

LA FORTALEZA DE APPLE. Con facturación récord, no se preocupa por las investigaciones antimonopolio

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 328 - Abril 2021 - Argentina \$ 350



FACUNDO GARRETÓN

EL SEÑOR CANNABIS

9 770328 000496000000
00328



Uno de los emprendedores más exitosos se anima a entrar al polémico negocio que ya factura en el mundo US\$ 30.000 millones. El plan de empresas públicas y privadas para invertir capital de riesgo mientras esperan el guiño del Congreso para legalizar la actividad medicinal e industrial. ¿Un granero del mundo verde?

No es personal, son solo negocios

Décadas de estigmatización han hecho de la marihuana un tabú para la investigación científica. A diferencia de otras drogas, no hay tantos estudios sobre los centenares de compuestos que hacen a la planta y sus consecuencias a largo plazo. De otros productos regulados, como los opioides, sí sabemos mucho: su uso medicinal se ha disparado en los Estados Unidos, originando una cadena de adicciones con 60.000 muertos por año. Con el cannabis, no hay caso comprobable de muerte por sobredosis y se sabe, sí, que dentro de la planta aparecen dos compuestos con potenciales beneficios para algunas patologías: el THC y el CBD. El presidente Alberto Fernández le dio un guiño a la

incipiente industria argentina que se compone, hoy, de inversiones público-privadas que buscan convertir al NOA en un *hub* de exportación de cannabis y productos derivados, tal como lo son ya Canadá, Uruguay y Colombia. No es poco lo que está en juego en esas provincias que viven, desde hace años, del tabaco y la caña de azúcar. El negocio global de la marihuana mueve alrededor de US\$ 30.000 millones y está en expansión: se desplaza tan rápido que en solo cinco años pasó de la ilegalidad a generar empresas que cotizan en Bolsa. La oportunidad para la Argentina, tanto por clima como por *expertise* en producción agrícola, puede ser muy grande. En el medio, falta regulación de un mer-

cado del que se sabe muy poco. Al ser ilegal, cuesta encontrar estadísticas oficiales sobre su consumo a escala local, en cantidad y en variedad. Eso no impide que fondos de inversión, emprendedores de reputación y hasta pequeñas pymes de *growers* que importan fertilizantes y los venden *online*, pongan recursos para explorar esos y otros interrogantes.

Por la ausencia de regulación clara, muchos de ellos prefieren irse del otro lado del charco. El caso más representativo es el de Facundo Garretón, hoy la tapa de APERTURA de abril: residente en Uruguay desde las últimas PASO en 2019, es accionista de un conglomerado de empresas cannabis con operaciones en varios países e incluso se atreve a pensar en un futuro en el que la marihuana no sea solo de uso medicinal: compró la chacra de Susana Giménez en Punta del Este para armar un complejo turístico y de investigación dedicado al cannabis y ya se animan a decir que está en "el negocio del bienestar". Reglas claras aseguran inversiones a largo plazo para impulsar nuevos negocios que todavía no tienen dueño. El tiempo es ahora. No es personal, son solo negocios.



Florencia Pulla

Conocimiento Confianza Eficacia

Cuento con nosotros



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



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

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

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

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

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

Miembro del

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

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

Sumario

Edición 328



Primer plano	Nota de tapa	La Champions vs la Libertadores: el campeonato de los números	F1
El lastre regional 6	Cannabiz 18	62	Amsterdam, ganadora sorpresiva del Brexit 0
Pefil Fernando López Iervasi 8	Viaje a un negocio en floración	64	
Ecosistema	Mano a mano con Matías Kulfas: "Es una gran oportunidad para generar empleo en todo el país"	70	Style
Emprendedor Anclaflex 12	La mirada verde 22	74	
Pitch Cultura cárnia 14	En Alianza con Bloomberg Businessweek	75	
Gente para tener en cuenta Florencia Allevatto y Sergio Rodríguez 16	La fortaleza de US\$ 2,3 billones de Tim 90	112	Una renovación al dente
Pases del mes 16	Un plan de cinco puntos para detener la próxima pandemia 98		
	Joe el constructor 104		
	Golpear a la mano invisible 105		



Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría

Asesoramiento impositivo, legal y outsourcing

Consultoría



Durante la cumbre presidencial para celebrar los 30 años del Mercosur el presidente uruguayo Luis Lacalle Pou reclamó con énfasis una reforma. Es que, en sus propias palabras, el mercado común se convirtió en un "lastre" que no avanzó ni en la integración de los países que lo componen ni en la apertura comercial. Por un lado, el bloque tiene el arancel externo común (AEC) más alto del mundo que, situado en el 13 por ciento, prácticamente triplica el promedio global del 5 por ciento. Por el otro, la unión aduanera nunca se concretó.

"Los objetivos planteados en el Tratado de Asunción no se cumplieron. Se buscaba promover la integración y las inversiones, pero eso todavía no sucede. Había una hoja de ruta que rápidamente se empezó a emparchar y las cosas no funcionan como deberían", explica Daiana Fernández Molero, economista de la Harvard Kennedy School y exsubsecretaria de Programación Microeconómica durante el gobierno de Mauricio Macri. La especialista agrega que hacia fuera el bloque tiene el problema del AEC, que no solo es muy alto, sino que, además, protege bienes intermedios y de capital. Así, se le genera un costo adicional a los productores, que no pueden ser competitivos.

El Mercosur establece que las medidas y los cambios deben ser adoptados por consenso. Este requisito dificulta la introducción de modificaciones. "El escenario ideal sería que

Actualidad

El lastre regional

► A 30 años de su creación, el Mercosur no avanzó lo suficiente en la integración de sus miembros ni en la apertura al mundo. ¿Puede subsistir sin cambiar?



MERCOSUR 30 ANIVERSARIO
REUNIÓN DE PRESIDENTES

todos tengan una visión compartida, pero eso es muy difícil. Pasó con la agenda anterior, en la que se negoció el acuerdo de libre comercio con la Unión Europea. Ese tratado traía beneficios al Mercosur porque negociabas con un bloque de salarios altos, con los que es más fácil competir y que por sus estándares de calidad obligaba a las empresas a dar un salto que las haría más competitivas", dice Fernández Molero.

Exportaciones del Mercosur intra y extrazona En millones de US\$

Año	Intrazona	Extrazona	Participación intrazona %
1990	4.545	41.844	9,8
2000	20.051	65.905	23,3
2010	50.341	232.989	17,8
2019	30.453	291.092	9,5

Fuente: Abeceb a partir de CEPAL y Trademap

externos. Sin embargo, el modelo quedó desactualizado. En su opinión, el mercado común tiene tres opciones de reformularse. La primera, celebrar acuerdos de libre comercio con terceros. La segunda, bajar el arancel promedio a las importaciones, que encarece la tecnología necesaria para producir y exportar. "Me parece que se va a imponer la tercera opción, que es la que busca Uruguay. Mantener el Mercosur y permitir que sus miembros negocien sus propios acuerdos de libre comercio", dice.

Elizondo señala que hoy Brasil y Uruguay están pensando de manera estratégica y buscan las reformas que necesitan para los próximos años. La Argentina, en cambio, urgida por sus desequilibrios macro, apenas puede implementar tácticas que eviten que la situación se agrave. Mientras tanto, el comercio intrazona se achica. Como muestra: hoy, la Argentina exporta al bloque el 50 por ciento de lo que vendía hace 10 años. A eso se suma que el Mercosur es el bloque con menores exportaciones si se las mide en relación al PBI que genera. "Brasil busca acuerdos que permitan que sus multinacionales se instalen en otras regiones. Uruguay, con una fuerte orientación agroalimentaria, busca mercados para que sus productos ingresen con arancel cero y sean competitivos. Hoy el Mercosur les frena esas posibilidades. Ese es el lastre", explica el consultor. <AP> Ricardo Quesada

ESTAMOS DONDE SE CONSTRUYE EL FUTURO

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

Tenaris



Perfil

Fernando López Iervasi

Gerente General de Microsoft

▷ Con experiencia previa en consumo masivo y retail además del sector tecnológico y una carrera internacional, asumió como número uno de la filial local en plena pandemia. La clave del liderazgo hoy, según define: la empatía.

"Hay dos formas de vivir las cosas: o leyendo como otros lo hacen o haciendo las. Y yo tengo vocación de hacer". Quien habla es Fernando López Iervasi, actual Gerente General para Microsoft Argentina que asumió durante el 2020 en plena pandemia. Su recorrido pone en evidencia este mantra: tiene más de 20 años de trayectoria y amplia experiencia en industrias de tecnología, *retail* y consumo masivo en empresas como Unilever, Carrefour, Philips y Google en Chile, donde trabajó 9 años. Durante los últimos tres se desempeñó en Microsoft como director de Negocios y Grandes Empresas para la Argentina, rol en el que contribuyó a acelerar la transformación digital de compañías líderes en el país. Durante julio de 2020, en un contexto de pandemia, López Iervasi asumió como gerente General. "Estoy transitando algo que nunca imaginé. A mi equipo no lo vi físicamente todavía. Es un gran desafío, hay que apostar por una nueva gestión y liderazgo, conectar de otra manera", explica. Para López Iervasi, la clave del liderazgo hoy está en la empatía. Entender lo que le pasa a la otra persona, simpatizar y actuar en consecuencia, desde el envío de una silla y materiales para que pueda trabajar desde su casa a generar espacios de desconexión. "De un día para el otro, todos pasamos a tratar de trabajar desde casa, con la vida personal y laboral sucediendo en un mismo lugar. Que hoy aparezca un ni-

VISIONARY, SINCE 1831

El Arenal Single Vineyard es la culminación de la dedicación, la paciencia y el indomable espíritu innovador de Bodega Colomé.

Pioneros en el cultivo y la elaboración de vinos de altura extrema.

Colomé
DESDE 1831

SALTA | ARGENTINA

bodegacolome.com

Encontralo en www.cavacolome.com

ño en la videollamada está bien visto y nadie tiene pudor, utilizamos las cámaras prendidas en las reuniones entendiendo que hoy se da una convivencia familiar y laboral", explica López Iervasi, padre de tres hijos. Lo cierto es que si bien hoy se desempeña como gerente General en una de las compañías tecnológicas más importantes, no fue ese rubro su puerta de entrada al mundo corporativo. Ingeniero Industrial (UBA), López Iervasi confiesa que estuvo a punto de estudiar Ingeniería Electrónica por su fascinación por la tecnología pero desistió por un test vocacional. Realizó un MBA en la Escuela de Estudios Superiores de Comercio de París (vivió y estudió en siete países) y pasó a ocupar roles de marketing en empresas de consumo masivo y *retail*. Fue en 2008 que dio el salto hacia el área de tecnología, camino que se afianzó en 2017 con su llegada a Microsoft en donde se define "en un mix entre tecnología y negocios". Como aprendizajes en estos 20 años de trayectoria, rescata dos: la capacidad de desaprender y ser protagonista. "Es muy importante aprender rápidamente y para hacerlo tenés que romper con cosas que aprendiste en el pasado. No es que uno arrasta todo lo que aprendió en una mochila, hay cosas que cambian, hay que tener la capacidad de decir 'esto que aprendí ya no me sirve más'. Un ejemplo concreto del hoy: estoy construyendo un liderazgo en un mo-

mento en el que no puedo ver cara a cara a nadie físicamente. Durante 20 años aprendí que ante un equipo nuevo había que crear espacios para conocerse, reunirse en un lugar apartado para construir relacionamiento. Todas esas herramientas ya no me sirven más. Tener la capacidad de rápidamente decir 'esta es la realidad, la acepto y construyo a partir de ahí' es un patrón a lo largo de mi carrera", explica.

"También parte de mi ADN es que tuve la suerte de estar en momentos históricos de grandes transformaciones de ciertas industrias. Hoy en Microsoft somos protagonistas en escribir la historia de la inteligencia artificial y como esto ayuda potenciar la capacidad humana", señala.

En su tiempo libre, disfruta leer sobre actualidad y negocios y hacer deporte: entrena 4 veces por semana. Para organizarse, hace listas de sus objetivos diarios, semanales y también trimestrales, definiendo un porcentaje de tiempo que dedicará a un tema determinado durante tres meses. Atribuye a este tipo de organización tener "mente de ingeniero".

¿Una figura a la que admira? Satya Nadella, CEO de Microsoft, a quien escuchó en una conferencia cuando aún no trabajaba en la compañía. "Fue como un imán. Hoy es más evidente que Microsoft está haciendo cosas grandes pero en 2016 la compañía se estaba reinventando. Estoy acá en parte porque en su momento él me inspiró". <AP> Guadalupe Sánchez Granel

En un minuto

"A largo plazo, China será nuestro mercado más grande, tanto donde fabricaremos la mayor cantidad de vehículos como donde tendremos la mayor cantidad de clientes".



Elon Musk, CEO de Tesla
La marca lleva vendidos 150.000 vehículos eléctricos en el gigante asiático, un 25 por ciento de todas sus ventas en el mundo

▷ "Estamos preocupados por los países de renta media que entraron en la pandemia con problemas de deuda"

Migración virtual

Casi un 40 por ciento de los profesionales argentinos estaría dispuesto a irse del país, según un estudio de Adecco. Sin embargo, como no es fácil hacerlo, la pandemia generó lo que hoy se llama "migración virtual" de profesionales que trabajan en el país para otros mercados. Países como Chile, México y Colombia buscan líderes para empresas, proyectos o negocios. De EE. UU. y Europa se buscan recursos humanos para posiciones de IT. Se trata de profesionales que trabajan de manera remota, que facturan y tienen su cuenta bancaria en el exterior. Con la diferencia de cambio es más rentable pagar buenos talentos desde la Argentina. ¿Y cómo son los salarios de esos países? En España el salario promedio mensual es de 1500 euros, en Estados Unidos US\$ 5160, en Chile US\$ 440, en Paraguay cerca de los US\$ 370, en Uruguay US\$ 605 y en Canadá 1479,5 euros. <AP>

Kristalina Georgieva,
titular del FMI.



Energía que impulsa a la industria

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

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

Pan American ENERGY

Energía responsable

PAN-ENERGY.COM

Emprender en medio de una crisis y después de los 50 años es posible. Así lo demuestra la historia de Alfonso Bonfiglio, cofundador de la firma para productos de la construcción Anclaflex.

Todo comenzó en 2000, cuando trabajaba para el grupo belga Etex, dueño de marcas como Durlock, y en medio de una reorganización Bonfiglio quedó desempleado. Varios ejecutivos como él, con más de 20 años en la multinacional, se vieron sin trabajo en ese contexto. La respuesta fue empezar algo nuevo. "Yo era un bicho de relación de dependencia. Nos tocó emprender por necesidad", recuerda y menciona que en ese momento se juntó con otro ex empleado de Etex, Ricardo Flores, junto con quien armó un plan de negocios con una sola página y un único objetivo: sobrevivir.

El momento era complicado, pero contaban con una carta a su favor. La experiencia de tantos años en una multinacional les daba conocimiento de la industria y, sobre todo, los contactos para arrancar. "Nos había enseñado disciplina. Ese año preparé el presupuesto proyectando que íbamos a tener cero ventas durante el primer mes, y pusimos por escrito lo que teníamos que hacer durante el primer año para llegar al equilibrio. Aprovechamos la vivencia de la multi y lo combinamos con la cintura que te da una Py-

De la multi a la PyME

► Se quedó sin trabajo en 2000 y con 54 años se lanzó a emprender. Hoy su empresa de materiales para la construcción emplea a más de 130 personas.

Foto: Patricio Pérez.



Alfonso Bonfiglio, cofundador de Anclaflex.

ME", reconoce el cofundador y apunta que para empezar cada socio aportó US\$ 15.000 propios. Iniciaron con un pequeño local y una máquina. La idea era hacer masillas a partir de una fórmula que surgió del prueba y error junto a un químico y del *feedback* de los clientes. "Muchas de las inversiones e ideas nacen porque vas sintiendo que hacés bien las cosas. Pero a eso siempre hay que agregar datos y rigor. Cuando comenza-

mos sabíamos que en ese momento el 50 por ciento de las masillas eran importadas, era el uno a uno. Vimos una oportunidad de copiar la masilla importada y tratamos de descubrir la fórmula. El objetivo era estar preparados porque el uno a uno iba a explotar", recuerda el emprendedor que en ese momento contrató como único empleado a su hijo de 18 años que hoy es el CEO de la compañía, Emiliano Bonfiglio.

mos sabíamos que en ese momento el 50 por ciento de las masillas eran importadas, era el uno a uno. Vimos una oportunidad de copiar la masilla importada y tratamos de descubrir la fórmula. El objetivo era estar preparados porque el uno a uno iba a explotar", recuerda el emprendedor que en ese momento contrató como único empleado a su hijo de 18 años que hoy es el CEO de la compañía, Emiliano Bonfiglio.

Ahora sus productos también llegan a Uruguay y Bolivia. El negocio de exportación representó el 12 por ciento de la facturación el año pasado (\$ 450 millones). Para este año, proyectan \$ 750 millones. Pese a haber cerrado la fábrica durante dos meses por el ASPO, la firma invirtió \$ 50 millones en su nueva planta de General Rodríguez, lo cual le permitirá duplicar su producción en 2021. La mudanza está prevista para mitad de año. <AP> Eugenia Iglesias.

En cifras

Fundación: 2001. Inversión inicial: US\$ 30.000. Fact. 2020: \$ 450 millones Cant. de empleados: 132

zonaprop

Ampliá tus oportunidades junto al portal líder

- Aumentá tu alcance**
- Generá mejores contactos**
- Concretá más ventas**

iContactanos!

0810-999-0896

atencionainmobiliarias@zonaprop.com.ar

www.zonaprop.com.ar

La revolución de las vacas

► Tres socios están trabajando para innovar en la industria ganadera. Comenzaron con un e-commerce de venta de carne y en su primer año ya facturaron \$ 5 millones.



Los hermanos Juan Cruz y Juan Manuel López y Andrés Gagliardi, fundadores de Cultura Cárnia.

Los hermanos Juan Cruz y Juan Manuel López son tercera generación de productores ganaderos. En medio de un proceso de búsqueda de valor agregado para su carne, comenzaron, hace cinco años, a trabajar con frigoríficos y faenar sus propios animales. Luego decidieron dar el salto hacia la venta directa y para hacerlo sumaron a Andrés Gagliardi, amigo y

ahora socio, para lanzar un *e-commerce* propio de venta de carne *premium*. Entre los tres invirtieron US\$ 200.000 y pusieron en marcha la plataforma en plena pandemia. Este año, además, planean abrir su primer local físico que seguirá la tendencia de carnicerías *boutique* y ya están haciendo pruebas con heladeras propias en locales de terceros para vender en co-

modato. Hoy llegan a toda la región de Capital Federal y Gran Buenos Aires y para su segundo año de operaciones proyectan duplicar la facturación.

¿Qué ofrecen? En su web venden cortes de carne *premium* madurados y envasados al vacío (todos provenientes de su campo en Balcarce), e incluso sumaron *packs* de hamburguesas que incluyen el pan, queso y salsa. Además, los

emprendedores desarrollaron su propio *snack* de carne deshidratada, en colaboración con el INTI, que puede comprarse ahí mismo. La carne, detallan, se manipula lo mínimo e indispensable, se estaciona en cámara durante 20 días y va directo del campo a la mesa. Esto hace que la carne sume calidad, sabor y terneza. "La manejamos de forma holística, con vacas alimentadas con pasturas naturales y menos agroquímicos", detalla Juan Cruz y explica que el sitio ya recibe 500 visitas por día y muchos los eligen para hacer compras semanales, con un *ticket* promedio de \$ 5000.

¿Cuál es el cambio que están impulsando?

"La carne y el cliente de la carne en la Argentina están evolucionando", dice el emprendedor y asegura que con la creciente tendencia hacia dietas más basadas en vegetales y saludables, en el negocio de la carne tomarán fuerza conceptos como la trazabilidad y las políticas de sustentabilidad y ética de las compañías, un concepto que en países de Europa ya es muy fuerte y que esperan que se replique en estas latitudes. "Queremos darle un enfoque y una visión diferente. Que la gente compre por este canal no es habitual, estamos rompiendo un paradigma y trabajando para adecuarnos a estos tiempos", aporta Gagliardi. <AP> E.I.

Foto: Patricio Pérez.

En Mirgor hacemos que las cosas sucedan con convicción, creando valor en cada producto y servicio, construyendo vínculos de confianza y relaciones a largo plazo con nuestros clientes, proveedores y socios.

www.mirgor.com.ar



Mirgor⁺ manufactura
Mirgor⁺ logística
Mirgor⁺ distribución

Mirgor⁺ retail
Mirgor⁺ innovación

Mirgor⁺ agropecuario
Mirgor⁺ servicios

Pases del mes

**Paula Altavilla**

Presidente en la Argentina, Paraguay y Uruguay de Schneider Electric

Altavilla estudió Administración de Empresas y un MBA y tiene más de 20 años de experiencia trabajando en grandes empresas como 3M, donde lideró varias unidades de negocio, y Whirlpool, donde se desempeñó como Directora Regional, a cargo de la operación en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile. En este último rol desarrolló un proyecto de inversión para la construcción de una nueva planta de manufactura de lavarropas de alta capacidad en la Argentina, cuya producción no sólo abastecerá el mercado local sino que también se exportará a la región, principalmente a Brasil.

Bernardo Andrews
De CFO a CEO de Genneia.**Sebastián Benoit**
De Executive Director del MBA del IAE Business School a International & Executive Coaching Head de Glue Executive Search.**Pablo Blanco**
De Gerente de Negocios Digitales en Yacaré a CFO de Alprestamo**Valeria Calónico**
De Gerente de Operaciones a Directora de Operaciones de ManpowerGroup Argentina.**Tomás Costantini**
De cofundador a Presidente de Miiii.**Laureano García**
De gerente de Franquicias

en Molino Cañuelas a Director de Marketing del Grupo Goldfarb.

José Ignacio Sanchez Elía
De Presidente a CEO de Grupo Tesacom.**Gustavo Ripoll**
De vicepresidente para Centroamérica y el Caribe a vicepresidente para la región Multi-Country Latin America de DELL Technologies.**Sandra Vaz**
De Head of Corporate Sales en Votorantim a Directora de Socios y Alianzas Globales en Latam de Red Hat.**Gabriel Weinstein**
De Socio de Argentina y Director de Innovación para la región a Director de OLIVIA España.

Gente para tener en cuenta

**Florencia Allevatto**

Fundadora de Perfilesdealuminio.net

Ingeniera Química de la UBA (se graduó en 2012), Florencia Allevatto fue investigadora de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). En 2016 realizó una especialización en aplicaciones tecnológicas de energía nuclear en el Instituto Balseiro y en paralelo a sus funciones de investigación en la CNEA fue ingeniera de Ventas en la empresa Pensur, en 2018. Tras esa experiencia, decidió tomarse un año sabático y viajar por el mundo. A la vuelta, sintió que tenía ganas de hacer algo nuevo y emprender. Comenzó a importar por Amazon perfiles de aluminio y, ante el éxito en las ventas, fundó Perfiles-DeAluminio.net, un marketplace de productos orientado a usuarios finales y profesionales como arquitectos, decoradores y carpinteros. Hoy comercializa más de 80 productos y acaba de lanzar DistribuidoradeAluminio.net, con la intención de abarcar un mercado que necesita otro volumen de productos.

Su meta es que Perfiles-DeAluminio.net crezca no solo en el mercado local sino también en el exterior. Allevatto siempre practicó deportes y hace cinco años se dedica al *running*. Está federada en atletismo y compite en 800, 1500 y 3000 metros.

**Sergio Rodríguez**
Chief Strategy Officer de Bdt.US

Con más de 20 años de trayectoria en Europa y los Estados Unidos, Sergio Rodríguez es uno de los tantos argentinos que hizo carrera en el exterior. Licenciado en Economía de la UCA, realizó un Master en Ingeniería Financiera en la Universidad de Columbia (Nueva York) y un Executive MBA (especializado en Derivados) en Northwestern, Kellogg, Chicago. Comenzó su actividad en Roma, en el Grupo BNL-BNP Paribas. Al finalizar la maestría en Columbia entró al Citibank, donde trabajó durante 10 años.

Luego del MBA en Kellogg, se trasladó a Londres para trabajar en un *hedge fund* donde desde hace 12 años es jefe de economistas y jefe de estrategia de inversiones, además de pertenecer al consejo de dirección. Además, Rodríguez es jefe de Estrategia en Bdt.US, una plataforma virtual que comparte en tiempo real con sus suscriptores las indicaciones para operar como verdaderos corredores de bolsa.

Desde Chicago brinda su conocimiento del mercado de bonos del Tesoro de Estados Unidos hacia toda América latina.

Cuando deja los mercados, Rodríguez disfruta volar: es piloto hace 25 años. También le gusta compartir deportes como el ski y el polo con sus hijos.

Innovación Compromiso Personas

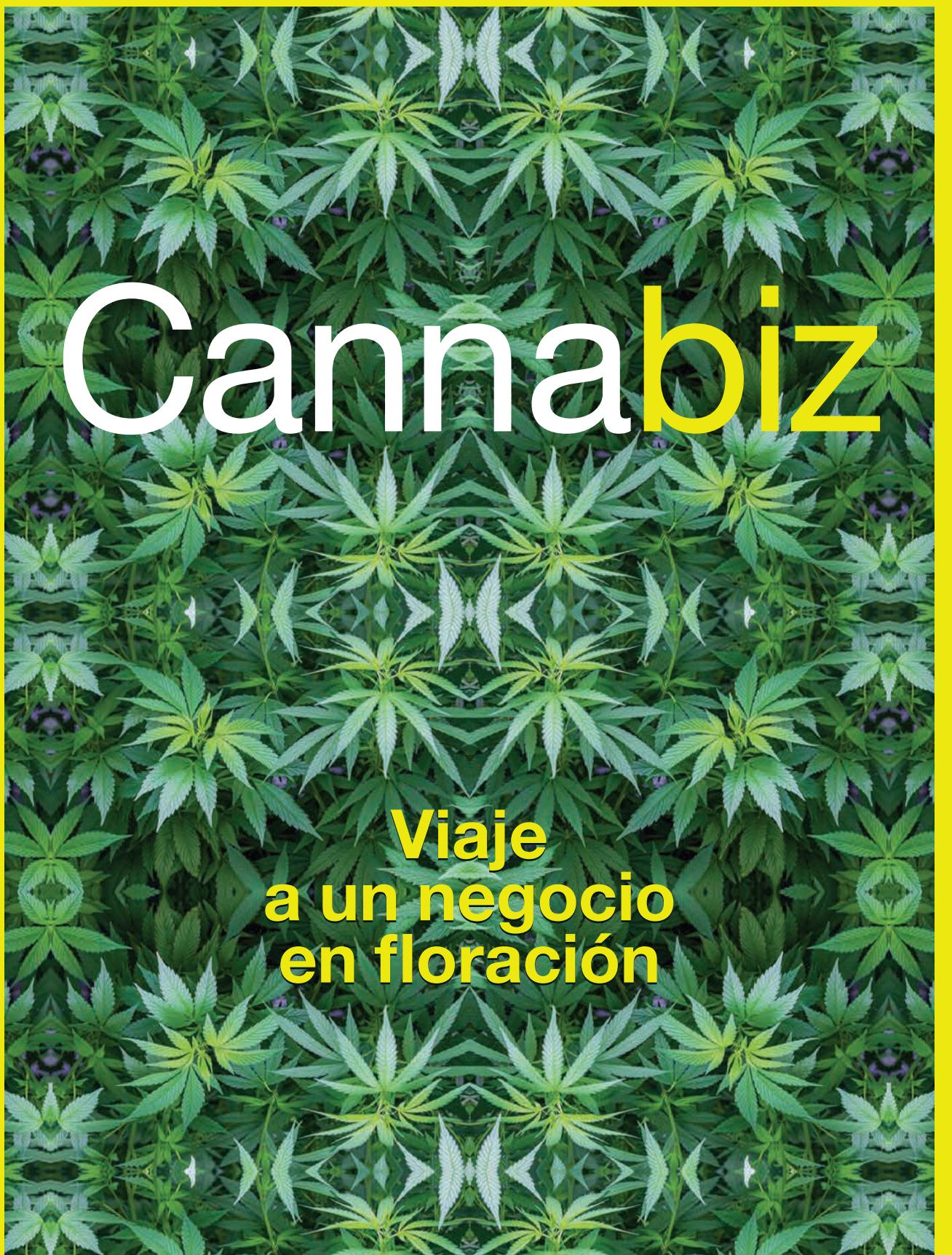
► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

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

BDO



Cannabiz

Viaje
a un negocio
en floración

Con la reciente iniciativa oficial de legalizar su uso medicinal e industrial, la Argentina quiere subirse a un negocio en el que picaron en punta Uruguay y Colombia en la región. Un emprendedor estrella, un *joint venture* público-privado y un puñado de PyMEs con capital de riesgo buscan ser los pioneros en un mercado todavía sin dueños que en el mundo ya mueve US\$ 30.000 millones anuales. ¿Hay verdadero potencial?

Por Tomás Rodríguez Ansorena y Florencia Pulla

Cuando la era de la prohibición llegue a su fin (y no falta demasiado), será recordada como un suspiro en la larguísima historia del cultivo de *cannabis*. George Washington la plantó en sus fincas de Vermont y Belgrano quiso industrializarla en el burocráticamente estancado Virreinato del Río de la Plata. Ahora que las consultoras valúan el mercado (legal) en más de US\$ 30.000 millones y que varias de las empresas de consumo masivo más importantes del mundo tienen planes verdes, la idea de profundizar su persecución penal suena *naif*. Según datos de la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes de la ONU, la producción mundial de *cannabis* de uso legal pasó de menos de una tonelada en 2000 a 290 en 2018.

Y eso solo para la producción de cannabinoides. El mercado del cáñamo es todavía más grande. China, que exhibe tolerancia cero para cualquier narcótico, es el principal productor de esta variedad de la planta con muy bajas concentraciones de THC (menos de 0,3 por ciento), el famoso componente psicoactivo de la marihuana. En 2019, registró casi 70.000 hectáreas dedicadas a la producción de fibras con un destino variadísimo: textiles, materiales de construcción, alimento balanceado, cosmética, bioplásticos y papel. La marca de *outdoor* Patagonia es uno de los importadores del cáñamo chino (*hemp*, en inglés) para su propia línea de ropa hecha de este cultivo industrial, que según algunos estudios tiene ventajas sobre el algodón, empezando por su huella hídrica. El resto se utiliza para la extracción de CBD, el componente analgésico, relajante, que reduce náuseas, evita convulsiones y que es la base de todos los productos de *cannabis* "medicinal".

En la Argentina, la discusión sobre este capítulo de libertades civiles está abierta pero lejos de cerrarse. Donde sí empieza a delinearse un panorama más claro es en el *cannabis* no psicoactivo. En su reciente discurso de apertura de las sesiones legislativas de 2021, el presidente Alberto Fernández

anunció el envío de un proyecto de ley para la promoción del "cultivo exclusivamente para uso medicinal e industrial". Entre los argumentos destacó que "la industria mundial del *cannabis* medicinal triplicará su volumen de negocios en los próximos cinco años". El ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, agrega en diálogo con APERTURA que el *cannabis* es "una gran oportunidad para generar empleo en todo el país, aumentar las exportaciones y movilizar actividades de alto valor agregado vinculadas a la producción".

Este nuevo paso en la legislación despierta entusiasmo de parte del incipiente pero ya muy nutrido ecosistema de emprendedores del *cannabis*. Hasta ahora, el marco establecido por la ley 27.350 de 2017 se limitaba a la legalización del uso medicinal para determinados pacientes y la investigación científica. A aquello permitió el lanzamiento de los proyectos argentinos que fueron pioneros en el cultivo de la polémica planta. El abanico se amplió a fines del año pasado con la autorización del "autocultivo y cultivo solidario" y la habilitación a las farmacias para vender aceites. La nueva ley le dará forma definitiva al sistema productivo. Allí, la Argentina tiene las condiciones para ser potencia y subirse al negocio en el que, de la región, ya picaron en punta Colombia y Uruguay, plantean los actores del rubro.

No quiero esperar más

Diez días después de las PASO de 2019, Facundo Garretón sintió que se acababa el juego en la Argentina e inició los trámites para radicarse en la República Oriental. "Me di cuenta de que la gente quería otra cosa y yo era la persona equivocada. Así que decidí irme", dice hoy desde el Uruguay, donde diseña "la compañía de *cannabis* más grande de América latina". En plena cosecha de las tres toneladas y media de flores que planea exportar este año a Europa presenta su nuevo *holding*,



Con su nuevo holding, Terraflos, Garretón integrará con cuatro compañías en Uruguay, Colombia y Canadá los cuatro eslabones en la cadena del cannabis: producción, extracción de componentes, elaboración de productos y comercialización.

"La Argentina puede ser el próximo granero de cannabis del mundo"
Facundo Garretón



Terraflos Inc., con el que integrará con distintas compañías los cuatro principales eslabones de la cadena de valor del *cannabis*: la producción de materia prima, la extracción de componentes esenciales, la elaboración de productos y la comercialización. Además de sus operaciones actuales en Uruguay, Canadá y Colombia, está a punto de pisar fuerte en la Argentina con la adquisición de una empresa de manufacturas para la elaboración de productos cannábicos (una vez que la ley lo permita). A eso se suma Dr. Gea, una nueva plataforma *online* de venta de estos y otros productos fundada por los argentinos Gonzalo Carrasco, Jorge Lloveras, Martín Andrés y Nicolás Cavalieri que tendrá su lanzamiento oficial en México y Colombia.

No es un improvisado. En el año 2000 Garretón fundó InvertirOnline, la compañía pionera en el *trading* por Internet que terminó vendiendo en 2018 por casi US\$ 60 millones al Grupo Supervielle. Además, es un promotor del emprendedurismo y formó parte de organizaciones como Endeavor. En 2015, fue electo diputado nacional del PRO por Tucumán, su provincia natal, donde antes de IOL había creado el primer proveedor de Internet del norte argentino, Tucumán BBS.

Su primer contacto serio con el *cannabis* se produjo en 2017 como diputado, cuando la Argentina comenzó a regular la industria y él empezó a estudiar la legislación comparada. Allí encontró un mercado en ebullición que

le recordó a la burbuja de las puntocom de fines de los 90: todo para inventar, mucho humo para vender y mucho espacio para fracasar, pero ciertamente una planta cargada de futuro. "Yo vi que la oportunidad estaba, pero había que ser muy selectivo y tener una buena hipótesis de inversión. Empecé a seguir a más de 300 empresas de *cannabis*, más de la mitad en América latina", recuerda.

Garretón entendió que debía especializarse y por eso su primera inversión fue en Yvy Life Sciences, una compañía uruguaya enfocada en el *sourcing* de la materia prima: desde la genética hasta el *trimming* (el corte de la flor) y el secado. Además de sus propias plantaciones, Yvy asesora y se provee de la cosecha de pequeños granjeros que comenzaron a florecer en 2013 luego de que Uruguay se convirtiera en la primera nación del mundo en regular la producción, venta y consumo de *cannabis*. En 2020, la industria uruguaya cerró exportaciones por US\$ 6 millones principalmente a Suiza, con precios que variaron entre los US\$ 200 y los US\$ 2000 por kilo de flor seca.

Con Yvy, Garretón llegó a las revistas de actualidad este verano, luego de que comprara la icónica chacra de Susana Giménez en la localidad de Garzón por una cifra millonaria. Allí estarán los *headquarters* de Terraflos, combinados con un *hub* de investigación y desarrollo y una serie de emprendimientos cannábicos: hotel temático, restaurante con carta *ad hoc*, un centro de bienestar y actividades típicas de las bodegas de Mendoza pero de color verde y aroma penetrante.

