las disputas legales y arreció la pugna entre Gygax y Arneson, que condujo a años de demandas y reclamaciones.

Las aventuras de D&D suelen transcurrir en terrenos traicioneros, como oscuras catacumbas rebosantes de orcos o archipiélagos miserables arrasados por piratas fantasmales. Pero pocos lugares resultarían más temibles para los directivos de TSR que las colinas soleadas



● El filme se estrenó el 10 de marzo en los Estados Unidos.



“Veían el potencial pero estaban aterrados”

de Hollywood. A comienzos de los '80, Gygax, recién divorciado y ávido de una nueva fuente de ingresos, se trasladó de Wisconsin a Los Ángeles. Allí, acumuló gastos considerables para la empresa en el alquiler de una mansión enorme, en fiestas decadentes y en la contratación del guionista ganador del Oscar James Goldman, a quien pidió que trabajara en el guion de una película para adultos sobre D&D.

La abundancia en la ciudad de la fantasía le fue esquiva. En 1983, empezó a emitirse los sábados a la mañana la serie de dibujos animados D&D, pero fue aplastada por el rating de Los Pitufos y la cancelaron después de tres temporadas. Todo intento de afianzarse culturalmente tendría que enfrentarse con grupos cristianos integristas, que aparecían regularmente en medios nacionales o locales para acusar a D&D, con sus hechizos, bestiarios y deidades cornudas, de ser un juguete del demonio. Una película de acción orientada a la familia habría ayudado a rechazar esas acusaciones. Pero no pudieron producirla en los '80. Así que, a comienzos de los '90, TSR vendió los derechos cinematográficos a Courtney Solomon, un fan canadiense de la ciencia ficción, de 19 años, que tenía el sueño de producir una trilogía como la de La Guerra de las Galaxias. Según el diario Los Angeles Times, Solomon inicialmente se acercó de incógnito a la empresa, haciéndose pasar por un estudiante de economía. De algún modo, tal vez, porque la osadía rebelde es una cualidad muy apreciada tanto en el universo D&D como en Hollywood, Solomon se ganó la confianza de los ejecutivos de TSR.

En los años siguientes, algunos directores de primer nivel, como James Cameron o Francis Ford Coppola, examinaron el proyecto de Solomon. Pero, al final, pasaron de largo. Wi-

lliams, quien entonces era la CEO de TSR, afirma en retrospectiva que tendría que haber prestado más atención a la quimera hollywoodense de Solomon. “Francamente, me pareció que no iba a ningún lado”, admitió.

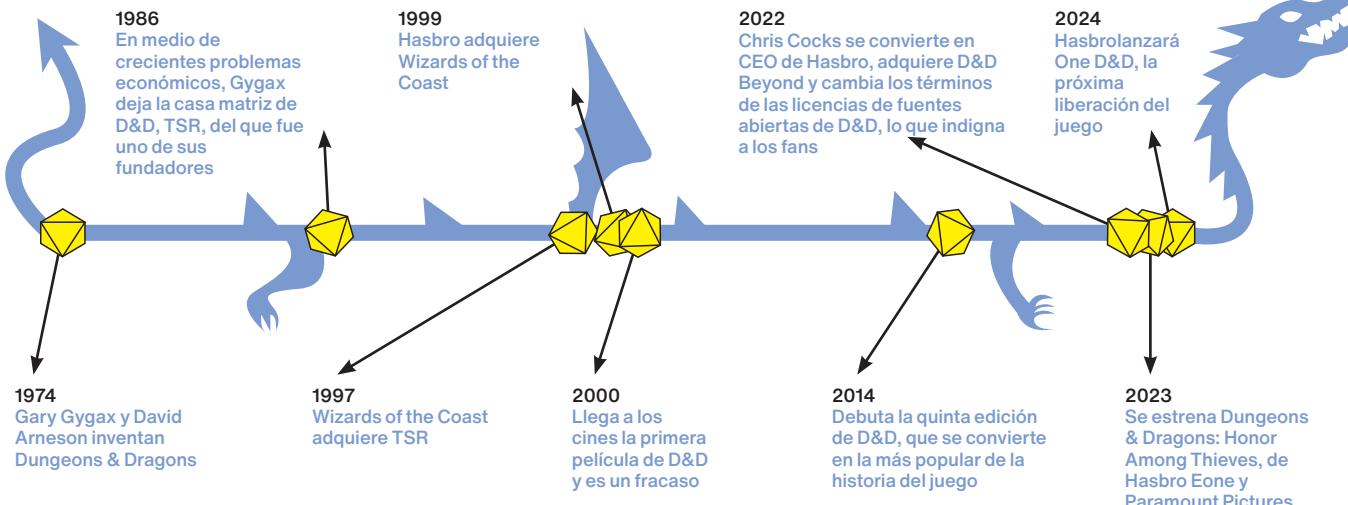
Para ser justos, Williams afrontaba preocupaciones más acuciantes, como encontrarle un comprador a TSR. Executivos de Hasbro empezaron a husmear en los años '90. Pero se mostraron alarmados por la posibilidad de administrar una firma con la reputación de ingobernable. “Veían el potencial pero estaban aterrados”, recuerda Williams. En vez de eso, en 1997, TSR se vendió en US\$ 25 millones a Wizards of the Coast, una empresa con sede en las afueras de Seattle que rebosada de dinero gracias a Magic: The Gathering. Dos años más tarde, Hasbro compró Magic y D&D en US\$ 325 millones, con lo que agregó Magic y D&D a una serie de clásicos como el Scrabble y Play-Doh, muchos de los cuales los había ido sumando a lo largo de décadas de adquisiciones de empresas rivales.

La venta impuso nuevas presiones a Solomon. Si no producía pronto la película, expirarían sus derechos; si la producía, tendría el dominio durante un período ampliado. Así que el veinteañero se decidió a dirigirla personalmente, con apoyo Allan Zeman, un gerente de importaciones y exportaciones de Hong Kong. De algún modo, consiguió atraer a un elenco en el que figuraban Jeremy Irons, Thora Birch y Marlon Wayans.

Cuando Dungeons & Dragons llegó a los cines, en el año 2000, los críticos fustigaron su vestuario ridículo, el argumento disperso y el humor no buscado del guion. La película “se



Una travesía accidentada



Somos Dreamliners. Apostamos por el bienestar.

Tenemos la flota de largo radio más moderna, compuesta íntegramente por Boeing 787 Dreamliner, uno de los aviones más avanzados y sustentables del mundo.

Ventanas más grandes,
que permiten la entrada de un
60% más de luz natural

Un 20% menos
de consumo de combustible y
de emisiones

Hasta
40 minutos menos
de tiempo de vuelo



Más silencioso,
con un 60% menos
de impacto acústico

Mejor presurización de cabina:
mayor sensación de descanso y
menos jetlag

aireuropa.com

ae **AirEuropa**
SKYTEAM[®]
Tú decides

hunde en un mar de efectos cursis, clichés baratos, una narración endeble y lo único que no puede permitirse una fantasía de acción: aburrimiento”, señaló el Houston Chronicle. “Cierren los ojos y el diálogo parece el de una pretenciosa obra de colegio secundario”, comentó Roger Ebert. El film recaudó menos de US\$ 35 millones en todo el mundo, una oportunidad financiera perdida por Hasbro que se haría más evidente al año siguiente, cuando llegaron a los cines las primeras partes de Harry Potter y El Señor de los Anillos. Cada uno de esos títulos cosechó, al menos, US\$ 850 millones en las taquillas y marcaron el ascenso de dos de las franquicias cinematográficas más lucrativas del decenio.

Por más que los ejecutivos de Hasbro deseaban que la vergonzosa saga se terminara allí, en los siguientes 20 años, Solomon volvió a intervenir en otras dos películas de D&D, que salieron directamente al cable. Refiriéndose a la planificación de una cuarta, en 2013, declaró su optimismo de que, por fin, resultara bien. “Espero que me perdonen los fanáticos y que obtengan la película que siempre quisieron”, señaló. En 2015, después de dos años de demandas y acuerdos confidenciales,

Hasbro, finalmente, re-

cuperó el control del destino de D&D en Hollywood.