Mano a Mano

Matías Kulfas

Ministro de Desarrollo Productivo



“Es una gran oportunidad para generar empleo en todo el país”

El ministro de Desarrollo Productivo detalla la visión oficial sobre el cannabis frente a la discusión sobre un nuevo marco legal para la actividad.

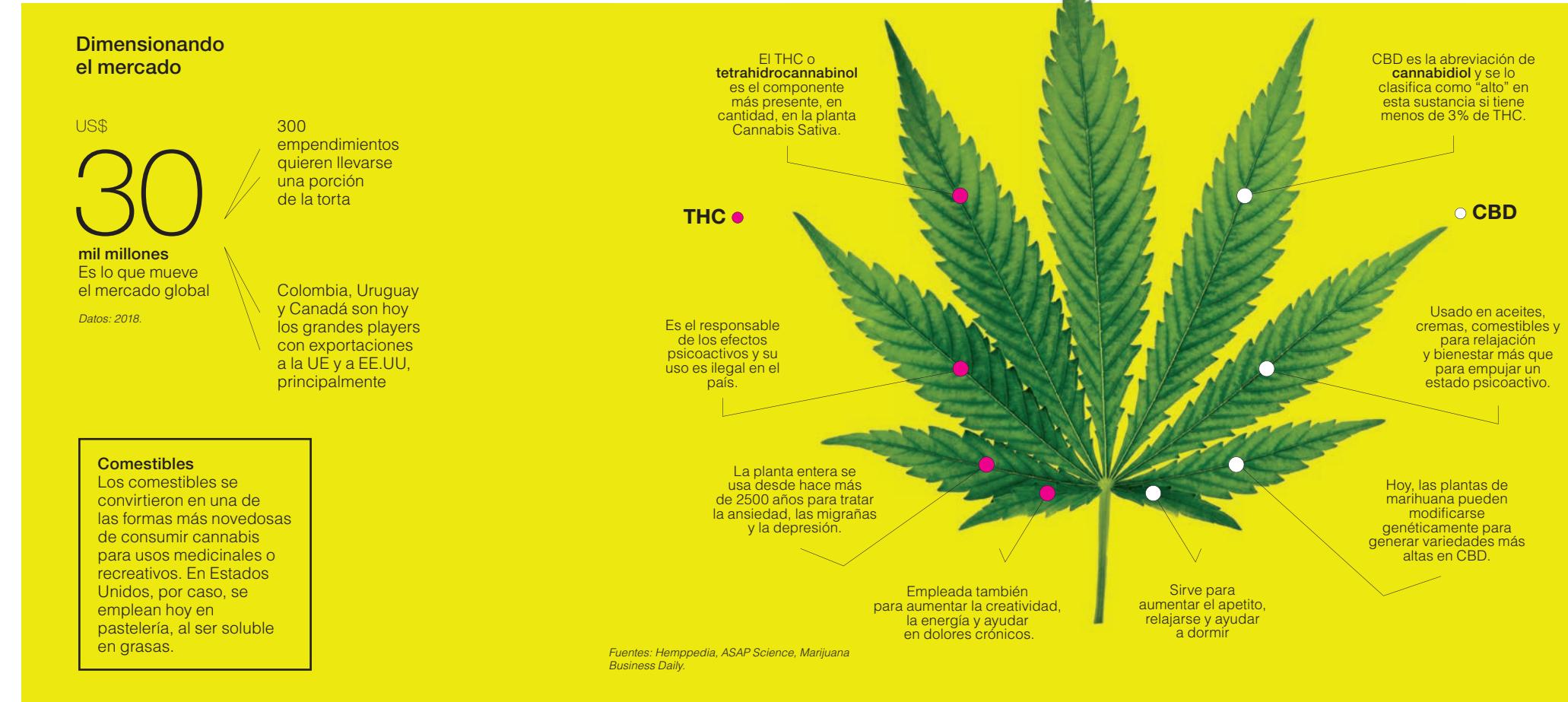
¿Qué oportunidades presenta el cannabis para Argentina? El cannabis medicinal es una industria global naciente con perspectivas de crecimiento muy dinámico en los próximos años. Nuestra decisión es avanzar en una apuesta estratégica al desarrollo del sector en la Argentina a partir del diseño de un nuevo marco legal de regulación y promoción. Nuestro país tiene muy buenas posibilidades de posicionarse frente a quienes son hoy los pioneros de la región en materia de producción

de *cannabis* legal, Uruguay y Colombia. La Argentina cuenta con altas capacidades tecnológicas en materia agrícola, una extensa red de laboratorios públicos y privados, y con un ecosistema de instituciones CyT que ya han manifestado su interés.

Nuestra expectativa es que, junto al desarrollo de los eslabones primario e industrial, el *cannabis* medicinal y el cáñamo en la Argentina logren movilizar una serie de servicios intensivos en conocimiento a lo largo de toda la cadena productiva. Por eso entendemos que es una gran oportunidad para generar empleo en todo el país, aumentar las exportaciones y movilizar actividades de alto valor agregado vinculadas a la producción.

¿Qué modelo de regulación diferencial propician para cultivos con propósito medicinal y cultivos con propósito industrial? ¿Una será menos restrictiva que la otra?

Como se sabe, el cáñamo es una variedad específica de la planta de *cannabis* que se caracteriza por sus bajísimas concentraciones de THC y, por tanto, con ausencia de efectos psicoactivos. En virtud de ello, el cáñamo en ningún caso puede ser considerado un estupefaciente en los términos de la ley penal. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia observada en otros países, es necesario regular y controlar la actividad para evitar que en los cultivares de cáñamo se oculten cultivos no autorizados de *cannabis* psicoactivo.



La segunda inversión de Garretón se llama Blueberries Medical Corp, basada en Canadá y listada en la bolsa de ese país con una capitalización bursátil de más de 25 millones de dólares canadienses (CAD 1: US\$ 0,80). Garretón hoy es *Chairman* de la compañía pero su intervención se inició con una participación mínima. Cuando adquirió el 5 por ciento de las acciones accedió a ocupar una silla en el directorio con la aquiescencia de sus fundadores, quienes a su vez le propusieron que duplicase su participación a través de un *debenture* (instrumento similar a una nota convertible). A fines de 2020, la oferta de un grupo australiano para comprar la mayoría del paquete accionario aceleró sus planes y, acogiéndose a su derecho de “first refusal”, igualó la oferta y pasó a ser el accionista más relevante. La inversión total fue de US\$ 1 millón en los que también aportó FLA Ventures, el fondo de su ahora socio Sebastián Hochbaum.

Blueberries está dedicada al segundo eslabón de la cadena: la extracción de cannabinoides. Su operación principal está en Colombia, donde realizan el proceso de extracción “super-crítica” con CO₂, un método con certificación GMP (Good Manufacturing Practices) que los habilita a comercializar ingredientes activados de altísima calidad para la industria farmaceútica. La elección de Colombia no es casual ya que en su regulación, también pionera, está expresamente prohibida la exportación de la flor seca. Toda la cosecha colombiana debe destinarse a industrialización, lo cual ya despertó los reclamos de productores primarios que quisieran escalar su producción y acceder a mejores precios. Según la Asociación Colombiana de Industrias del Cannabis (Acolcanna), las exportaciones totales de productos derivados del *cannabis* alcanzaron los US\$4,5 millones en 2020, un flujo que Blueberries planea engrosar considerablemente. Y aunque sus clientes hoy son principalmente laboratorios farmacéuticos, Garretón pretende destinar sus productos a más segmentos.

“El *cannabis* no cura enfermedades concretas sino que alivia dolencias y tiene aplicaciones terapéuticas”, dice Garretón. “En la Argentina, por ejemplo, fue aprobada originalmente para la epilepsia refractaria, que no cura la enfermedad sino que reduce los eventos de epilepsia. En el Parkinson igual:

mejora los temblores. En el mismo sentido, ayuda si tenés ansiedad, para dormir mejor o si te duelen las articulaciones. ¿A qué voy con esto? Entendemos al *cannabis* como una herramienta de bienestar. No somos tan directos en la clasificación entre medicinal y no medicinal. Creemos que es una herramienta de bienestar”.

Entre Yvy, Blueberries, Dr. Gea y su flamante adquisición en el país, Garretón calcula los activos de Terraflor Inc. en cerca de los US\$ 100 millones. Y está confiado de que es apenas el principio. Aunque su futuro cercano permanece en Uruguay, dice que “la Argentina puede hacer todos los eslabones de la cadena. En el *sourcing*, ni hablar. Tiene campos, tiene conocimiento, tiene tecnología y grandes profesionales. En el segundo eslabón, también tiene conocimiento y experiencia. La Argentina tiene plantas de extracción de caña de azúcar, de procesamiento de maíz y soja, de otros cultivos alternativos. Y manufactura también: de los laboratorios líderes en América latina, diría que la mayoría tienen origen en Argentina. Puede ser el próximo granero de *cannabis* del mundo”.

¿Podrías ser amada?

En Uruguay son legales los cultivos de ambas variedades: ricas en cannabidiol (CBD) y ricas en tetrahidrocannabinol

Nuestro objetivo es que la regulación responda a esquemas de control eficientes que logren una "trazabilidad total" de los procesos y los subproductos generados y así se evite toda posibilidad de desvío al mercado ilegal.

¿Qué rol debe tener el sector privado en este mercado?

El sector privado tiene que tener un rol importante para jugar en la cadena productiva, sobre todo en materia de inversiones. Desde ya, esto debe ser acompañado de una fuerte regulación del Estado, tal como sucede en el resto de las actividades vinculadas a productos medicinales. Hay espacio para todos los actores. El rol de la legislación es garantizar que cada actor sea parte del proceso que permita que el sector pueda crecer.

Colombia restringe su producción para la extracción e industrialización posterior. Uruguay, en cambio, permite la exportación de la flor. ¿La legislación argentina debería elegir uno de estos dos caminos?

En términos estratégicos, nuestro objetivo pasa por desarrollar una cadena productiva capaz de agregar valor a lo largo de los distintos eslabones involucrados, dado que nuestro país tiene todas las condiciones necesarias –naturales, científicas, tecnológicas y de recursos humanos calificados– como para llevarlo a cabo. Resulta claro que una mayor densidad y complejidad de los eslabonamientos presentes a lo largo de la cadena fortalecerá la potencialidad que presenta el sector para crear empleos calificados en las economías regionales y para exportar. <AP> T. R. A.



Cannava, empresa de Jujuy que quiere llegar este año a las farmacias con "un producto de grado médico seguro" y encarna la apuesta de la provincia por la nueva industria medicinal.

(THC). Los requisitos y controles para cultivar y comercializar las últimas, sin embargo, son mucho mayores. Por eso, el mercado de CBD está explotando. Además de los emprendimientos de Garretón, un buen número de argentinos cruzaron el charco para subirse a la ola. Se destacan los socios de CPlant, Lucas Crivilone y Guido Husni, que antes de cumplir 30 años ya están entre los principales exportadores del país. Nicolás Bianchi recién está empezando. Hasta hace cinco minutos, se ganaba la vida como abogado especialista en litigios internacionales. Pero junto a su hermano y su pareja acaban de formar la SAS Bloom Growth en Uruguay para meterse en este negocio en el que, cree, está todo por hacerse. Para otorgar la licencia de cultivo, las autoridades orientales exigen un plan agrícola sustentable y creíble y realizan un riguroso escudriñamiento en materia de lavado de activos. El plan de Bloom inicia con 250 plantas para la experimentación en apenas media hectárea. Para la campaña siguiente, que se planta sobre el final del invierno y se cosecha a fines de marzo, su proyecto es para cinco hectáreas.

Según sus cálculos, excluyendo el *trimming* (la etapa más intensiva en mano de obra), la inversión para esa extensión ronda los US\$ 200.000. Con un rinde promedio de una tonelada por hectárea y a precios de exportación cercanos a los US\$ 300 el kilo, su proyección de ganancia es un millón y medio de dólares. Nada mal. Sin embargo, no todas son historias de éxito. Según relata Bianchi, quienes intentaron cultivos extensivos sin experiencia previa fracasaron rotundamente.

Y fracasar no es patrimonio exclusivo de los aventurados. Marcelo Duerto nunca diría que su experiencia fue un "fracaso", pero las cosas no terminaron como esperaba. Ingeniero aeronáutico de formación y consultor durante 26 años para todo tipo de industrias en Accenture, su salto al negocio del cannabis fue un cambio trascendental. En 2019, fue nombrado *Country Manager* para el Cono Sur de Canopy, una de las empresas de cannabis más importantes del mundo, como tantas, de origen canadiense. No duró más de un año en el cargo. En el medio se produjo la salida de su fundador y un definitivo cambio de estrategia al mando de Constellation Brands, dueña de Corona y otras marcas fuertes del mercado de bebidas. Canopy había querido ser pionero en todos los mercados de América, pero para sus nuevos dueños, había que concentrarse allí donde había seguridad regulatoria. "Pasó con muchas compañías: intentaron en muchos países esperando una regulación favorable que nunca sucedió", dice Duerto.

#AprendiendoJuntos

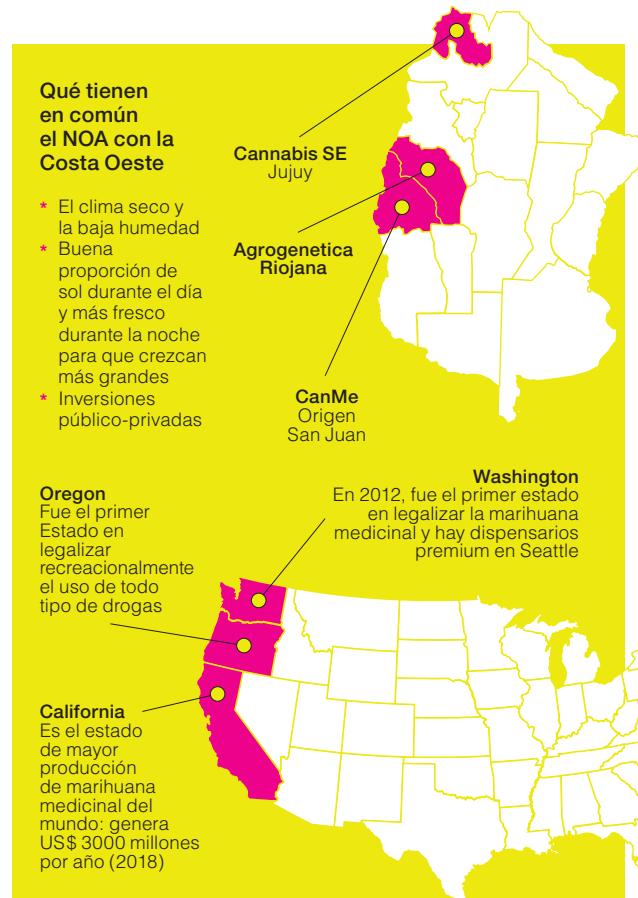
Aprendimos en la tormenta a valorar más la calma.
Aprendimos que cuidarnos era cuidar al otro.
Que se extraña más la cercanía que la distancia.
Aprendimos que desde casa se puede estudiar,
trabajar, compartir.

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

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy



En términos personales, su paso por Canopy fue todo ganancia, y hoy diseña el desembarco, también en Cono Sur, de otra *major* del mundo del *cannabis*. “Se había generado una enorme expectativa y los cambios no se dieron lo rápido que se esperaba. Pero el *cannabis* vino para quedarse, no tengo dudas”, explica. En plena ronda de inversores para financiar su nuevo proyecto, está convencido de que la Argentina será un polo cannábico crucial para el desarrollo de la industria en la región. Sin embargo, no cree que el *cannabis* sea una industria “per se” si no más bien un nuevo segmento en una infinidad de mercados, desde el alimenticio al farmacéutico.

La flor de tu interior

La sanción de la ley de 2017 lanzó la carrera en la Argentina por aprovechar los estrechos espacios que habilitaba el marco regulatorio. La provincia más audaz fue Jujuy, que ese mismo año adhirió a la ley marco y al año siguiente creó la Sociedad Estatal Cannabis Avatar. Al frente de la compañía asumió Gastón Morales, hijo del Gobernador, quien hasta entonces había trabajado en el impulso de las energías renovables en la provincia. Según explica Morales, la iniciativa llegó del “convencimiento de que era la única forma de superar la contradicción que existía en ese momento: por un lado una ley que legalizaba la investigación y el uso medicinal, pero por otro, gente recurriendo al mercado negro o a productos importados a precios exorbitantes”. Con una inversión que al momento

demandó US\$ 4 millones, Cannava pretende llegar este año a las farmacias de Jujuy con un “producto de grado médico seguro y asequible”. Pero además de satisfacer a esta demanda, el proyecto de Jujuy persigue objetivos quizás más ambiciosos: “El *cannabis* puede aportar mucho a la diversificación de la matriz productiva de la provincia como un complemento muy importante del tabaco y la caña de azúcar, los dos principales *commodities* de la industria regional agrícola, que vienen en declive desde hace años. En Jujuy hay cerca de 25.000 familias que dependen del tabaco y la caña. La industria del *cannabis* puede ser una alternativa”.

Cannava abarca desde la semilla hasta la elaboración de productos de grado médico final, describe Morales. Durante el último año y medio llevó a cabo ensayos agrícolas tanto a campo abierto como a cubierta en sus nueve invernaderos. Además, cuentan con una cámara de germinación y un laboratorio piloto de investigación y desarrollo donde hoy realizan la extracción, destilación y demás procesos para obtener los ingredientes activos. “El objetivo de esta etapa era lograr la estabilización del producto y ya lo estamos logrando”, dice Morales. “Cannava cuenta también con un complejo de biotecnología que alberga un laboratorio agrícola y un laboratorio farmacéutico de 600 m², que fue diseñado por especialistas y validado en un proceso de intercambio internacional. Es una planta de producción de medicamentos derivados de *cannabis* de grado GMP. El equipamiento para esta planta está llegando a mediados de año y la planta va a tener una capacidad de procesamiento de 45 kg de biomasa vegetal por hora”, explica. De esa producción, obtienen un 10 por ciento de ese volumen en ingredientes farmacéuticos activos. “La genética tiene una predominancia de CBD con muy poco porcentaje de THC. Así lo estamos verificando en el laboratorio. Pero es una falsa dicotomía esa de que el CBD es medicinal y el THC no”, cree Morales: “Es un error que nace del desconocimiento de la potencia terapéutica que tiene la planta y todos sus cannabinoides. THC lo estamos reservando para investigación científica y tiene un enorme potencial”.

Para Morales, el anuncio de Fernández “está a la altura del desafío que tiene el *cannabis* medicinal para la Argentina en términos de desarrollo y de crecimiento”. Allí subraya que uno de los objetivos de Cannava es crear un ecosistema de pequeños y medianos productores: “Hoy estamos viviendo en carne propia los desafíos de la actividad para luego poder volcarlos en una guía de buenas prácticas que pueda ser utilizada muy pronto por los cultivadores”.

En el amplísimo espectro de organismos del Estado con incumbencia en la actividad (seguridad, salud y agricultura por empezar), una de las instancias más engorrosas para Cannava fue la importación de semillas. Por eso, la provincia está por lanzar su plan provincial de mejoramiento genético. “Nuestro objetivo es lograr la sustentabilidad económica y eso depende en gran medida de lograr una variedad jujeña”.

Al cierre de esta edición, el Instituto Nacional de Semillas tenía en curso una docena de solicitudes de importación de



UNIDOS POR LA MISMA ENERGÍA

Así como vos te conectás con tu familia, tus amigos y tus seres queridos, nosotros también lo hacemos con más de 2 millones de usuarios, desde Buenos Aires hasta Tierra del Fuego.

Ser parte de esa conexión diaria entre miles de personas, sin importar distancias, climas o geografías, es nuestro compromiso.

la semilla de *cannabis sativa*, trámite también tedioso para Benjamín Enrici, presidente de Agrogenética Riojana, una compañía mixta con mayoría de propiedad del Estado de La Rioja. Junto a Misiones (Misio-Pharma), San Juan (CAN-ME) y Jujuy, la provincia completa el panorama federal de proyectos concretos por integrarse al mercado y proveer de productos cannábicos. El proyecto encabezado por Enrici nació de la necesidad de modernizar y contener a los pequeños productores de la “agricultura de oasis” que caracteriza a la provincia: el olivo, la vid para pasa, el nogal y el almendro. Para formarse y traer soluciones actualizadas a estos sistemas productivos, Enrici viajó en 2009 a una región geográficamente similar pero con otra historia de desarrollo: California. Allí descubrió el *boom* del *cannabis* y entendió que La Rioja no podía perderse semejante oportunidad.

Enrici está convencido de que la prohibición del *cannabis* no tiene origen en sus efectos sobre la mente sino en que era un obstáculo para el desarrollo de otras industrias. Puntualmente, la industria del papel y la industria petroquímica. Pero más allá de esto, cree que la prohibición fue una tragedia por la censura que sufrió la investigación en los distintos usos del *cannabis* y especialmente su potencial terapéutico. Agrogenética ya tiene convenios con el Conicet y las universidades de La Plata y de La Rioja tanto para formar a profesionales en el cultivo y su aplicación terapéutica como para producir fitoderivados con propósito medicinal.

Enrici quiere convertir a la provincia en una potencia cannábica nacional, con proyectos agrícolas (que complementen y mejoren la situación de los minifundistas), medicinales, alimenticios, industriales e incluso turísticos. Por otra parte, cree que el uso “recreativo” más temprano que tarde será legal en la Argentina: “Ningún país que reguló para uso medicinal no reguló después el recreativo. La línea es fácil de cruzar de un lado para otro”.

Nacional y terapéutico

A Pablo Fazio no le gusta la palabra “recreacional”. “¿Por qué todo tiene que ser divertido?”, se pregunta. Por eso habla de “consumo adulto responsable”, una de las líneas que pretende instalar como presidente de Argencann, la Cámara Argentina del Cannabis. No es la más importante, claro está, pero Fazio le da mucho valor al plano simbólico. Cree que es positivo que el Presidente le dé relevancia a la industria en el discurso institucional más importante del año. Fazio es socio fundador y coordinador operativo de Pampa Hemp, la primera compañía argentina en lograr un convenio público-privado con el INTA para la investigación y producción de cannabis medicinal. El proceso no fue fácil. Fazio, que antes fue pionero en el *boom* de la cerveza artesanal con Otro Mundo, hubiera preferido otros tiempos. De hecho viajó a Uruguay

para evaluar una serie de proyectos pero prefirió seguir intentando en la Argentina: “Independientemente de que sea un negocio en el que yo quiero ser protagonista, esto es algo que la Argentina tiene que hacer, no puede darle la espalda. Estamos hablando del *cannabis* pero en definitiva hablamos de algo más: es desarrollo, son divisas, es poner en valor un capital increíble que es el ecosistema académico y científico que tiene la Argentina. Si no empezamos a soñar un poquito distinto, no vamos a poder crear un país distinto”.

Ahora, la oportunidad no es eterna, remarca. “En relación a la producción primaria, todas las semanas nos enteramos que entran nuevos países, últimamente mucho en África. En algún momento va a ser un mercado de *commodities*. Después hay muchas oportunidades en la innovación y desarrollo de productos. La Argentina, siendo un país agroindustrial y agroalimenticio, tiene que entrar ya”, insiste. Fazio y todos los consultados para este artículo ven un potencial singular en el segmento de los “edibles”, alimentos y bebidas con CBD y otros cannabinoides: pastas secas, aceites comestibles, barras de cereal, aguas y gaseosas, yerba; la lista es interminable. Fazio destaca incluso los productos veterinarios, con alimentos balanceados pensados para mascotas con dolencias crónicas o en la última etapa de su vida.

Fazio cree que la nueva legislación y su regulación debe ser específica y clara para evitar embudos de aprobaciones y certificaciones: “Si nos vamos a abrir, que sepamos qué va a pasar con todos los usos posibles. ¿Vamos a poder desarrollar fito-preparados, productos veterinarios, semillas? Si la ley es muy linda pero después el Anmat no te permite incorporar el CBD como insumo para un alimento, va a quedar en la nada”, opina.

En medio del debate sobre qué modelo adoptar (de industrialización a la colombiana; de “primarización” a la uruguaya), dice que Argentina debe ir por todo. “Tiene que producir, tiene que desarrollar su industria y tiene que exportar”, dice. “¿Cuál es el problema de exportar? Si la marihuana se convierte en un *commodity*, ¿cuál es el problema? Estaría buenísimo”. Y además destaca el valor agregado “hacia atrás” en el desarrollo del *cannabis*: “¿Sabés la cantidad de tecnología que tenés que desarrollar para tener una flor de calidad? Estamos desarrollando un sistema de IA para la detección temprana de enfermedades; un sistema de sensorización (para medir acidez de los sustratos, humedad del ambiente); toda esta información va a una plataforma para poder automatizar el invernadero. Y esto lo hacemos con empresas que se dedican a temas específicos: nutrición vegetal, tecnología, genética. ¿Sabés la cantidad de valor agregado que eso genera?”.

En el entusiasmo de Fazio se escucha un sentimiento de inexorabilidad. El final, para él y para muchos, está claro. La prohibición no solo no terminó con el narcotráfico sino que impidió el desarrollo de industrias legítimas y productos beneficiosos para la salud, argumenta. No puede evitar preguntar “¿por qué el alcohol sí y la marihuana no?”, pero entiende que los procesos son largos, que no se puede discutir todo de una vez. Y que cada paso, si es para adelante, va en la dirección correcta. <AP>



**Este 14 de Junio vas a poder formar parte
de la feria de empleo más grande
e importante de la región.**



Los mejores talentos
de la región.



El mejor alcance para
tu empresa.



Campaña en medios
masivos de comunicación.



Stands personalizados.

¿Querés participar?

Contactanos a:

expo@bumeran.com
 [0810 333 4499](tel:08103334499)



multitrabajos
by bumeran

laborum
by bumeran

bumeran

konzerta
by bumeran

zonaJobs

navent

La mirada verde

Alrededor del cannabis y dentro de lo legal hay emprendedores que hace tiempo le encontraron una veta al negocio con la distribución de productos alternativos. Quiénes son las caras detrás de los proyectos pioneros.

Por Eugenia Iglesias

A Damián Barone, co fundador de la distribuidora Santa Planta y la cadena de growshops Cultivo Urbano, le gusta citar a Jack Herer, uno de los más importantes impulsores activistas del *cannabis*: "Fumar marihuana no genera adicción, cultivar sí". Detrás del cultivo, justamente, se armó su negocio. Desde el enorme galpón de 1300 m² transformado en oficinas y *showroom* que el emprendedor tiene en Parque Patricios, recibe a APERTURA y cuenta su historia.

Todo empezó con una tienda de cultivo en San Telmo que abrió en 2011 junto con un socio. Su objetivo era dejar su trabajo como motoquero y empezar a vivir del *cannabis*. Dos años después se sumó Marcelo Zuvic, un industrial que tenía una fábrica de productos de ventilación que aportó su visión empresaria.

El *grow* comenzó a sumar seguidores y pronto abrieron el segundo. Luego, un familiar interesado en replicar esa experiencia les propuso abrir un local con el mismo nombre y así, casi sin buscarlo, comenzaron las franquicias. Hoy tienen 22 locales, y este año, que cumplen 10 años desde su fundación, abrirán una gran tienda central y apuntalarán el segmento de franquicias. "Hasta ahora no teníamos más que una publicidad en la revista THC con la leyenda 'consultá por franquicias'. Y con eso en los últimos tres años se abrieron 12 sucursales. Este año queremos nombrar un gerente de franquicias", destaca Barone.

Los emprendedores aseguran que la cuarentena benefició al sector, porque terminó de dar el empujón para que muchos interesados encontraran el tiempo para cultivar en casa. Para exemplificar, aunque prefieren no dar números, aseguran que en la pandemia se cuadriplicaron las ventas y tuvieron que duplicar el personal. Vale aclarar que todo lo que se vende está dentro del marco legal, porque no se venden semillas sino todos los productos complementarios para el cultivo: desde tierra y macetas (fabricadas por ellos mismos) hasta fertilizantes importados o lámparas que imitan la luz solar. "Nunca tuvimos problemas. En todas las sucursales tenemos clientes policías o médicos...no es más el loquito con cara de fumaporro. Cuando abrimos había tres o cuatro *grows* en el país, a puertas cerradas o en galerías. Nosotros fuimos los primeros en abrir a la calle", destaca el fundador que empe-

zó haciendo tierra con un trompo en el sótano de ese primer local y ahora con la distribuidora fabrican tres modelos de sustrato, tienen una marca de macetas y bandejas de riego (Root House), fertilizantes con las marcas Pot y Revienta (que suman más de 18 productos distintos), y artículos de iluminación con la marca Santa Planta. El producto estrella es el sustrato, que se vende a \$ 900 la bolsa de 25 litros.

En total la empresa da trabajo a 30 personas y provee a unos 600 clientes de todo el país. "Quisimos hacer algo serio porque sabemos que paga. Sabemos el futuro que viene. Legal, ilegal, cultivo chico o grande, esto va a seguir creciendo", reconocen, y Barone opina: "Mientras haya más cultivo a nosotros nos van a beneficiar. Me gustaría saber qué están esperando. Somos el buen ejemplo de lo que puede dar la industria. La gente no va a dejar de fumar porro. La diferencia está entre si le das el negocio a lo ilegal o si te pones a recaudar impuestos", sostiene.

Y los proyectos no paran de multiplicarse. Ahora, además de estar trabajando en la nueva tienda central de Cultivo Urbano, están en proceso de lanzar una cerveza con gusto a *cannabis* de la mano de un gran *player* de la cerveza artesanal. El diferencial detrás del éxito está, según explican, en que son apasionados por la planta y que conocen bien lo que venden. "En la seriedad está la diferencia. La gente lo ve, no quiere más ir a un *grow* que lo atienda un fumado que no sabe lo que está vendiendo. Atrás de cada mostrador nuestro hay alguien que sabe", argumenta Zuvic.

Escribir la historia

Leandro Ayala es el fundador de la distribuidora 1422, cuyo fuerte en este mundo es la parafernalia. En la sede central que tienen en el barrio de Boedo pueden verse paredes llenas de elementos como pipas de todos los colores, infinita variedad de papeles, picadores de varios tamaños y hasta medias y barbijos con la estampa de la hoja de marihuana.

Su historia comienza en 2002, cuando este comerciante de toda la vida que aprendió a hacer negocios en el Once se encontraba vendiendo celulares, pero con poco trabajo. Con la devaluación surgió la posibilidad de fabricar algunos productos que hasta ese momento eran importados. Así consiguió un tornero y dio con su primer picador, producto que fabricaba de forma casi artesanal y a pedido, y a cambio recibía algunos pocos patacones.

Enseguida le vio potencial al negocio y consiguió un microcrédito del Banco Nación para emprendedores de \$ 17.000. Pero Ayala asegura que no explicó para qué iba a usar el dinero. "No me lo hubiesen dado", reconoce hoy. Con ese dinero compró un torno propio y pudo ganar el stock suficiente para ampliar su cartera de clientes, que en ese momento eran algunos tatuadores o locales de galerías. *Growshops* había pocos. La cadena fue creciendo y comenzó a delegar la producción en terceros, aunque Ayala se aclara que siempre fue el ideólogo detrás de cada producto.

Hoy 1422 tiene más de 1500 clientes fijos entre los que hay desde locales de cultivo hasta kiosqueros o viveros y

Foto: Patricio Pérez.



Leandro Ayala, fundador de la distribuidora 1422, donde trabajan 17 personas y facturan entre \$10 y 11 millones por mes, con un catálogo de más de 3000 ítems.

un *ecommerce*, siempre enfocados en la venta mayorista. Además, ampliaron su alcance y hoy son generadores de contenidos, organizadores de eventos (llevan adelante copas cannábicas, que el año se hicieron *online*), fundaron un medio de comunicación propio de la industria, y elaboran informes. "Yo me considero un dirigente empresario del sector y la función del dirigente es mirar un poco más allá, qué es lo que se viene. Somos punta de lanza", se enorgullece.

En pandemia la facturación del sector aumentó un 500 por ciento, según datos de Ayala, y eso benefició a la curva ascendente que viene viendo el sector. "La gente le mete manos a la planta y el que tiene excedente vende. Año tras año siempre la curva fue creciendo", explica y asegura que con

ese envío se van a aventurar a nuevos proyectos. El más importante para este año es la puesta en marcha de su primer local propio con el objetivo de franquiciarlo también.

Hoy el emprendimiento da trabajo a 17 empleados de forma directa y factura entre \$ 10 y 11 millones por mes. Su catálogo ya supera los 3000 ítems, tanto nacionales como importados. "Ya viajé cuatro veces a China para traer productos, y fui sin hablar inglés. También traemos cosas de Estados Unidos y Europa. Ahora está más difícil importar, el banco no nos autoriza girar dólares y eso es un problema para el sector y cualquier importador", reconoce.

Las ventas van siguiendo el ciclo de la planta. En época de cultivo los fertilizantes y el sustrato son los prefe-

Damián Barone y Marcelo Zuvic, dueños de Santa Planta, cadena de venta de sustratos y otros accesorios para el cultivo que franquicia y tiene 22 locales.



Foto: Patricio Pérez.

ridos, y luego de la cosecha, en abril y mayo, comienza la venta de pipas o picadores. Todas las soluciones están disponibles en su lista: "Tenemos muchos proveedores, generamos comunidad. Queremos apoyar al pequeño productor. Porque movilizamos un montón de gente. Solo en el país hay 1500 growshops. Somos una comunidad chica que está pisando más fuerte", dice y agrega que ya puso un pie como fabricante en Brasil.

"Con la legalización que se viene estamos concentrándonos en el mercado argentino. Estamos en contacto con el Ministerio de Producción para armar proyectos. Todo esto implicaría mucho trabajo: una hectárea de *cannabis* emplea de 13 a 17 personas. Y como *commodity* el precio es superador. Estamos escribiendo la historia. La Argentina tiene un potencial enorme y celebramos que se esté abriendo un poco el juego", asegura.

Juntos es mejor

Maria José Ayala es cultivadora y asesora *cannabica*. Estaba a punto de obtener su título como psicóloga cuando se dio cuenta que no quería ejercerlo y, en cambio, le interesaba adentrarse a fondo en el mundo del cultivo. Aprendió de forma autodidacta: leyendo, viajando y experimentando. Sus primeros pasos como emprendedora los dio con pequeñas consultorías y luego trabajó en un growshop. Estuvo allí tres años hasta que se legalizó el consumo en Uruguay y consideró expatriarse. Es que en Argentina su techo de crecimiento no podía ir mucho más allá de asesorar a los clientes del *grow*. Así que hizo las valijas y en 2015 se mudó. Hace un año y medio cofundó una cooperativa *cannabica*, Cannacoop, junto a otros seis cultivadores con el foco de dedicarse al *cannabis* en cualquier área dentro de los marcos legales. Así, brindan asesoría a empresas, productores o clubes en proyectos como el armado de un plan agronómico, una proyección de prefactibilidad, selección de terrenos y puesta en marcha de cultivos, por ejemplo.

Para este año, además, tienen el proyecto de armar su propio cultivo para participar en el mercado de Smokable CBD, es decir, el compuesto de la planta que no es psicoactivo, y que responde a la mayoría de las licencias que está otorgando el gobierno uruguayo, según Ayala. "La idea es producir flores de alta calidad para ese mercado", explica.

Sin embargo, aunque el camino allí está más allanado, todavía quedan desafíos. El mayor, explica la emprendedora, está en el financiamiento.

Su trabajo bajado a lo cotidiano consiste en armar planes para las empresas, asesorarlas en el campo y trabajar desde allí al menos tres veces a la semana. El primer paso está en la asesoría para encontrar la mejor genética para ese suelo y clima. Luego se seleccionan las variedades, se disponen las plantas, y se trabaja desde que los plantines están en un invernáculo hasta que pasan al campo y luego se cosechan. El final del proceso es enviarlas al secadero para luego estabilizar el producto y envasarlo.

"En la Argentina veo que hay una pequeña industria que es la que la dejan ser. Igualmente cada vez hay más growshops, pero sigue siendo una industria incipiente que depende de que cambien las cosas a nivel legal para que explote", opina sobre la situación de este lado del río y con un poco de desconfianza. "Venimos hace tanto luchando y eso a muchos nos fue agotando. Por suerte hay mucha gente que sigue peleando, pero seguimos esperando que algo cambie", resume y argumenta que la Argentina tiene muchas aptitudes para que se desarrolle una gran industria, ya que cuenta con un terreno muy amplio sobre el cual trabajar. "Los *cannabicos* soñamos con vivir de cultivar marihuana. Hay una industria por explotar", concluye.

Compuestos para crecer

Germán De Pablo se metió en el mundo del cultivo por cuestiones de salud. Él trabajaba en un laboratorio farmacéutico como ayudante y de esa experiencia tomó el conocimiento necesario, al que sumó mucha investigación autodidacta, para comercializar aceite de neem, muy usado en la industria cosmética, y que en el cultivo de *cannabis* se usa como pesticida. La inquietud surgió, explica, porque en ese momento solo se conseguían productos similares si se importaban, y el costo era muy elevado. La alternativa eran los fertilizantes comunes de vivero, pero él creía que podía dar un extra al mercado.

El emprendedor ya lleva 12 años en la industria trabajando con su marca, Azteka Nutrients, que fabrica productos orgánicos para el cultivo. Al principio la venta se canalizaba saliendo a la calle o por redes, pero a medida que fue creciendo el número de growshops, pudieron ampliar su fábrica en Ramos Mejía y comenzar con venta a distribuidores a través de los que llegan a todo el país.

En total la cartera de producto tiene nueve variedades: un aditivo para ayudar a las defensas de la planta, otro complemento de vitamina B, un bioestimulador metabólico hecho a base de un alga que se importa desde Noruega, un compuesto para el desarrollo radicular, otro compuesto para acelerar la vegetación, otro para prevenir el amarillentamiento de las hojas, un estimulante de reproducción celular para usar durante la fase de floración, un jabón potásico con aceite de neem, y, por último, el caballito de batalla de la empresa: el Black Magic, un booster para floración de altísima calidad, con un surtido extenso de elementos de fósforo y potasio. "Es una línea completa, además ofrecemos tablas de aplicación para cultivadores de todos los niveles", explica el dueño del emprendimiento en el que trabajan seis personas.

"Nuestro diferencial son las formulaciones propias. No son productos que replican fórmulas del agro, sino que están pensadas directamente para el *cannabis*", resalta De Pablo y augura un buen pronóstico para el sector: "Esto es una bola de nieve que ya empezó a rodar y no se puede parar. La gente cultiva cada vez más, hay una gran oportunidad". <AP>



**25 años
cuidando tus historias.**

Compañía Aseguradora: Galicia Seguros S.A.U. Maipú 241 CABA. CUIT 30-68714552-2. N° de Inscripción en SSN 0589. N° de Inscripción en IGJ 12.571. Contratación de la cobertura sujeta a verificación y análisis de Galicia Seguros S.A. Consultá requisitos de asegurabilidad, riesgos no cubiertos y cobertura del seguro en www.galiciaseguros.com.ar. Superintendencia de Seguros de la Nación: 0800-666-8400. www.argentina.gob.ar/ssn. El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. LA AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, en su carácter de Órgano de Control de la Ley 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y redactarlos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales. Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: <https://www.galiciaseguros.com.ar/legales/politicaprivacidadproteccióndatospersonales>.

Emprendedores

Yo no quiero ser unicornio, ¿y usted?

Valer US\$ 1000 millones puede que ya no sea lo más importante para un emprendedor; hay una nueva métrica de éxito. Cuáles son los nuevos modelos que surgen en consonancia con la coyuntura y qué cambios de paradigma pronostica el ecosistema.

Por Eugenia Iglesias

Si los unicornios no existen o, al menos, son una especie rara de ver, ¿por qué los inversores insisten en encontrar al próximo? O mejor, si es tan difícil y desgastante conseguir el cuerno, ¿por qué los emprendedores querrían convertirse en uno?

Suena lindo, en el titular se luce, queda bien para el país contarlos y exhibirlos, pero lo cierto es que puertas adentro, los emprendedores no tienen esta ambición. O al menos cada vez son menos los que persiguen esa zanahoria.

Yendo dos escalones más atrás, los unicornios son las empresas que alcanzan una valuación de US\$ 1000 millones en poco tiempo y, en general, son de base tecnológica. El bestiario se completa con otros animales como decacornios –que valen más de US\$ 10.000 millones–, los centauros –entre US\$ 100 y US\$ 1000 millones–, o los ponys, –que alcanzan valuaciones de entre US\$ 10 y US\$ 100 millones–.

Pero con el tiempo, el mercado dio pie al nacimiento de otro tipo de animales, muchas veces más adecuados a las coyunturas actuales. Un caso interesante para mencionar, y que encabeza un cambio de paradigma y de mentalidad en los distintos ecosistemas de startups del mundo, es



el de las cebras. Este movimiento nace en 2017 fundado por un grupo de mujeres emprendedoras que hicieron un llamado a Silicon Valley para que invirtiera en empresas fundadas por mujeres y minorías. Pero no solo eso. Este modelo de empresas tiene otra finalidad que va más allá de la rentabilidad económica. Sí, importa ganar dinero, pero importa más contribuir a un propósito más grande.

Aniyia Williams, una de las impulsoras del movimiento cebra y fundadora de una empresa de moda y tecnología, mencionó en una entrevista con la BBC que hay emprendedores que simplemente no se identifican con la idea de ser unicornio, y eso está bien: "Estoy tratando de construir una especie de Apple para la moda. Pero no pretendo armar un negocio multimillonario. Eso ni siquiera va de la mano con el estilo de vida que quiero". En la misma nota destacó que cree que hay demasiados inversores en Silicon Valley que están perdiendo la oportunidad de ser empresas rentables y sostenibles porque quieren ser algo que no son: unicornios. Crecer demasiado rápido, dice, puede ser peligroso. Incluso muchos emprendedores no solo no quieren crecer con el pie en el acelerador, sino que tampoco se sienten cómodos con el nivel de exposición que conlleva convertirse en unicornio. Igualmente, este movimiento asegura que todos los animales pueden convivir en la selva emprendedora.

Un poco más extrema, sin embargo, es la posición de Catherine Fake, cofundadora de Flickr, ahora devenida inversora. Según explicó en un artículo propio, la plaga que terminará de matar a los unicornios es menos sexy: cucarachas. "Las cucarachas han sobrevivido a los asteroides apocalípticos y las extinciones de dinosaurios. Pueden vivir seis semanas sin comer. No son exigentes con lo que comen. Carecen de glamour y son feas y sencillas. Por lo general, no se las ve. Se mueven rápido".

Tal vez el ejemplo es un poco extremo, pero cobra sentido en contextos de crisis como el actual. La idea (que surgió luego de la crisis de 2008 pero puede aplicarse a estos días) es sobrevivir actuando con rapidez, reduciendo costos y planificando el futuro con poco dinero. "Las cucarachas serán menores y más delgadas, pero habrán sobrevivido a una época de mayor hambre y menos exageración, pero con equipos talentosos y más leales a las empresas que los contratan". En estos términos, una cucaracha representaría una inversión menos rentable, pero más segura, porque se basa en criterios menos especulativos. Las cucarachas vendrían a ser una versión similar de los camellos, surgidos en pandemia y preparados para aguantar largas temporadas sin agua (financiamiento)

y en ambientes hostiles. El cuerno y el pelaje plateado, entonces, van quedando cada vez más lejos.

El carro detrás de los caballos

"Ser un unicornio no es ni una presión ni un objetivo. No es algo en lo que pensemos", dijo Emiliano Kargieman, cofundador de Satellogic, una de las empresas más innovadoras del país, en

diálogo con este medio unos meses atrás. La firma que hace nanosatélites es apuntada como uno de los posibles candidatos a convertirse en unicornio. Sin embargo, al *founder* le importan más otras cosas. "Empezamos Satellogic con un propósito, con la idea de hacer algo que ayudara a resolver problemas de verdad. El día que usemos nuestros satélites para, por ejemplo, encontrar a balseros perdidos en el Mediterráneo, nos vamos a poder abrazar y decir que estos años valieron la pena. No hay nada más lejano a lo que nos impulsa que la valuación de la compañía. Y con esto no estoy diciendo que no nos importe la plata, pero no es una métrica del éxito para nosotros", resume así el pensamiento que cruza a más de un emprendedor.

Ser unicornio es la excepción, claro. Según destaca María Julia Bearzi, directora Ejecutiva de Endeavor Argentina, en el mundo no surgen más de cuatro o cinco por año. Pero ella también prefiere destacar a las compañías que generan valor *per se*, más que a través de la valuación. "Esto último es consecuencia de que hay un gran equipo creando un producto con un gran impacto y un mercado que paga por ello. Pero el valor de las compañías trasciende su valuación: su valor radica en el impacto que están generando en el mundo y en el país. Están resolviendo un gran problema de mercado a

Abajo a la izquierda: Santiago Sosa, fundador de Tienda Nube, que este año sumó US\$ 89 millones en inversiones.



Arriba a la derecha: el dúo fundador de Satellogic prefiere el impacto social de su tecnología de nanosatélites que el apodo de "unicornio".

escala global con tecnología disruptiva, tienen clientes dispuestos a pagar por eso, crean oportunidades a lo largo de su cadena de valor y generan miles de puestos de trabajo de calidad", destaca la experta y asegura que estas empresas posicionan a la Argentina como un *hub* de talento e innovación y la representan globalmente. Es allí donde está el verdadero diferencial.

A fines del último marzo, Tienda Nube, la plataforma de *e-commerce*, anunció que concretó una ronda de inversión por US\$ 89 millones, la segunda en cinco meses con la que superó los US\$ 100 millones. Con esos números, la firma que ya alberga a más de 75.000 tiendas digitales en la región quedó a un paso del tal jugoso título de unicornio. Pero, ¿qué les representa a sus fundadores eso? "Nuestro objetivo no es convertirnos en unicornios por la etiqueta en sí misma, sino que eso sea una consecuencia natural de la evolución de nuestro negocio y el servicio a nuestros clientes. Básicamente lo vemos como una consecuencia de hacer las cosas bien y es lo que buscamos todos los días. Para nosotros el objetivo es y siempre será ofrecer la mejor solución para nuestros clientes, potenciar sus negocios y resolver sus problemas de una forma real", dice Santiago Sosa, CEO y cofundador, y agrega: "Si todo esto lleva a que próximamente seamos un unicor-



Satellogic

nio, bienvenido sea, pero no corremos detrás de ese objetivo".

A la hora de enfrentarse a una nueva ronda de capital, esa no es una conversación que se ponga sobre la mesa. "No, no se conversa el hecho de llegar a ese hito porque cuando el potencial de la compañía es real, se asume que el resultado final va a ser mucho más grande que el nombre 'unicornio'. En esas conversaciones lo más importante es lo que la compañía tiene para aportar al mercado, lo que construye, lo que planifica hacer y lo que el fondo suma, tanto en experiencia, como en conocimiento y capital".

Sí, la figura del emprendedor está mutando y, según Sosa, es normal que suceda, "sobre todo si ese cambio trae buenos resultados y permite adaptarse a las realidades actuales". "Hoy la figura del emprendedor tiene múltiples facetas pero los une la pasión por aprender y crear una marca en el mundo", destaca.

Entonces, tal vez los emprendedores no están tan rendidos ante una cucarda, sino que están enamorados del problema que intentan resolver. "Yo lo que quiero es que la compañía facture US\$ 1000 millones, la valuación no me importa. Quiero que la compañía genere valor para los clientes por miles de millones de dólares, que aplane mercados. No más que eso. Lo otro es poner el foco en una métrica que termina siendo arbitraria. La gente está poniendo el carro delante de los caballos", aportaba Kargieman.

El número

"Los buenos emprendedores nunca aspiraron a ser unicornios. Es el producto de resolver un problema relevante y para un mercado enorme. Eso hace que vendas mucho y que tu empresa valga mucho", pone en palabras Carolina Dams, directora académica y de innovación del IAE Business School, una de las escuelas top de negocios.

Pero, ¿qué determina que una empresa llegue a valer US\$ 1000 millones? El potencial de unicornio, explica la académica, tiene que ver con el tamaño del mercado y con el potencial de crecimiento, que son los *drivers* para una inversión. Pero muy pocas empresas tienen ese éxito, por eso la inversión es de alto riesgo, y eso justifica que el inversor requiera esa tasa de rentabilidad. "Si sabes que siete de 10 proyectos van a fallar entonces necesitas que los otros tengan alta rentabilidad", aporta, y aclara que sin embargo, los inversores ven más allá. "Ya no se concibe una empresa que para ganar plata no tenga en cuenta al medioambiente, a los *stakeholders* o que no cuide otros aspectos. Eso sí cambió".

Capitalización de mercado, continúa Dams, implica que la empresa sea pública. Hay muchas empresas que son unicornios, pero no cotizan en bolsa, entonces la capitalización de mercado se obtiene según el capital que levantó en su última ronda de inversión. "Por ejemplo, el último unicornio

argentino, Auth0, recibió en 2019 una inversión de US\$ 103 millones a una valuación de US\$ 1000 millones, según Lavaca. Los inversores a través de su ronda de capital definen la valuación, con acuerdo con el emprendedor. Y el valor de un activo lo dan los flujos futuros de fondos que ese activo va a generar descontados a una tasa que tiene implícito el riesgo de ese activo. Es decir, cuánto espero que me genere de plata a futuro y descuento al riesgo", resume Dams y aclara que dependiendo del momento de la empresa, se usan distintos métodos de valuación, pero el *driver* principal suele ser el potencial de crecimiento, lo que explica que una empresa como Tesla pueda valer más que una automotriz centenaria o que una fintech cotice mejor que un banco tradicional.

La nueva generación

"No lo tenemos en vista, pero tampoco significa que es una mala palabra. Los unicornios argentinos son un faro. Por más que no lo tengamos como un objetivo, siguen siendo un espejo donde mirar lo que lograron. Muestran un camino y dicen que se puede a pesar del contexto", dice Tomás Manzitti, COO y fundador de Intuitivo, empresa que nació en 2019 y que hace máquinas expendedoras con inteligencia artificial, similar al sistema de Amazon Go.

La empresa es nueva, pero Manzitti ya tenía experiencia fundando compañías y tiene claro que para generar una buena valuación, hay que dar valor agregado. "El objetivo va por innovar y ser disruptivo. Pero no me levanto todos los días pensando en la valuación".

Lo mismo a la hora de hablar con inversores. "Te preguntan qué hiciste desde la última vez que levantaste dinero y todo vuelve al tema de agregar valor. Por eso no creo en las cosas tan artificiales: creo que tienen fundamentos las inversiones. Cuando uno tiene que levantar dinero hay que tener el foco de hacia dónde vas y qué es lo que hiciste hasta el momento".

Todo esto no significa que no sea importante desarrollar empresas de alto impacto. Dams lo aclara: "Estos emprendimientos derraman mucho en las economías. Para eso es necesario que haya un capital emprendedor. Que se financien estos proyectos. Hoy se ven esos frutos de las primeras inversiones. Los unicornios son producto de eso. Por eso es superimportante cuidar al ecosistema emprendedor", pide.

Los fundadores de la empresa se convierten en referentes para las generaciones venideras e inspiran a otros a emprender y a crecer, según detalla Bearzi. "Además, las compañías que alcanzan este hito tienen presencia internacional por lo cual es una carta de presentación al mundo. Y, en muchos casos, estos fundadores son inversores de compañías de menor tamaño y favorecen el surgimiento de nuevos negocios", concluye la directora de Endeavor. <AP>

El bestiario en América latina

1005

compañías que levantaron más de US\$ 1 millón

US\$

28.000

millones de capital recaudado

US\$

221.000

millones vale el ecosistema

83%

del valor creado por estas empresas se hizo en los últimos 4 años.

Fuente: Tecnolatinas BID, 2021.

Sostener a las empresas en tiempos de crisis

El Seguro de Crédito de Compañía de Seguros InSur previene los problemas de cobranzas dándole continuidad a las empresas.

El tiempo de cobro de las facturas es de vital importancia para el funcionamiento de las empresas. En general más del 60% de las facturas se pagan en un plazo mayor a 30 días, pero en estos tiempos de crisis los plazos se alargan, lo que está causando problemas en el flujo de efectivo de muchas empresas.

Sin embargo, ante este problema existe una herramienta financiera que asegura la cobranza ante la falta de pago: el Seguro de Crédito que ofrece Compañía de Seguros InSur. Al tener las facturas aseguradas, disminuye al mínimo la previsión de esas sumas por lo que las organizaciones que trabajan con seguro de crédito tienen mayor liquidez y mejor calificación crediticia. Incluso, se pueden ceder los beneficios de la póliza a favor de los bancos, generando una ventaja adicional.

"El seguro de crédito cubre el riesgo de no pago tanto en el ámbito doméstico como de exportación, sin olvidarse que también se puede agregar cobertura por riesgo político. Llegado el plazo de vencimiento si no se cobra la factura la compañía realiza la gestión de la cobranza y de no poder hacerlo, se indemniza", comentó Juan Martín Devoto, Gerente General de la compañía.

Desde InSur aseguran que la herramienta es ágil y brinda una protección a medida de las necesidades de cada compañía. Se hace mucho hincapié en el contacto cara a cara,

y que aún teniendo el apoyo de lo digital, siempre hay una persona que atienda las necesidades particulares de cada cliente. Por esta razón, la compañía tiene oficinas en las ciudades de Córdoba, Mendoza y Rosario, entre otros puntos de emisión para lograr cercanía y ofrecerle agilidad a los asegurados.

"Nuestra estrategia principal es estar cerca del riesgo. Ir a visitar a los asegurados y luego a sus clientes, cuando haga falta, para comprender cuál es la real necesidad. Por eso abrimos estas oficinas y evitar manejar todo únicamente desde Buenos Aires", agregó Devoto.

La empresa afirma que es clave el monitoreo de cerca de cada una de las líneas de crédito para que sus asegura-



Juan Martín Devoto, Gerente General de Compañía de Seguros Insur

dos puedan tomar decisiones precisas, con información valiosa ya que se nutren de una red de información nacional e internacional que le ofrecen sus partners Continental y Atradius, proveedores líderes de seguros de crédito en Latinoamérica y el mundo.

"Además de tener una estrategia cercana al riesgo una de las diferencias de InSur es que mantuvimos nuestra cobertura en dólares. Lo que buscamos no es ofrecer un seguro de cambio, lo que hacemos es reflejar la operatoria que tiene el asegurado. Si la empresa a quien aseguramos vende en dólares y cobra en dólares no hay razón para no cubrirla en dólares. Intentamos que la póliza refleje esa realidad comercial", aclaró Devoto.

Las condiciones económicas de Argentina eran complicadas, y empeoraron con la pandemia. Tal es así que, para limitar el impacto económico, el Gobierno anunció fuertes medidas fiscales por valor del 3,5% del PIB para proteger a los sectores más vulnerables de la población. A nivel internacional, principalmente en Europa, los gobiernos entendieron que el seguro de crédito es clave para el sostenimiento de la economía ya que en definitiva en los momentos de crisis los bancos retiran el financiamiento a las empresas y son las compañías de seguro las que acompañan a las empresas y su cartera comercial.

"Por ejemplo, los estados únicamente en el contexto de la pandemia inyectaron paquetes de ayuda a las compañías de seguro para que mantengan sus líneas y eviten quiebras masivas en las empresas. Esto demuestra lo importante que es el seguro de crédito en un contexto de crisis", concluyó el Gerente General.

Junto a organismos como el BICE y otras entidades crediticias y asociaciones de aseguradoras, InSur ha trabajado para difundir esta herramienta a nivel local, pero también en todo en lo que hace a la exportación, ya que consideran es parte de lo que hace falta para sacar el país adelante.



Reporte Agro

Directo al grano

Pese a que se prevé una cosecha 10 por ciento inferior a la del año pasado, las grandes proveedoras de semillas y agroquímicos apuestan a crecer a partir de nuevos productos y tecnología. El factor precios de las commodities.

Por Ricardo Quesada
y Pablo Ortega

Las lluvias de enero y la primera semana de febrero parecían traer un alivio para los productores agrícolas y, con ellos, toda la cadena que alimenta al sector. El año había sido atravesado por el fenómeno de la Niña y el agua se había hecho rogar, pero finalmente hacia su aparición y todo parecía encaminarse a una cosecha récord. Y, aunque apenas fueron apenas un oasis –marzo fue especialmente seco–, sirvieron para mejorar las perspectivas de la cosecha, que terminará con volúmenes entre un 4 y un 10 por ciento menores que el año pasado.

Sin embargo, con los granos que atraviesan un ciclo de superprecios desde fines de 2020, el sector se prepara para exportaciones récord en montos. Y los principales proveedores del campo ya están preparando sus planes para acompañar al productor y mejorar la incorporación de tecnología en la próxima siembra. Gracias a la mejor relación entre insumos y producción, será el año para ofrecer nuevas semillas, fertilizantes y agroquímicos, que mejoren los rendimientos.

Detrás de los 140 millones de toneladas que se proyectan para esta campaña 2020/2021, y de los cientos de miles de productores, operan los grandes *players* de insumos. Y cada uno tiene su propia estrategia para ganar mercado. “Desde hace cinco años mantenemos el liderazgo en una industria que es muy competitiva. Si medimos el mercado en hectáreas sembradas, somos líderes en todos los negocios. Hoy nuestro *share* es del 20 por ciento y este año prevemos seguir creciendo. Este es un mercado con muchos *players* internacionales y

nacionales, y muy atomizado”, describe Antonio Aracre, CEO de Syngenta, la multinacional suiza que en 2017 fue comprada por el gigante asiático ChemChina.

En 2020, la incertidumbre cambiaria y el temor al cierre de plantas por la pandemia del Covid-19 llevó a que los productores anticipen su compra de insumos, lo cual conformó un mercado atípico. Este año, la relativa tranquilidad cambiaria da otro escenario al sector, apunta Aracre. La preocupación, dice, pasará por la administración del comercio. “Es posible que la fluidez en el abastecimiento de los insumos esté un poco más complicada. El productor percibe esto y puede que adelante decisiones”, agrega.

Aracre cree que este año –impulsado por los precios– el mercado experimentará un crecimiento cercano al de 2020, que rondó el 10 por ciento. “Cuando los precios son altos, el productor consume más tecnología y el mercado se expande. Y no es solo por crecimiento del área cultivada. Más inversión en tecnología supone mejores rendimientos”, destaca el ejecutivo.

Juan Farinati, COO (Chief Operations Officer) for Crop Science para el Cono Sur de Bayer, también cree que los precios internacionales más altos contribuirán a mejorar la inversión en tecnología por parte de los productores. Por ello, cultivos como el maíz tendrán una mayor preponderancia.

“En 2020, como industria toda, en agroquímicos hubo un aumento de volumen del 15 al 17 por ciento y de facturación del 12 por ciento. Eso significa que los precios tendieron a bajar. Este año creo que puede haber un cambio de mix en cuanto a la venta. Va a crecer el maíz, pero más que el volumen, va a crecer el uso de tecnología”, dice Farinati.

Respecto de la cosecha, el número uno de la división agrícola de Bayer –que absorbió a la estadounidense Monsanto a escala global en 2018 por US\$ 63.000 millones– cree que no será récord desde el punto de vista de los rendimientos y la producción, por las condiciones climáticas, pero se acercará a la marca máxima por los precios de las *commodities*. “Estamos hablando de una cosecha cercana a los US\$ 30.000 millones para toda la cadena”, destaca Farinati.

Con ese nivel de precios, la relación insumo/producto es muy favorable y alienta la inversión de los agricultores, indica. “Cuando hablamos de insumo/producto, estamos hablando de cuánto grano tiene que invertir el agricultor por tonelada de fertilizante o por volumen de agroquímicos o bolsa de semilla de maíz. En líneas



Mariano Tomatis

socio de PwC Argentina

① La campaña actual está negativamente impactada por la falta de lluvias que provocó una disminución a 45 millones de toneladas de la cosecha total de soja (-10 por ciento en comparación con la cosecha del año anterior). La falta de lluvia produce un doble efecto negativo; por un lado, impacta sobre

los rendimientos de la soja de primera y al mismo tiempo, en el suelo, reduce la cantidad de hectáreas disponibles para hacer soja de segunda; lo que reduce la cantidad de hectáreas con "doble cultivo". En cuanto al maíz, la producción estimada es de 48 millones de toneladas (4 por ciento debajo de la cosecha del año anterior), principalmente impactada por los menores rendimientos de los maí-

ces tardíos producto de la falta de lluvia. El trigo también tuvo una menor cosecha que el año anterior. Ya con los números finales, se cosecharon 17 millones de toneladas (-9 por ciento versus el año anterior).

Los mejores precios internacionales compensarán en alguna medida los menores rendimientos.

② El aumento de los precios internacionales de las commodities (parcialmente

compensada por los derechos de exportación) posiblemente tenga un impacto positivo sobre la superficie sembrada de soja en la próxima campaña. La combinación de "retenciones", incertidumbre económica, más el riesgo climático propio de la actividad hará que los productores tiendan a aumentar la superficie de soja en detrimento de la producción de maíz y trigo.

La visión de los expertos

① Perspectivas de la campaña actual

② ¿Cómo influye una soja a US\$ 500 la tonelada en la próxima siembra?

Alejandro Meneses

gerente General de ADBlick Granos

① La actual campaña está caracterizada por ser bastante heterogénea en cuanto a rendimientos. Hay zonas de buenos rendimientos y expectativas de rendimientos y zonas donde la sequía afectó severamente los cultivos y las lluvias llegaron tarde. En soja se estima un

promedio de 44 a 45 millones de toneladas y en maíz de 45 a 48 millones. Esto representa un 10 a 12 por ciento menos en soja y un 6 a 10 por ciento menos en maíz. Estas diferencias de rendimientos son compensadas con el diferencial de precio a nivel país, pero no a nivel de productor. Existen zonas enteras donde la merma de rendimientos es tan importante que no es compensada con el

diferencial de precio.

② El punto de partida de la próxima campaña se presenta totalmente opuesto. Precios altos, pero también los insumos para dicha producción en alza. Los arrendamientos (el 60 por ciento de la producción se realiza sobre campos alquilados) y los insumos tienen una suba muy significativa. Si le agregamos la expectativa de evo-

lución de tipo de cambio por año electoral que produce un aumento de costos en dólares, la estimación de renta del año no mejora significativamente. Seguramente se siembre todo lo posible y en zonas con algún riesgo agrícola mayor, se cambiarán rotaciones hacia cultivos que ofrecen más renta y se aumentará el doble cultivo en aquellas zonas que lo permitan.

generales eso mejoró en todos los segmentos. Esperamos una campaña con alta introducción de tecnología en todos los cultivos", agrega.

Gustavo Portis, Business Director Agriculture Solutions de la también alemana BASF, destaca que los precios actuales dejan al productor en una situación mucho más confortable. "Hoy vemos operaciones con tarjetas de cré-

dito y con canje de grano en precio fijo o precio a fijar a cosecha futura. Herramientas financieras propias de hasta 240 días de pago. Con todas esas herramientas el agricultor tiene posibilidades de posicionarse y saltar la incertidumbre. Lo que le queda pendiente es el clima. Pero hoy hay herramientas digitales que permiten manejar de manera eficiente la agricultura", señala.

NUEVA RENAULT ALASKAN

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Hace una década, GDM dejó de producir semillas en forma directa para concentrar sus esfuerzos en la investigación y desarrollo genético. "Hicimos una alianza estratégica con productores de semillas que se ocupan de la producción y la venta, y nosotros nos ocupamos de generar nuevos productos", dice el ejecutivo. GDM tiene más de 100 productores dentro de esa alianza.

En paralelo, también licencia su tecnología genética a las multinacionales con las que compite en la llegada al productor, como Bayer, Corteva (resultante de la fusión global entre Dow y Dupont) y Syngenta. Y ofrece a sus clientes los productos de biotecnología (glifosato, control de plagas) que fabrican ellos. "Con todas somos competidores y aliados. Usamos su biotecnología en nuestros productos y les licenciamos genética", explica De Stefano.

En semillas de soja, GDM tiene una participación de más del 50 por ciento en genética, afirma. "En trigo hace cuatro años tomamos protagonismo y somos líderes en las variedades. En maíz tenemos una participación menor pero venimos estructurando el negocio", señala. En 2019 (los números de 2020 aún estaban por cerrarse), GDM facturó US\$ 250 millones a escala global, incluida su filial en los Estados Unidos –donde desembarcó hace más de 10 años con un centro de investigación y dio sus primeros pasos en materia comercial hace cuatro. Su mercado más grande en volumen, hoy, es Brasil, que siembra 40 millones de hectáreas de soja al año. No obstante, en cuanto a participación de mercado, la Argentina figura adelante.

"En el país tenemos tres marcas principales: Don Mario (soja), Illinois y Forratec. Para Illinois (híbridos de maíz) hicimos una alianza con YPF Agro para vender a través de su red", indica. En la relación con el productor, además de la calidad del producto, pesa la trayectoria lograda y la confianza, dice. "Cuando sembrás te la estás jugando. Si hacés mal una aplicación para control de malezas, a los 15 días la podés corregir, con un costo. Pero la semilla no. Es una decisión importante", resume.

"Hay un espacio muy grande para crecer entre lo real y lo potencial. El promedio de la Argentina es poco menos de 3000 kilos por hectárea. En ensayos puntuales –con todas las condiciones dadas– se puede llegar a 8000 kilos", explica De Stefano respecto del potencial que presenta el negocio del agro. Y anticipa que en los próximos años se verá la incorporación de mayor tecnología a los procesos. "Robots, drones, formas de tomar datos de manera masiva y analizarlos para que sirvan para el productor. También habrá una ganancia genética, los kilos por hectárea que esa ganancia genera", anticipa.

GDM trabaja entre sus proyectos para una mayor integración en toda la cadena de producción, comenta. El objetivo: unir el conocimiento de la semilla de la compañía con el conocimiento que tiene el productor de su lote, para tomar mejores decisiones de siembra en unidades cada vez más chicas.

Abastecimiento

Con la demanda asegurada por el empuje del sector, las empresas concentraron sus esfuerzos en el abastecimiento de productos. En Syngenta previeron que la falta de dólares iba a volver a ser un problema y decidieron anticiparse, para estar preparados ante una eventual restricción de las importaciones.

"Por un lado empezamos a trabajar en un programa muy ambicioso de sustitución de importaciones. Pero se trata de un plan que lleva su tiempo porque hay que desarrollar proveedores –los llamamos *tollers*– que estén a tono con los estándares internacionales", explica Aracre. La compañía ya está trabajando con algunos *tollers* en la provincia de Buenos Aires, en Santa Fe y en Tierra del Fuego. Y, según destaca el CEO, haber comenzado este proceso le abrió puertas a un diálogo diferente con el Gobierno.

Además, Syngenta anunció el programa Agri Value Chain, con el que busca convertirse en exportadora de granos. El objetivo será realizar ventas al exterior por US\$ 100 millones en 2021. Se trata de un número importante para una empresa que un año atrás tuvo cero dólares de exportación. "De-

cidimos integrarnos verticalmente hacia adelante y comenzar a exportar los granos que los productores nos entregan en parte de pago. Somos una compañía china y tenemos que aprovechar esa oportunidad", justifica Aracre. En diciembre último, la compañía anunció un acuerdo con la estatal china Sinograin, el mayor importador de soja y derivados del mundo.

"En importación de insumos estamos continuamente trabajando con el Gobierno para traer las materias primas que necesitamos para formular productos y comercializar insumos en el país. Trabajamos semana a semana con la gente de Comercio Exterior para asegurar que tenemos la disponibilidad que necesitamos para producir", detalla por su parte Farinati, de Bayer.

La compañía alemana tiene dos plantas en Zárate en la que se elaboran agroquímicos y se realiza un proceso de agregado de valor. Sin embargo, el funcionamiento de esas fábricas depende de la provisión de materias primas que no se producen en el país, como la roca fosfórica, esencial para el glifosato.

"Estamos trabajando con comercio exterior para asegurar la provisión de materias primas. En algunos casos tuvimos algún tipo de demora. En todo proceso industrial tener materia prima para correr las plantas es fundamental. El tema es que debemos hacer un seguimiento cercano para lograr que todo el proceso fluya", afirma el COO.

Desde BASF dicen que no están teniendo problemas de acceso a divisas para importar insumos. No obstante, reconocen que hay un cuello de botella por la demora en la aprobación de licencias no automáticas (LNA).

"Nuestra industria tiene un 70 por ciento de productos que no pasan de manera directa por la Aduana y quedan retenidos para investigación. Eso genera demoras de hasta 60 días que tienen que ser previstas y hay que preverlas desde el punto de vista de la cadena, porque si seguís con los ritmos normales podés llegar tarde y no estar a tiempo cuando el productor lo necesita. Y eso genera un costo adicional que hay que afrontar", remata Portis. <AP>



PROFERTIL

Vida para nuestra tierra

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



www.profertil.com.ar



Algunas empresas locales están aprovechando la salida de multinacionales del país para quedarse con activos a bajo precio y ganar participación de mercado. Quiénes están detrás de estos negocios y qué planean hacer con lo adquirido.

Por Alejandra Beresovsky

Reducir pérdidas, recuperar control, concentrarse en segmentos más rentables y disminuir riesgos. Con alguna o todas esas premisas, una larga lista de multinacionales decidieron reducir sus activos en el país o, directamente, abandonar el mercado. Algunas lo hicieron luego de acordar un traspaso de bienes y personal a compradores nacionales; otras, sin la certeza de cerrar una operación rápidamente ventajosa y también estuvieron las que no esperaron ninguna oferta y se apuraron en abrir un régimen de retiros voluntarios o indemnizar a su personal.

“Desde agosto de 2019, se han registrado al menos 26 operaciones o anuncios en las que un grupo multinacional

26

Operaciones de venta o salida de multinacionales se registraron desde agosto de 2019.

Fuente: First Capital Group.

Perfil de los compradores locales

- Grupos con foco financiero interesados en la compra de negocios altamente regulados, como servicios públicos
- Empresas especializadas que, con la compra, apuntan a incrementar su participación de mercado en el rubro en el que actúan y generar sinergias entre sus negocios de origen y los adquiridos.

Fuente: Finanzas y Gestión.

decidió cerrar o vender su operación o unidad de negocios local”, resume un relevamiento de la consultora First Capital Group. “Se concentran principalmente en los sectores de aeronáutica, textil y retail, que han sido especialmente afectados por la pandemia y por la situación de crisis económica en la Argentina”, añade.