Pasados tres años de su carrera en Procter & Gamble, Chris Cocks se hallaba investigando medicamentos para la osteoporosis y escuchando a un grupo de mujeres mayores que hablaban de la salud de los huesos. “Eso me impulsó a querer entrar en los videojuegos”, relata. Terminó trabajando en la Xbox, de Microsoft, donde, con el tiempo, pasó 15 años en dos períodos. Luego, en 2016, fue contratado por otra firma de Seattle y llegó a presidente: Wizards, que, para entonces, llevaba casi dos decenios como dueña de D&D. En muchos aspectos, para Cocks, era como cerrar el círculo, ya que había entrado en el cosmos de D&D por un amigo de su hermano mayor cuando estaba en la escuela, en Cincinnati. “Uno de los magos tenía, al final, un rubí —recuerda Cocks—. A mí, me parecía mejor que cualquiera de los muñecos de Las Guerras de las Galaxias”.

Wizards había adoptado con D&D una posición estratégica diferente a la de sus anteriores propietarios. Mientras D&D creció mucho más que los demás en el sector, Gygax ejerció un control estricto sobre todo lo que la rodeaba, de las publicaciones comerciales a sus convenciones anuales. No se con-

tenía a la hora de castigar verbal o legalmente a todo el que pensaba que se entrometía en su territorio. “Bastantes individuos o firmas buscaron medrar produciendo material para D&D o a partir de ella”, escribió alguna vez en Dragon, la revista oficial de la empresa. “TSR sólo tiene desprecio respecto de esos intentos”. Cuando Wizards se hizo cargo y descubrió lo mala que era la situación económica, decidió concentrarse en sus productos centrales —como los tres manuales con reglas de tapa dura— y relajar el dominio de todo lo demás, agrega Brian Lewis, abogado de la empresa en ese momento. La creación de módulos, publicaciones, muñequitos y otros productos vinculados quedaría a cargo de terceros.

Para aliviar la desconfianza que se había venido acumulando durante años, Lewis y sus colegas presentaron un generoso esquema de licencias, pensado a partir del movimiento de *software* de fuentes abiertas que era popular en la comunidad tecnológica de Seattle. Lo llamaron Open Game License, u OGL. Con ese marco, cualquiera podría trabajar a partir de mecanismos y conceptos básicos de D&D para producir juegos nuevos o productos suplementarios destinados a los fans, sin preocuparse por la reacción legal de los propietarios. Tampoco tendrían que pedir permiso a Wizards; sólo debían agregar algún lenguaje genérico OGL en los productos.

Sus defensores afirman que, con el tiempo, la nueva franquicia llegó a funcionar exactamente como había sido prevista. Legiones de creadores externos —desde pequeñas casas editoriales a sujetos que trabajaban en *sweaters* con dibujos de dados desde sus sótanos en el Medio Oeste— hicieron todo tipo de cosas que mejoraron la experiencia de D&D. “Todo el sector prosperó —afirma Lewis—. Fue magnífico”. Y, tampoco, había necesidad de que las firmas pequeñas se comunicaran con ejecutivos de Wizards, o viceversa. En su mayor parte, todos estaban contentos de dejar tranquilos a los demás para que siguieran con sus ideas de tribus guerreras de orcos en montañas nebulosas, o lo que fuera.

Por momentos, el silencio de radio entre campamentos vecinos llevó a los creadores a trazar febres conjeturas sobre el funcionamiento interno de la empresa. En 2007, mientras ejecutivos de Wizards se disponían a sacar la cuarta edición de D&D, anunciaron una noticia tentadora: el clásico juego de mesa se digitalizaría a lo grande. Exhibieron el prototipo de algo llamado D&D Game Table, un espacio de juegos virtuales en el que los amos del calabozo podrían extender mapas, crear figuras en 3D, engendrar monstruos y desplegar rollos. “Convierte a Internet en la mesa de la cocina”, explicó un ejecutivo en la presentación.

Pero, cuando la cuarta edición llegó al mercado, en 2008, muchas de las prometidas herramientas digitales, incluso, el D&D Game Table, habían desaparecido. A falta de una explicación directa de lo que había sucedido, los fans circularon informes periodísticos en foros virtuales acerca de un gerente de Wizards que había asesinado a la esposa de la que estaba separado y, luego, se suicidó. En algunos sectores, el trágico suceso pasó a ser la explicación del misterioso error digital. En los años posteriores, Wizards siguió experimentando con una mesa de juegos virtual en dos dimensiones.



● Afiche de la película fallida en DVD de 2000.

Te hacemos la economía más fácil



El Cronista

Pero, en 2012, tras hacer versiones beta del producto, la empresa anunció, finalmente, que pondría fin a los intentos porque “hemos sido incapaces de generar el respaldo suficiente en la herramienta para lanzar una versión plena al público”.

En general, el sistema autónomo pareció funcionar. En 2014, Wizards lanzó la quinta edición de D&D, que cambió las reglas de combate y redujo las barreras para ingresar. Para cuando Cocks llegó a la presidencia de Wizards, la quinta edición iba camino de convertirse en la versión más popular de D&D en su historia.

Con la pandemia, en 2020, los amos del calabozo afluyeron a la red y organizaron sus reuniones usando nuevas herramientas digitales con mejoras creadas no por Wizards o Hasbro, sino por el ecosistema que había sembrado OGL. El servicio D&D Beyond, que ayudaba a los jugadores a rastrear la evolución de los personajes y el avance de las campañas, de repente, se volvió imparable, cosechando US\$ 5,99 mensuales de cada suscriptor. “Todo tipo de medición de crecimiento dio un salto brusco en la pandemia”, resume Adam Bradford, fundador de D&D Beyond.

Wizards no pudo percibir que se estaba quedando rezagada frente a las pequeñas firmas que lucraban con el entusiasmo. Especialmente, mientras, al mismo tiempo, la casa matriz las mencionaba como fuente de crecimiento futuro. En la primera etapa de la pandemia, la suerte de Hasbro sufrió un golpe debido a que varias películas asociadas a sus juguetes, como Black Widow, de Walt Disney, y la precuela de GI Joe, Snake Eyes, de Paramount, fueron demoradas debido a las cuarentenas. El balance anual de Hasbro en 2020 indicó a los inversores que Magic y D&D estaban “en el centro de una energética transformación digital”. En el caso de D&D, eso era mayormente una fantasía.

Luego, en febrero de 2022, con el repunte de la popularidad de D&D y la entrada de dinero de Magic, la empresa ascendió a Cocks a CEO tras la muerte reciente del veterano jefe de Hasbro, Brian Goldner. La comunidad de D&D, mayormente, ignoró la promoción de uno de los suyos a la cima del imperio empresario. La primera medida de Cocks al frente del timón

fue adquirir D&D Beyond por US\$ 146,3 millones. Ejecutivos de Hasbro dijeron que la adquisición les daría una mirada directa al comportamiento de los clientes de D&D, lo que permitiría que Wizards capitalizara el futuro cada vez más digital del juego. Casi 15 años después de su primer intento, el juego de fantasía más famoso del mundo seguía tratando de asimilar lo digital.



Por lo general, en la preparación de una película basada en una franquicia popular, los estudios de Hollywood pasan meses cortejando a los fans más intransigentes con regalos e invitacio-



nes a proyecciones privadas. Unos pocos meses antes del estreno de Honor entre los dragones, Hasbro y Paramount probaron sin querer lo que sucedería si, en vez de congraciarse con sus seguidores más devotos, terminaban por enfurecerlos.

La gran guerra de licencias se inició a fines de 2022, cuando los directivos de Wizards empezaron a pedir a los editores que aceptaran una versión actualizada de las OGL. El nuevo marco legal exigiría que cualquier editor con ventas anuales superiores a US\$ 50.000 comunicara a Wizards detalles de sus operaciones vinculadas con D&D. Los que superaran los US\$ 750.000 activarían una comisión por licencia de entre 20 y 25 por ciento de los ingresos por encima de esa cantidad.

Cuando se filtraron en la Web copias del contrato, la comunidad RPG acusó a Hasbro de tratar de restringir su trabajo y sofocar la innovación. Los fanáticos de D&D estaban furiosos. Mike Holik y Mage Hand Press, una empresa editorial de RPG, y Noha Downs, abogado e influencer de D&D, echaron a andar una petición titulada #OpenDND en la que calificaban la nueva OGL como un intento por “desmantelar toda la industria de RPG”. Juntaron unas 77.000 firmas.