Entre los que informaron la decisión de resignar su actividad en 2020, la consultora cita los casos de Latam, Norwegian, Qatar Airways, Emirates y Air New Zealand (aéreas); Axalta, Basf, PPG y Saint Gobain Sekurit (autopartistas); Nike y VF Corporation (textil); Gerresheimer y Pierre Fabre (pharma); Walmart y Falabella (retail); Amcor (empaques) y Raizen Gas. En 2019, habían hecho lo propio la aseguradora australiana QBE (vendió sus activos en Latinoamérica a Zurich por US\$ 409 millones); la alimentaria brasileña BRF (se desprendió de QuickFood, Avex y Campo Austral por US\$ 172 millones); la estadounidense Exal Corporation vendió Exal Packaging al grupo argentino Queruclor y la también estadounidense GE Energy Financial Services vendió su participación en YPF LUZ.

No todos estos movimientos fueron generados exclusivamente por la inestabilidad local –aunque ese factor tuvo un peso importante en ciertos desprendimientos–, ya que algunas de estas firmas decidieron levantar varias operaciones internacionales o cambiaron su estrategia. Cualquiera fuera el detonante, algunas partidas se tradujeron en una buena oportunidad para grupos argentinos, que vieron en las instalaciones y recursos que quedaron vacantes un gran complemento para su actividad.

“A partir de mediados de 2019, Pierre Fabre nos comenzó a transferir algunos productos de sus líneas y el año pasado levantó su operación en la Argentina. En ese momento, absorbimos las dos actividades que tenía en el país: la venta de los dermocosméticos y su planta extractiva Rovafarm”, resume Marcelo Argüelles, presidente de Sidus.

Fue un capítulo decisivo de su larga historia juntos. Pierre Fabre –creada en la década de 1950 en Francia por el farmacéutico, botánico y empresario de

igual nombre– había llegado a la Argentina en 1996 y Sidus fue su aliada estratégica para introducir algunos de sus productos, especialmente el agua termal Avène. La compañía buscaba asociar su marca de cuidado de la piel con el circuito farmacéutico, por lo que se apoyó en la experiencia del grupo local.

El éxito comercial que derivó de la intermediación hizo que la francesa instalará oficinas propias en 2003. Paralelamente, a nivel internacional se hacía de la firma suiza Rovapharm (aquí rebautizada Rovafarm), transacción que incluyó una planta ubicada en Virrey del Pino (La Matanza, próximo a González Catán), en la que se extrae cartílago bovino para la elaboración de sulfato de condroitín, sustancia química usada para aliviar trastornos osteoarticulares. El predio, de 15 hectáreas y en pleno funcionamiento, ahora está en manos de Sidus.

Con la transacción, se incorporaron 160 empleados (lo que llevó su plantel a

600 personas) y casi duplicó su facturación de 2020: de \$ 3000 millones a \$ 5500 millones. El acuerdo contempló la venta de la materia prima para la producción de sulfato de condroitín de la propia Pierre Fabre, en Francia, por al menos cinco años. Gracias a ese y a otros clientes, exportará ese insumo por una cifra de entre 10 y 12 millones de euros al año.

Las negociaciones comenzaron en octubre de 2019, continuaron en marzo con un viaje a Francia y se cerraron en agosto, de manera digital, a través de la plataforma de firma electrónica DocuSign. “La operación implicó muy poco dinero en sí misma, porque la absorción de los 160 empleados fue el valor-llave mayor y esa responsabilidad a futuro fue el punto central de la adquisición”, precisa Argüelles.

El empresario reconoce que fue un paso audaz, pero transmite optimismo. “Con todos los condicionantes que te-

nemos, confiamos en el futuro del país. Nos gustaría que fuera mucho más ordenado todo, por supuesto, porque eso nos permitiría tener una valorización de la empresa, y una claridad en el futuro mucho mayor”, matiza.

De todas formas, el directorio –miembro de AEA– destaca que la compañía es “defensora de los proyectos nacionales” y subraya su origen familiar (iniciado por su padre, Antonio, y ya en la tercera generación). Entre sus planes está el de continuar diversificando su portafolio con, entre otros productos, alimentos nutracéuticos, elaborados a partir de la tecnología de liofilización (un desecado que mantiene las propiedades). Y no descarta aprovechar nuevas oportunidades de compra si se presentan alternativas tan favorables como la de Pierre Fabre.

En junio del año pasado, el laboratorio japonés Takeda vendió el popular medi-



Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography



camento Hepatalgina a Elea Phoenix, controlada por las familias Sigman, Gold y Sielecki. Según trascendió, lo hizo por un monto cercano a los US\$ 7 millones y respondió al deseo de la nipona de salir del mercado de los remedios de venta libre y concentrarse en otros segmentos más onerosos en los que basará su crecimiento a largo plazo, como la oncología, las vacunas y las neurociencias.

El director General de Elea, Gustavo Pelizzari, explica que la adquisición – para la cual sostuvo una puja contra al menos otros cuatro laboratorios – respondió a que “es una marca emblemática en la Argentina”. “Es un producto espectacular que cumple su promesa: para lo que indica que funciona, verdaderamente funciona. Para nosotros, que estábamos dispuestos a invertir en el crecimiento del producto, fue una buena oportunidad”, remarcó.

Elea ya introdujo modificaciones en la política de marketing y comercialización. “Cambiamos casi todo. Invertimos el mix de inversiones: pasamos de poner todo en el canal de distribución a hacerlo de forma masiva en publicidad. Hicimos nuevos spots y vamos a tener extensiones de línea. Estamos haciendo renacer la enorme potencia que tenía la marca”, sintetiza. Y concluye: “Estamos convencidos de que podemos hacer un buen negocio. Fue una inversión de riesgo, de una empresa de origen nacional que piensa estar aquí en el largo plazo”, remarcó como valor.

Por un dólar

En octubre del año último, solo dos días después de que trascendió la intención de la multinacional de dejar el país, el grupo Mirgor compró las dos plantas que tenía su competidora Brightstar en Tierra del Fuego por una cifra que, trascendió, fue simbólica: US\$ 1. Absorbió tanto al personal como el pasivo, y se comprometió a realizar los desembolsos necesarios para mantener activos los predios. A cambio, se convirtió en el único proveedor de los teléfonos móviles de Samsung en la Argentina –tenía el 75 por ciento de la producción y la adquirida, el 25 por ciento restante– y también sumó a la marca LG.

Mirgor fue fundada hace 37 años, está controlada por la familia Caputo y el 48 por ciento de su paquete accionario cotiza en la Bolsa de Buenos Aires. Actualmente, tiene una dotación de 3500 trabajadores que forman parte de sus cinco plantas ubicadas en Río Grande, desplegadas en más de 50.000 m². Sus actividades están orientadas a la industria automotriz, la electrónica de consumo y la telefonía móvil. Tiene plataforma propia de e-commerce y una red de 55 puntos de venta de productos electrónicos en todo el país. Cuenta, asimismo, con un departamento de Innovación y Desarrollo dedicado a proyectos de ingeniería eléctrica, ingeniería de software e ingeniería mecánica.

Con la operación tomó tanto Brightstar Argentina, dedicada a la venta y ser-

vicio técnico de las terminales, como Brightstar Fueguina, abocada a la producción. “Mirgor realizó un análisis técnico, económico e industrial y, a partir de eso, adquirió la firma Brightstar y su operación de fabricación de teléfonos celulares en Tierra del Fuego y servicios complementarios”, recuerda Juan Donal, gerente Ejecutivo de Relaciones Institucionales del grupo.

“Se mantuvieron todos los puestos de trabajo, más de 500, tanto de Tierra de Fuego como de Buenos Aires, que corrían el riesgo de perderse a partir del anuncio de la empresa sobre su salida de operaciones de la Argentina”, añade. Y completa: “La planta está totalmente operativa, en 2020 produjo más de 900.000 teléfonos celulares. Los planes son continuar con el desarrollo de la manufactura de los productos que venía fabricando, además de analizar nuevas oportunidades, tal como se hace para todo el conglomerado industrial de Mirgor”.

El ejecutivo anticipa que para este año la empresa prevé una inversión de US\$ 25 millones. Y remarca que, con la compra, “la compañía volvió a demostrar su compromiso a largo plazo con el país y la industria nacional al dar un nuevo paso que apuesta a su crecimiento, inversión y desarrollo en la Patagonia argentina”.

Ser local, la diferencia

El surgimiento de las cuponeras de descuento, hace una década, dio el gran impulso que necesitaba el e-commerce local para terminar de despegar, porque acercó a las pymes, tanto de productos, como de servicios. Así lo asegura Eiel Mizrahi, CEO de Agrupate.com, que en diciembre compró la brasileña Peixe, dueña de la ex Groupon.

“Fue algo medianamente sorpresivo, porque nosotros no estábamos en búsqueda”, cuenta Mizrahi. “Desde mediados de 2019 estábamos desarrollando un software con tecnología blockchain y, con la partida de Peixe de la Argentina, se presentó la oportunidad”, añade.

La operación permite multiplicar hasta por cuatro la base de usuarios de Agrupate.com, asevera el emprendedor,

Encontraste las mejores herramientas para mantener a tus empleados motivados.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLOS.

LUIS PASTEUR

Cuidamos tu salud

(011)4370-1050

#SiemprePodemosEstarMejor

lo que le permite ejecutar con mayor presencia en el mercado el modelo de marketplace integrador que conecte a compradores y vendedores y que no solo se limite a ofertas puntuales.

"La operación se cerró en un mes y medio, lo que es un proceso rápido para este tipo de empresas, y compramos toda la firma funcionando, incluido el personal, los activos y los pasivos", revela. Destaca que fue una buena oportunidad: "Groupon es una compañía en la que se invirtieron millones de dólares; nosotros podemos decir que estamos tomando los frutos de esos millones de

Contexto

"La contracara de la salida de la Argentina de algunos grupos internacionales es la decisión de algunos inversores argentinos de tomar esos negocios", analiza Patricio Rotman, director de la firma especializada en servicios de asesoramiento Finanzas y Gestión. Según, Rotman, en los últimos 12 meses, los inversores locales que han intervenido en el mercado se dividen en dos tipos: grupos con foco financiero interesados en la compra de negocios altamente regulados, como servicios públicos, y empresas especializadas en determina-

embargo, que la reconversión "es realmente compleja y lleva mucho tiempo", pero que, de ser exitosa, "la creación de valor para los accionistas será realmente significativa".

En las transacciones en las que participó Finanzas y Gestión, indica Rotman, las estructuras financieras de adquisición "generalmente combinan la negociación simultánea de varios elementos, incluyendo precio fijo, precio variable (*earn outs*), asunción de pasivos financieros y absorción de contingencias (antigüedad del personal, cuestiones ambientales, reclamos impositivos sin resolución)".

Fernando Terré, socio de First Capital Group, también dedicada al asesoramiento en finanzas corporativas, señala que "la palabra que usan muchos ejecutivos de multinacionales para definir el contexto argentino para hacer negocios es 'hostilidad'. Se ha vuelto hostil hacer negocios en el país".

"El recurso más escaso de las empresas es tiempo para tomar decisiones entonces antes que perder foco y exponerse a tanto riesgo en operaciones pequeñas, prefieren mandar los balances a pérdida y entregar la llave por montos quizá poco significativos", grafica.

De acuerdo con Terré, la percepción de las multinacionales es que el Estado argentino interviene tanto en los mercados que solo interlocutores que pueden comprender esa dinámica –y tener más experiencia en negociar con autoridades– pueden desenvolverse sin inconvenientes, de ahí la mayor inclinación de grupos argentinos por hacerse de los activos de las firmas que se van del país.

Sobre el valor simbólico por el cual se cerraron algunas transacciones, parafrasea: "No es que se compra por un dólar, es que, por un dólar, le ofrecen al vendedor el servicio de restarle un gran problema".

Finalmente, enfatiza los tres factores que ayudan a llevar adelante un negocio tras una compra en la coyuntura actual: dinero, audacia y paciencia. "Hoy podés hacer negocios fabulosos, igual que en 2002. Esto claramente es para osados y para quienes pueden seguir el ritmo de los ciclos propios del país", concluye. <AP>



dólares porque tenemos un proyecto detrás que es muy sustentable".

Sin embargo, aclara que las "oportunidades aparecen todo el tiempo, pero si no se tiene un proyecto de fondo pasan de largo".

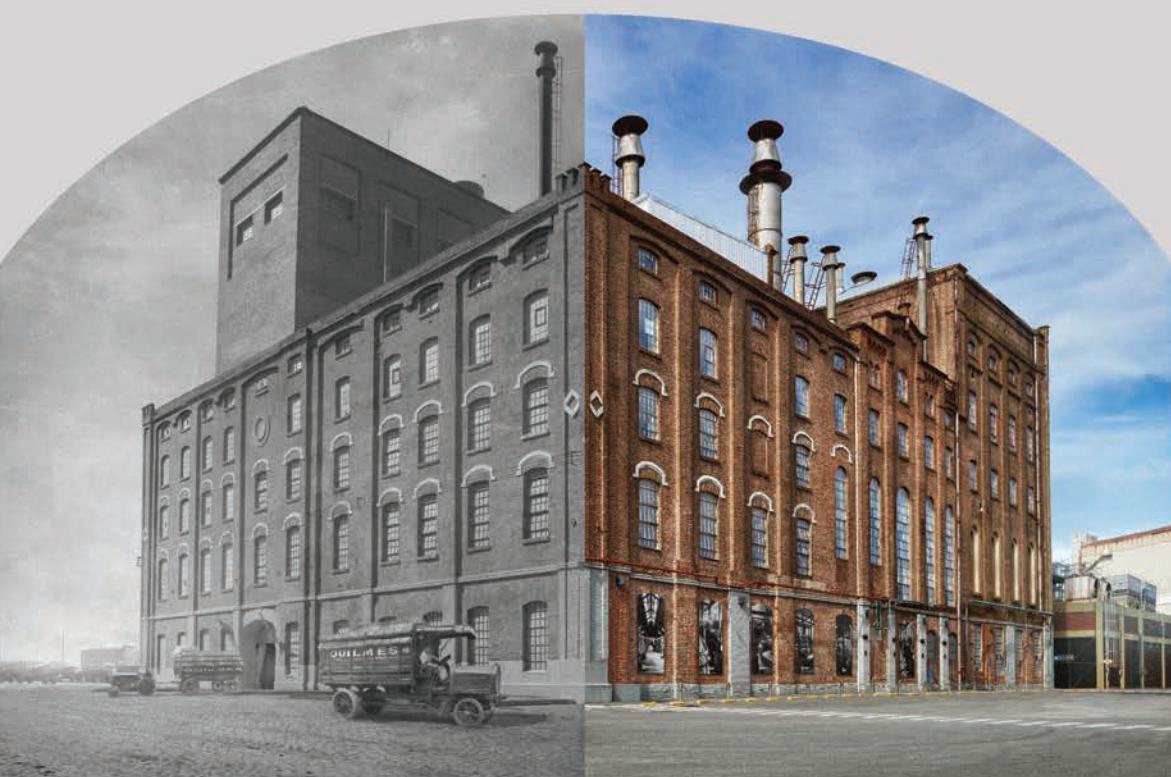
Para Mizrahi, hay algo que caracteriza al empresario local y que facilita que tome decisiones de compra en un contexto como el actual. "Trabajar en la Argentina es totalmente diferente a hacerlo en otros lugares. Vamos a otro país y es como si tuviéramos un MBA; ya no nos asusta nada, nos hemos acostumbrado a cambios mucho más drásticos que los de otras regiones. Si hubiera más disciplina, se podría aprovechar mejor toda esa elasticidad que tiene el argentino para estos vaivenes".

dos rubros que, con la compra, apuntan a incrementar su participación de mercado y generar sinergias entre sus negocios de origen y los adquiridos.

"Seguramente el precio de adquisición del negocio será 'bajo' para parámetros internacionales", continúa Rotman. "Pero lógicamente es la contrapartida del riesgo que el comprador está asumiendo".

De acuerdo con el especialista, las que aprovechan estas oportunidades son, en general, "empresas argentinas, con buen management, que toman el riesgo de adquirir negocios generalmente con baja o nula rentabilidad y asumir el desafío de mejorarlos, generar sinergias y lograr rentabilidad de forma sustentable". Advierte, sin

130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



La pelea de los pesos pesados

Luego de una caída en 2020 menor a la esperada, las principales marcas de camiones prevén que el mercado crecerá más del 10 por ciento este año. A qué apuesta cada una. Los factores que inciden en el segmento.

El mercado de camiones en la Argentina está atravesado por un eje con extremidades bien definidas: el balance del 2020, signado por la pandemia, y un 2021 del cual se espera una marcada recuperación en las ventas.

Cada una de las empresas que actúa en el segmento de los vehículos pesados diseña su propia y particular estrategia comercial, se engarza en la plaza de una manera singular, pero todas están a merced de variables macro que escapan a su alcance y que pueden inclinar la balanza hacia uno u otro lado.

En ese terreno resbaladizo que es la economía local, el crecimiento de las ventas de camiones depende de manera

estrecha de la mejora de la actividad y del influjo de la política monetaria. Un PBI robusto se traducirá en sectores pujantes y eso, más temprano que tarde, azuzará las transacciones de vehículos comerciales.

El balance del 2020 es una hoja de ruta sinuosa, un mapa con curvas inesperadas. A la hora de sopesar buenas y malas, a todas las compañías les queda la sensación de que el saldo final, en un período marcado a fuego por la pandemia, no fue tan malo como se presumía.

Lo que le ocurrió a Mer-



Iveco
Francisco Spasaro,
director Comercial.

cedes Benz Argentina es apenas un botón en el muestuario. "Arrancamos un año con muy buenas proyecciones, que se estaban de hecho ya concretando. Y en el mes de marzo tuvimos que reinventarnos, redefinir y ajustar todo al nuevo contexto con pandemia", explica Verónica Niemann, gerente de Asuntos Públicos y RSE de la compañía alemana.

"El Centro Industrial estuvo paralizado por dos meses. Volvimos a producir a finales de mayo –cuenta-. Una parada de estas características, más allá de lo que son las paradas por razones técnicas y para el mantenimiento, nunca tuvimos".

También de manera imprevista el mercado esbozó una recuperación. Mercedes Benz, que tiene una participación del 31 por ciento en el segmento local de camiones, logró el patentamiento de 9000 unidades. Hay razones que explican el fenómeno y tienen que ver con el rol de los vehículos pesados en la economía.

"Los camiones estaban abasteciendo de productos de primera necesidad a todos nosotros –señala Niemann-. Garantizamos a través de todos nuestros concesionarios y talleres autorizados brindar el máximo nivel de servicios para que todos estos vehículos no vieran interrumpido sus traslados". Además, la firma fortaleció el sistema Mercedes Benz Asistencia, con un plan de contingencia, técnicos y talleres móviles propios.

Las experiencias se replican en otras compañías. Francisco Spasaro, director Comercial de Iveco en la Argentina, se sincera: "La realidad es que el mercado no estuvo tan mal. Pero si uno lo compara con lo histórico, con lo que uno hubiera esperado, no fue un buen año. Dada la situación particular de la pandemia, que todavía continúa, pensamos que el mercado podría haber estado muchísimo peor".

Iveco terminó comercializando 13.700 camiones en 2020, contra un 2019 en el cual le había puesto la firma a 15.000 ventas. Según Spasaro, "para la



Argentina un mercado de 15.000 unidades vendidas es un mercado muy bajo. Deberíamos estar hablando de cifras por encima de las 20.000 unidades, tal vez 25.000 o 26.000. Ese ya es un mercado bueno. Hablar de 14.000 para una empresa como la nuestra, que tiene producción en el país, es un mercado bajo".

El análisis recae en los camiones de más de 3,5 toneladas de peso bruto en adelante. No todas las marcas en cancha juegan a ese nivel. "Iveco sí participa del total de la oferta de camiones, que arranca en los 3,5 toneladas hasta los fuera de ruta", subraya el director.

El segundo semestre, con la apertura de la economía, terminó por ser el punto de inicio de la parábola ascendente en las ventas de Scania, plantea Lucas Woinilowicz, gerente de Desarrollo de Negocios de la marca sueca. "Con el último trimestre y la mayor restricción a la disponibilidad de dólares, Scania se transforma en una inversión muy interesante", acota y explica: "El valor de reventa de un camión usado Scania es altísimo. Después de pasados cinco años el vehículo tiene valor de reventa del 70 por ciento del nuevo".

Según Woinilowicz, el hecho de que los camiones se compren al dólar oficial llevó en la última parte de 2020 a que una gran cantidad de transportistas decidan adquirir unidades nuevas. "Veníamos de años como 2018 y 2019 de muy bajos volúmenes por la crisis. En el fin de 2020 vendimos 1300, contra un pronóstico inicial de 900", detalla el ejecutivo. Scania tiene una participación de mercado del 30 por ciento en vehículos pesados, según la marca.

En ese 2020 tan singular, Volvo no fue la excepción a la regla. Belén Arostegui, gerente de Marketing de la compañía, dice a APERTURA que pese a toda la incertidumbre, "el balance fue mejor de lo proyectado a comienzos del año. En ese sentido para el mercado de transporte pesado, de camiones de 16 toneladas, que es semipesado y pesado, finalmente la baja no fue tan abrupta como se proyectaba. Terminó siendo en su rendimiento apenas un poco por debajo del 2019. Sin embargo, sigue siendo el año más bajo

en lo porcentual del mercado de los últimos 10 años".

La empresa de origen sueco vendió 7000 unidades en el segmento de más de 16 toneladas, contra 7500 que había logrado comercializar en 2019. "Fue una baja no tan grande, en el marco de una tendencia de baja en los últimos años. Hay una caída en la industria en general", agrega Arostegui.

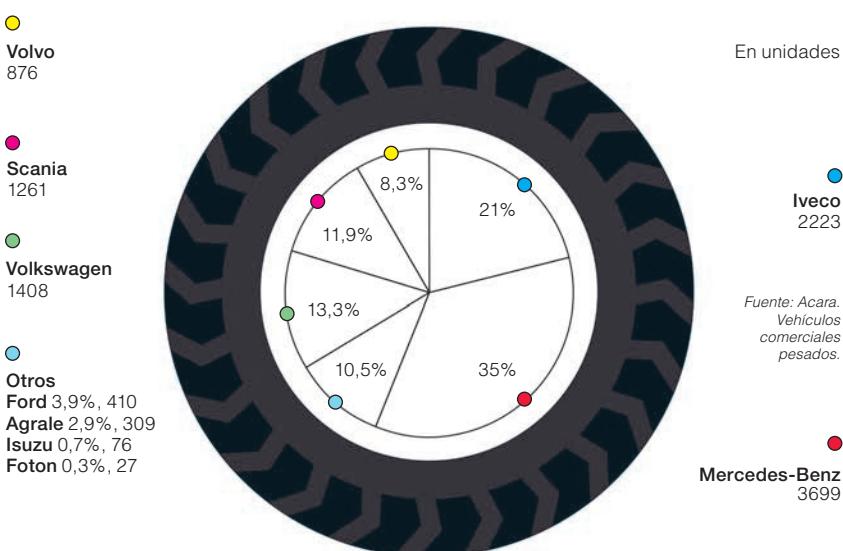
La recesión desde 2018 a esta parte también afectó al mercado de camiones. Los empresarios comenzaron en

operativos. Esa renovación en la flota es algo sumamente importante, ni hablar en actividades vinculadas a tareas peligrosas, que exigen una actualización".

Lo que viene

Existe también una visión compartida entre todas las compañías sobre lo que deparará 2021. Sus referentes observan que la dinámica de crecimiento de sectores como la construcción, la agroindustria y la energía terminará por traccionar las ventas de unidades pesadas.

Patentamientos 2020. Participación de mercado



tonces a ensayar el *wait and see*, asumieron posiciones conservadoras y estiraron la vida útil de los bienes de producción. Claro que todo tiene un límite.

"Ya se empieza a proyectar una mejora para 2021. De hecho, hacia fines del año pasado ya hubo una leve recuperación que no llegó a igualar los números de 2019. Se proyecta que para este año habrá un incremento de más del 10 por ciento en el mercado. Sigue siendo igualmente un mercado bajo, pero existe una necesidad de renovación del parque automotor", insiste Arostegui.

La estrategia de Volvo pasa por afianzar un crecimiento paulatino y persistente. En 2014 ocupaba el 5 por ciento del *market share* y seis años más tarde logró escalar hasta el 13 por ciento, según sus propias cifras. Dicen en la empresa que hay 13.500 camiones Volvo circulando por las rutas argentinas, y

14
Mil

Unidades
mueve el segmento de comerciales pesados.
Fuente: Acara.

que la clave del avance radica en ampliar la estructura de soporte y concesionarias. Un ejemplo es el acuerdo con YPF, que se transformó en proveedor exclusivo de aceites y lubricantes para la marca.

En las proyecciones trazadas por Mercedes-Benz Argentina, el año trae números positivos. "La vida útil de algunas ejecuciones específicas, como el transporte de combustible, tiene un período que está reglamentado y a continuación se tiene que renovar la unidad. Pero hay otras actividades que no tienen reglamentación y son vehículos que se siguen utilizando. El parque automotor debería acelerar su renovación", evalúa Niemann. La marca de la estrella cumple 70 años en la Argentina, trayectoria que transformó a la planta de Virrey del Pino en la primera fuera de Alemania. Y el segmento de camiones cuenta con mucho acervo.



La renovación de unidades por cuestiones de seguridad es una de las cartas a las que apuestan las marcas.

"Es un segmento muy importante para nosotros –afirma Niemann-. Más allá de la pandemia estuvimos haciendo lanzamiento de vehículos pesados, ejecuciones especiales como tracción 8x4, que se utiliza en minería, en construcción, en petróleo". Y brinda una primicia: este año comenzará a producirse en el Centro Industrial el Accelo automatizado, que antes se importaba.

Las cifras que, por su parte, proyecta Iveco Argentina son más que auspiciosas. Spasaro remarca que "este año

estamos con bastante confianza de que habrá un crecimiento en torno al 30 por ciento en el mercado local. Nos basamos en que hemos vivido años similares donde con las políticas correctas la Argentina creció de un año al otro un 40 por ciento, y si uno mira la evolución que ha tenido el PBI, la relación con la inversión bruta, con la evolución del mercado de camiones, se advierte que hay una total analogía. Cuando el PBI sube, el mercado sube, y viceversa".

Y añade: "En el mercado de camiones el crecimiento de la economía debería tener un impacto multiplicador. Tenemos un mercado de 14.000 unidades, el más bajo de los últimos 15 años. En el 2020 la venta cayó por tercer año conse-



Volvo Trucks
Belén Arostegui, gerente de Marketing de la marca sueca.

neas de producción, en Brasil, Suecia y Holanda. "Acá fabricamos elementos para la línea de transmisión, cajas, palieres y diferenciales. Eso se exporta, e importamos el camión completo", describe Woinilowickz.

En Iveco, que produce en el país y tiene una participación del 23 por ciento en camiones, pero que en pesados –más de 16 toneladas– sube al 30 por ciento, el panorama es diverso. "No hemos tenido restricción ni trabas, sí tal vez alguna demora –confiesa Spasaro–. La mayor demora se dio con los vehículos totalmente importados, y la menor con las autopartes para producción".

La exploración del mercado de camiones muestra el movimiento de las grandes marcas, pero también revela la estrategia de las más pequeñas, tal el caso de Hino, el vehículo pesado de Toyota, que comenzó a operar en la Argentina en 2016. En 2020, azotados por la pandemia, la firma japonesa logró vender 200 unidades. "Hino está hoy en un proceso de crecimiento –dice el General Manager de la firma, Víctor Moure–. El año pasado lanzamos la gama de camiones pesados, donde empezamos a trabajar en otro segmento del mercado como lo es el camión para el agro, para la distribución de larga distancia, para todo lo que es construcción y minería. Nos metemos en un nuevo segmento de mercado con un objetivo distinto, que es el de ir construyendo la relación con el cliente. No tenemos objetivos de *market share* por desarrollo de mercado sino más bien de ir desarrollando la marca paulatinamente".

Bajo ese concepto, explica Moure, el 2021 "se presenta con una recuperación promedio del 10 por ciento sobre el mercado del año pasado. Es positivo, empezzamos un proceso de recuperación luego de tres años de caída. El 2021 va a ser el primer año que vamos a ver una tendencia positiva. La idea es seguir consolidando el Hino Serie 500, un producto que para nosotros es absolutamente nuevo". <AP> Gustavo García

cutivo. Eso da a entender que 2021 tiene que tener un crecimiento".

Para Woinilowickz, de Scania, "se proyecta un volumen similar al 2020. Condicionado por lo que ponga como condiciones el Gobierno para importar y la disponibilidad de dólares. El volumen de camiones disponible para mercado y el *market share* lo va a definir el Gobierno con la liberación de dólares para la importación".

En la Argentina, Scania fabrica componentes que abastecen a las tres lí-



La madre de los desafíos

Cómo arman sus presupuestos las empresas en un contexto de alta inflación e incertidumbre por la pandemia. Qué herramientas emplean para ajustar cambios.

En 2020, la crisis generada por la pandemia, sumada a los desequilibrios macroeconómicos, obligó a las empresas a cambiar de manera drástica y sobre la marcha, los objetivos de ventas, nivel de inversiones, estructura de costos y flujos de caja que habían establecido para el resto del año.

El presupuesto fue uno de los procesos administrativos más afectados, y las áreas de planeamiento y control de gestión tuvieron que adaptarlo rápidamente a un entorno disruptivo y de máxima incertidumbre, explica Ramiro Isaac, director de Finanzas Corporativas de Deal Advisory de KPMG en Argentina.

El escenario para el 2021 no se proyecta mucho más alentador. Isaac opina que frente a la incertidumbre post-Covid-19 y la ambigüedad sobre las variables del contexto, "los presupuestos están enfocados en optimizar las estructuras de costos y gastos, asegurar un control eficaz del flujo de caja y aprovechar todas las oportunidades de ingresos disponibles".

Para Marcelo Podmoguilnye, docente de la Licenciatura en Administración y Sistemas ITBA, es habitual que en la Argentina sea complejo el análisis de los entornos económicos, financieros y monetarios, por el alto grado de incertidumbre que los atraviesa.

No obstante, aclara que siempre es posible desarrollar un presupuesto, aunque en el contexto actual es necesario que la empresa lo integre a su estrategia.

¿Pero qué características debe tener el presupuesto en un escenario de gran incertidumbre como el argentino? Contar con un sistema de información

que contemple la generación de datos sobre variables físicas y monetarias son imprescindibles para la simulación de escenarios y la proyección de ventas y costos, explica Podmoguilnye.

Para Isaac, más que la capacidad de realizar pronósticos de precisión, será importante responder de manera expeditiva y "adaptarse al ritmo del cambio". Así las cosas, un escenario de mercado, financiero, regulatorio, tributario, cambiario y medioambiental, fluctuante, requerirá un presupuesto ágil y flexible.

Por su parte, Diego Sabena, director de Administración, Finanzas y Control de FCA Argentina, agrega que en la automotriz primero se proveen de informes económicos que les permitan tener una fuente certera para hacer una proyección sobre cómo se comportarán las variables macroeconómicas

Pero, más allá de las proyecciones, construyen escenarios alternativos, con diferentes presupuestos para cada uno de ellos. "No solo nos basamos en un escenario con distintas variables, sino que también proyectamos diferentes escenarios alternativos de tipo de cambio, de aumento de precios o

"El flujo de caja proyectado es el elemento de mayor foco en el contexto actual. Las empresas buscan aumentarlo".

Ramiro Isaac, KPMG

inflación, que nos ayuden a planificar".

En un contexto de alta incertidumbre, también se modifica la temporalidad de los presupuestos. Si en una coyuntura estable se planifica cada seis meses, en momentos de gran incertidumbre pueden revisarse cada tres o menos.

Inflación

¿Cuáles son las variables que estarán jugando este año en la planificación del presupuesto? Para Podmoguilnye será central la marcha de la política monetaria y sus repercusiones en el escenario inflacionario; las expectativas en torno a las paritarias y la llegada al

dólar para aquellas empresas que no tienen acceso al tipo de cambio oficial.

A los indicadores mencionados, agrega que la proyección de ingresos por ventas, los costos operativos, los niveles de las tasas de interés y el crecimiento del PBI serán claves para determinar el desempeño futuro de la empresa.

Las organizaciones también están atentas a los precios a nivel mayorista, que tendrán distintos niveles de impacto en los costos. Todas las partidas del presupuesto están siendo revisadas y los responsables de las unidades de negocios están cuestionando qué gastos tienen o no sentido en este nuevo contexto, agrega el ejecutivo.

"El flujo de caja proyectado es el elemento de mayor foco del proceso presupuestario en el contexto actual. Así, las empresas están buscando alternativas viables para aumentar la caja, eliminando gastos superfluos de manera que se priorice el nivel de inventario necesario para atender la demanda a fin de asegurar la conversión en ventas", enfatiza Isaac.

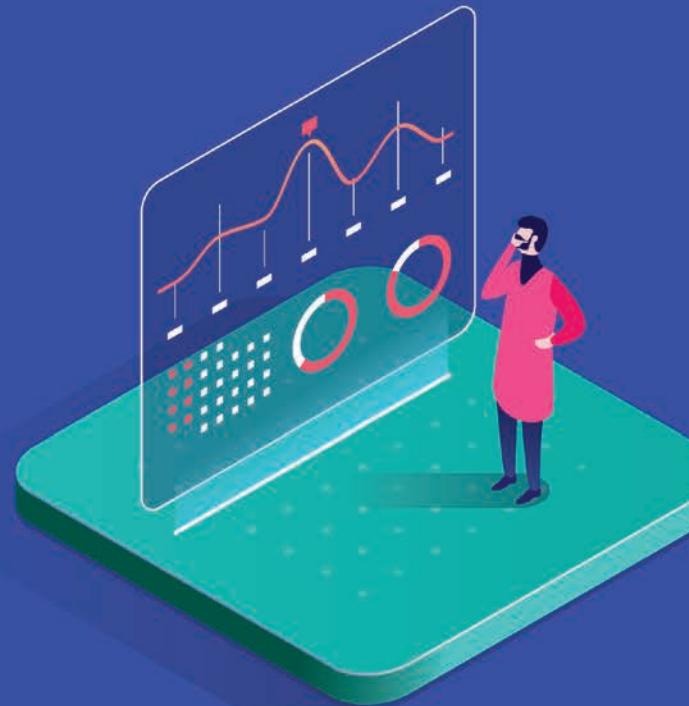
La pandemia generó cambios profundos en todos los niveles y esa misma lógica se aplica al presupuesto. Sabena explica que desde este año tienen fondos asignados para atender temas vinculados con el Covid, que lógicamente en 2020 no estaban incluidos.

Por un lado generan ahorros que se derivan de la no presencialidad de algunas áreas dentro de la empresa. Mientras que, como la fabricación de autos es una actividad presencial, planificaron mayores costos de protección del personal y adecuaron los cálculos de mano de obra, considerando que hay personal de riesgo que no puede asistir o una mayor ausencia de personal.

"Siempre hay eventos inesperados, esta vez fue una pandemia. Yendo a ejemplos pasados, hubo devaluaciones en años anteriores que se dieron de un momento a otro, no estaban planificadas y tuvieron un gran impacto. Todas estas experiencias van dejando enseñanzas sobre qué elementos incorporar al análisis cuando armamos escenarios alternativos para el presupuesto", enfatiza. <AP> Sol Drincovich



Somos la primera red de expertos en selección de talento.



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



Candidatos en 14 días



Menores costos

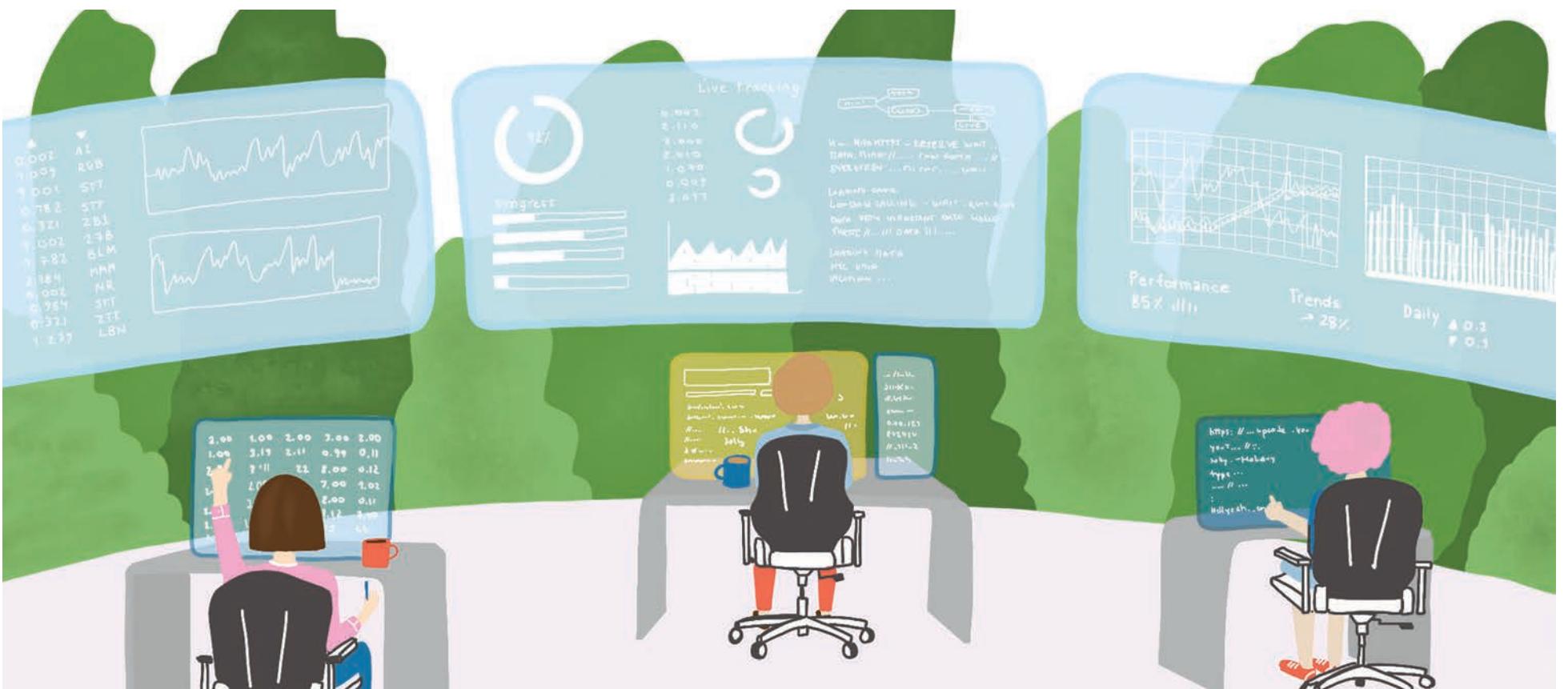
100%

trazabilidad y seguimiento

Contacto: pfreixas@navent.com

Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

Ilustración: Josefina Jolly



Especial Recursos Humanos

Los trabajos del futuro

Las profesiones vinculadas con la tecnología y el medioambiente serán las más demandadas, plantean los expertos. Qué nuevas habilidades y enfoques de aprendizaje requerirán los empleos que vienen.

A poco más de un año del comienzo de la pandemia, habrá que volver a repetir una idea que sonó hasta el cansancio en los últimos meses y es que el contexto de confinamiento ayudó a acelerar en pocos meses una transformación digital que hubiese tardado algunos años más en llegar.

Y aunque la idea suene repetitiva, este cambio tiene la impronta de los grandes acontecimientos de la histo-

ria, porque la digitalización es un movimiento transversal a todas las industrias, que modifica los modelos de atención de clientes, los procesos internos y la forma de trabajar.

En ese sentido, si ya existía una brecha entre la cantidad de profesionales del ámbito de la tecnología y los puestos a cubrir, desde ahora serán más necesarios que nunca, porque las nuevas posiciones ya no serán demandadas exclusi-

vamente por las empresas de tecnología, sino por compañías de cualquier rubro.

También existe una demanda creciente de profesionales vinculados al medioambiente, porque cada vez más las empresas se plantean cuál es el impacto ambiental de su negocio, mientras que a la hora de conseguir financiación deben acreditar una gestión sustentable.

Actualmente, la Argentina tiene 400.000 programadores. Sin embargo, para el 2025 se estima que se van a necesitar 2 millones. "Tenemos el 20 por ciento de los programadores que van a hacer falta en cuatro años", explica Mariano Wechsler, cofundador de Digital House.

La frase resume la deficiencia de profesionales tecnológicos que atraviesa el mundo del trabajo. Las posiciones más buscadas son las vinculadas con Inteligencia Artificial, programación, diseño de experiencia de usuario y datos.

Dentro de cada una de esas áreas existen diferentes roles y grados de formación, pero la mayor demanda es de

programadores, "especialmente ahora que las fronteras y el mundo se volvieron un poco más planos y, al ser cada vez más grande la migración a lo digital, muchas empresas que quizás nunca lo habían imaginado, se están metiendo en ese mundo", enfatiza.

El 89 por ciento de las empresas que participaron de una encuesta realizada por Mercer señalaron que tienen dificultad para atraer los siguientes perfiles: Desarrollador Full Stack; Desarrollador Mobile; Desarrolladores de Software, Arquitectos, Scrum Master; Data Scientists; Product Designers; Desarrolladores JAVA, Python y Ruby.

A la lista de carreras tecnológicas,

Maximiliano Schellhas, director General de Staffing de Randstad Argentina, suma las clásicas profesiones vinculadas con Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). "A ellas se les suma una pata más blanda que está vinculada con la innovación, la inteligencia emocional y la creatividad, que son habilida-

des que se están requiriendo mucho actualmente", agrega.

Pero, también, hay un nuevo campo para el desarrollo y la inserción de profesionales vinculado con el medioambiente y que atraviesa a todas las industrias, tanto productivas, como de servicios que están preocupadas en medir el impacto de su gestión o cumplir con las exigencias de algunos bancos para acceder a financiamiento.

"Es difícil encontrar compañías que no estén cubriendo equipos con estas posiciones. Primero lo hicieron de manera externa, a través de alguna consultora, y hoy ya lo hacen internamente incorporando profesionales que les permitan decodificar esas cuestiones", opina Schellhas.

Por un lado, demandan abogados o perfiles de finanzas especializados, pero también ingenieros o técnicos medioambientales. "Esto es algo que tomó mucha velocidad y seguirá creciendo en los próximos años. En cualquiera de las dos ramas, ambiental o tecnológica, estamos por detrás de la demanda laboral que existe", enfatiza.

Para resolver esa brecha, hace falta mayor celeridad en el ámbito educativo y que las empresas se involucren en la formación de los nuevos profesionales. "Ya estamos viendo iniciativas como la de Digital House, MercadoLibre y Globant o el Instituto Cooperativo de Enseñanza Superior (ICES) de Sancor Seguros, que salen a cubrir ese gap con una oferta educativa propia", exemplifica.

Según datos del Estudio de Compensaciones, Beneficios y Tendencias HuCap, a noviembre de 2020, el sueldo promedio para un Desarrollador Front End Senior es de \$ 123.739, mientras que un Desarrollador Back End Senior gana \$ 127.753. En el caso de los Analistas de Base de Datos, los salarios van desde los \$ 68.425, para

perfiles junior, hasta \$ 140.748 para un senior. Un Administrador de Infraestructura Senior puede recibir mensualmente \$ 123.457 y un Desarrollador UI / UX Senior \$ 113.319.

Natalia Terlizzi, CEO de Hucap aclara que, al tratarse de posiciones altamente demandadas, en muchos casos las pretensiones de los profesionales ante la posibilidad de un cambio laboral "distorsionan las equidades internas de las empresas, y en amplios márgenes lo que perciben actualmente, que es lo reflejado en nuestro estudio".

En relación con medioambiente, ganan cada vez más terreno dentro de las organizaciones roles como prácticas de sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria (RSE). El salario estimado para este puesto a finales de 2020 es \$ 156.925.

"Las nuevas generaciones se preocupan por entender la actuación de las empresas en relación a medioambiente, las prácticas organizacionales, los valores, la cultura, y otros elementos que son marcas atractivas para desarrollarse. Además, el cambio climático liderará la agenda a nivel mundial en los próximos años y, en consecuencia, esto también se verá reflejado en las organizaciones", agrega Terlizzi.

Creatividad e innovación al poder

La tecnología está generando un cambio en los puestos de trabajo, donde los más rutinarios y repetitivos tendrán menor proyección a futuro y los trabajos manuales, artesanales y de cuidados, serán más demandados. También serán requeridas aquellas posiciones que involucren, a la vez, un pensamiento técnico, abstracto y creativo, explica Darío Judzik, profesor y director de Formación Ejecutiva en Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno, Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).

Los perfiles más demandados hoy en Tecnología

- + Desarrollador Full Stack
- + Desarrollador Mobile
- + Desarrolladores de Software, Arquitectos, Scrum Master
- + Data Scientists
- + Product Designers
- + Desarrolladores JAVA, Python y Ruby

Fuente: Mercer

Las habilidades blandas que pesarán cada vez más, según los expertos

- + Inteligencia emocional
- + Creatividad
- + Adaptabilidad al cambio
- + Apertura mental
- + Comunicación

Fuente: las entrevistas

Y agrega que, si bien ya existen algunas propuestas novedosas con enfoque y metodologías que serán fundamentales en las próximas décadas, la oferta de educación superior en muchos casos todavía está estancada en esquemas más tradicionales.

"La formación técnica en nuevas tecnologías es importante, pero también empatía, creatividad e innovación son valores que serán cada vez más requeridos en el mercado de trabajo. Complementar esos aspectos tiene el potencial de ser una fórmula de éxito", opina Judzik.

"La modalidad *online* está expandiendo las posibilidades de profesionales que por su ubicación geográfica podían tener menos acceso a formación de alto nivel en áreas de gobierno", agrega.

Por su parte, Andrés Agres, rector del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), opina que cada vez más crecen las ofertas académicas de carreras que combinan tecnología con otros campos de conocimiento, con el objetivo de preparar profesionales versátiles. Aunque advierte que "la oferta educativa en estos temas es muy incipiente, porque los alumnos siguen eligiendo carreras tradicionales y con pocas componencias de conocimientos en ciencia y tecnología".

Analítica Empresarial y Social, Bioingeniería, Administración y Sistemas, son algunas de las carreras que ofrecen, donde la combinación entre tecnología y otros campos se trabaja desde el diseño curricular. Para reflejar esta tendencia también actualizaron los programas de la rama de ingenierías.

Para María Laura Scarano, gerente de Selección en Bayton, es imposible decir con certeza cuáles serán los nuevos o próximos empleos en los siguientes 15 años, como así también cuáles desaparecerán. Pero, aclara, "debemos entender que la economía y los mercados hoy tienen nuevas necesidades y los profesionales deberán adaptarse a ellas".

Si bien hoy las áreas de Finanzas, Logística y Sanidad siguen en el podio en cuanto a demanda de personal, además de Tecnología, Scarano pone el acento

en las habilidades blandas al momento de proyectar y dice que serán valoradas las personas que cumplan tareas ligadas al posicionamiento de la empresa. "Crecerán a futuro los profesionales que sean estratégicos, que puedan poseer inteligencia emocional, que sean creativos y trabajen con un alto grado de adaptabilidad", subraya.

En el último año tomó un rol protagónico el puesto de líder de innovación, indica. "Hubo que entrenar la habilidad de cambiar y transformar la realidad y desarrollar competencias de comunicación e influencia", apunta. "Sin duda

las habilidades personales jugarán un rol estratégico al igual que dominar las nuevas tecnologías. Ser flexible y adaptarse rápidamente a un contexto cada vez más dinámico y cambiante será un valor muy importante para las organizaciones", afirma.

Comunicación, adaptabilidad, disposición al cambio y actitud hacia el trabajo serán las claves en el futuro laboral, resume. "Quien pueda reunir varias de ellas tendrá un valor agregado al momento de potenciar la búsqueda de nuevos desafíos", remata. <AP>

Sol Drincovich

Casos

Los nuevos puestos (y quiénes los ocupan)

Experiencia del usuario, análisis de datos, banca responsable y sustentabilidad, líder de desarrollo y bienestar de los empleados. Qué características presentan las posiciones que ganan espacio en los organigramas. Los perfiles y su proyección.

La transformación digital combinada con la nueva normalidad que trajo la pandemia aceleró la aparición y la valoración de puestos que, hasta acá, tenían un rol prácticamente secundario dentro de las estructuras de las organizaciones. El líder en innovación, el gerente de sustentabilidad o hasta quienes velan por la experiencia del empleado eran perfiles que pocas empresas se animaban a tener. Hoy, esos talentos no pueden faltar dentro del organigrama de toda compañía que quiera liderar el futuro próximo.

"La coyuntura actual conlleva a la necesidad de carreras que combinen temáticas que en algún momento parecían separadas y que, actualmente, ante realidades tan complejas como holísticas, demuestran ser complementarias. A medida que se consolida la transformación digital, las carreras que unen negocios y tecnología se posicionan como la fuente de los conocimientos que serán la base de los trabajos del futuro", analiza Juan Vidaguren, decano de la Escuela de Gestión del ITBA.

En este escenario, el Chief Data Officer (CDO) es uno de los más buscados en estos días. "Mi principal función es ayudar a la organización a desarrollar la capacidad de generar y explotar los datos necesarios para el negocio. La persona que ocupa este rol es la responsable de la obtención, procesamiento, administración y utilización de la información como un activo fundamental. Quien ocupa este puesto tiene la responsabilidad del gobierno de todos los datos de la

Foto: Antonio Pinta.



Vanesa Marignan,
gerente de
Banca
Responsable y
Sustentabilidad
de Santander.

empresa, la estrategia de información, control, desarrollo de políticas y su explotación eficaz para crear valor real para el negocio", explica Sebastián Machado Malbrán, CDO de etermax, la desarrolladora local de videojuegos.

"El primer diferencial para realizar esta tarea es tener pensamiento analítico. Necesitamos colaboradores que sean analíticos, que tengan la capacidad de distinguir lo importante de lo anecdótico, de poner valores en perspectiva, de tener un pensamiento de segundo orden, entre otras facetas de esta competencia", añade Machado Malbrán.

Sofía Arrobas Lasalle, Head of Transformation de Prisma, cuenta la importancia que tiene hoy dotar a la firma de

"un ecosistema de gestión de gobierno corporativo predictivo, medible y ágil, que da la velocidad y la adaptabilidad para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y a los cambios constantes y vertiginosos de la industria".

"Acompañamos a los equipos en el camino hacia una manera de trabajar ágil a través de la medición y seguimiento de las principales métricas de negocio y datos que nos permiten tomar decisiones basadas en el comportamiento del cliente", observa Arrobas Lasalle.

A esta visión se suma Luciana Godoy, Scrum Master Leader de Prisma. "El desafío de la posición es asegurar la coordinación, priorización y ejecución integral de todas las iniciativas tácticas de un equipo conformado por personas de distintas áreas involucradas, asegurando el cumplimiento de reuniones, resolviendo impedimentos y guiando al equipo según el marco de trabajo. Además, estamos cerca de todas las mesas de trabajo para ayudar a desbaratar los impedimentos: coacheándolos, mentoreándolos y siendo un líder a su servicio", agrega la ejecutiva.

Mirar hacia adentro

"Desde hace varios años, los modelos de negocio más rentables son aquellos que tienen una mirada centrada en las personas como User Centered o Customer centric. En ese sentido, las compañías comenzaron a desarrollar sus productos y servicios partiendo desde la mirada *outside in*, en lugar del tradicional *inside out*", cuenta Facundo Ruiz, Head de UX Research de MercadoLibre.

Es por esto que este es uno de los puestos que más viene creciendo. Su posición es clave: debe acompañar a los distintos equipos aportándoles información útil para la toma de decisiones. "Para eso hacemos distintos tipos de investigaciones con usuarios. Tanto en términos cualitativos como cuantitativos y en momentos generativos, en la ideación y evaluativos", describe Ruiz.

"Identificar comportamientos futuros es algo que intentamos evitar, preferimos centrar nuestros estudios en lo que las personas experimentamos en el pasado o lo que nos pasa en el presente. El desarrollo digital nos fue enfrentando a un usuario más empoderado", suma el Head de UX Research.

Marcela Cominelli

gerente de
Relaciones
Institucionales de
Newsan, también
responsable de
Sustentabilidad.

La posición de User Experience (UX) tiene mucho por delante, ya que la experiencia es transversal a todas las áreas. "Puede ser un habilitador de un negocio digital o, por el contrario, puede ser un blocker. UX se nutre del negocio recopilando información e incorporando racionales que nos ayudan a definir una estrategia de desarrollo, visibilizar prioridades, orientar visión y acelerar el *time to market*", explica Pablo Ronco, CTO de Veritran.

"Un profesional en UX se asegura de conocer bien a los usuarios de un pro-



ducto, sus necesidades, problemas y metas, en lugar de asumirlas. Se dedica a estudiar y a evaluar cómo se sienten los usuarios con respecto a un sistema, en función de parámetros como la facilidad de uso, el valor percibido, la utilidad, la eficiencia a la hora de realizar la tarea propuesta y otros", añade Sandra Coello Chavarin, Recruitment Marketing de Intel.

A esto se agrega el especialista en User Interface (UI). "Se ocupa del diseño de la interfaz, los visuales, todo lo relacionado con lo que un usuario final va a experimentar, desde colores, figuras, formas, animaciones. Su rol se centra en que esta experiencia sea la misma para diferentes dispositivos", suma Coello Chavarin.

Pero la mirada interna no está solo en promover la innovación, sino también en garantizar el bienestar de los colaboradores. Así es que nació, justo antes de la pandemia, el área 4you de Globant, que está liderada por Agustina Alberto.

"Queremos estar cerca de los *globers*, que sepan que los acompañamos y que pueden pedir cómo quieren ser acompañados. En el futuro la experiencia es todo, no solamente la carrera y el salario. Por eso buscamos salir de los beneficios formales, y para eso necesitamos ser un equipo multidisciplinario y diverso", define Alberto.

Amy Haworth es Senior Director de Employee Experience (EX) en Citrix. Nadie como ella para explicar por qué este rol es relevante para todas las industrias y las compañías. "Debido al esfuerzo del compromiso interno que se requiere, no es una buena opción para un contratista externo", advierte. Y agrega: "La maduración de EX dentro de una organización sucederá a lo largo del tiempo y de manera sostenida con una estrategia de guía para los empleados, que revelará conocimientos cualitativos y cuantitativos de forma regular y medirá el impacto a lo largo del tiempo".

Futuro por dos

Uno de temas que pasaron de ser periféricos a centrales es la sustentabilidad. "Creemos que una nueva forma de hacer negocios es posible. Estamos

Virtualidad segura

Con la transformación digital en auge, los especialistas en ciberseguridad se volvieron más esenciales, y requieren cada día más capacitaciones. Son los responsables de "diseñar e implementar un plan de concientización y capacitación en ciberseguridad, y alinear las estrategias con las necesidades del negocio", afirma Javier Queimaliños, socio a cargo de Knowledge & Cybersecurity Awareness en BTR Consulting. "Parte de sus responsabilidades son detectar y mejorar los principales indicadores clave en relación a los nuevos riesgos tecnológicos a los que se expone la organización. Coordinar con el resto de las áreas de la organización la estrategia, enfoque, recursos y acciones para encontrar sinergias. También deben aportar a la mejora del nivel de madurez de la cultura de ciberseguridad de los empleados", agrega Queimaliños.

convencidos de que la empresa puede crear valor económico y, a la vez, generar impacto social y ambiental positivo en sus productos, procesos y servicios", sostiene Marcela Cominelli, gerenta de Relaciones Institucionales de Newsan, que tiene bajo su órbita a las áreas de Asuntos Públicos y Sustentabilidad.

La concepción de éxito ha cambiado y sigue cambiando. "Ya no es medido por la rentabilidad económica sino también, y sobre todo, por los impactos sociales y ambientales en la comunidad y en la naturaleza", afirma Cominelli.

Vanessa Marignan, gerenta de Banca Responsable y Sustentabilidad de Santander, es clara al hablar de la importancia de su puesto. "Los consumidores y la comunidad exigen cada vez más que las empresas contemplen el impacto social y ambiental, además del económico. Ningún negocio será sustentable si no contempla estos tres ejes.

Siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tenemos por delante grandes desafíos, como el cambio climático y el desarrollo económico. Por eso, nuestra misión con el equipo de Banca Responsable es disminuir la brecha en educación financiera y digital, reducir y compensar la huella de carbono de la organización, y trabajar

junto con la comunidad para el crecimiento inclusivo y sostenible".

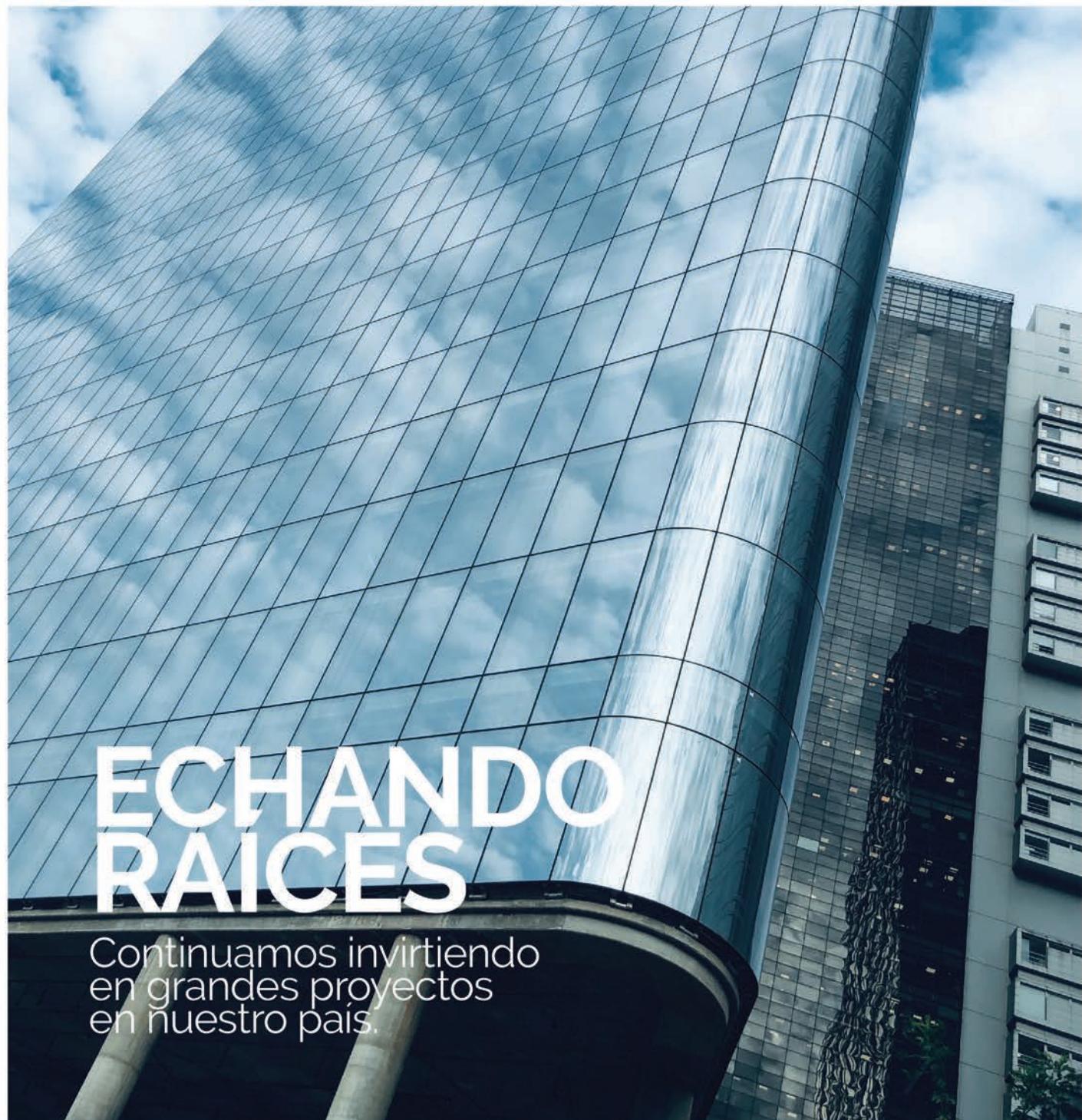
Marignan detalla: "En el mediano plazo será un obstáculo si la empresa no contempla el impacto social y ambiental de sus actividades, ya que la cadena de proveedores y consumidores asociada va a comenzar a exigírselo. Esto es así tanto para una cadena industrial, para empresas de servicios financieros o de cualquier otro rubro. Y para lograrlo, es necesario que todas las áreas estén comprometidas y entiendan el valor de incorporarlo en sus objetivos".

Nuevas oportunidades

Por supuesto que las compañías tuvieron que adaptarse en plena transformación, y lo mismo sucede con sus talentos. Por eso, algunas compañías, como el Banco Galicia, ya cuentan con el líder de Desarrollo y Empleos. En la entidad, ese puesto lo ocupa Victoria Arraztoa.

"Muchos de los perfiles provienen de carreras más tradicionales, y empiezan a formarse en nuevas capacidades para reinventar su carrera. Otros perfiles vienen de carreras emergentes que en los últimos años aparecen como un recorrido profesional con entidad propia. La demanda es alta en perfiles como UX/UI, Data & Analytics, IT con vinculación a automatización, ciberseguridad, Inteligencia Artificial, Tecnología & negocios, Scrum Master; y resulta escaso el talento en el mercado", cuenta Arraztoa. Por eso el banco apunta a reconvertir el talento a través de academias de formación que van generando estas nuevas capacidades, y suman además especialistas para cubrir la demanda.

Finalmente, Sergio Mastrogiovanni, Head of Data & Innovation en Nubiral, señala: "Los trabajos del futuro van a pasar por la empatía y la adaptabilidad. Estamos viviendo un mundo híbrido, con muchas empresas que ya nacieron digitales. El negocio tendrá que guiar a los colaboradores a través de esta transformación, digitalización y automatización. Crear procesos para automatizar la forma en que se capturan y validan los datos y confiar en las nuevas tecnologías para poder ser parte de un mundo inteligente". <AP> Marysol Antón



200 Della Paolera,
oficinas en Catalinas, zona
premium de Buenos Aires.

Polo Dot Office Park,
lindero a Dot Baires
Shopping.

Ampliación
de Alto Palermo
Shopping.



SportBusiness

Producción: Leonardo Morales

Cuánto mueve cada torneo.
Patrocinios, premios y otros datos,
de Europa a América.

El campeonato de los números

LA CHAMPIONS. VS.
LA LIBERTADORES.

Derechos de TV 2020
292 millones de euros

El premio de los derechos de televisión por la UEFA Champions League se reparte según el valor de cada mercado de televisión de los clubes participantes. El sistema se denomina market pool.

Final
Se jugará este año el 29 de mayo en el estadio Olímpico Atatürk en Estambul, Turquía

La UEFA tiene 9 sponsors que aportan casi
400 millones de euros al año
• Heineken
• Gazprom
• Nissan
• Santander
• Sony
• PepsiCo.
• MasterCard
• Expedia Group



Champions League

Los sponsors aportan a la Conmebol unos US\$ **37** millones

- Amstel
- Bridgestone
- Qatar
- EA Sports
- MasterCard
- Santander
- Gatorade
- Rexona
- Betfair
- Ford

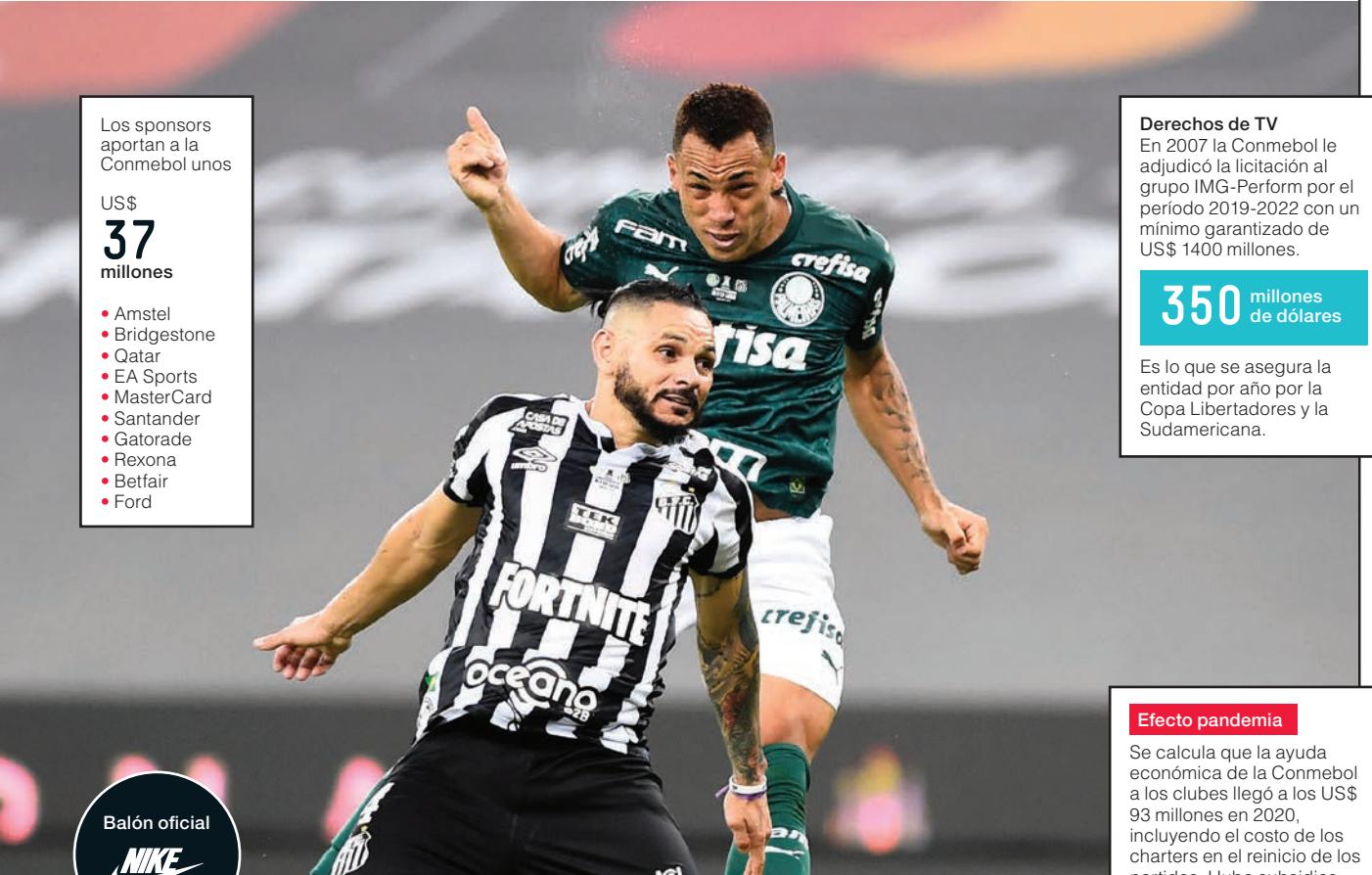


Copa Libertadores

Derechos de TV
En 2007 la Conmebol le adjudicó la licitación al grupo IMG-Perform por el período 2019-2022 con un mínimo garantizado de US\$ 1400 millones.

350 millones de dólares

Es lo que se asegura la entidad por año por la Copa Libertadores y la Sudamericana.



Premios

2040
millones de euros

15,25
millones de euros

Reciben todos los equipos participantes solo por disputar el torneo.

Cuánto se lleva cada equipo. En millones de euros



Bayern Munich

Obtuvo casi

118 millones de euros
por ganar la edición 2019/2020

Efecto pandemia

La UEFA decidió reducir el dinero de los premios de los torneos en los próximos cinco años. El informe a sus asociaciones de una pérdida de 560 millones de euros en la Liga de Campeones y la Europa League de 2019/2020.

Premios

US\$

168,3

millones

Para la edición 2021, en todas las fases e instancias decisivas

Final

A definir aún el estadio donde se jugará este año

US\$

22,5

millones

Se llevará en total el campeón de la edición de este año, entre la final y las etapas anteriores

US\$

15

millones

Corresponderán al premio por ganar la final

US\$ **750.000**

En caso de perder esa final

US\$

1,25

millones

Es el premio que puede sumar el campeón si luego gana la Conmebol Recopa (contra el ganador de la Conmebol Sudamericana).

US\$

3

millones

Se asegura además el campeón de 2021 al clasificarse en forma directa a la fase de grupos de la Libertadores del año siguiente

US\$

22,55

millones

Se llevó el Palmeiras de Brasil, el último campeón, en 2020. Fue el monto más elevado en la historia del torneo

Informe Real Estate

Cal, arena y... confianza

Aun cuando los costos en dólares siguen siendo atractivos para construir, los principales players del sector ven con preocupación la suba de precios y advierten que la incertidumbre atenta contra la reactivación. Cómo puede impactar el blanqueo en los proyectos.

Por María Eugenia Usatinsky

Por estos días, mientras los protagonistas del sector del *real estate* evalúan la coyuntura, cómo adaptarse y navegar en el medio de la pandemia, se despertó -a su vez- gran expectativa por la aprobación de la ley 27.613 que establece beneficios tributarios para aquellos que invierten en nuevos emprendimientos inmobiliarios que presenten hasta 50 por ciento de avance de obra. La medida comprende la eximición de pago del impuesto a los Bienes Personales (del valor de las inversiones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2022), el diferimiento del

Impuesto a la Transferencia de Inmuebles –ITI- o de Ganancias al titular de un inmueble destinado a un proyecto (como ser el dueño de un terreno destinado a un proyecto); y la opción de exteriorizar (blanquear) fondos sin declarar en moneda local o extranjera, ya sea que esté atesorada en el país o en el exterior.

Sin embargo, al cierre de esta edición aún se esperaba que sea reglamentada. Esto resulta

Eduardo Costantini, presidente de Consultatio.



Abril 2021

vital para su implementación, en especial para lograr cumplir con el plazo límite establecido para declarar la tenencia de capital, que es 120 días corridos desde el 12 de marzo (fecha de promulgación de la ley).

Aunque la magnitud del optimismo respecto al impacto que esta medida puede tener en el sector varía según el *player*, hay consenso general en que se trata de una herramienta añorada por el *real estate* que puede ayudar -en parte- a recomponer la actividad, que viene golpeada desde años antes de la pandemia. “Es muy buena. Creemos que va a mover el mercado, sobre todo el del ahorrista medio. Entre la baja del costo de construcción y la posibilidad de hacerlo con plata que no estaba declarada, aparece una oportunidad que muchos no desperdiciarán. Este no es un blanqueo para ricos ni para dejar la plata afuera. Es un blanqueo productivo para apostar por los ladrillos”, destaca Damián Tabakman, presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (CEDU).

Asimismo, Carlos Spina, presidente de la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV) y director de la desarrolladora Argencons, recordó que esta medida es “una demanda histórica del sector y va a colaborar mucho más de lo que la gente cree”. Pero, “para dar una respuesta seria del blanqueo hay que esperar la reglamentación. Si ésta hace que el proceso sea fluido, podrá producir un movimiento interesante, sobre todo en el perfil de inversor de a pie porque hoy es un buen momento para convertir dólares en stock. Confiamos en que las herramientas que hemos venido desarrollando permeen y que el mercado se vaya recuperando. Hay cosas que tal vez hoy no se ven pero con el correr del tiempo vamos a agradecer que se hayan realizado”.