En enero, apenas unas semanas después de la filtración del nuevo contrato, Hasbro capituló y anunció que no revocaría la OGL original y transferiría partes clave de las reglas de la quinta edición existente a un acuerdo de licencias creativas “irrevocable”. “Queda claro por la reacción que sacamos un 1”, escribió el equipo de D&D en un comunicado (traducción: habían fallado).

Los peticionarios cantaron victoria pero, también, se quedaron con la duda de lo que sucedería luego. Holik se pregunta si la jugada de Hasbro tenía menos que ver con generar dinero del sector de RPG —que, en 2021, apenas superó los US\$ 145 millones en ingresos minoristas en los Estados Unidos y Canadá, según la publicación ICv2— y más con ejercer un mayor dominio sobre la marca D&D. Entiende que la empresa podría temer que, si gente extraña sigue creando suplementos en D&D sin supervisión, sea más difícil que los gerentes de la marca fijen una narración general para películas y televisión. “Eran mano, trataron de jugar las cartas, pasaron y, ahora, veremos que jugarán en la siguiente —comentó—. Hasta entonces, es loco que jugaran tan mal”.

Aunque, en la redes, la agitación se calmó, algunos jugadores siguen molestos. Kevin Donville, consultor de tecnología de la información, autor, mago y amo de calabozos en Los Ángeles, afirma que el lío con las licencias lo fastidia no sólo como jugador, sino como accionista de Hasbro. “¿Cuán sordos pueden ser a la audiencia? —inquirió—. Simplemente, fue un mal negocio”.

“Es loco que jugaran tan mal.”

Donville no quedó del todo convencido por el saneamiento empresario y, ahora, analiza cada comunicación en busca de pistas ocultas de las verdaderas intenciones futuras de Hasbro. Dice que podría no renovar su suscripción a D&D Beyond, que expira a fines de este año y está considerando pasarse a otro juego de mesa. También, tenía dudas sobre la película. “El accionista que soy esperaba que todos fueran a verla —distingue—. Pero, también, me pregunto si debemos premiar un mal comportamiento”.

Si alguno de los que asistió al estreno de Honor entre ladrones el 10 de marzo en el festival South by Southwest llevaba la valija de la franquicia, la dejó en la puerta. Dentro del Cine Paramount, en Austin, donde la película marcó la noche de apertura del festival anual de cine y televisión, la directora de la cita confesó que nunca jugó el juego pero elogió a la película por su accesibilidad. El director y fanático de D&D Jonathan Goldstein, responsable de cintas como Lluvia de hamburguesas 2: La venganza de las sobras y Spider-Man: De regreso a casa, saludó a los fans en la audiencia. En una posterior sesión de preguntas y respuestas, el protagonista del film, Pine, dijo que poco antes había aprendido a jugar el juego junto con su padre de 82 años. Con un sólido presupuesto de US\$ 150 millones, la comedia de acción cuenta la historia de Edgin, un bardo disoluto (Pine) que reúne a un grupo variopinto de inadaptados talentosos con la ayuda su amiga Holga (Rodríguez) para buscar una reliquia y rescatar a su hija, de la que está distanciado, quien está en manos de una desagradable maga roja (Daisy Head) y de un cobarde seductor y engañoso (Hugh Grant). Por el camino, se encuentran cantidad de monstruos de D&D, como un osolechaza, un cubo gelatinoso, una bestia trémula, un golem de piedra, un devorador de intelectos, un mimo y un regordete dragón rojo. Exhibiendo un vendaval de hechizos clásicos, la banda de aventureros viaja por todos lados hasta exhibir el potencial de su grandeza interior.

El éxito de la película no sólo dependerá de que produzca buenos números, sino también de si engendrará una franquicia de vida duradera. Hasbro fijó recientemente la medida del sector de ese proceso. Desde 2007, sus seis películas de Transformers, que se basan en sus juguetes de vehículos humanoides, generaron casi US\$ 5000 millones en ventas de entradas. Cocks, quien cuenta que asistió a las primeras versiones y dio su impresión sobre Honor entre ladrones, cree que esa cinta tiene posibilidades similares. “Es una carta de amor a los fans —resumió—. Pero es accesible como lo era Guardianes de la Galaxia”.

Las primeras críticas en Austin fueron prometedoras. “Un delicioso anzuelo para nerds”, decía el título de Vanity Fair. Los más fanáticos se mostraron más exigentes. Un comentan-

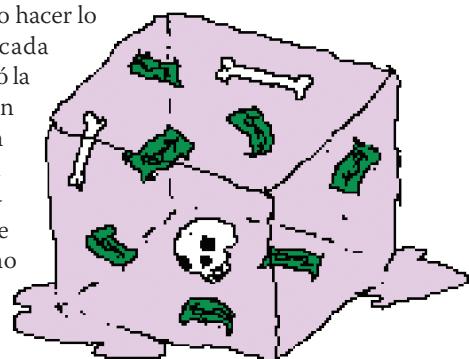
rio en el sitio de RPG dicebreaker.com la consideró “una historia olvidable, en un mundo fiel y fantástico”, con argumento y personajes que “deceptionan por ser derivados y poco inspirados”. A fines de marzo, Honor entre ladrones debía estrenarse con un rango de ingresos de entre US\$ 21 millones y 30 millones sobre un total esperado en los Estados Unidos de entre US\$ 52 millones y 110 millones, señalaba Box Office Pro. Cifras que no son exactamente las de Marvel, considerando que, al estreno, Guardianes de la Galaxia recaudó US\$ 94 millones en los Estados Unidos.

Desde luego que el otro objetivo es que la película atraiga nuevos jugadores. Por la fecha del estreno del film, la empresa presentó una nueva función en la página de D&D Beyond dirigida a los recién llegados que salían de las salas y entraban en la Web para aprender lo básico. Y, en cuanto a los fans existentes, en algún momento de 2024 Hasbro sacará One D&D, la versión más reciente del juego. Junto con nuevos manuales de reglas, promete una “mesa virtual” inmersiva producida usando Unreal Engine, la herramienta de gráficos computarizados en 3D creada por Epic Games, la productora de Fortnite. El plan de Hasbro es inclinarse por un modelo que demostró ser lucrativo con los videojuegos: regalar el juego o cobrar una tarifa baja; luego, venderles prendas llamativas, productos sorpresa y otros añadidos.

Cuesta imaginar que los fans de D&D aceptarán prestarse a los micropagos. Ya desde el desastre de las licencias, los más avanzados pasaron de ignorar al nuevo CEO de Hasbro a observarlo con atención. “Chris Cocks sólo quedó en el centro este año cuando lo de OGL se salió de control”, señala Holik, editor de RPG. “Antes de eso, no creo que nadie hubiera escuchado su nombre”. Ahora, algunos admiten que dijo lo correcto y evitó los tropiezos del estilo Gigax. Pero, de todos modos, no piensan bajar la guardia.

Aun así, sigue siendo un misterio cómo un ejecutivo pudo equivocarse tanto, en vista de que era un obseso de D&D. Cocks afirma que sigue hallando tiempo para hacer de amo del calabozo varias veces por año. Su disposición típica gira en torno a un televisor plano convertido en mesa virtual, repleto de mapas y miniaturas que van desde cosas comerciales baratas a productos colecciónables de edición limitada. El fin de semana previo al estreno de la

película, se propuso hacer lo que había hecho cada tanto desde que dejó la primaria: reunir a un grupo de amigos en torno a una mesa para jugar una sesión maratónica de D&D. “Así es como me relajo”. <BW>





Air India quiere ser la próxima Emirates

● Su nuevo dueño, el Grupo Tata, gastará US\$ 60.000 millones en aviones para expandir la línea en el mundo

La India alcanzó un hito a fines del año pasado cuando superó a China y pasó a ser el país más poblado del planeta. Pero ese crecimiento explosivo difícilmente se refleja en el tamaño de su flota de aviación comercial. Hoy, todo el país cuenta apenas con 700 aviones —menos que los de United Airlines Holdings— y apenas 50 aeronaves de gran tamaño para transportar a sus 1410 millones de habitantes, cada vez más móviles.