Eduardo Costantini, fundador de la desarrolladora Consultatio, creadora de la ciudad pueblo Nordelta, es menos optimista respecto a las repercusiones de las leyes en la actividad: “Ayuda y es positivo para promover la inversión, pero marginalmente”. Según cree, “no cambiará la ecuación del mercado dentro del contexto general ni es que a partir de eso habrá una fuerte reactivación”.

Por su parte, Mateo Salinas, gerente general de Eidico, empresa que desarrolló barrios cerrados y abiertos en 11 provincias y 20 municipios, opina que la medida “parece ser positiva” dado que “cualquier incentivo a la industria viene bien”. Pero, señala que “hay un

componente difícil de descifrar que es cómo lo tomará el potencial inversor”.

En tanto, Gerardo Azcuy, fundador y director de la compañía que lleva su apellido y que tiene fuerte arraigo en el segmento residencial del barrio porteño de Caballito, cree que con el impulso de las medidas de regularización de capitales habrá un buen 2021, aunque reclama más certidumbre: “Somos muy optimistas. Pero, lo que genuinamente ayudaría al sector sería propiciar un clima de negocios más amigable. En el país ese clima está enrarecido, dado que la carga impositiva es demasiado elevada y las reglas se modifican constantemente. La incertidumbre que se genera desalienta que la gente opte por la compra de activos y la inversión. Si bien el blanqueo es una medida paliativa que sin dudas ayudará e impulsará al sector, pero es también importante pensar en políticas a largo plazo”.

El desarrollador de Madero Harbour en Puerto Madero, Alejandro Ginevra, presidente de GNV Group, resume las condiciones favorables que ve para el *real estate*: “Si se suman los incentivos que dio la Ciudad hace unos meses a la construcción, la ley que aprobó ahora la Nación respecto a las inversiones en pozos y el blanqueo y la baja del costo de construcción, se conforma un combo que resulta más que interesante. Lo que todavía falta es la contraparte: la confianza de la gente en invertir, la confianza en el país, en que el blanqueo funcione y que se haga. Ya empezó a aparecer interés por adherirse al blanqueo y ojalá termine siendo una oportunidad porque –si esta vez funciona– se verán grúas por todos lados”.

Si bien elogia la medida considera que también habría que discutir los sectores para los que se construye porque “deberían diferenciarse los beneficios para la construcción de algunas viviendas sobre otras”. Como ejemplo de ello, cita la necesidad de que se generen planes de gobierno que incentiven la construcción de edificios que sean exclusivos para renta de modo tal de incrementar la oferta de viviendas en alquiler.

Al cierre de esta edición estaba pendiente de tratamiento en el Congreso otra ley –también impulsada por el sector de la construcción– que apunta a brindar soluciones para el otorgamiento de créditos hipotecarios. “El consumidor final está muy relegado, la relación salario.metro cuadrado es de las peores en mucho tiempo”, afirma Spina, que respecto a la legislación aclara que “el esfuerzo de los bancos

debe ser para reactivar el mercado por lo que tiene que ir a productos nuevos, no usados”.

Carlos Spina, director Comercial de Argencons.



Números calientes

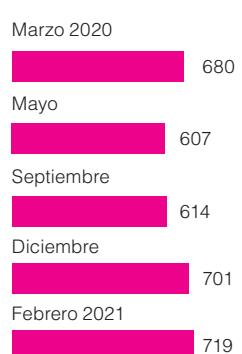
Aunque los costos medidos en dólares continúan siendo atractivos para la construcción, con la cotización de la moneda extranjera planchada y los precios de los materiales en ascenso por la inflación, durante los últimos meses el margen de oportunidad comenzó a reducirse, lo que preocupa a desarrolladores, constructores e inversores. Según el último relevamiento realizado por la Cámara Argentina de la Construcción el incremento del costo de construcción interanual es del 55,8 por ciento. En particular, los materiales subieron casi el 75 por ciento en un año.

En resumen, en palabras de Spina: “De una foto hiperatractiva pasamos a una que es interesante. Vemos con preocupación el aumento de los costos pero entendemos que es esperable”.

Para Tabakman, la incertidumbre de la macro está complicada a la hora de tomar decisiones de inversión importantes, como son las inmobiliarias. En consecuencia, “la mayoría las posterga y eso no ayuda”. Pero, al mismo tiempo, señala que “el costo de construir está barato y el Gobierno apoya con incentivos potentes por lo que es una gran idea avanzar con construcciones en este momento dado que –cuando la macro se ordene– todo será más caro y los incentivos desaparecerán”.

Por su parte, Costantini señala: “En los últimos meses hubo como un 20 por ciento de aumento en dólares del costo de construcción,

Costo de la construcción, en dólares



Fuente: Reporte Inmobiliario.

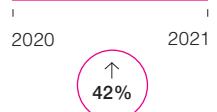
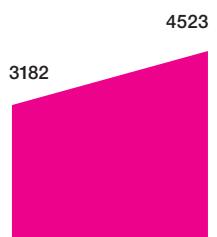
Abril 2021

55,8%

Subió en un año el costo de la construcción, según la Cámara Argentina de la Construcción

Cómo vienen las ventas. Escrituras Febrero 2020 vs. 2021

Provincia de Buenos Aires



Fuente: Colegios de escribanos de la provincia y de la Ciudad de Buenos Aires.

que es razonable porque el año pasado en plena crisis cambiaria el dólar se había disparado a precios altísimos y los materiales de construcción reaccionan más tarde". A futuro prevé que el dólar "irá acompañando más o menos la inflación" y descree que pueda haber una crisis cambiaria este año, aunque si bien "hay algo de riesgo porque se está en una situación de equilibrio inestable que es bastante frágil".

A su vez, Spina advierte que el clima de inversión está complicado: "La confianza del inversor está entre algodones y es un tema delicado. El inversor no está exultante pero la tentación aparece producto del costo y de las oportunidades. Hay mucho mercado expectante e inversores esperando. Pero, también hay mucho enojo por el shock impositivo sobre Bienes Personales y el impuesto a las Grandes Fortunas por lo que hay un *wait and see*. Para los que confiamos en que la Argentina no va a explotar, es momento de capturar oportunidades porque bien que las hay".

En el último número de marzo de APERTURA, Daniel Elsztain, CEO de IRSA Propiedades Comerciales, señalaba que si bien se viene de "una situación recontra particular, difícil y extraordinaria, la Argentina cuenta con condiciones interesantes como para que la economía del país avance". Pero, advierte que "si las políticas que se implementan no fomentan inversiones, hay oportunidades que se desperdician" ya que los actores económicos no tienen todavía claro qué es lo que hay que hacer y cuáles son las reglas de juego. "Debería difundirse más cuál es el modelo de país que se busca para poder salir a contarla y conseguir inversores. Si hubiese financiación, las oportunidades para hacer cosas están. Pero, al no tenerla todo se hace más lento", agrega.

Alzas y bajas

Dentro del sector, no todos los mercados resultan igual de afectados. En particular, los proyectos de oficinas y comerciales se vieron entre los más golpeados por el incremento del *home office* y del *e-commerce*, respectivamente. Esto ya llevó a que varios desarrolladores opten por posponer el lanzamiento de este tipo de proyectos hasta tener más claridad sobre la evolución de la organización de las empresas y de las modalidades de compra así como de las condiciones de oferta y demanda que presentará el mercado a futuro.

En cambio, los promotores de emprendimientos residenciales en áreas suburbanas re-

cibieron un crecimiento exponencial de consultas y ventas sobre todo de lotes, aunque también de departamentos y casas para adquirir o alquilar temporalmente.

Salinas cuenta: "2020 fue un año bastante movido, más en el sector del desarrollo suburbano de loteo y vivienda en particular. La pandemia ha cambiado muchos hábitos y la gente que ha salido a buscar verde con lugares de esparcimiento hizo que fuera positivo".

En mayo del año pasado la empresa lanzó Santa Ana Joven, en el Barrio Villanueva, partido de Tigre, un barrio abierto con townhouses, casas y dúplex de 100 m2. La primera etapa (de 38 unidades) se suscribió en un mes y ya comercializan la tercera. Y más allá de que las novedades durante la pandemia "funcionaron muy bien", observaron mucho movimiento en el mercado secundario (operaciones de reventa). Este nicho, en el que usualmente se registran 2500 cesiones al año, en 2020 casi se duplicó: hubo 4700 que "en general correspondieron a proyectos ya avanzados o terminados".

Desde Grupo Coria, Daniela Pérez de Graffe, su directora comercial, coincide en que en zona norte (el área en la que desarrollan sus proyectos) "hay un repunte importante de ventas pospandemia" dado que para los que quieren alcanzar su casa propia es "el momento ideal, pues el valor del metro cuadrado se encuentra bajo en relación con lo que costaba antes". Sin embargo, aclara, este valor "ya tocó piso y va a empezar a repuntar en cualquier momento porque los costos han subido y hay un gran auge constructivo".

Costantini coincide en que hay una situación especial "porque debido al Covid hay un cambio y la gente prefiere vivir fuera de las ciudades. En este contexto de pandemia el uso de oficinas mermará y los departamentos de la ciudad bajan sus precios". En su ciudad pueblo Puerto Madero, registraron un crecimiento en las operaciones: vendieron 500 terrenos durante el segundo semestre y otros 130 en 2021, además de que tuvieron crecimiento importante en los permisos de obra para construir nuevas casas.

Según datos registrados por el Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires, en febrero 2021 hubo 4523 escrituras de compraventa contra 3182 firmadas un año antes, lo que representa un incremento de alrededor del 42 por ciento. En cambio, la situación porteña es bien diferente: en el segundo mes del año hubo solo 5,8 por ciento más actos respecto a igual mes de 2020. El presidente del Colegio



¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto Octubre 2020
Spot Publicitario más visto de Argentina



Profesionales de Marketing Digital que administran cuentas de Google Ads



Capacitación en Programas in Company para el Desarrollo Gerencial



Auditoría Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones



Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina



Premio FMG Mejor Comprador de Ganado 2019 de Argentina



Premio al Mayor Comprador de Ganado 2019 de Argentina



Premio Mejor Empresa de Retail 2019 de Argentina



Asociación de Cadenas de Supermercados más grande del país

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



Damián Tabakman,
presidente de la Cámara
Empresaria de
Desarrolladores Urbanos
(CEDU).

de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, Carlos Allende, señala que si bien “un dato levemente alentador es que en los últimos cuatro meses hubo tres recuperaciones interanuales, ni aun creciendo a un 100 por ciento estaríamos al nivel de un año medianamente normal”.

Sin embargo, en proyectos residenciales urbanos también hubo interés de inversores que buscaron volcar sus pesos en el ladrillo.

“Creo que todos volveremos a una vida bastante parecida a la que teníamos. No me imagino un *boom* de suburbanización infinita. Los que salieron a comprar lotes se darán cuenta que la autopista se vuelve a llenar, que no siempre podrán trabajar remoto y que lo costos no serán los que hoy creen. Volveremos a mucha vida urbana aunque quizá diferente. Las unidades seguro serán repensadas con mayor disfrute de superficie propia”, imagina el directivo de Argencons, firma que ya tiene más de 200.000 m² en el *pipeline*.

Argencons lanzó en plena pandemia Quartier Lacroze, una torre de 15 pisos residencial de lujo en Belgrano (Lacroze entre Luis María Campos y Villanueva) donde ya cerraron suscripciones por el 85 por ciento de las unidades. Además, ya colocó la primera de las dos torres de Quartier Del Bajo, que tendrá 800 unidades en total y que se construye en un terreno –comprado por subasta pública al Estado– ubicado entre las calles México, Azopardo, Venezuela y la avenida Ing. Huergo. Estos dos proyectos aspiran tenerlos terminados para junio de 2023.

En mayo Costantini también arranca con la construcción de su proyecto residencial Huer-

go 475 en la zona del Bajo porteño, sobre otro de los terrenos comprados al Estado. Sobre él, el empresario aclara que “si bien está en la ciudad, es un proyecto que de alguna manera está aggiornado al siglo XXI por la cantidad de *amenities* y espacios que tiene. En principio lo lanzaremos en el primer semestre. Veremos un poco la dinámica del mercado”.

Futuro

Para Ignacio Trabucchi, socio fundador de ATV Arquitectos, firma que actualmente proyecta dos complejos de viviendas y prevé comenzar obras en cinco proyectos residenciales más durante 2021: “El sector en general está recuperándose gradualmente luego de un año muy complejo. Estamos en una etapa de reorganización y reactivación, proyectando y esperando un marco de reglas claras y acordes al contexto para acompañar la sostenibilidad del sector de aquí en adelante”.

Según su visión, la clave en el negocio de *real estate* es “ser proactivos y moverse en búsqueda de oportunidades para poder seguir desarrollando ya que en la Argentina los escenarios suelen ser cambiantes y la pandemia –naturalmente– ha impactado de manera directa en todas las industrias y la sociedad”.

La novedad de la empresa es Sens Luxury Homes, edificio de 33.000 m² con viviendas *premium* de 120 a 520 m² ubicado en un terreno delimitado por las calles Nicaragua, Godoy Cruz, Soler y Atacalco, en la zona denominada Palermo Green.

Mariano Vega, gerente general de la desarrolladora Raghsa, especializada en la construcción de oficinas para renta y de edificios residenciales *premium* marca Le Parc, también comparte su mirada del sector: “Los desarrolladores somos optimistas por naturaleza, de lo contrario sería imposible iniciar cualquier proyecto. El mercado se irá recomponiendo paulatinamente a medida que se observe un crecimiento en el PBI. Si el mercado ve reglas de juego claras puede ser un año de crecimiento y recuperación ya que muchos que posdataron la concreción de operaciones en el último año debido a la pandemia, podrían concretarlas en el 2021 generando una rápida reactivación”. El año pasado la empresa inició la construcción de una nueva torre corporativa en Núñez.

A Costantini lo que más le preocupa es el mediano y largo plazo: “No lo veo bien. Si bien ha pasado el gran temor del año pasado de la crisis cambiaria, sin duda las expectativas son

Pagá, transferí y consultá desde tu celular

Descargá nuestra App

BANCO
Hipotecario

desfavorables. No hay una buena perspectiva de fomento a la inversión. Este año será mejor que 2020 porque habrá una recuperación respecto a la fuerte caída del año anterior: se estima un crecimiento del 6 por ciento del PBI. Pero la Argentina igual no llegaría a recuperar el nivel de 2019 hasta finales de 2022".

En cuanto al sector inmobiliario, agrega: "Habrá nichos de este mercado que se van a mover razonablemente bien. Se observa cierta recuperación y está muy activa la periferia de Buenos Aires. Pero, si no hay un cambio en la actitud política general, si no hay seguridad jurídica y si no fortalecemos las instituciones y no logramos una moneda, estaremos siempre en la misma".

Mientras que Matías Wepfer, director de Operaciones y Comercial de Rosbaco & Part-

ners, compañía que cuenta con 14 proyectos – de sus cinco marcas – en desarrollo en diversas etapas, agrega: "Creemos que es un muy buen momento para la industria. Hay un contexto más estable, con menos incertidumbre, y con medidas para alentar al público a tomar decisiones. Hay muchas oportunidades para aprovechar. En el corredor norte de la ciudad de Buenos Aires (donde la compañía construye) se puede ganar hasta un 40 por ciento en la compraventa (entre la inversión en pozo y la venta de la unidad terminada) en dos años, un retorno muy atractivo para los inversores".

Para concluir, Spina plantea que "hay que salir de determinados aturdimientos, como es el Covid y la incertidumbre macro y política. La Argentina sigue siendo la Argentina". <AP>



Oficinas

El desafío de la reinención

La pandemia golpeó con fuerza al segmento de oficinas y provocó un récord de vacancia. Qué están evaluando los grandes players para sus proyectos en curso. ¿Se viene una reconversión de los espacios hacia usos mixtos?

Se escucha de todo. Desde pronósticos apocalípticos sobre el futuro de las oficinas hasta miradas benévolas que creen que tras la pandemia se volverá a un esquema laboral parecido al anterior. No obstante, el consenso generalizado en el sector del *real estate* corporativo es que –muy probablemente– la nueva vida en las oficinas sea bajo una modalidad mixta *flex* en la que conviva el trabajo presencial con el *home office*. Aunque todo dependerá de la evolución de la crisis sanitaria actual –o las sucesivas– así como de las medidas que adopten las empresas de cada rubro, sector, segmento y de la función de sus miembros porque esta posibilidad no

resulta aplicable a todos ni en todas las instancias por igual.

"Estimamos que el *home office* continuará pero de una forma diferente, ni como está hoy ni como era antes de la pandemia. Las empresas irán encontrando un punto de equilibrio", prevé Hernán Castro, *broker senior* de la consultora Cushman & Wakefield.

Sin dudas el mercado de las oficinas está entre los que sufrieron la crisis del Covid-19 y fueron de los primeros que tuvieron que ver cómo reinventarse o, al menos, adaptar sus espacios. A partir del confinamiento, la vacancia de los espacios *premium* se disparó y llegó a rondar –según relevamientos de fuentes especializadas– entre 12,7 por ciento y 15,9 por ciento al cierre de 2020.

De acuerdo a los datos recogidos por Cushman, la vacancia del último cuarto del año se incrementó 17,6 por ciento en comparación al trimestre anterior. La mayor superficie disponible se encuentra en los submercados de Corredor Panamericana (39.253 m²), Puerto Madero (32.854 m²) y Catalinas-Plaza-Roma (36.221 m²).

En tanto, desde la firma Colliers International coincidieron en que "la vacancia escaló en forma excepcional durante 2020", con una variación en términos interanuales que llegó a ser del 94 por ciento (en comparación al 8,2 por ciento del último trimestre registrado el año anterior).

En cuanto a los precios de renta pedidos, disminuyeron pero levemente: según Cushman promedian US\$ 27,4/m²/mes en oficinas clase A, que se siguen fijando en dólares pero se pagan en pesos según cotización oficial del Banco Nación. Sin embargo, reconocen que dado el incremento de metros cuadrados disponibles por reducción de superficie, hubo una "ampliación en el margen de negociación y flexibilización de precios" de los alquileres.

En tanto, el mercado clase B –en especial del micro y macrocentro– se ve más afectado y se cree que sufrirá el mayor impacto, dado que las posibilidades de adaptarse y cumplir con los protocolos sanitarios y de distanciamiento resultará más difícil de alcanzar para

este tipo de propietarios e inquilinos. "Son empresas usuarias en general más chicas, con menos espalda y que se han visto más perjudicadas que las multinacionales, las grandes usuarias de espacios clase A", advierte Castro.

Desafíos

Según el último informe de Cushman, el inventario clase A del AMBA comprende 86 edificios que totalizan 1.370.493 m², con 173.518 m² disponibles. Pero, más allá de ello, hay 206.682 m² en construcción (que incrementarían un 14 por ciento el stock) cuyo 70 por ciento se espera que se entregue durante este año o principios del próximo.

En función de estos datos y el cambio que se imagina que vendrá para el mundo del trabajo, desde el sector se presenta la duda sobre qué sucederá con esos edificios de oficinas que están en obra, por lanzarse comercialmente, por iniciar su construcción o en carpeta. Si bien los desarrolladores toman decisiones a mediano y largo plazo y se sostiene la ventaja que representa el actual costo de construcción, la pandemia provocó que algunos de ellos se replanteen propuestas u opten por la actitud de *wait and see*.

"Los proyectos de oficinas que estaban en su etapa final, siguen su construcción y se terminan. Distinto es el caso de los terrenos que tenían proyectos aprobados pero que debían arrancar dentro de unos meses. En general,

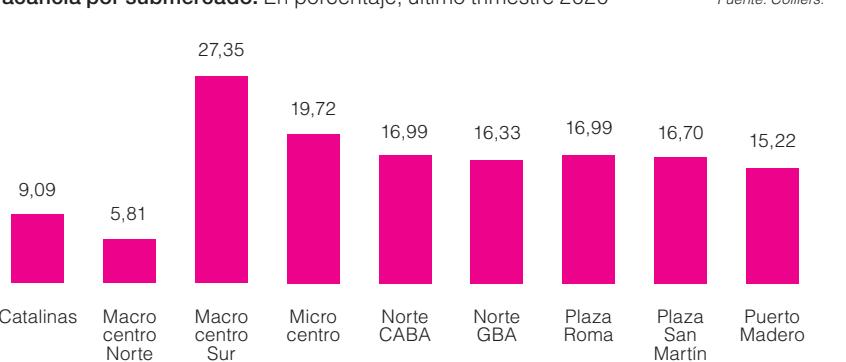
estos decisores están esperando mayor claridad respecto no solo a la macroeconomía sino también sobre la evolución de este mercado", advierte Juan Manuel Farola, director de esta unidad de negocios dentro de Colliers.

Consultatio es una de las compañías que está en proceso de analizar si rediseña el proyecto que planeaba comenzar a construir este año para el segmento corporativo, Catalinas Río. Originalmente iba a contar con 150.000 m² construibles distribuidos en dos torres (de 30 y 23 pisos) conectadas entre sí. La inversión rondaría los US\$ 400 millones y se desarrollaría sobre tres terrenos adquiridos a la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE) sobre avenida Madero 1085, 1105 y 1185, esquina boulevard Cecilia Grierson.

"Dejamos que pasen unos meses porque estamos observando cómo es la dinámica de la pandemia y la modificación que puede traer en el uso de las oficinas. Aunque éste es un proyecto muy completo y totalmente actualizado al siglo XXI, estamos viendo qué sucede para evaluar si hacemos o no alguna modificación que lo lleve hacia un uso mixto. Pero aún no está decidido", aclara Eduardo Costantini, fundador y presidente de la compañía.

El empresario argumenta: "En este contexto el uso de oficinas va a mermar. Hay bajas en los valores de las oficinas, aumento de vacancia y, además, los alquileres están dolarizados al tipo

Vacancia por submercado. En porcentaje, último trimestre 2020



de cambio oficial por lo que este sector está fuertemente castigado".

Costantini no es el único que evalúa replantear proyectos. Según señala Farolla, existen otros dos edificios de oficinas (en Palermo y Las Cañitas) que "viraron el uso hacia residencial".

Durante 2020 el mercado se inquietó con la noticia de que IRSA Propiedades Comerciales vendió varios activos que eran parte del inventario corporativo de renta del grupo. Ganaron liquidez al desprenderse de los 12 pisos de la torre Bouchard 710, que fueron adquiridos por Dow por US\$ 87,2 millones y de otros cinco pisos de la torre Boston en Catalinas Norte por US\$ 34,6 millones. En este último edificio también entregaron otro piso y cinco cocheras a un inversor privado.

En la entrevista exclusiva publicada en APERTURA el mes pasado, Daniel Elsztain, su CEO, negó que la motivación de estas operaciones provenga de problemas financieros del grupo. "Hoy tenemos el portafolio de oficinas casi igual al que teníamos hace dos o tres años pero lo cambiamos mucho en calidad y composición. Por una cuestión estratégica decidimos vender estos edificios que –si bien eran excelentes– ya tenían varios años y necesitaban de inversión. Nos mudamos a un portafolio más nuevo que es más sustentable", explicó.

Asimismo, en junio cerraron con el Banco Industrial la venta de dos pisos (2430 m²) y 16 cocheras por US\$ 16,9 millones en la torre 200 Della Paolera, su último edificio A+ construido en Catalinas. Allí la tecnológica Globant es dueña de cuatro plantas (adquiridas durante la construcción) mientras que Elsztain confirma que están negociando la venta de otro piso con un nuevo inversor.

En cuanto a nuevas operaciones, Elsztain cuenta que "todavía les quedan algunos pisos pendientes de venta: tres plantas en la torre Intercontinental y un edificio clase B en el centro". Mientras que, sobre próximos proyectos, afirma que si bien no pararon ninguno de los que estaban avanzados, los nuevos desarrollos los están analizando "para evaluar qué es lo que pasa (con el mercado) porque para todo se necesita

financiación". En esa situación se encuentran los edificios de oficinas pendientes en Polo Dot y en el nuevo emprendimiento de usos mixtos que planean generar en la ciudad de La Plata.

Al cierre de esta edición, la compañía preparaba un anuncio con "varias novedades" para este segmento.

En obra

Otros –como Argencons– no consideran necesario introducir cambios en sus proyectos. Plaza, edificio de oficinas AAA que construyen dentro del complejo de usos mixtos Distrito Quartier en la zona de Retiro, contempla 10 plantas amplias y libres de 3600 m² cada una, por lo que creen que la propuesta responderá a las demandas futuras.

"No lo modificaremos porque creamos que la planta grande permite flexibilidad. A su vez, si uno ve la competencia, no hay ningún proyecto similar que vaya a estar entregándose en 2022 o 2023 como el nuestro. Estaremos solos", argumenta Carlos Spina, director y socio de esta desarrolladora.

Por su parte, Raghda es otra de las excepciones. En plena pandemia (cuando el gobierno porteño autorizó el reinicio de las obras) optó por comenzar la construcción de su nuevo desafío: una torre de oficinas AAA para renta ubicada en la manzana delimitada por Manuela Pedraza, Arribeños y Campos Salles, en Núñez, a unos metros de su última torre corporativa (el Centro Empresarial Libertador –CEL– cuya entrega se realizó en enero de 2020).

La nueva torre se levanta sobre un terreno comprado por subasta al Estado. Si bien se avanza con las obras de este último proyecto, desde la compañía son cautos sobre los detalles. Se conoce que se prevé invertir US\$ 55 millones para edificar sus 50.000 m² (23.000 m² rentables) y que se entregaría durante el tercer trimestre de 2023.

Sobre este proyecto, Mariano Vega, gerente general de la compañía, describe: "Además de las características de sus antecesores, incluirá un *plus* de *amenities* y servicios para el bienestar de los habitantes". Se aspira a que esta torre también obtenga la certificación

LEED Core & Shell gold emitida por el United States Green Building Council.

Expectativas

Las operaciones de IRSA en 2020 respondieron a un fenómeno que ya se había dado en la anterior época del cepo cambiario (2011-2015). Dado que hay empresas que ven restringido el acceso a divisas y girar dividendos, "están comprando activos de oficinas clase A para colocar sus pesos y para resguardar el capital. Si bien este es aún un segmento acotado, esta tendencia está creciendo", confirma Castro.

Los desarrolladores tienen expectativas de que este recurso vaya en aumento y sea una vía posible para financiar sus emprendimientos a futuro.

Para Spina, "este mercado todavía está aturdido y no termina de digerir el Covid, ni sus consecuencias ni qué puede pasar" por lo que recomienda "ser paciente y esperar un poco a que todo se asiente ya que crear tendencias de hechos aislados suena a que es un error". Aunque cree que "el futuro puede ser distinto -sin dudas- y que haya cierta modalidad flex que haya llegado para quedarse", a las oficinas no las daría por muertas: "Hubo muchas empresas que –tal vez– se reduzcan en superficie pero quizás sorprenda que hagan un *fly to quality*, sobre todo porque hay un abaratamiento –en dólares obviamente– de los valores de las oficinas producto de la brecha (cambiaría)".

En cuanto al diseño de las nuevas oficinas, Castro agrega que las tendencias apuntan a desarrollar "proyectos más abiertos, con interacción con espacios verdes (preferentemente) y con más servicios. Ciertas *amenities* como buenos vestuarios o *parking* de bicicletas ya son un requerimiento habitual de las multinacionales en edificios de categoría".

Desde Colliers coinciden que se irá a espacios de trabajo "flexibles, más abiertos, que mejoren la circulación, que sean energéticamente eficientes y contemplen áreas al aire libre". Además, concluyen, "la adaptación y versatilidad del mercado de oficinas será el gran desafío que depara 2021". <AP> María Eugenia Usatinsky.



Cuenta Comercios

Encontrá la agilidad que necesitás para incrementar las ventas de tu comercio.

Accedé a un paquete integral de productos

BENEFICIOS:

- Terminal POSNET bonificada por 12 meses.⁽¹⁾
- Cuenta corriente bonificada por 12 meses.⁽²⁾
- Primera chequera bonificada.⁽³⁾
- Préstamos a tasas preferenciales.⁽⁴⁾



CONOCÉ MÁS

Escaneá el código QR y completá el formulario para acceder al paquete integral de productos.

te quiere ver crecer

 BancoCiudad

OFERTA VÁLIDA PARA CARTERA COMERCIAL. VIGENCIA DESDE EL 01/01/2021 HASTA EL 30/06/2021 O HASTA AGOTAR EL CUPO. (1) PARA COMERCIOS QUE ACREDITEN SUS VENTAS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO EN BANCO CIUDAD. (2) VALIDO PARA TERMINAL POSNET, BONIFICADA POR 12 MESES PARA PAQUETES COMERCIOS CON FECHA DE APERTURA HASTA EL 30/06/2021 INCLUSIVE. (3) VALIDO PARA NUEVOS COMERCIOS QUE ACREDITEN VENTAS EN LA CUENTA POR UN VOLUMEN MENSUAL IGUAL O MAYOR A \$120.000. SUJETO A APROBACIÓN Y EVALUACIÓN CREDITICIA DEL BCBA. (4) VÁLIDO PARA CHEQUERAS DE 25 CHEQUES. (4) OTORGAMIENTO SUJETO A EVALUACIÓN CREDITICIA DEL BANCO CIUDAD DE BUENOS AIRES. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTÁ EN WWW.BANCOCIUDAD.COM.AR

Usados

Puntas desunidas

Qué está ocurriendo en el segmento de propiedades usadas y cómo se resuelven las operaciones, según cuatro brokers de CABA y el Gran Buenos Aires. Las claves para una reactivación del mercado.

Las opiniones coinciden: prácticamente, no hay mercado del usado. Aunque el sector comercializador se aggiornó con Zoom, *tours* virtuales y hasta con la firma de boletos electrónicos, lo cierto es que las dificultades que impuso la pandemia se suman trabas, tanto exógenas como inherentes a la actividad, que complican toda transacción.

¿Cuál es la raíz de los problemas? Miguel Di Maggio, director de la inmobiliaria Depa, indica que, en primer término, el mercado del usado sufre la falta del crédito hipotecario, instrumento fundamental para el dinamismo de todo el sector. “A esto se suma que estamos transitando un año electoral en el que diferentes economistas hablan de una posible devaluación luego de octubre”, advierte.

Más allá de las profecías, el presente de este segmento es *per se* inquietante. “Oferta y demanda no se están encontrando”, describe Lorenzo Raggio, gerente general de Interwin. Según explica, hoy hay muchos departamentos en venta, “quizás como nunca antes en la historia”, porque confluyeron varios efectos: muy baja rentabilidad de los alquileres, la pandemia y el deseo de suburbanización en busca de más espacios abiertos, acumulación de stocks en manos de inversores y el efecto de liquidación de activos en el país.

Por otro lado, comparte, la demanda “es pequeña”, condicionada por la imposibilidad de comprar dólares, el empobrecimiento general de la clase media y la inflación que tornaron inviables

los créditos UVA. “Entonces, la compra quedó reducida a quienes tienen los dólares y están ávidos de oportunidades, que suceden poco porque nadie desea malvender. Y así está el mercado: no ajusta por precio y lo hace por cantidad, cantidades mínimas de operaciones como no se tiene registro”, señala Raggio.

Sin embargo, de acuerdo con la CEO de Real Capital, Marta Oriozabala, el mercado del usado, golpeado por la pandemia y precios en baja desde 2018, aquí y ahora lentamente recupera las ventas. “Ya hay un precio estimado”, define, al diferenciar este 2021 de períodos anteriores, cuando era muy difícil establecer valores de referencia o “valor real de transacción”, como lo designa la broker.

La profesional indica que el presente es un tiempo de negociación en el que el sector inmobiliario tiene la tarea de acercar a las partes. “En cuanto a los valores actuales, un simple recorrido por los buscadores inmobiliarios revela que los precios publicados no son los de cierre de la operación”, señala y evalúa: “El mercado aún tiende a la baja y hay margen para negociar”.

“En mayo de 2020 hablábamos desde Depa de valores que iban a bajar entre

un 20 y un 40 por ciento. Y el tiempo nos dio la razón. Hoy notamos que la caída promedio está llegando a ser del 20 por ciento del valor de las propiedades. Y al hablar de promedio se entiende que un porcentaje del mercado del usado sufrió bajas que superaron ese 20 por ciento”, mensura por su parte Di Maggio.

Para el corredor inmobiliario y profesor de la UTN Diego Lo Nigro, los valores se ajustan por una sencilla razón: “El metro cuadrado viejo llega a competir con el nuevo, lo que representa una distorsión”. “A veces, los propietarios quieren mantener precios que eran los de 2016 o 2017, cuando había alta demanda a raíz de los créditos UVA. Así, lo cierto es que lógicamente los precios van a la baja aún desde antes del Covid”, comenta.

Desde Interwin aportan otros datos. “Las propiedades han ido bajando, pero muy poco respecto a lo que sería si el mercado fuese más elástico”, suma Raggio.

“Se da el fenómeno de mese-ta indeterminada: no están en el piso, pero, quizás, no bajen más. Al no ser un mercado con deuda, sólo un bajísimo porcentaje de departamentos está hipotecado, aquellos deseosos de vender no aceptan tomar pérdidas respecto del precio, prefieren quedarse con la propiedad”, explica.

En los hechos, en el canal de Ventas reconocen las diferencias existentes entre el precio de venta y el de publicación; distorsión que se produce muchas veces a raíz de las pretensiones del propietario que no se resigna a obtener por un bien menos dólares de los que oportunamente pagó y, muchas otras, debido a la táctica del mismo broker que por integrar una propiedad a su portfolio, la sobrevalúa. Cuando no, las dos causas a la vez.

Lo cierto es que la diferencia o variación entre el precio de publicación de una propiedad y la de cierre fue, históricamente, entre un 5 y un 10 por ciento en promedio, indican las fuentes. Sin

Escrutinas en CABA
En febrero de este año, se realizaron 1499 escrituras por un valor promedio de

US\$ 97.494

↓ 9,9%
por debajo del valor promedio en dólares del mismo mes de 2020.

Los números no discriminan a las propiedades usadas de las nuevas.
Fuente: Colegio de Escribanos

Evolución de los precios en los últimos dos años en CABA. Promedio del m², en US\$

Fuente: Zonaprop.



embargo, admiten, hoy se manejan valores que difieren entre un 10 y un 15 por ciento en la negociación, porcentajes podrían ser menores en aquellos casos en que se cuente con algún tipo de herramienta financiera.

“A febrero de este año, había, publicadas, 113.000 unidades a la venta, lo que habla de un sobrestock”, completa Lo Nigro. “Las propiedades quedan así publicadas durante varias semanas, porque los propietarios no quieren bajar los precios y se mantienen a la espera de que el bien recupere su valor expresado en dólares, lo que no está sucediendo. Cuando un departamento está en precio, lo que expresa necesidad, realismo y motivación, la operación se concreta”, dice.

“Las pocas transacciones que suceden son largas, llenas de tensiones y trabas administrativas. No hay operaciones que fluyan cuando empiezan con contrafertas agresivas”, resume Raggio.

Qué se vende

¿Qué es lo poco que se compra, en concreto? En Interwin responden que la demanda busca monoambientes con *tickets* debajo de los US\$ 60.000 y, motivados por el efecto “quedate en casa”, departamentos que permitan a las familias crecer en espacio.

Desde Real Capital apuntan que las tipologías más buscadas también cambiaron. “Los espacios descubiertos se valorizan: balcones, jardines, terrazas”, grafican. “Los clientes buscan grandes ventanas que den una conexión con lo natural y mucha luz”, ilustra. En este sentido, los PH se presentan como las tipologías de la época.