En cambio, las empresas chinas operan unas 480 aparatos de doble pasillo y Emirates, cuya base en Dubai posee una fracción de los habitantes de Mumbai, puede jactarse de tener

una flota de 260 aviones de fuselaje ancho, indican cifras de Cirium, que compila datos del sector de la aviación.

Ahora, Air India está haciendo una costosa jugada para renovar su flota y expandir su presencia mundial. Un año después de que el Grupo Tata adquiriera la empresa al Estado, por US\$ 2300 millones, Air India anunció el 14 de febrero la compra de 470 aviones, en lo que podría ser la mayor transacción en la historia de la aviación comercial, por un valor probable que superaría los US\$ 60.000 millones. La importancia mundial de la compra fue subrayada por los tres gobernantes que participaron del anuncio: el primer ministro de la India, Narendra Modi; el presidente estadounidense, Joe Biden, y el presidente francés, Emmanuel Macron.

El encargo se divide en partes iguales entre los archi-rivales Airbus y Boeing, e incluye unos 400 de los populares aviones de fuselaje angosto A320 y la familia 737, y otros 70 de fuselaje ancho, más opciones por unidades adicionales de cada empresa. Las nuevas aeronaves deberían dar a Air India la posibili-

dad de competir con líneas locales como IndiGo, así como con campeones de largo alcance del estilo de Emirates, Eithad Airways o Qatar Airways, que, en las últimas dos décadas, formaron vastas operaciones canalizando millones de pasajeros a través de sus nodos en el Golfo Pérsico.

Luego de décadas de languidecer bajo el control estatal, puede que Air India parezca una advenediza en un mercado repartido entre empresas extranjeras. Pero la antigua línea de bandera cuenta con una ventaja clave: viajes que ahorran tiempo gracias a rutas directas desde y hacia un destino cada vez más importante. La empresa opera vuelos sin escalas a los Estados Unidos y Europa, sin pasar por el Medio Oriente. También, tiene ubicaciones codiciadas en aeropuertos claves, como el John F. Kennedy de Nueva York o el Heathrow de Londres.

Un vuelo directo entre Mumbai y Nueva York dura 16 horas contra las 20 de los que pasan por Dubai. El servicio sin escalas de Air India a San Francisco dura casi la mitad que otras opciones disponibles, indica un estudio de la app de rastreo de vuelos Skyscanner. "La capacidad de volar sin escalas de y hacia la India le otorga una sustancial ventaja competitiva a Air India frente a las empresas del Golfo Pérsico", afirma Shashank Nigam, director ejecutivo de SimpliFlying, una firma de estrategia de marcas de líneas aéreas.

Aunque el Estado indio cedió a Tata el control sobre Air India, sostener a una línea local fuerte sigue siendo una prioridad para las autoridades del mercado de la aviación que más crece en el mundo. Con la idea de convertir al país en un punto de conexiones de nivel internacional, además de destino para empresarios y turistas, el Gobierno alienta a las empresas a incrementar la flota de larga distancia en tanto duplica la expansión de los aeropuertos. En Mumbai, la capital financiera del país, el año que viene debería inaugurarse un segundo aeropuerto que podría manejar hasta 60 millones de pasajeros anuales, mientras que también Delhi contará con un agregado con capacidad para 70 millones de viajeros. Al anunciar su porción del acuerdo el 14 de febrero, el CEO de Airbus, Guillaume Faury, señaló que "es el tiempo indicado para que la India se convierta en un eje internacional".

A parte de Tata, la empresa tiene otro aliado poderoso en Singapore Airlines, que invertirá US\$ 250 millones por el 25 por ciento del grupo ampliado que unirá a Air India con otras tres compañías, entre ellas, Vistara, una línea india creada en 2015 por Tata y Singapore. La experiencia y el pedigree de las empresas contribuirá para que Air India establezca lucrativas alianzas y códigos compartidos, algo crucial si se quiere

expandir una red internacional a costos manejables, señala Rohit Tomar, socio gerente de Cadrius Aero Consulting.

El principal problema de Air India puede que sea la mejora de su reputación averiada. Formada en 1932 como la primera línea aérea del país por el pionero de la aviación y ex presidente de Tata, J.R.D. Tata, la firma tuvo fama durante mucho tiempo por su prestación de primer nivel y el cuidado de los detalles que incluían ceniceros diseñados por Salvador Dalí, servicio de *champagne* y publicidades con actrices de Bollywood. En 1960, fue la primera empresa asiática que operó aviones a reacción.

Pero, en 1953, la estatizaron y años de mala administración y rendimiento deficiente bajo la supervisión pública mellaron la imagen de Air India. Las firmas más baratas se quedaron con grandes porciones de sus negocios internos y las líneas del Golfo Pérsico mordieron sus operaciones de ultramar. Cargada de deuda, la empresa lleva 16 años sin generar ganancias y se mantiene a flote por el sostén que financian los contribuyentes.

"Air India fue la villana de la historia por tanto tiempo que la gente tardará en aceptar que es una suerte de nueva heroína —comenta Tomar—. Sólo tendrá una oportunidad de efectuar tan sólo cambio en la percepción que hay de la marca".

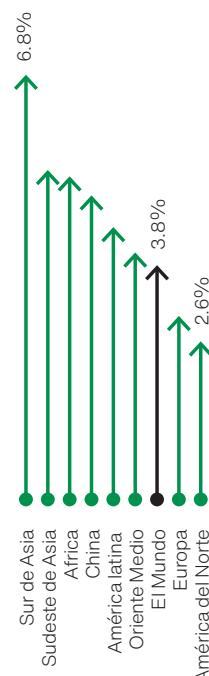
La empresa revivida afrontará una fuerte competencia en las rutas de distancias cortas. La flota de 300 Airbus A320 de IndiGo le facilitó el dominio sobre más de la mitad del mercado local. Firmas nuevas como Akasa Air también presionan sobre ese segmento, lo que crea un sector cada vez más poblado.

Incluso antes del gran pedido de aviones, el presidente de Tata, Natarajan Chandrasekaran, se había embarcado en una transformación mayúscula de Air India, que iba desde nuevos uniformes para la tripulación de cabina hasta lo último en butacas y espaciado en vuelo. En total, Air India invertirá unos US\$ 400 millones para renovar el interior de toda su flota de gran tamaño.

Al margen de todas esas gestiones, la empresa, conocida por su mascota Mahrajá, debe avanzar en su intento por recolocarse como una marca de progreso que no se aferra a su herencia, aporta Nigam. Quedaron atrás los días en que la gente sólo tomaba Air India por orgullo nacional. "Aunque es difícil transformar Air India, si hay una firma que puede hacerlo es Tata", agrega. <BW> *Ragini Saxena y Siddarth Philip*

THE BOTTOM LINE. Luego de la que podría ser la mayor compra de aviones de la historia, Air India quiere construir una importante red de conexiones para vuelos internacionales que compita con las líneas del Golfo Pérsico

▼ Crecimiento anual proyectado de ingresos en millas por pasajero, 2019-41



● Natarajan Chandrasekaran



El líder represivo capeó una crisis económica, sanciones y alzamientos. ¿Qué deben hacer ahora los Estados Unidos con él?

Por Michael Scott en Bogotá,
Joe Daniels en Cúcuta y Vanessa
Silva en Caracas

Meses atrás, Nicolás Maduro parecía disfrutar de la inauguración de un reluciente nuevo estadio de béisbol en las afueras de Caracas. Vestido con el uniforme de la selección nacional, el presidente de Venezuela sonreía mientras lanzaba pelotas frente a las cámaras y se animaba a batear.

Las transmisiones de medios estatales sobre el torneo inaugural, la Serie Caribeña, incluían cortos de un presentador que hablaba en inglés con acento estadounidense y que lo calificaba de “éxito total e inesperado”, que había cosechado US\$ 23 millones en ventas y creado 20.000 empleos. Pero, en Venezuela, las apariencias engañan. El “informe noticioso del exterior que difundían los medios públicos resultó falso, su presentador había sido creado con

ayuda de la inteligencia artificial y su acento norteamericano salía de un sintetizador”, indicó el grupo venezolano Cazadores de Fake News.