“Casas que estuvieron mucho tiempo sin venderse encontraron comprador en estos meses. Por cierto, en el mercado del usado, los valores de las casas no están en baja”, distingue Oriozabala.

En cuanto a los departamentos, “en CABA, las zonas más requeridas son aquellas que están cerca de parques, espacios al aire libre, corredores verdes”, responde la broker. Y completa: “Las unidades sitas en zonas oscuras con mucha concentración de gente perdieron valor”. Oriozabala añade que

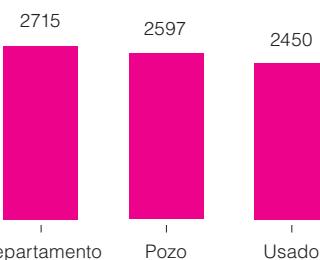
“también hay hoy muchas oportunidades en Puerto Madero”, porque la zona, aunque luminosa y moderna, terminó perdiendo valor durante la pandemia.

¿De qué depende una reactivación en el mercado del usado? “Fundamentalmente, del crédito hipotecario y de políticas económicas claras por parte del Gobierno”, opina Di Maggio, en alusión a una herramienta que ofrece estabilidad y confianza en el tiempo “y que soporte los escenarios de alta inflación que venimos arrastrando desde hace años”.

Para Raggio, de Interwin, bajar la inflación es clave, ya que, de hecho, permitiría motorizar créditos. Aunque también son necesarias otras medidas –dice– como liberar la compra de dólares, restablecer el poder de compra de los salarios y dar la posibilidad de ahorro en una moneda que no se esfume, además de “mejorar la renta eliminando todas las trabas y regulaciones estatales que han sufrido los alquileres”. <AP> Victoria Aranda

Los precios por segmento

En dólares por m²



Fuente: Zonaprop, datos correspondientes a febrero 2021.

recen estar aprovechando la coyuntura dada por el tipo de cambio. Así, proyectos más o menos postergados, o bien comenzaron de cero, o bien se retomaron a un ritmo interesante, superada las primeras etapas de la cuarentena. También se anuncian lanzamientos.

Sucede que el pozo es, al menos al cierre de esta edición, prácticamente la única forma de financiación disponible para la compra de departamentos, donde junto a los costos juegan otras variables. La inflación, por caso. “La mayoría de nuestros emprendimientos están armados como fideicomisos al costo, con lo cual las cuotas de construcción se abonan en pesos y por ende se ajustan”, explica Ignacio Trabucchi, socio y director Comercial y de Planificación Estratégica de ATV Arquitectos.

“Desde el lado del cliente, la inflación impacta directamente en el valor de las cuotas, que se calculan sobre la base de la actualización de los saldos de los costos de la construcción”, señala. “Y desde el punto de vista del desarrollador, esto nos obliga a tener las finanzas muy cuidadas y a que ejecutemos lo más efectivamente posible los presupuestos. Lo que tenemos que hacer es cobrar, acopiar y avanzar con las certificaciones de obra. No tener el dinero ocioso”, continúa el directorio de la firma.

Matías Wepfer, director de Operaciones y Comercial de Rosbaco & Partners, confirma que un plan de pago de cuotas en pesos más CAC refleja la inflación de precios de materiales. “Si bien esto tiene un efecto directo sobre el poder de compra o de pago que tiene el público

Proyectos en el pozo

Alternativa para la liquidez

La baja del costo de la construcción y la falta de opciones de inversión para quienes tienen excedente de pesos empujan los nuevos emprendimientos estructurados como fideicomisos al costo. Zonas, opciones y perfil de los compradores. Cómo incide la inflación en las cuotas.

Costos bajos. Los números son los que explican la cantidad de proyectos en diversos estados del pozo en la actualidad. ¿Puede un pozo tener distintos estados? Claro que sí, en términos de *real estate*. Determinado el terreno, que es el insu-mo dolarizado, los desarrolladores pa-

para con los proyectos, al final de cuenta sigue siendo muy competitivo entrar en proyectos de pozo porque se termina con una inversión por debajo del precio de mercado, aunque haya que esperar dos o tres años para que se concluya".

Desde la desarrolladora RED, su titular, Alejandro Reyser, remarca que los costos son los más bajos de los últimos 15 años, aun con los últimos reacomodamientos, por ejemplo, las paritarias del sector de la construcción. Asimismo, estima el *developer*, medidos en dólares se ven en Buenos Aires precios para prestar atención. "Hoy, el metro cuadrado oscila entre los US\$ 1500 y 2000, cuando hasta no hace mucho el valor de los nuevos proyectos variaba entre los US\$ 2300 y 2700", grafica.

Recalcando

Pero lo cierto es que las oportunidades no son para todos. El anticipo en dólares y los plazos de financiación segmentan la demanda. ¿Quiénes, puntualmente, acceden a un emprendimiento en pozo? "Con los tiempos cortos –24 meses, en promedio–, el mercado se reduce a un 5 por ciento de la Argentina, porcentaje que a la hora de comprar representa siempre al mismo sector. En ese sentido, lo cierto es que hoy ese segmento chico cuenta con mucha oferta para elegir", explican en RED, desarrolladora que durante este 2021 comenzará la segunda etapa de su proyecto IN Lope de Vega, en Monte Castro.

Usuarios finales que demandan productos de calidad, con un nivel de arquitectura más exigente o tipologías especiales. Con esas características, retratan a los clientes de sus proyectos en pozo desde ATV. Su marca Sens, de casas en altura, requiere un estándar alto, que, a la vez, es el que más traciona y moviliza a nuevos interesados, dicen. "El cliente inversor está un poco más retraído, con más incertidumbre y busca más oportunidades", apuntan.

El Índice Construya registró en febrero una suba del

8,17%

desestacionalizada con respecto a enero último.

Los despachos de insumos de las empresas se ubicaron

25,2 %

por encima de los registrados en el mismo mes del año anterior.

En tanto, en el primer bimestre del año acumuló una suba del

24,6 %

en comparación con el mismo período del año anterior.

En cuanto al producto, la pandemia lo ha redefinido todo. Reyser comparte que durante el año que pasó convirtieron un proyecto de oficinas en uno de usos mixtos –Spot– para uso residencial, profesional y de alquiler temporal. "Ya no habrá de 9 a 5", dispara, en alusión a las nuevas formas de habitar que modificaron los planes. "La demanda requiere espacios amplios y balcones aterrazados", describe. "Y, en materia de proyectos, los nuestros contemplan edificios bajos, con pocos departamentos; también en sintonía con lo que dispone para algunas zonas el nuevo código", agrega.

La ubicación es otro de los factores que definen los emprendimientos que actualmente conforman la oferta en pozo. Según destacan en el sector, los productos ubicados en el corredor norte de la Ciudad de Buenos Aires tienen precios que se defendieron mejor que en otras zonas durante el año que pasó. Eso explica que allí, en barrios consolidados y aquellos que son tendencia, la actividad sea intensa. "Tenemos una presencia muy fuerte en esa franja, donde, además, nuestras marcas ya se encuentran instaladas", añaden en Rosbaco, donde anuncian un próximo lanzamiento de su marca Mood, después de los últimos dos en Colegiales y Palermo.

La relación entre el producto y la locación también –y sobre todo– se expresa en el GBA. En Grupo Monarca, donde su oferta en pozo está integrada por condominios, remarcan que el producto se enfoca en población urbana que quiere migrar de la ciudad. Se refieren puntualmente a Lagoon Pilar, donde, a raíz de la pandemia y por la demanda de *amenities* reformularon el house para hacer un espacio de trabajo para los propietarios del barrio.

"Un poco pensando también en esas personas que decidían instalarse en los condominios para brindarles la opción

de que tengan más espacios. El comprador, además de pedirnos naturaleza y balcones más amplios en las unidades, también pide espacios donde pueda quedarse y desarrollar su trabajo de forma diaria que no sea dentro de su casa", define Gonzalo Monarca, a la cabeza de la empresa.

Observación de un *broker* que trabaja los principales círculos urbanos del corredor norte del GBA: para los matrimonios que se deshacen de sus grandes casas con 600 metros de jardín, hay una nueva oferta en pozo de grandes departamentos, con las dimensiones necesarias que logran que el futuro habitante no se sienta ahogado. Se trata de un segmento donde oferta y demanda aparecen acotados. Un verdadero nicho.

Incentivos, bienvenidos

Aunque en los barrios del norte de la ciudad y los corredores del GBA la oferta es nutrida, lo cierto es que no toda la urbe ni los corredores se comportan de la misma manera. El pozo que, como se dijo, representa la posibilidad de financiamiento en un escenario sin crédito hipotecario, no alcanza a satisfacer un mercado siempre ávido de vivienda.

En ese sentido, a coro, los desarrolladores reclaman la puesta en marcha, primero, a través de la banca pública, de mecanismos de préstamos, de manera de dinamizar el mercado. El accionar de la banca pública disparará la oferta crediticia, según descuentan. ¿Y el blanqueo? "Creemos que es una medida que ayuda mucho al sector", opina Wepfer. "Es una medida muy esperada, necesaria para crear más dinamismo a toda la cadena de valor. Además, pensamos que los ladrillos siempre son una buena alternativa resguardo de valor", enfatiza.

"En términos generales cualquier régimen de incentivos, en un contexto tan adverso, es importante pero insuficiente", afirma Trabucchi. "Ojalá que con menos inflación y un mercado financiero más saneado y regularizado, vuelvan los créditos y aunque sea en parte, se integren o colaboren para darle opciones, al desarrollador o al comprador en pozo. Esas opciones hoy en día son muy limitadas", finaliza. <AP> V. A.

PALADINI

Línea *Permi*

Nuevas Salchichas reducidas en sodio y grasas.



**Menos sal. Menos Grasas.
Todo el sabor de Paladini.**

**-35%
de sodio**

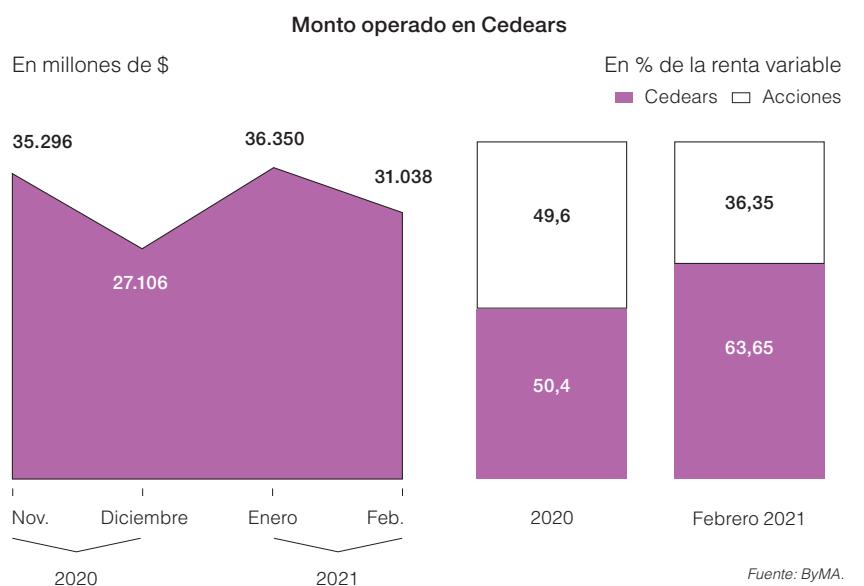
**-28%
de grasas totales**

Inversiones personales

Cedears

El instrumento que todos quieren

Tras el empuje de 2020, continúa el furor por los Cedears, los certificados de acciones del exterior. Cuáles son los nuevos papeles que se sumaron al mercado local. Qué tener en cuenta al elegir, según los expertos.



Dejaron de ser un instrumento marginal que solo pocos entendían y menos todavía se animaban a incluir en sus inversiones. Dejaron de estar reservados casi exclusivamente a los inversores profesionales y se convirtieron en la niña mimada del mercado. Los Cedears, los Certificados de Depósito Argentinos (tal su nombre formal) cuyo volumen de negocios efectivo aumentó 515 por ciento en el último año, superan a las operaciones con acciones locales y ya representan más del 63 por ciento de lo transado en renta variable, de acuerdo a datos suministrados por ByMA.

Los Cedears se convirtieron en foco de atención en 2020 y prometen este año seguir batiendo récords. Tres motivos poderosos los rankea entre los preferidos: cubre a los inversores de

la devaluación del peso, los mantiene a distancia prudente del riesgo local y les abre la puerta a participar del crecimiento de la economía mundial.

“Desde SBS continuamos viendo un escenario favorable para las acciones internacionales, en un contexto en el que las tasas de interés permanecerán cercanas a 0 por ciento hasta 2023, y el paquete de estímulo fiscal aprobado en Estados Unidos, junto al avance en la administración de la vacuna contra

“Es atractivo dolarizarse a través de Cedears porque no hay límites de volumen ni costos altos de transacción”.

Gustavo Domínguez, AdCap.

el Covid, permiten visualizar un escenario de fuerte recuperación económica hacia los niveles prepandemia”, dice Pablo Haro, gerente de Banca Personal del Grupo SBS.

“Es atractivo dolarizarse a través de Cedears porque no hay límites de volumen ni costos altos de transacción, esto sumado al hecho de que si uno invierte en los Cedears adecuados, hay posibilidades de apreciación de las acciones, y no solamente depender de que el tipo de cambio se devalúe”, explica Gustavo Domínguez, CIO de AdCap y cofundador de Banza, la plataforma de operatoria *online* de la compañía.

“En momentos en los que la brecha cambiaria se encuentra en mínimos de casi un año, y una posible corrección al alza de la brecha favorecería a los Cedears, siguen entre los favoritos”, dice Victoria Fernández, analista de First Mariva Research.

Además, al tratarse de una inversión que permite colocar pesos en un activo que tiene como subyacente una acción del exterior en dólares, es una buena opción para aquellos que tienen dinero en la Argentina pero quieren salir del riesgo local. “Creemos que los Cedears también permiten exponerse a compañías y sectores a los que no se podrían acceder desde el mercado local, ampliando así el espectro de alternativas y diversificando el portafolio”, añade.

La lista para elegir y armar carteras diversificadas es bastante extensa. Hay en la Argentina vía Cedears unas 220 empresas, de las cuales 21 acaban de llegar en marzo. Recién estrenadas, están en el ojo de los inversores y de los analistas. Muchos nombres resonantes, otros no tan conocidos pero no por eso menos sólidos y algunas argentinas que no cotizan localmente pero se hacen accesibles a través de este instrumento.

Entre las que estuvieron siempre, las más negociadas de acuerdo con los números que aporta ByMA son: MercadoLibre (argentina que está listada en Nueva York y por eso llega vía este instrumento), Apple, Barrick Gold y Amazon.



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



Salta 285, Buenos Aires Argentina / Tel: (+54 11) 4373-9500

www.multiled.com.ar / ventas@multiled.com.ar

Las nuevas acciones tienen nombres interesantes y prometedores: Zoom Video, Shopify, Mastercard, Walgreens, Berkshire Hathaway, entre otras.

Para invertir en Cedears, desde el año pasado y gracias a algunos cambios técnicos realizados por ByMA, no es necesario desembolsar grandes sumas. Se puede comprar desde el equivalente a 1 Cedear, con lo cual los montos necesarios para entrar son bien bajos.

Armar la cartera

“A través de los Cedears – explica Haro– los inversores pueden posicionarse en este *asset class* aprovechando el escenario actual, que para la mayor parte de los administradores de los fondos de inversión globales es inequívocamente optimista, de acuerdo a una encuesta recientemente publicada por Bank of America”.

¿Dónde estarán las mejores oportunidades de 2021? A diferencia de 2020, es probable que los mejores desempeños estén en empresas de consumo masivo y en empresas de las llamadas de consumo discrecional, es decir aquellas cuyos productos la gente demanda cuando tienen el bolsillo más holgado. También bancos figuran entre los favoritos. ¿Las empresas tecnológicas? Podrán tener momentos de más brillo que otros, pero decididamente están en “su” momento y los especialistas las marcan como buenas alternativas para el perfil adecuado de inversor.

“Vemos valor en los sectores más cílicos que acompañan la recuperación de la actividad económica, como por ejemplo, el industrial, el financiero y el energético”, dice Fernández. “Es importante la elección del sector en relación con el perfil de riesgo de cada inversor. Para un perfil más moderado nos posicionaríamos en los Cedears de algunos

bancos, como JP Morgan, que suelen amplificar el ciclo económico y que son favorecidos por un empinamiento de la curva de rendimientos de los treasuries (bonos del Tesoro) de Estados Unidos. También empresas como Caterpillar o Walmart suelen tener menos volatilidad y son una buena alternativa para dolarizarse. Dentro del sector energético, nombres como Chevron se verían favorecidos por un aumento de la demanda de energía por la recuperación económica, pese a que podrían presentar un poco más de volatilidad”, explica la analista de First Mariva.

Mauro Cognetta, asesor financiero, recomienda no posicionarse este año en el “sector de Real Estate, Consumer Staples y Utilities que no se verían beneficiados en un contexto de suba de tasas en Estados Unidos y perspectivas de inflación”.

En cambio, dice, la lenta recuperación de la economía “favorece a mi criterio a sectores como tecnología, consumo discrecional e industrial”. En consumo discrecional entran empresas que producen bienes y servicios que no son los más esenciales para los consumidores, aunque son deseables cuando la situación financiera se lo permite.

En ese segmento, Cognetta recomienda Amazon, Home Depot, McDonald’s, Nike y Starbucks.

“El principal sector beneficiado por el incremento de tasas en Estados Unidos, entiendo que es el financiero. De hecho, estamos viendo cómo tuvo una muy buena performance este año en relación al año pasado”, advierte José Ignacio Bano, gerente de research de Invertir OnLine (IOL). Al momento de mencionar papeles, Bano pone el foco sobre los nuevos Cedears que empezaron a cotizar a mediados de

marzo. Una de sus favoritas: Berkshire Hathaway, la empresa de Warren Buffett. También recomienda bancos como Bank of America, JP Morgan, Wells Fargo, Citi, Bradesco y Santander.

Detrás del financiero, Bano coloca el sector de energía. “Hay dos factores a tener en cuenta aquí: la suba del petróleo y los planes de estímulos para el desarrollo de energías renovables”, plantea y menciona tres Cedears en su lista: ExxonMobil, Total y Halliburton.

Santiago Abdala, director de PPI Inversiones, va por un nombre de esos que no nos resuenan como los más conocidos: Broadcom, una de las nuevas incorporaciones del lote de 21 Cedears que empezaron a cotizar en marzo. “Es una empresa estadounidense fabricante de circuitos integrados para comunicaciones de banda ancha y está asociada a tecnología 5G. Aumentó 26 por ciento sus ganancias año contra año y anotó 14 por ciento de incremento en sus ventas”, remarca.

Domínguez, de AdCap, deposita también la mirada en las empresas de base tecnológica: “Los sectores más atractivos son los de la nueva economía, como Apple, Tesla, Amazon, Nvidia y Taiwan Semiconductor”. Menciona además entre los nuevos Cedears (aunque los ve “un poco caros”) a Mastercard, Walgreens y UnitedHealth Group. “En términos de servicios financieros y de utilización de tecnología y cadena de bloques, Mastercard es una compañía líder; creo que es una buena inversión”, resume.

No obstante, por su potencial de crecimiento en los próximos años, las tecnológicas pueden verse afectadas por un aumento de tasas, advierten los analistas. “De todos modos, el sector sigue pujante y continúa consolidándose en el *e-commerce* en detrimento del comercio tradicional”, postula Bano.

“Para inversores con un perfil más agresivo, las empresas tecnológicas, como Spotify (una de las nuevas incorporaciones), podrían dar grandes retornos, pero también podrían verse castigadas ante mayores saltos en las tasas de interés”, plantea Fernández, de First Mariva. <AP> Mónica Fernández

Las argentinas entre los Cedears

A través de Cedears se puede incorporar también acciones de empresas argentinas que los analistas ven con alto potencial pero que no cotizan en la Bolsa porteña.

Algunas de las empresas domésticas que eligieron hacer su salida a bolsa solo en el exterior son

- MercadoLibre
- Globant
- Bioceres
- Corporación América Airports

Bioceres es una de las elegidas de Santiago Abdala, de PPI Inversiones, por el desarrollo de semillas resistentes a la sequía. El dato más interesante de esta empresa es que por ahora el 70 por ciento se vende en el mercado interno. Pero si llega a obtener aprobación de grandes mercados para sus semillas resistentes, el potencial es altísimo, dice.

LA PASIÓN HACE LA DIFERENCIA.



**VILOUTA
910**
CON PAULO VILOUTA
LUN A VIE 6 HS

**NOVARESIO
910**
CON LUIS NOVARESIO
LUN A VIE 9 HS

**DOMAN
910**
CON FABIÁN DOMAN
LUN A VIE 15 HS



Descargá la App
| lared.am

1
radio la red
AM 910

¿Urgencia digital o verdadera transformación?

Luego de salir a los apurones a implementar el teletrabajo y reforzar sus estructuras de nube, las empresas locales se encuentran ante un nuevo desafío: obtener ventajas competitivas de las nuevas tecnologías.



Cualquier persona que en este momento esté trabajando en su casa lo sabe: la aceleración digital de las empresas, empujada por la pandemia, tuvo un impulso sin precedentes durante 2020: el estudio Digital Shock de OnePoll y Citrix afirma que el adelanto está entre los seis meses y el año. Sin embargo, la gran pregunta que queda flotando en el aire es hasta qué punto las empresas argentinas usaron estos adelantos tecnológicos para capturar oportunidades y mejorar su negocio o avanzar efectivamente hacia la transformación digital y hasta qué

punto se utilizaron para "emparchar" cuestiones de coyuntura y garantizar la continuidad en un momento de crisis.

"Muchas empresas que no estaban tecnológicamente actualizadas debieron 'emparchar' para subsistir, pero muchas lograron luego prepararse de otra manera y focalizarse en la optimización y en la transformación de su negocio", dice Juan Ozino Caligaris, cofundador y *country manager* de la plataforma de integración, administración y monitoreo de ambientes *cloud*

Nubity. El experto dice que si bien todos los pasos dados, aún por obligación, son parte de la transformación digital, "los cambios deben sostenerse en el tiempo y generar un impacto positivo en cada organización para que hablemos de una verdadera evolución".

La aceleración, no obstante, es palpable. "La continuidad y el nivel de uso de las soluciones y canales digitales han impulsado a las empresas a transformarlas en opciones permanentes y piezas clave de sus estrategias de negocio", coincide José Ramón Jiménez, director de soluciones de la consultora Practia, para quien "los responsables de IT de nuestros principales clientes coinciden en que se logró en doce meses lo que se esperaba poder concretar recién en varios años".

El coronavirus, ante todo, derribó barreras culturales en materia de incorporación de nuevas tecnologías que parecían más que establecidas. "Un aspecto positivo, además, es que derribó algunas barreras frente al cambio empujadas por la urgencia y la necesidad de garantizar la continuidad del negocio, y esta nueva mentalidad es tierra fértil para encarar nuevos proyectos y procesos de cambio e innovación", indica Esteban Samartín, COO de SAP para Región Sur. "Quedó en evidencia que innovar no es solo para grandes corporaciones o para los líderes del mercado, sino que es fundamental para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector: la innovación ya no es un tema solo de ventaja

Un robot junto a impresoras 3D en una escuela de software sponsorizada por Volkswagen en la ciudad de Wolfsburgo, Alemania. La automotriz acelera su investigación y desarrollo -como sus competidoras- en automatización y conectividad para sus modelos.

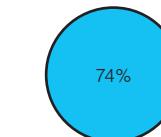
competitiva o eficiencia, sino también de supervivencia", remarca Samartín.

De cara al futuro

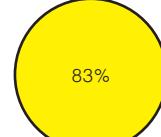
El vaso medio lleno de la industria de IT asegura que no importa cómo fue que se llegó a este punto, es una excelente plataforma de lanzamiento para lo que sigue. "Aun cuando nace como un parche, la adopción tecnológica aparece como una alternativa para asegurar la supervivencia y termina adaptándose y adoptándose de una manera más orgánica y estructural", relata Luis Bendersky, CEO y cofundador de la consultora Paradigma Sociedad de Soluciones. "En pocos meses se resolvieron 10 años de burocracia y se hizo el cambio cultural a marcha forzada", agrega. Y destaca los avances notables en industrias como salud (con teleasistencia y prescripciones digitales), servicios financieros (medios de pago), servicios públicos ("se hiperaceleró la virtualización de trámites, adhesiones masivas a las *apps* y a facturaciones electrónicas y se redujo drásticamente la presencia en sucursales", destaca Bendersky) o *retail* (comercio electrónico y logística de última milla).

"Con las aguas más tranquilas, y a casi un año de vivir con la virtualidad como regla, las compañías deben detenerse a analizar si la tecnología que implementaron fue suficiente para mejorar el trabajo en el nuevo contexto, si colabora a crear una buena experiencia de usuario para los empleados, si mantiene a la información de la compañía segura y si impulsa a la organización a continuar creciendo: al responder estas preguntas podrán saber si realizaron una inversión

Entre obstáculos y valoraciones



Afirma que las organizaciones son más conscientes del rol crítico de IT.



Coincide en que la función de IT está más valorada que nunca.

Fuente: OnePoll y Citrix



Sostiene que las barreras que impidieron la aceleración digital en el pasado fueron culturales.

a largo plazo o parches para la coyuntura", afirma María Celeste Garros, directora regional de ventas de Citrix para la región sur de Latinoamérica.

Hay casos puntuales, como el comercio electrónico, en que la vuelta atrás parece imposible. "El aumento de velocidad en el crecimiento permitió alcanzar la masa crítica de clientes", apunta Gustavo Sambucetti, director institucional de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). Para el experto, "quienes venimos trabajando en el sector hace más de 10 años lidiamos con empresas que a pesar de que sabían que el *e-commerce* era el futuro, este representaba un porcentaje muy pequeño de las ventas, por lo que las inversiones eran parciales", agrega.

El pulso en las empresas

Las empresas argentinas vivieron este fenómeno de manera diferente de acuerdo con la industria de la que participan, su tamaño o el nivel de digitalización previo que traían. En todos los casos, no obstante, parece haber puntos en común: existía un plan de transformación, se adelantó a ritmo de vértigo y dejó lecciones aprendidas.

La industria bancaria fue una de las que más se transformó: con las sucursales cerradas, los servicios que antes obligaban a cierta presencialidad pudieron convertirse en digitales sin trabas regulatorias ni mayores inconvenientes.

"Con el impacto del Covid-19 aprendimos todos, clientes y empresas, a redefinir la nueva forma de relacionarnos, mucho más digital y ágil", cuenta Lionel Baragaño, gerente de banco di-

gital y transformación de Itaú Argentina. Entre los proyectos que destacaron en 2020 se cuenta WhatsApp Banking, cuya cantidad de usuarios se multiplicó por 15, y el lanzamiento de nuevas jornadas digitales en el CRM 360. También se implementó la plataforma de Debmedia para asignar turnos, mejorar la atención de clientes y controlar la cantidad de gente que podía entrar a las sucursales. Otro desarrollo fue el Soft Token para autenticar las transacciones digitales, eliminando el sistema de tarjeta de coordenadas. "También sumamos la posibilidad de extracción de efectivo sin necesidad de ir al cajero automático con tarjeta de débito, y reformulamos nuestra oferta de préstamos automáticos en el canal de *home banking* y *mobile banking*", enumera Baragaño.

Otras industrias se posicionaron como esenciales. "Durante la pandemia quedó en evidencia la importancia del servicio eléctrico para realizar todas las tareas de la vida moderna: el teletrabajo motivó la migración de hábitos de consumo, descomprimiendo algunas zonas antes neurálgicas como el Microcentro porteño hacia barrios residenciales. Dotar a la red de más potencia en esas zonas fue una prioridad", relata Leonel Sánchez, responsable de People & Organization de Enel Argentina, empresa que participa de todo el proceso energético (generación, transporte, distribución y comercialización) y grupo del que forma parte Edesur.

"Dos pilares para el grupo son mantener siempre el cliente en el centro y digitalizar todos los procesos, un trabajo que se vio acelerado por el cam-

Las tecnologías que se vuelven críticas a 2 o 3 años



Fuente: IBM y Oxford Economics. Encuesta a CEOs argentinos: cuáles serán las tecnologías más críticas a 2 ó 3 años

bio de paradigma, al encontrarnos con la obligación de cerrar nuestras oficinas comerciales debido a la amenaza del Covid-19", dice Sánchez. La empresa migró a un enfoque en datos para la toma de decisiones. "Fue uno de los principales logros de 2020, aunque nos obligó a diseñar un esquema operativo que nos permitiera trabajar desde las bases, cambiando la forma de pensar y democratizando y manteniendo segura la información".

El cliente en el centro

Uno de los grandes cambios de paradigma que se ve en muchísimas empresas es el reposicionamiento del cliente en el centro de la estrategia. "Dentro del plan de transformación digital ya teníamos mapeado mejoras e incrementos en *e-commerce* y *marketplaces*, pero confiamos en que la crisis era una oportunidad para invertir en tecnología y potenciar los proyectos existentes y los nuevos que fueron surgiendo propios de la situación que vivimos", explica Marcelo Luis Badía, IT manager para Latinoamérica Sur de Whirlpool Corporation. "Como ya teníamos una estrategia sólida, los procesos de adaptabilidad y potenciación en estos canales fueron fáciles de implementar, pudimos mantener el flujo de nuestra actividad y dar rápida respuesta a nuestros consumidores", aporta. La empresa, en este proceso, se movió de un modelo *product centric* a otro *consumer centric*. "Para 2021, buscamos continuar con el plan de transformación digital para optimizar y automatizar procesos, minimizando los trabajos operativos repetitivos en pos de poner foco en actividades estratégicas y continuar con el crecimiento sostenido", dice el ejecutivo.

"La pandemia nos ayudó a trabajar de manera deslocalizada y nos llevó a digitalizar algunos procesos en los cuales utilizábamos papeles; pero la decisión de cambio ya estaba tomada hace años", sostiene Rafael Rizzo, CIO de Grupo Los Grobo, compañía de agronegocios proveedora de productos, servicios y conocimiento para la cadena alimentaria. Entre las iniciativas que se aceleraron se cuentan las

herramientas colaborativas y el *home office*, de la mano de Paradigma. "Formaban parte de un proyecto en el cual veníamos trabajando hacia meses, pero la pandemia nos hizo realizar un *big bang* al que nuestros usuarios y clientes se adaptaron en tiempo récord", señala.

"No puedo aseverar que la pandemia haya jugado en Newsan a favor del desarrollo de esta transformación digital pues habíamos emprendido el camino mucho tiempo antes", sostiene Solange Saunier, gerente de área de tecnología de la información de Grupo Newsan, principal fabricante de productos de electrónica de consumo. "Durante 2019 y hasta febrero de 2020 ya habíamos avanzado en varios proyectos de actualización tecnológica dirigidos a la conectividad y trabajo colaborativo: lo único que debimos acelerar un par de meses fue el despliegue de la telefonía IP", dice.

Un cacho de cultura

"Más que una transformación digital o tecnológica, la pandemia contribuyó a acelerar una transformación cultural, fundamentalmente, en la posibilidad de trabajar de manera remota", dice Gerardo Dall'Orso, gerente corporativo de sistemas en Grupo FV. "No tuvimos proyectos que se disparasen específicamente producto de esta nueva situación, aunque sí se aceleraron algunos que teníamos planificados para más adelante", afirma, y cuenta que de un día para el otro 400 personas comenzaron con el trabajo remoto sin mayores inconvenientes. Entre sus proveedores se cuentan SAP, Capgemini y Seidor.

"Si bien el contexto de Covid-19 generó una necesidad de adaptación mayor en diferentes rubros a nivel mundial, consideramos la innovación y los procesos de transformación como una constante y uno de nuestros pilares de negocio", detalla Pablo Kolyvakis, especialista en marketing digital en la automotriz Nissan. La empresa lleva adelante Nissan Next, su plan de transformación global, que contempla desde nuevos servicios de movilidad hasta soluciones para mejorar la experiencia de los clientes. "Todo esto está respaldado por una nueva cultura ágil con entregas cortas

y continuadas de nuestros proyectos", cuenta Kolyvakis. La empresa además incorporó un sistema de distanciamiento físico: un sistema de alertas que ayuda con los protocolos en salones de ventas y áreas de posventa. Se trata de un dispositivo del tamaño de un reloj pulsera y en forma de colgante que se entrega a quienes ingresen a los concesionarios para que lo lleven en su cuello. Funciona en forma de radar y emite microondas que monitorean la proximidad entre los dispositivos. Si detecta una menor distancia de la permitida emite un sonido, un parpadeo luminoso y una leve vibración.

Nacidos de la necesidad

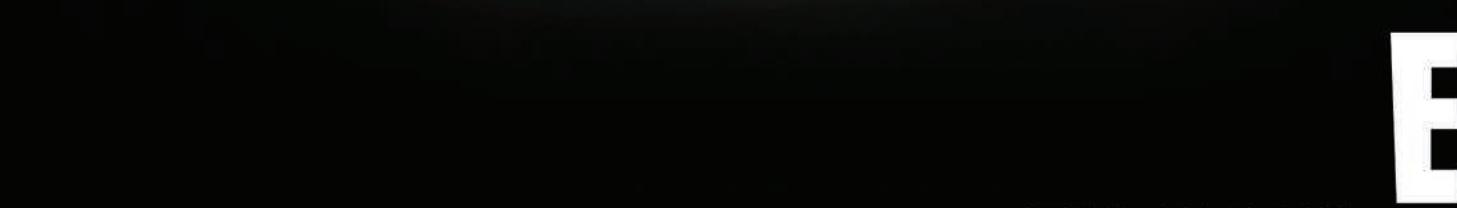
Más allá de que el origen de muchos proyectos tecnológicos durante 2020 no estuvieron ligados a cuestiones estratégicas, lo cierto es que la mejora es notable y las perspectivas, positivas. ¿Cuándo una empresa puede hablar de una verdadera transformación digital y no de un mero parche tecnológico?

"La transformación digital es un camino en constante evolución más que un punto de llegada al que apuntar, debido, entre otras cosas, a lo cambiante de los entornos y al surgimiento permanente de nuevas tecnologías que abren posibilidades", define Jiménez. "Es un proceso continuo e iterativo para obtener cada vez mejores resultados: no debe reducirse a acciones aisladas de modernización de tecnología", completa Ozino Caligaris.

"Si bien la digitalización se encuentra cada vez más inmersa en las actividades diarias, todavía hay ciertas cuestiones a considerar para que esté más desarrollada, como por ejemplo, un buen vínculo para que la información se transmita eficientemente y un lugar centralizado donde procesarla y almacenarla", indica Pedro Sandalis, gerente regional para América del Sur de Nutanix, especializada en infraestructura hiperconvergente y en soluciones de nube.

Estamos recién al principio del trayecto. Pero la ruta está claramente señalizada en dirección al futuro. "Lo que continuará será la profundización del cambio, yendo de lo urgente a lo importante", concluye Samartin. <AP> Walter Duer

KEEPING UP WITH THE KARDASHIANS ÚLTIMA TEMPORADA



EN ABRIL

E

La taaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaaaa aaaaand ya no es lo que era

**Concentración de anunciantes,
superposición de campañas...
Acostumbrados a una tanda
abundante y diversa, los televidentes
advierten cambios en la pauta
televisiva. Qué análisis hacen
agencias de medios y creativos
sobre esta tendencia.**

Años atrás, un publicitario español radicado en Buenos Aires y director de una red europea de comunicación, sintetizó muy bien la relación de los argentinos con la publicidad: "Este país es el único lugar en el mundo que conozco en el que la tanda publicitaria es tema de conversación en los bares, las cenas familiares y encuentros con amigos". Esa verdad estaba apalancada en una fuerte tradición de premios internacionales, grandes creativos y agencias y fundamentalmente anunciantes audaces.