Maduro, quien rara vez se muestra entre las multitudes luego del fallido intento de asesinato con un dron de 2018, había inaugurado un estadio vacío sin espectadores el 1 de febrero.

En la otra punta de la ciudad, muchedumbres reales llevaban semanas reuniéndose. Pero sus actividades no salían

en los noticieros. En el centro histórico empleados del sector público protestaban por salarios que equivalían a US\$ 11,14 mensuales, apenas suficiente para comprarse una "cajita feliz" en los McDonald's de Caracas. José Antonio Cádiz, un trabajador de la salud de 19 años, desfiló aferrado a una réplica de un riñón. "Es todo lo que nos queda para comer a los venezolanos —protestó—. Achuras".

De 60 años, Maduro gobierna un país antaño próspero, cuya economía rica en petróleo fue destruida por años de mala administración. Más de uno de cada cinco venezolanos huyó al exterior, lo que desató la peor crisis humanitaria en América de los tiempos modernos. "Al principio, pensamos que, como era un presidente de clase trabajadora, estaríamos representados", recordó la manifestante Ana Rosario Contreras, presidenta de la Asociación de Enfermeras de Caracas. "Maduro se convirtió en el peor enemigo de las clases trabajadoras: hoy vivimos en la pobreza extrema".

Pero, en tanto el mandatario se aproximaba al décimo aniversario de su ascenso a la presidencia, seguía conservando el control, valiéndose de la represión y de técnicas más modernas como los contenidos generados por IA.

Maduro superó el hito, a pesar de los esfuerzos de muchos líderes occidentales. Hace tres años, los Estados Unidos y otros gobiernos declararon a Juan Guaidó, titular de la Asamblea Nacional, como presidente legítimo, en un intento de desplazar al gobernante. Pero el gobierno en la sombra de Guaidó se desarmó, lo que dejó a los estados occidentales que los respaldaron sin más estrategia que la renuente aceptación del líder.

María Ángela Holguín, quien entre 2010 y 2018 debió tratar con Maduro por ser la canciller de Colombia, afirma que gobiernos de todo tipo —los de Estados Unidos, la UE, América latina y la propia oposición venezolana— lo subestimaron. "No es tonto, tiene buenos asesores y fue ayudado por los estúpidos errores que cometieron sus enemigos".

Ex conductor de ómnibus y activista sindical que recibió capacitación política en Cuba, Maduro demostró ser un sobreviviente astuto. Su gobierno socia-

lista, sometido a sanciones de los Estados Unidos y la UE, se acercó a aliados claves: Rusia, China, Cuba e Irán. Además de los militares, cuenta con potentes apoyos no estatales: mineros de oro ilegales, traficantes de cocaína y las guerrillas marxistas de Colombia, denuncian funcionarios estadounidenses.

En vista del fracaso de la campaña de "máxima presión" sostenida por Donald Trump para sacarlo, ahora, los intentos se concentran en persuadir a Maduro de negociar que en 2024 haya elecciones libres y limpias. Los avances fueron mínimos.

"Maduro no entró en negociaciones porque siente que está en mejor posición —dice Michael McKinley, ex diplomático de alto nivel del Departamento de Estado—. Si fueras Maduro, pensarías que no hay muchas concesiones que hacer durante un buen tiempo".

virtió en la nueva cara del chavismo. La elección sorprendió a algunos. Maduro era leal y afable, y se había desempeñado como canciller y vicepresidente, pero carecía del carisma y del culto a la personalidad de su mentor.

Tampoco los necesitaba. La represión y la censura fueron los elementos clave del régimen de Maduro. Un informe de 2019 de Naciones Unidas documentó una cantidad "asombrosamente alta" de presuntas ejecuciones extrajudiciales que llegaban a varios miles. El Tribunal Penal Internacional inició una investigación tras determinar que "hay bases razonables para creer que en Venezuela... se cometieron crímenes contra la humanidad".

Con Maduro, los medios de prensa independientes fueron perseguidos, los partidos políticos cerrados o absorbidos,

"Maduro no negoció porque siente que está en mejor posición. Si fueras él, pensarías que no hay muchas concesiones que hacer durante un buen tiempo".

El riesgo es que otro mandato de Maduro podría abrir la perspectiva de que Venezuela sea, por años, un estado autoritario con una economía en crisis, en recuerdo del Zimbabue de Robert Mugabe. Los observadores son cautos al pronosticar un resultado diferente. "La estrategia con Venezuela no funcionó, así que debemos intentar otra cosa", dice Christopher Sabatini, investigador en Chatham House, quien dirigió un proyecto para promover el diálogo sobre el futuro de Venezuela. "El gobierno Guaidó fue un fracaso pero dejó un punto de encuentro que ya no existe".

Economía en caída libre

Cuando el líder carismático de Venezuela, Hugo Chávez, se percató a fines de 2012 que no sobreviviría a su batalla de dos años contra el cáncer, eligió como heredero a Maduro. Menos de tres meses más tarde, el 5 de marzo de 2013, se anunció la muerte de Chávez, en el final de 14 años en el poder. Maduro se con-

dos, la oposición política encarcelada, el Congreso marginado y el Poder Judicial, sometido a la voluntad oficial.

Al silenciar a los críticos, Maduro sobrevivió a una serie de decisiones desastrosas para la economía. El año que tomó el poder, el PBI de Venezuela era de US\$ 373.000 millones, la cuarta economía latinoamericana detrás de países mucho más grandes, como Brasil, México y la Argentina.

Pero las finanzas estaban en una situación peligrosa. Chávez había utilizado el auge petrolero para financiar una costosa racha de gastos, se embarcó en proyectos de construcción gigantes y subsidió la entrega de petróleo para seducir a aliados del Caribe y América Central. La inflación levantaba vuelo. En vez de sanear la economía, Maduro se empeñó en fortalecer su base política.

Desde junio de 2014 el precio del petróleo, la médula de la economía venezolana, cayó bruscamente y el país se

hundió en la recesión. El Gobierno importaba papel moneda a granel, lo que desató una hiperinflación.

En vez de desmantelar los controles de cambios o reducir el gasto público, Maduro persistió en su variante de economía socialista. Hacia 2018, el PBI de Venezuela se había achicado a sólo US\$ 45.000 millones, señalaba el FMI, lo que lo convertía en uno de los países más pobres de América del Sur. La escasez de comida, medicamentos y artículos básicos era generalizada. Los cortes de electricidad, la falta de agua y la violencia pandillera agravaban el sufrimiento.

con la estatal Pdvsa, como parte de una campaña de "máxima presión". La producción petrolera cayó en picada.

En enero de 2019, la Asamblea Nacional, dominada por la oposición, lanzó una intervención drástica. Declaró a su titular, Guaidó, como presidente interino, alegando una cláusula constitucional que le permitía tomar el poder ante la falta de un jefe de Estado legítimo.

La consigna de Guaidó era "Sí podemos" y su aspecto juvenil y telegénico lo asemejaban a Barack Obama. Nombró un "gobierno interino" y designó embajadores en el exterior, además de conse-

flexión. Vásquez huyó de Venezuela en 2016 y se radicó en Cúcuta, ciudad que está del otro lado de la frontera de su hogar, en el estado de Táchira. Estableció un comercio de venta de helados de mango con un carrito por las calles. Ahora, tiene un par de locales.

Al igual que muchos emigrados venezolanos a Cúcuta, Vásquez estaba en el cercano Puente Internacional Simón Bolívar en febrero de 2019. Los Estados Unidos y Colombia habían anunciado que enviarían un convoy con ayuda humanitaria a través de la frontera, desafiando a los militares venezolanos a detenerlo y con la esperanza de que eso indujera a los soldados a abandonar a Maduro.

Habían llegado tres presidentes latinoamericanos como observadores y Guaidó, que había sido reconocido como gobernante por unos 50 países, eludió una prohibición de viajar y cruzó la frontera para estar con ellos.

Pero las fuerzas de Maduro habían bloqueado el puente con un contenedor y un camión de combustible. Cuando los camiones del convoy trataron de avanzar, sus fuerzas dispararon gases lacrimógenos. Los manifestantes lanzaron piedras y bombas Molotov y, en medio del caos, dos camiones se prendieron fuego y decenas de personas resultaron heridas. La operación humanitaria debió ser abandonada.

"Fuimos al puente a derribar a la dictadura bolivariana. Pero fue un sueño que terminó rápido —dice Vásquez, cuatro años después—. Fue la demostración de lo que, de verdad, puede hacer una dictadura. El régimen admitía que estaba hundiéndose pero no quería ayuda".

Dos meses después, Guaidó se presentó frente a una base militar en Caracas, exhortando a un alzamiento. Miles de manifestantes salieron a las calles. Pero los militares conservaron sus posiciones, la Policía despejó las protestas con gases y la revuelta se desinfló.

Luego, se conoció que la rebelión formaba parte de un plan secreto para inducir a varias figuras claves del Gobierno de Maduro a pasarse de bando. Al final, sólo desertó el jefe de la Policía secreta. Otros se mantuvieron firmes, lo que llevó a pensar que la conjura había



"Cuesta encontrar otro país que se haya contraído tanto sin una guerra o un desastre natural —observó Asdrúbal Oliveros, director de la consultora de Caracas Ecoanalítica—. Los años de Maduro fueron los peores en la historia económica de Venezuela".

A pesar de una inflación que se acercaba al 14.000 por ciento, Maduro consiguió la reelección en 2018, en una contienda boicoteada por la oposición y calificada de farsa por los Estados Unidos y la UE. El entonces presidente Trump endureció las sanciones económicas, separando a Venezuela del sistema financiero estadounidense y prohibiendo que ciudadanos de ese país hicieran tratos

jos directivos en la sombra para vigilar la suerte de miles de millones de dólares de activos venezolanos en el exterior.

El Gobierno de Trump y una cantidad de países de derecha de América latina rápidamente reconocieron a Guaidó como líder legítimo. Maduro acusó a Washington de tratar de montar un golpe y rompió relaciones diplomáticas. Cientos de miles de venezolanos salieron a las calles. Maduro parecía tener los días contados.

Puente a la nada

Para Oscar Vásquez, empresario venezolano que vive en Colombia, el comienzo de 2019 fue como un punto de in-

sido infiltrada por el equipo de la inteligencia cubana que trabaja para Maduro.

Entre los venezolanos, desilusionados por los fracasos opositores, la estrella de Guaidó se opacó. En mayo de 2020, el intento fallido por parte de un grupo de mercenarios estadounidenses de invadir Venezuela sumó un aire de farsa. El año, pasado las encuestas mostraban que Guaidó era casi tan impopular como Maduro. El mes pasado, se exilió en los Estados Unidos.

Mientras tanto, una oleada de elecciones en América latina llevó al poder a nuevos gobiernos de izquierda que querían normalizar las relaciones con Venezuela. El Gobierno de Biden se apresuró a tomar distancia de la estrategia de "máxima presión" de la era Trump. La invasión de Ucrania por Rusia activó la búsqueda de nuevas fuentes de petróleo.

En marzo del año pasado, tres funcionarios estadounidenses de alto nivel, incluido el asesor de Biden para América latina, Juan González, viajaron a Caracas para mantener conversaciones con Maduro respecto del alivio de las sanciones y la liberación de rehenes estadounidenses. En ese momento, el Gobierno de ese país buscaba a Maduro por tráfico de drogas con una recompensa de US\$ 15 millones por su cabeza.

Luego de las conversaciones, siete estadounidenses fueron liberados en un canje de prisioneros y, en noviembre pasado, los Estados Unidos permitieron que Chevron reanudara la venta de una cantidad limitada de producción petrolera de Venezuela.

"Menos una invasión, los Estados Unidos tiraron con todo lo que tenían: sanciones al Gobierno, al petróleo y a la economía de Venezuela; reconocimiento de un gobierno interino; movilización de apoyo internacional a Guaidó y retiro del reconocimiento a Maduro", enumera McKinley. "No sé qué más podía hacer en esta etapa".

A fin del año pasado, la oposición venezolana aceptó lo inevitable y aprobó poner fin a la presidencia interina de Guaidó. "Fue un error destruirla —dijo Guaidó al FT—. Fue una herramienta muy audaz, pudimos alinear a 60 países de todo el mundo detrás nuestro y po-

ner contra las cuerdas a un dictador como Maduro... ¿Y qué otras herramientas tenemos?"

Holguín, la ex canciller colombiana, tiene una opinión diferente. "Reconocer a Guaidó siempre fue absurdo —asegura—. Más que absurdo, fue algo sin precedentes en las relaciones internacionales. Sólo ayudó a consolidar a Maduro".

El 'croupier' del casino

Diez años después, Maduro parece más afianzado que nunca, ayudado por la emigración de muchos de sus críticos más feroces, las divisiones en la oposición y un gran cambio —no declarado— en la política económica.

En los últimos tres años y medio, el antiguo socialista dio un giro al libre mercado, adoptando el sector privado, liberando importaciones, relajando los

frágil de lo que parece. La invasión rusa de Ucrania complicó la relación del Presidente con Moscú. Venezuela tiene, cada vez, más dificultades para contrabandear su crudo pesado a mercados asiáticos ahora que enfrenta competencia de marcas rusas de mejor calidad.

"Maduro no consolidó el poder", señala Julio Borges, quien fue el canciller de Guaidó. "Es un sobreviviente pero no es querido en el país, no lo admirán en las Fuerzas Armadas ni en su partido. Es como el *croupier* en el casino, que reparte las cartas para que siga el juego".

Washington y Bruselas esperan que las zanahorias del alivio de las sanciones y una mayor legitimidad internacional alienten a Maduro a conceder los cambios suficientes que le den a la oposición la posibilidad de triunfar en las elecciones presidenciales del año próximo. Pocos

"Aunque Maduro se fuera en un avión con 40 de sus peores hombres, los problemas de Venezuela casi que son inmanejables. (...) El país está totalmente arruinado".

controles de precios y permitiendo el uso del dólar. El FMI prevé que la economía crecerá un 6 por ciento este año, después de un avance similar el año pasado.

Aunque buena parte de la población sigue atrapada en la pobreza, algunos de los amigos de Maduro hicieron grandes negocios bajo su gobierno. Apodados "enchufados", debido a sus conexiones gubernamentales, cosecharon millones de dólares gracias a los vínculos lucrativos.

Estos "enchufados" compran en lugares como la Galería Avanti, donde un vestido de Dolce & Gabbana cuesta US\$ 1700. La asociación nacional de restaurantes calcula que, en 2022, se abrieron unos 200 locales, principalmente, en Caracas. Los gimnasios de lujo prosperan. "Los 'enchufados' saben que son la nueva élite y se regodean en esa situación", comenta Lucía, una habitante de Caracas que se negó a dar el apellido.

Funcionarios estadounidenses y líderes de la oposición venezolana insisten en que el régimen de Maduro es más

ven con optimismo que eso suceda. Pero son menos lo que ven otras alternativas.

"La situación ideal sería que a Maduro y su círculo cercano les ofrezcan un 'puente de oro' para dejar el país o quedarse en Venezuela sin que los persigan, a cambio de elecciones limpias y ciertas garantías de participación política para los perdedores", observó el ex presidente colombiano Juan Manuel Santos. "Pero lo más probable es que Maduro negocie pocas reformas, y luego celebre elecciones manipuladas en las que se imponga".

Ya sea que continúe en el poder o se retire, Venezuela ha cambiado. "Aunque Maduro se fuera en avión con 40 de sus peores hombres, los problemas de Venezuela casi que son inmanejables —advierte Pedro Burelli, ex miembro del directorio de la petrolera estatal Pdvsa—. Están las guerrillas (colombianas) de las FARC y el ELN, los mineros ilegales, los narcotraficantes y el aparato de seguridad estatal delictivo. El país está totalmente arruinado". <AP>

Style



El recorrido menos famoso de uno de los destinos enoturísticos más bellos del mundo.

Por María Paula Bandera

CAFAYATE DESCONOCIDO

Cafayate invita a entrar a otra dimensión, un paréntesis que resignifica las nociones de tiempo y espacio.

El cambio es tan grande que las tres horas de viaje en auto que separan a este pueblo de Salta Capital se vuelven necesarias para aclimatarse. Al comienzo, la naturaleza se asoma tímida, con senderos verdes y bandadas de mariposas blancas si la suerte acompaña, después se dibujan algunos cerros que ganan cada vez más altura y diversidad de formas hasta que se entra a la zona de la quebrada, un trayecto de curvas y contracurvas con paisajes que quitan el aliento y encarnan la idea de que “el viaje es el destino”.

Este prólogo es necesario para aclimatarse a lo que se viene: la estadía en uno de los destinos enoturísticos más bellos del mundo.

Corazón cafayateño

Como sucede en todos los pueblos, la plaza marca el epicentro de Cafayate. Allí se concentran algunos puntos clave, como la iglesia, el banco y la zona comercial, con restaurantes y locales de artesanías. De todas formas, el ritmo no se apura y la naturaleza tampoco se escon-



de, los cerros se ven desde todas partes.

A dos cuadras de la plaza, se encuentra la bodega El Porvenir, que se remodeló por completo bajo la premisa de conservar todo lo que se pudiera de la construcción original, de 1890, como sucedió con sus paredes exteriores hechas de adobe.

Con diferentes propuestas, “Armado de empanadas con Carmen” figura entre las más elegidas.

Es que las empanadas son patrimonio culinario de la cocina salteña y Carmen, quien trabaja en la bodega desde sus inicios, hace más de 20 años, conoce sus secretos de memoria.

“Ella representa lo mejor de la hospitalidad de Cafayate, siempre recibiendo a quienes nos visitan con una sonrisa y, por supuesto, con un gran talento para hacer comidas caseras”, señala Lucía Romero Marcuzzi, directora de la bodega.

Es que la versión salteña de este ícono de la gastronomía criolla se consagró como una de las más celebradas, junto a la tucumana. En Salta, explica Romero Marcuzzi, la masa es más gruesa y suave, lo que la vuelve más resistente al jugo del relleno y al horneado prolongado: “Es clave usar un horno de barro, como hacemos nosotros. En el relleno lleva carne cortada a cuchillo, papa, cebolla, comino, ají molido y huevo cocido, nunca aceitunas”.

Y para seguir con las comidas, la Experiencia “Asado Regional” también escala entre las más elegidas. La ofrecen para grupos de cuatro personas en adelante y la propuesta es disfrutar de un asado como si se estuviese en un viñedo propio: bebiendo vino sin apuro, al reparo del sol en la galería y con las vides como horizonte.

El Porvenir también cuenta con hospedaje en su finca, una verdadera gema, ya que ofrece la posibilidad de dormir casi al pie del viñedo, pero con la ventaja de caminar dos cuadras y llegar al centro del pueblo.

Claro que Cafayate se puede visitar en familia, pero lo ideal es hacerlo en plan solo adultos. Es que al estar tan alejado de la capital, los únicos estímu-



El Cese, en Angastaco.



Vendimia, a comienzos de marzo, en Tukma.



Asado regional en El Porvenir.



Fiel a la ley de correspondencia, los vinos son como el lugar de donde vienen. Los salteños destacan por su personalidad y fuerza, ya que la altura trae mayor irradiación solar y amplitud térmica.

los presentes son la naturaleza y la gastronomía; un poco por eso y otro tanto por la historia de la bodega, Piatelli inauguró un *wine resort* solo apto para mayores de 18 años.

“Los dueños, Jon & Arlene Malinski, llevan más de 55 años juntos, haciendo del amor de pareja un culto donde uno se apoya en otro, entonces pensaron este lugar para honrar el amor, un lugar donde las parejas tuvieran tiempo de estar juntas y disfrutar el concepto *relax, reflect, reconnect*”, señala Jimena Gianola Otamendi, directora de Hospitality del resort.

Fiel al espíritu cafayateño, y a 6 kilómetros del centro del pueblo, aquí el mundo se desacelera todavía un poco más. “Algunas personas vienen al restaurante y terminan preguntando para quedarse esa noche, ya que el diseño del hotel invita al disfrute, a la contemplación del paisaje con una copa de vino. Venir a Piattelli Wine Resort, como huésped o a uno de sus restaurantes, es pasar el día completo sin correr, ni seguir agenda, logrando un tiempo con uno”, resume Otamendi.

A unos minutos en auto desde el centro de Cafayate, se encuentra Finca Las Nubes, otro lugar perfecto para sentir el pulso de la naturaleza con la copa en la mano.

La bodega es pequeña, se recorre en una hora con degustación incluida, y el restaurante ofrece comidas simples –empanadas, tamales, sándwiches, locro, picada, etc., pero toda esa simplicidad se agradece porque la contundencia del paisaje es tan abrumadora que los sentidos necesitan moderar la información.

La finca está al pie de las montañas y el cerro El Cajón y desde allí se observan las Ruinas del Divisadero. Se recomienda reservar el resto del día para visitar las ruinas y llegar a la Cueva del Suri, que esconde pinturas rupestres.

El vino a la altura

Si se habla de enoturismo en Argentina dos referencias acuden a la mente: Mendoza y Salta.

La provincia norteña trae un plus, porque aquí la ruta del vino suma un condimento: altura. Sí, desde el límite con Tucumán hasta Altura Máxima -uno de los viñedos más altos del mundo, a 3111 msnm, perteneciente a bodega Colomé- toda la vitivinicultura salteña es de altura.

Y encima se añade otro valor agregado: el peso de lo cultural, la presencia, todavía vigente, del ADN de los pueblos originarios a través de sus costumbres, algo que también ayuda a ubicarse en otro tiempo y espacio.

“En general, Cafayate atrae a turistas que buscan una experiencia más tranquila y relajada en un entorno natural y culturalmente rico. Notamos que Mendoza tiene más turismo brasileño y extranjero que busca experiencias más bien gastronómicas. En Salta siempre tuvimos un turismo europeo, pero de perfil explorador, aventurero y que busca experiencias

más relajadas”, señala Romero Marcuzzi.

Cafayate da vida al epicentro, pero basta tomar el auto para descubrir más bodegas y paisajes.

A 10 kilómetros, por una ruta asfaltada y recta, se encuentra Tolombón, un pueblo minúsculo, con menos de 500 habitantes, que tiene una estrella: Altalaluna Hotel Boutique & Spa, el hotel de bodega Tukma.

Este hospedaje, el único del pueblo, funciona en una casona construida en 1892, con detalles de la arquitectura colonial española: grandes galerías con arcadas, rejas de hierro, techos de tejas, etc. Pero lo más fascinante es que se emplaza en el viñedo de la bodega. Las 7 hectáreas de vides conforman un atractivo en sí mismo, se pueden recorrer a pie, observar desde la piscina e incluso desde varias habitaciones.

Además, cada vendimia, a comienzos de marzo, ofrecen un programa que incluye la posibilidad de vendimiar, es decir de participar de la cosecha del año.

El relleno de la empanada salteña lleva carne cortada a cuchillo, papa, cebolla, comino, ají molido y huevo cocido, nunca aceitunas.

Otra localidad situada a 10 kilómetros del centro es Animáná, este pueblo concentra varias bodegas pequeñas, como Aureum Terra, cuyos vinos provienen de viñedos de más de 50 años que pueden verse al pasar por la ruta 40.

En Cafayate y alrededores la altura ronda los 1600 metros, pero ese es el punto “más llano”, cuando se toma esta ruta camino a Cachi, los metros escalan y eso le da otro carácter a los paisajes y también a los vinos.

Hacia arriba

El trayecto se convierte en destino cuando se circula por la mítica ruta 40 rumbo a Cachi.

Al rato de poner primera, se llega a la Quebrada de las Flechas, unos 20 kilómetros que se atraviesan con la mandíbula abierta porque las vistas son impactantes, vale la pena hacer paradas cámara en mano y algunas otras disfrutando solo con los sentidos, sin preocuparse por ángulos y encuadres, total ninguna fotografía le hará justifica a tanta belleza.

Después de atravesar esa parte, a mitad de camino entre Cafayate y Cachi, se llega a Angastaco, donde se encuentra El Cese, una bodega *boutique* que produce 70.000 litros anuales.

“Este proyecto empezó de cero, mis padres compraron una parcela y empezamos a plantar viñas en 2006; en 2009 hicimos la primera cosecha, pero hacíamos la elaboración de los vinos en Cafayate y ya en 2011 empezamos a hacerlos acá”, cuenta Milagro Zamora, la titular de esta bodega que está enmarcada en el paraíso.

Todos los días, entre las 9 y las 17, Los turistas pueden de-

leitarse con este maridaje perfecto entre vinos y un paisaje que quedará grabado en la memoria. El recorrido incluye visita guiada y degustación.

Sin dudas vale la pena llegar a los 2300 metros de altura para visitar Bodega Colomé, en un pueblo homónimo de tan solo 400 habitantes. Hablar del paisaje es quedarse corto, aquí se respira otro aire, se ven otros cielos, se escuchan sonidos únicos...

La bodega ofrece diferentes experiencias de visita, lo mejor es asistir en plan *chill* y hacer la propuesta más completa que incluye recorrido por los viñedos de 1831; almuerzo de tres



pasos, creado por la cocinera Patricia Courtois; visita a la bodega, la más antigua de Argentina en funcionamiento, y *tour* guiado al Museo James Turrell.

Sí, las dimensiones de la estancia son tan abrumadoras que hasta posee un museo, el único en el mundo dedicado en forma exclusiva a la obra de este artista estadounidense experto en trabajar con la percepción.

Se entra a este espacio de una forma y se sale de otra. Es que no hay obras colgadas, ni esculturas, nada de eso, Turrell trabaja con la luz y, aunque suene a cliché, con las emociones de los visitantes, ya que su obra jamás causa indiferencia, interfiere y commueve.

La bodega también cuenta con un fabuloso hotel, construido entre jardines de lavanda y viñedos.

Fiel a la ley de correspondencia, los vinos son como el lugar de donde vienen. Los salteños se destacan por su personalidad y su fuerza, es que la altura trae aparejada mayor irradiación solar y gran amplitud térmica, eso hace que las pieles de las uvas se engrosen y concentren mayor cantidad de polifenoles, lo que se traduce en vinos con mayor intensidad de color, expresividad aromática y buena estructura.

Hoy gracias al manejo en viñedo y en bodega, se logran vinos menos concentrados y alcohólicos, más elegantes, afines a las tendencias del mercado.

Pero hay algo del espíritu norteño que ninguna práctica enológica puede domar: en estas tierras latén costumbres ancestrales y naturaleza en su estado puro... Visitar Cafayate es viajar a la altura y también hacia adentro. <AP>

El golpe fue duro. Trágico. Inesperado. El 29 de diciembre de 1990, Fulvio Salvador Pagani, fundador y hacedor de Arcor, falleció en un accidente automovilístico. Tenía 62 años. Hijo de piamonteses, desde el interior de Córdoba, se había ungido como uno de los dueños de la Argentina. Peso pesado de la Unión Industrial de *La Docta*, hombre de pisar fuerte en Copal, la cámara de las alimenticias, desde la Fundación Mediterránea, fue promotor de ideas como libertad comercial y apertura comercial, conceptos más amargos que dulces al paladar de muchos de sus pares. Su partida dejó un vacío. Tanto, que exigió tres años que lo ocupara su sucesor natural.

Luis Alejandro, el mayor de sus seis hijos –con todo lo que eso significa en la idiosincrasia italiana–, fue, prácticamente desde su nacimiento, el 28 de junio de 1957, el heredero ungido del imperio. Pupilo en el La Salle de Córdoba, contador recibido en la Universidad de esa capital, se especializó en Marketing en la de Nueva York. Era, desde hacía tiempo, el estratega comercial de un grupo que todavía tenía que amalgamar expansión orgánica y adquisiciones, especialmente, en las últimas dos décadas. De hecho, tres semanas antes del accidente, Fulvio lanzó un plan de reestructuración que apuntaba a convertir su emprendimiento de 39 años en lo que ya era: un *holding* integrado y diversificado. Arcor ya tenía 23 plantas en ocho provincias y presencia pro-

Final de una era

El gigante de Arroyito

En 30 años, Luis Pagani asumió de forma precipitada la presidencia de Arcor y convirtió al grupo cordobés en una auténtica multinacional.



ductiva en cuatro países de América latina.

Pagani hijo tomó la antorcha en 1993, luego de tres años de interinato de Hugo D'Alessandro, su tío. Todavía no había cumplido los 35. La Argentina había cambiado. La desregulación y apertura económica por las que su padre bregó ya eran realidad. Domingo Cavallo, viejo protegido de Fulvio, era venerado por el milagro de la convertibilidad. Consciente del nuevo escenario, en el que históricos grupos nacionales terminaban en manos de titanes globales –Terrabusi se vendió a Nabisco y Bagley, a la francesa Danone–, entendió rápido que debía crecer para no ser pez chi-

co; comer para no ser comido. “En el consumo masivo, vivieron mirando para adentro. Fueron muy pocas las que apuntaron, como mínimo, a la región, para no decir al mundo”, explicó en esos días de desnacionalización, a la que calificaba de “mala” y atribuía a la desinversión tecnológica que hubo en los ‘80. Arcor (Pagani) aprovechó el uno a uno para modernizarse. Incorporó tecnología. Se expandió. Compró marcas y empresas. Formó joint ventures. Y, fundamentalmente, se proyectó en el exterior. Pasó de ser un grupo nacional con presencia en otros países a multinacional. El auténtico Gigante de Arroyito. Hoy,

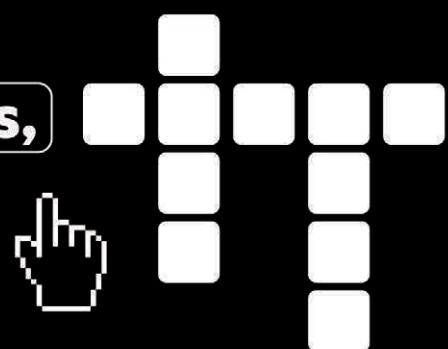
tiene ingresos de u\$s 3000 millones por año, 34 fábricas en la Argentina, cinco en Brasil, tres en Chile, dos en Perú y una en México. El año pasado, inauguró su primera planta en África. Modelo del empresario nacional moderno, integrado al mundo, opuesto al estereotipo que moldeó la *Patricia Contratista*, emergió como la cara y voz de un *establishment* que esbozó un *mea culpa* por papel en el colapso de 2001. Fue socio fundador y primer presidente de AEA, entidad nacida al fuego de esa crisis. Hombre de escuchar muchísimo más que lo que habla, padeció esa exposición. Sobre todo, cuando poco después –AEA se fundó en abril de 2002–, Néstor Kirchner avisó que no dejaría sus convicciones en la puerta de la Casa Rosada. Pagani dejó la presidencia de AEA en 2009. Desde entonces, se concentró donde se sentía más audaz. Arcor siguió creciendo, integrándose y, sobre todo, internacionalizándose. La gran incógnita era la sucesión. Más, en una organización horneada por su liderazgo, salvo por una fugaz experiencia –mayo de 2010 a septiembre de 2012– en la que se desdobló presidencia de CEO (Osvaldo Baños, ex Baesa y PSA). Pagani volvió a concentrar el mando en la última década. El mes pasado, lo pasó a Alfredo, de 58 años. Fallecido Fulvio hijo (Fulvito) en 2015, el siguiente de sus hermanos varones en la línea de sucesión. Luis se retiró. Tiene 65. Dos años más de los que vivió su padre. <AP> Juan Manuel Compte

A man with glasses and a beard, wearing a denim shirt, sits on a couch, listening to music on his smartphone through white earphones. He is smiling and looking at the screen. The background shows a modern interior with large windows.

© Members

UN BREAK EXCLUSIVO PARA VOS

Ahora siendo parte de **Members**, accedés a trivias y crucigramas exclusivos para suscriptores.



Ingresá a **cronista.com** y empezá a divertirte

© El Cronista



A man with dark, wavy hair and a beard, wearing a dark blue double-breasted jacket over a black turtleneck, stands against a background of blurred yellow lights. He has his hands in his pockets and is looking directly at the camera with a neutral expression.

BAD BOY

CAROLINA HERRERA

NEW YORK

COBALT
THE NEW FRAGRANCE

GOOD TO BE BAD