Pero desde hace un tiempo la realidad es otra y uno de los motivos del cambio guarda relación con la configuración de la pauta. Casi repentinamente los televidentes notaron que todos los comerciales de la tanda eran de una misma empresa. "En realidad no era una estrategia del anunciente sino una falla en la ejecución de la pauta. Las marcas compraban una cantidad de segundos

tamos la superposición de campañas con *flights* específicos en cada marca", señala Damián Russo CEO de la agencia de medios Wavemaker.

"No creo que haya tantas multimarca que invadan la tanda. Es verdad que, si nos referimos a un *target* de nivel medio alto, nos encontramos con P&G o Unilever y en un nivel socioeconómico más bajo tenemos a Marolio, con una extensa gama de productos, o en el área medicinal a Genoma, que te puede tapar una tanda. Pero no mucho más", sentencia Daniel Bloise, CEO de Inifinity Media la agencia de medios de Together w/.

Desde su mirada la tendencia en cuanto a nuevos formatos se debe a la planificación de las tandas en los canales de TV abierta: con un bloque largo, no necesariamente con anuncios de una sola empresa. Aunque es un modelo que ya lleva algunos años, comenzó

pero no se modificó tanto el segundo. El descenso es similar tanto en TV paga como en abierta.

Daniel Viarengo, manager de Investigación y Estrategia de Havas Argentina señala que en el análisis comparativo 2019 y 2020, "encontramos diferencias en cuanto al visionado de TV en el año atravesado por la pandemia. El encendido tuvo un retroceso en todos los meses de 2020, pero lo que cambió y está sustentado a través de mediciones de Kantar, TGI y por investigaciones propias fue la dinámica familiar. Hay más visionado grupal que unitario y eso repercute en el encendido total. Detectamos que crece el encendido en la franja Day (12 a 19 horas), motivado por la mayor presencia de adultos en el hogar".

También cayó de manera importante la primera mañana en TV, y en radio. Esta reconfiguración de la cotidianidad de los hogares hace repensar muy

Aziatop, Adermicina, Evatest entre otras



Los 10 anunciantes top

Fuente: Kantar Ibope Media.

y los canales de cable tenían tantos segundos vendidos, que no podían poner al aire todos los spots acordados en los horarios que las marcas querían. Entonces, terminaban emitiéndolas en horarios marginales y todas pegaditas. Así fue como surgió este tipo de tanda de empresas como Danone o de SC Johnson o de Unilever o de P&G", explica en detalle Santiago Olivera, presidente de VMLY&R Argentina.

Instaladas fuertemente en el mercado local, las agencias de medios (antes llamadas centrales de medios) renovaron el diseño de la tanda. "Contamos con herramientas para optimizar la pauta con las que podemos medir la saturación del mensaje entendiendo una cobertura y frecuencias ideales. Para algunos clientes multiproducto tratamos a cada marca como si fuesen distintos anunciantes y por lo general evi-

en el canal América y luego lo adoptaron el resto de los canales. Personalmente, creo que es perjudicial. Pierde el televidente, porque le ponen un bloque eterno de tanda, se levanta y se va. Y pierde el anunciente, porque encuentra a un televidente al que el bloque tan largo lo aburrió. Otro elemento que cambió fueron los choques competitivos de programación, que hoy se ven mucho más que antes y que años atrás se trataba de cuidar para que no ocurran", observa Bloise.

Anunciantes y televidentes

Para las agencias de medios, no hubo diferencias entre 2019 y 2020 en cantidad de anunciantes. Sin embargo, haciendo un análisis un poco más detallado se encuentra que la cantidad de avisos en volúmenes físicos en 2020 versus 2019 decayó en un 5 por ciento

fuerte la manera optimizar la inversión publicitaria. "Hubo anunciantes que apuntalaron la franja day que es donde se concentró el mayor incremento de la audiencia. Por otro lado, la audiencia en el prime time se recuperó en el segundo semestre de 2020 y terminó en los mismos niveles que en 2019. En el caso del cable se resintió mucho la audiencia durante 2020 en deportes ante la falta de principalmente las ligas de fútbol en gran parte del año. Pero luego se recuperó", concluye Viarengo.

En el mercado local, la TV Abierta es ineludible para la construcción de *awareness*, de conocimiento de marca. En el caso de campañas *omnichannel*, seis de cada 10 personas que recuerdan a una marca la recuerdan en la TV, señalan desde Havas y agrega Viarengo: "En cuanto al modelo de tanda extendida, más allá de críticas que apare-

cieron en las redes sociales, no hemos detectado grandes caídas".

Incluso Havas realiza estudios al público televisivo sobre el comportamiento durante las tandas extendidas: un 20 por ciento la mira, un 25 por ciento toma el celular y el resto hace *zapping* o aprovecha para ir al baño o hacer otra cosa, pero pasados pocos minutos de la tanda cambian los porcentajes, vuelven aquejados que hacen *zapping* o están haciendo algo fuera del entorno televisivo con lo cual el visionado se mantiene estable.

Agustina Militerno, Managing Director de Untold Media Argentina, pone el foco en la necesidad de optimizar la inversión. "Trabaja con *guidelines* para que cada producto tenga la presión necesaria de acuerdo a su público objetivo. Se tienen en cuenta la tipología del producto y el tipo de mensaje que se va a transmitir, así como las presiones de la competencia. Es importante poder determinar la frecuencia efectiva que necesita el mensaje publicitario y partir desde ahí, para asegurar que no va a contar con sobre o subexposición, ya que de ambas maneras estaríamos hablando de una inversión ineficiente", analiza.

Donde sí observa algunos casos de presión publicitaria poco eficiente es en TV paga, donde los comerciales son pautados en un mismo bloque (ya sea por la performance de este bloque o porque se vincula a la marca/producto al contenido de ese bloque) varias veces y manejan una frecuencia elevada. Esto también puede ser parte de una negociación por un paquete de segundos que se necesita consumir, aunque por lo general, en TV paga se pauta por segmentos rotativos de *day* y *prime time*.

Esa percepción que tiene el televi-dente de una excesiva presión publicitaria o errónea distribución de las marcas de una misma anunciante puede ser corregidas con la tecnología. En la agencia de medios OMD cuentan con una plataforma propietaria que aporta la información necesaria para no solo optimizar los presupuestos de los clientes, ya sea con un producto o multiproducto, sino también evitando la superposición de mensajes. "El ries-

Optimizar el mensaje

Como la mayoría de las ofertas de contenido en TV paga, DirectTV registró durante el último año mayores porcentajes de encendido impulsados por la pandemia. "Pero también es real que cambió el share de señales al registrarse un alto crecimiento en noticias, series y películas, lo que se vio reflejado en las tandas. Por otro lado, también hubo en paralelo un crecimiento que se dio en los servicios de streaming y en consecuencia la fuga de audiencia hacia estas plataformas", apunta Romina González, directora de Marketing de DIRECTV Latin America.

Los canales hoy reciben las pautas y es labor de las agencias de medios, junto con el anunciante, optimizar el mensaje porque existe el riesgo de saturación de marcas. "Hoy vemos que se generan nuevas alianzas entre anunciantes, las señales se fusionan y hay nuevas categorías de productos que obligan a la industria a ser más creativa para buscar la diferenciación", señala González.

go de la excesiva presión publicitaria siempre está, pero tratamos de minimizarlo lo más posible", detalla Juan Budelli, director de OMD.

Aportes y atributos

La inversión publicitaria en TV abierta y paga ha disminuido casi en la misma proporción en que ha aumentado en plataformas digitales. Pero está muy lejos de perder protagonismo. "Me parece que aún hoy sigue siendo el medio más masivo de todos y además creo que la TV vendría a suplir lo que era antes el diario: años atrás, las campañas de publicidad generalmente corrían en los diarios con uno o dos avisos, porque ese medio de algún modo validaba el mensaje, le otorgaba prestancia a la marca tener presencia allí. Me parece que actualmente es la TV quien ocupa ese rol", sentencia Olivera.

Con un punto de vista de la dirección creativa, Sebastián Castañeda fundador y DGC de la agencia

Lugo, explica que "es innegable que la importancia y la relación entre los diferentes medios cambió y seguirá cambiando. Creo en la complementariedad

de medios y en la manera correcta de usarlos porque hay estadios de marcas, de productos o de campañas que siguen necesitando de la TV. Con respecto al modelo de tanda de pocas empresas multiproductos, creo que implica el riesgo de volverse poco eficiente. A simple vista te das cuenta de que a veces pecan de una exagerada presión publicitaria –con el riesgo de saturarse– pero que seguramente responde a otros temas como la negociación. Está claro: más no siempre significa mejor".

Históricamente, la TV Abierta y la TV paga tuvieron un atributo fundamental que distinguía a uno del otro. La TV Abierta siempre apuntó a la masividad y la TV paga a la segmentación. Sin embargo, el panorama de medios de comunicación cambió y el análisis es otro: lo que en el pasado se planteaba como atributo, hoy pasa a ser una desventaja. "En los años 40 el eje y centro de la comunicación era el diario, en los 50 el lugar lo ocupó la radio, en las décadas siguientes se vivió el auge de la TV abierta y para mediados de los 80 el medio que tomó ese lugar fue la TV Paga. En cada etapa, estos sistemas fueron el centro y sirvieron para segmentar la audiencia pero la segmentación hoy es una problemática porque a la audiencia joven ya no la encontramos en ninguno de esos medios", concluye Bloise.

Con una visión parcial de televi-dente se podría pensar que hay escasez de nuevos anunciantes en este sistema de medios. Aunque no hay consenso entre los especialistas consultados sobre este tema. Militerno propone un análisis diferente: "Esta problemática es algo para lo que los canales de televisión trabajan mucho, generando oportunidades comerciales atractivas para marcas que nunca pautaron en el medio. Ofrecen colaboración con la realización de contenidos y producción a costos convenientes, la posibilidad de brindar soporte para la planificación y control de las pautas para los anunciantes directos que quieren pautar sin una agencia de medios como intermediaria. A pesar de todo esto cuesta que se sumen nuevos anunciantes". <AP>
Leandro Africano

"Cayó con todo"

Juan confió en el pronóstico financiero y se quedó sin vacaciones.



Hay peores pronosticadores que los del clima.

Protegete con los que más saben de economía, finanzas y negocios.

En **cronista.com** nos renovamos para vos.



LA FORTALEZA DE US\$ 2,3 BILLONES DE TIM

¿Guerra comercial? Naa. ¿Trump? Por favor.
¿Antimonopolio? Problema de Zuck. (Igual por lo de la privacidad).
¿Facturación? Ilimitada

Por Austin Carr y Mark Gurman
Ilustración de Félix Decombat

JOE BIDEN TENÍA UNA PREGUNTA PARA TIM COOK:

¿por qué, quería saber el entonces vicepresidente norteamericano, Apple no podía fabricar el iPhone en Estados Unidos? Era enero de 2012, durante la campaña por la reelección del presidente Barack Obama y tres meses después de la muerte del antecesor de Cook, Steve Jobs. Biden estaba en Palo Alto para asistir a una cena con Cook y un grupo de dirigentes de las tecnológicas entre los que estaban el director ejecutivo de Netflix, Reed Hastings, el presidente ejecutivo de Google, Eric Schmidt, y la directora operativa de Facebook, Sheryl Sandberg.

Como sabían muy bien todos en aquella cena, la idea de producir en forma masiva el iPhone, o cualquier producto electrónico de consumo, en una instalación nacional era algo excepcionalmente exigente. Los grandes fabricantes contratistas asiáticos, especialmente el principal socio de Apple, Foxconn, habían construido en China fábricas del tamaño de ciudades con ejércitos de cientos de miles de trabajadores capacitados. Nada de esa escala existía en Estados Unidos. Los empleados industriales chinos generalmente trabajaban en jornadas más extensas, por una fracción de lo que recibían los trabajadores estadounidenses peor pagos. "Si no fuera por las prácticas dictatoriales, no estoy seguro de cómo se podría hacer funcionar algo así", opina John Riccitiello, otro directivo de Silicon Valley que asistió al intercambio entre Cook y Biden.

La pregunta de Biden puso en una posición incómoda a Cook, quien en el agosto previo se había convertido en CEO

de Apple. El era el arquitecto de la estrategia de tercerizar la producción de Apple en China, una tendencia que causaba preocupación creciente en el gobierno de Obama. Pero resultó que Cook también era sumamente eficiente para desviar la presión política. Sin dudas era más diplomático que su antiguo jefe. Una vez Obama le había hecho la misma pregunta a Jobs, y su respuesta típicamente cortante apareció en la portada del New York Times: "Esos puestos de trabajo no van a volver". Cook era suave y no conflictivo, a tal punto que, en realidad, Riccitiello no puede recordar exactamente qué le respondió a Biden. A fines de ese año, Cook anunció un cambio menor pero políticamente significativo. Apple, dijo, iba a empezar a producir algunas Macs en los Estados Unidos.

Y luego la dependencia de Apple de China no hizo más que crecer. Podría pensarse que el mayor acercamiento a ese país habría colocado a Cook en una mala posición política luego de que en 2016 Donald Trump fue elegido presidente a partir de una campaña caracterizada por la retórica antichina, por las amenazas de una guerra comercial, y por la promesa de recuperar los puestos de trabajo perdidos en Shenzhen, por no mencionar las dificultades de la pandemia de coronavirus y el creciente fervor antimonopólico de su período en el cargo. Extrañamente, Apple prosperó con Trump. En agosto de 2018, el valor de mercado de la compañía llegó al billón de dólares; 24 meses después, mientras Trump decía en campaña que "las estúpidas cadenas de suministro" de China tendrían que volver al país, superó los dos billones de dólares.

Empleados actuales o retirados, directivos de empresas rivales y operadores en Washington lo atribuyen a la astucia gerencial de Cook, a su igualmente astuta cintura política, y a la nula renuencia a ejercer el poder de mercado de Apple. "Tim Apple", como lo llamó alguna vez Trump, se abrió camino con encanto y elogios para lograr las bendiciones del ex presidente, a la vez que mantenía contento a Beijing y buscaba formas de extraer más ingresos del iPhone.

El trato que dio Cook a Trump indica cómo la compañía, que se negó a hacer comentarios para este artículo, podría tratar al presidente Biden. En los próximos cuatro años la Casa Blanca seguirá presionando para que aumenten la producción local y podría apoyar un examen legislativo de prácticas potencialmente no competitivas, azuzada por Facebook y otras compañías que afirman que Apple tiene demasiado poder. Pero Cook ha contraatacado, al ampliar su influencia sobre la industria de teléfonos móviles y promover el compromiso de Apple con la privacidad como antídoto contra las prácticas de las empresas de redes sociales. Por lo demás, el temperamento imperturbable de Cook lo vuelven el indicado para el clima político polarizado. Los aliados elogian sus aptitudes operativas y sus instintos diplomáticos. "Puede que Tim no sea capaz de diseñar un producto como Steve", señala Warren Buffett, quien conoce bien a Cook y cuyo fondo Berkshire Hathaway tiene una participación de US\$ 111.000 millones en Apple, según una presentación de septiembre. "Pero Tim entiende el mundo como lo entienden muy, muy pocos CEOs de los que he conocido en 60 años".

COOK LLEGÓ A APPLE EN 1998 TRAS UNA DECENA de años en IBM Corp y un período de seis meses en Compaq y parecía, según los más veteranos en Apple, carente de cualquier personalidad obvia. Cumplía jornadas de 18 horas y enviaba *emails* durante toda la noche. Cuando no estaba en la oficina aparentaba vivir en el gimnasio. A diferencia de Jobs, no tenía pretensiones de ser un artista. "Tim siempre fue trabajo puro: machacar, machacar, machacar", dice un ex director de Apple que trabajó con él en sus primeros años en la compañía y quien, al igual que otras fuentes de este artículo, habló a condición de mantener el anonimato debido a los acuerdos de confidencialidad y al temor a represalias empresarias. "Siempre me pareció excepcionalmente aburrido".

Ya cuando Cook dirigía el inventario de *hardware* de Compaq se hizo amigo del fundador de Foxconn, Terry Gou, indican dos personas que trabajaron estrechamente con Cook. La compañía taiwanesa había empezado como un fabricante de productos poco complejos: sus primeros artículos incluían

"TIM FUE MUY BUENO EN LA IMAGEN CON EL PRESIDENTE".

perillas de plástico para cambiar canales en los televisores y conectores para los *joysticks* de Atari. Pero a fines de los '90, Foxconn había pasado a producir cosas más avanzadas, como la carcasa de las computadoras de Compaq. Con el tiempo Foxconn incorporaría otros elementos de las PC, que producía en instalaciones enormes alrededor de Shenzhen, cerca de los proveedores de componentes. Para la fecha en que Cook entró en Apple, esas redes industriales centralizadas eran mucho más eficientes que cualquier otra cosa en Estados Unidos. En 1996 Apple vendió una gran planta en Colorado y, tras la llegada de Cook, suspendió temporalmente la base laboral en Irlanda, cerró la que entonces era la única línea de producción que quedaba en Estados Unidos, en Elk Grove, California, y tercerizó más y más productos a China, empezando por *laptops* y cámaras web. (Ahora la instalación de Elk Grove se utiliza para hacer reparaciones y renovaciones).

La cadena mundial de provisiones de Cook mejoró enormemente a partir de los métodos de fabricación desarrollados por Dell y Compaq. Las grandes marcas de PC a menudo tercerizaban tanto las decisiones de producción como las de diseño, lo que desembocaba en computadoras que eran baratas pero no distinguidas. La innovación de Cook consistió en obligar a Foxconn y otros a adaptarse a la estética extravagante y a las exigencias de calidad que demandaban Jobs y el director de diseño industrial, Jony Ive. Los ingenieros de Apple crearon equipos especializados de producción y viajaban frecuentemente a China, donde pasaban largas jornadas no en salas de reunión, como sus colegas de las PC, sino en las plantas de producción buscando refinar los equipos y aligerar cuellos de botella en la línea.

Los contratistas industriales trabajaban con todas las grandes firmas electrónicas, pero Cook distinguió a Apple gastando a lo grande para comprar componentes de nueva generación con años de anticipación, y firmando acuerdos de exclusividad respecto de componentes clave de modo de asegurarse que Apple dispondría de ellos antes que sus rivales. Al mismo tiempo estaba obsesionado con manejar los costos de Apple. Daniel Vidaña, entonces director de administración de provisiones, dice que a Cook lo irritaban particularmente los tiempos de envíos. Las devoluciones rápidas ponían contentos a los consumidores y también reducían la tensión financiera de almacenar inventario no vendido. Vidaña recuerda que decía que Apple no podía permitirse tener "leche derramada". Cook redujo de meses a días las existencias acumuladas de la compañía, y pregonaba, según un veterano ex líder operativo, que Apple estaba "venciendo a Dell" en el ahorro en la cadena de abastecimiento.

Gou siempre parecía feliz de adaptarse, a menudo comprando fábricas enteras para manejar los diseños minimistas que los especialistas en diseño de Apple le arrojaban a Foxconn. Jon Rubinstein, vicepresidente de ingeniería de diseño durante la segunda etapa de Jobs en Apple, recuerda que en 2005 casi le dio un infarto cuando fue con Gou a ver una nueva planta en Shenzhen para el iPod Nano -un dispositivo diminuto 80 por ciento más pequeño que el reproductor original de MP3 de Apple – y descubrió un predio vacío. Empero,

EVAN VUCCI/AP PHOTOS



Cook en 2019, durante una recorrida por la fábrica de Mac en Austin con Donald Trump

en cuestión de meses se había levantado una gran estructura con su línea de producción. "En ese período de tiempo en Estados Unidos ni siquiera podías conseguir que te aprobaran un permiso", ilustra.

Jobs e Ive tenían gustos costosos, lo que hacía más importante que el equipo de Cook fuera implacable a la hora de negociar con los proveedores. Por un recinto a medida diseñado por el equipo de Ive para alojar con elegancia los puertos USB en una *laptop* Mac, el ex líder operativo recuerda que la compañía pagó el triple más o menos de los cinco centavos que gastaban los rivales de las PC por una versión genérica del mismo componente. Esta persona recuerda que "literalmente negociábamos hasta por cuatro decimales" para que fuera más económico. Un ex gerente operativo de productos dice que si incluso un proveedor prometía algo tan simple como la fecha de entrega de una parte, era normal que lo presionaran para que diera el número de rastreo de cada envío individual, como parte de una letanía de demandas detalladas de logística y cotizaciones.

El poder de Apple sobre los proveedores creció con la salida del iPhone, producido por Foxconn y que vendió 4 millones de unidades en los primeros 200 días. Hacia 2009, señala un gerente de provisiones para el iPhone, Apple adoptó cada vez más el método "de la fuerza bruta" en el trato con los proveedores de Asia. "Les decía que hicieran tal cosa o si no perdían", recuerda el gerente, y agrega que Apple empezó a "darles con todo a los vendedores".

La muerte de Jobs dos años después hizo que los escépticos pronosticaran que Apple se iba a estancar sin un flujo constante de invenciones; en realidad, el verdadero problema era mantener la oferta en China. Los gerentes operativos se esforzaban por comprar suficientes máquinas fresadoras y cortadoras láser controladas por computadora. Revisaban al milímetro buscando ahorrar, incluso entre los componentes menos relevantes. Tres personas familiarizadas con la cadena de suministros de la compañía cuentan que había un empleado de

Apple cuya tarea consistía en negociar el costo del pegamento.

En la Apple posterior a Jobs, la influencia de Ive empezo a menguar, mientras que Cook ejerció un tratamiento de los nuevos productos más consciente del costo. Ordenó que su equipo de operaciones trabajara con mayor cercanía al grupo de diseño industrial desde las primeras etapas de su proceso de desarrollo, en lugar de reunirse transcurridos unos meses, como había sido la norma con Jobs. El iPhone 6 de 2014 fue el modelo de esa transformación, indica una persona que participó en el desarrollo del producto. Aunque el dispositivo tenía complicados componentes internos y una pantalla más grande, abandonó los bordes pulidos con diamantes y las partes cortadas con suma precisión de la parte posterior de los iPhone 5 y 5s, que habían sido difíciles de producir. Ni siquiera la sede central con aspecto espacial de la compañía, cuyo diseño había sido supervisado al detalle por Jobs, escapó a la nueva disciplina financiera, señala una persona al tanto de la construcción. Los aliados de Cook trataron de reducir enérgicamente los costos extravagantes, incluyendo el vidrio curvado que hoy rodea al edificio, y que según el Wall Street Journal debía costar en principio hasta US\$ 1000 millones. Mientras tanto, Cook expandió la empresa en formas que habían sido rechazadas por Jobs. A Jobs le gustaba señalar que la línea de productos de Apple era tan escasa que podía ubicarse sobre una mesa pequeña. Al momento de su muerte, Apple vendía dos iPhone y un iPad; hoy ofrece siete iPhones y cinco iPads. Cook también agregó productos de costo elevado que se contaban como accesorios de los dispositivos móviles insignia, como los AirPods y el Apple Watch.

Y aun así, a pesar de que Cook transformó a Apple en una compañía más diversificada, su dependencia de China creció. La única forma de promover economías de escala y coherencia en la fabricación era concentrar más y más la producción de Apple en zonas como la de Shenzhen. "Si hablamos de producir un millón de algo, y de tener la capacidad de hacerlo, cada máquina tiene que ser precisa, y es difícil que eso ocurra en distintos países –aclara un ex director de alto nivel. La pre-

gunta era si estabas dependiendo demasiado de un solo lugar".

EN NOVIEMBRE DE 2019, UNAÑO ANTES DE LA ELECCIÓN presidencial, Trump viajó a Austin para reunirse con Cook y recorrer la fábrica Mac Pro de Apple. Frente a una manada de periodistas de la Casa Blanca, Cook calificó a la Mac Pro, una computadora de US\$ 5999 destinada a profesionales creativos, de "ejemplo de diseño estadounidense, producción estadounidense e ingenio estadounidense". En otro momento el dúo se acercó para que Cook pudiera mostrar los componentes de la computadora a un Trump que asentía con aprobación. Muchos de los componentes, apuntó Cook, venían de lugares como Arizona o Pennsylvania, estados clave en los que Trump había prometido llevar más puestos de trabajo industriales.

Trump pregonó que la planta era una promesa de campaña cumplida. "Un día dije que veríamos a Apple construyendo fábricas en nuestro país, no en China –dijo a la prensa–. Y eso es lo que está ocurriendo. Está pasando. Es el sueño americano". Cook se mostraba serio y no mencionó lo que era obvio para los empleados de la fábrica: Trump mentía. La instalación llevaba seis años funcionando.

Durante el mandato de Trump, él y Cook forjaron una amistad impensada que perturbó a los veteranos de mentalidad liberal de Apple, quienes no podían imaginarse que el predecesor de Cook, famoso por su temperamento, tolerara cualquier apropiación de la marca Apple por alguien tan aburrido como Trump. Partidario de Hillary Clinton en la campaña presidencial de 2016, Cook había expresado desacuerdos con la política de Trump sobre inmigración, la agitación racial y el cambio climático. Pero también asistió a las reuniones de CEOs con el presidente, así como a cenas en la Casa Blanca y en el club de golf presidencial en Bedminster, Nueva Jersey, y estrechó lazos con su hija Ivanka y su yerno Jared Kushner. Gary Cohn, el principal asesor económico de Trump hasta 2018, calcula que Cook iba a Washington cada cuatro o seis semanas, con mucha más frecuencia que otros CEO de tecnológicas. "Incorporó a su agenda la idea de cómo podríamos trabajar juntos –recuerda Cohn–. En nuestras cenas no hablábamos únicamente de aranceles y tecnología. Diría que el 75 por ciento hablábamos de la vida. Para ser un buen CEO, para lograr que las cosas se hagan, hay que ser sociable, ser un buen comunicador y alguien que escucha, y Tim era todo eso".

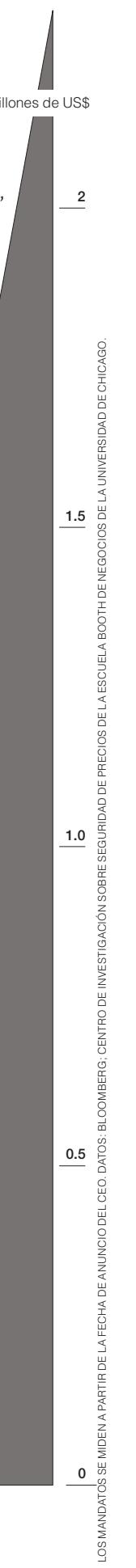
Cook estaba dispuesto a hacer lo que fuera necesario para proteger la cadena de suministros centrada en China, incluso si eso implicaba permitir que Trump manipulara falsedades. A mediados de 2017 Trump declaró al Wall Street Journal que Cook había prometido personalmente que construiría "tres

grandes plantas, hermosas plantas" en Estados Unidos, algo que también era falso, y que Apple no quiso corregir. Después de la foto en Austin, Trump tuiteó: "Hoy inauguré una importante planta de producción de Apple en Texas que repatriará empleados de alta remuneración". Apple también dejó pasar esa.

Empleados actuales o retirados al tanto del desarrollo de la Mac Pro dicen que el acto en Texas fue una vergüenza. La fábrica había atravesado por alguna remodelación desde que se usó por primera vez para armar la Mac Pro en 2013, pero, una vez más, no era algo nuevo. Por otro lado, Flex Ltd., el contratista que opera la instalación de Austin, preparó el acto embelleciendo la sala de producción como si fuera un escenario. Exhibieron computadoras nuevas "como si estuviéramos vendiendo pan caliente", recuerda un ingeniero. Muchos empleados tuvieron el día libre, y los pocos escogidos a los que se les permitió quedarse simulaban trabajar en el fondo con uniformes azules, evocó otro empleado. "Fue en gran medida una representación", agregó esa persona.

Cook pareció entender que, si bien Apple era vulnerable a la belicosidad antichina de Trump, también podía usar la reputación de la compañía y sus buenos modales para atraer a un presidente que anhelaba el respaldo de las empresas tradicionales. "Tim fue muy bueno en la imagen con el presidente, porque Apple es una marca de consumo icónica –señala un funcionario de alto nivel del gobierno de Trump. Tenías al CEO trabajando con la Casa Blanca, asistiendo a reuniones, viajando con Ivanka. Siempre vas a querer asociarte a una buena marca".

Por mucho tiempo la misma planta en Texas había sido decepcionante, comenta un ex empleado que trabajó en el proyecto desde su creación en la era Obama. "Fue un experimento para probar que la cadena de suministros en Esta-



"NO HAY FORMA DE TRASLADAR LA PRODUCCIÓN DE CHINA, ESPECIALMENTE CON LOS VOLÚMENES DE APPLE".

dos Unidos podía ser tan buena como la de China, y fracasó estrepitosamente", comenta un ex gerente importante. Apple eligió producir en Austin la primera iteración de su Mac Pro "Hecha en EE.UU." en 2013, debido a que era costosa y vendía un volumen escaso, lo que permitía mayor margen para excesos de costos a la vez que garantizaba que las pérdidas no serían desastrosas, contó una persona al tanto del tema. La Mac Pro también es mucho más grande que un teléfono celular, lo que significa que en teoría podría haber sido más fácil de producir que algo tan compacto y exigente como un iPhone o un Apple Watch.

Pero luego los gerentes de la cadena de abastecimiento vieron un temprano montaje fotográfico del diseño cilíndrico creado por el equipo de Ive, que le daba a la Mac Pro el aspecto de algo salido de la Guerra de las Galaxias. Los socios de Apple en Asia habían podido manejar esas extrañas exigencias de diseño, pero los empleados en la planta Flex, que esperaban una forma como de caja típica de las versiones anteriores del aparato, se alarmaron. Al principio pensaron que tendrían que acomodar los componentes cuadrados en una forma circular, dijo un empleado de alto nivel de Apple.

Fuentes al tanto del tema dicen que cuando los ingenieros de la empresa empezaron a producir en Texas tuvieron dificultades en encontrar proveedores locales dispuestos a invertir en la adaptación de sus instalaciones para un solo proyecto de Mac. Según un ex empleado de la cadena de suministros de Apple, grandes cantidades de ciertos componentes debían importarse de Asia, lo que provocó un efecto dominó de demoras y costos. Si el envío llegaba con defectos, la planta de Texas tenía que esperar la siguiente entrega; en las plantas de Shenzhen, los reemplazos demandaban un tiempo mínimo. Parecía todo lo contrario de las redes ultraeficientes de la Foxconn de Gou. "Le recalábamos a los proveedores que revisaran tres veces el producto antes de ponerlo en el avión –recuerda el empleado. Era una molestia".

Las contrataciones fueron otra dificultad. Aptitudes habituales en Foxconn eran difíciles de hallar en Estados Unidos, donde los nuevos empleados podrían haber trabajado anteriormente en Costco antes que en otra fábrica de productos elec-

trónicos. Un ex ingeniero de productos recuerda a su equipo esforzándose por determinar por qué los tableros de circuitos salían torcidos de la línea de montaje. Al final rastrearon el problema hasta un empleado que, inexplicablemente, había estado atornillando los componentes de izquierda a derecha, sin seguir las instrucciones numeradas que entregaba Flex. Al principio abundaban los desechos, y varias fuentes dicen que los equipos tampoco cumplían con sus metas iniciales de entregas y costos.

Una vez estabilizado el montaje del producto, los empleados de Apple se dedicaron a otros proyectos más acutantes para las cadenas de suministro, como el Apple Watch, que inevitablemente se fabricó en China. La demanda de la Mac Pro cilíndrica fue más débil de lo anticipado, y con el tiempo hubo despidos en Flex.

Al margen de los problemas de la planta de Austin, sus beneficios políticos fueron tremendos. En septiembre de 2019, Estados Unidos concedió exenciones arancelarias a la importación de múltiples componentes claves para el futuro de la Mac Pro. Días después Apple anunció que produciría en Texas una nueva versión de la computadora, rediseñada con una carcasa más simple. Durante su recorrida por la planta en noviembre de 2019, Trump dijo que buscaría más alivios arancelarios para Apple, que se concretaron en meses posteriores en relación al iPhone, el iPad y el Apple Watch. Más tarde Cook entregó a Trump el primer modelo de la Mac Pro producida en la fábrica de Austin, indica un documento de la Casa Blanca. Aun así, una persona familiarizada con esa planta dice que incluso hoy atraviesa dificultades. Flex ha declarado en un comunicado que está "muy orgullosa de nuestras excepcionales capacidades de producción y de las soluciones innovadoras y sustentables en la cadena de suministros".

Mientras tanto, Apple ha trasladado parte de la producción de los AirPods a Vietnam y la de los iPhones a la India, donde la compañía también se topó con problemas de escala y de calidad. Una diversificación industrial más relevante seguramente tomará años, en vista de que Cook afronta presiones para desligarse de China debido a la censura, las violaciones de los derechos humanos y las críticas por las condiciones laborales en las fábricas del continente. En una reunión general del año pasado, un empleado preguntó a Dan Riccio, entonces director de hardware de Apple, por qué la compañía seguía haciendo productos en China a pesar de esos problemas éticos. La gente allí reunida lo festejó. "Bien, eso me supera", respondió Riccio, antes de agregar que Apple seguía trabajando para ampliar su presencia industrial fuera de China.

Ni siquiera la pandemia, que temporalmente cerró las plantas de Foxconn a comienzos de 2020, pudo aflojar el dominio chino sobre el grueso de la producción del iPhone. Aunque se suspendieron los vuelos comerciales con China, Apple contrató aviones privados para llevar a cientos de empleados a supervisar la producción, hacer pruebas y asegurarse de que los nuevos modelos salieran antes de la temporada crítica de las fiestas, dijo una persona informada de la logística de Apple. Un veterano gerente de operaciones de la firma también destaca que Foxconn ha sido capaz de producir versiones tempranas

Capitalización de mercado de Apple según el CEO

Mike Markkula	John Sculley	
25/2/81	8/4/83	
+64%	+106%	
Michael Spindler	Gil Amelio	
23/6/93	2/2/96	
-24%	-23%	
Steve Jobs		
16/9/97		
+12,461 %		
Tim Cook		
24/8/11		
+561 %		

“TIM COOK ENTIENDE EL MUNDO COMO MUY, MUY POCOS CEOS DE LOS QUE HE CONOCIDO EN 60 AÑOS”.

del iPhone 2020, incluso en el peor momento de la pandemia. “No hay forma de trasladar la producción de China, especialmente con los volúmenes de Apple”, agregó la fuente.

EL 27 DE ENERO, APPLE ANUNCIÓ QUE EXISTÍAN más de mil millones de iPhones activos en el mundo. “Es un logro estelar para Cook el haber navegado estos tiempos sin precedentes en la cadena de suministro de Apple, con una guerra fría tecnológica entre Estados Unidos y China. Si revisamos los últimos años, muchos inversores apostaban que todo explotaría y que una gran nube negra se posaría sobre Apple”, dice Dan Ives, analista de Wedbush Securities, quien cree que la compañía, que a comienzos de febrero alcanzó una capitalización de mercado de US\$ 2,3 billones, podría tocar los US\$ 3 billones en doce meses. “Ha hecho un gran trabajo siendo el embajador extraoficial entre Washington y China”.

Incluso sin Trump en la Casa Blanca, el número de Cook en la cuerda floja no ha terminado. Dos días antes del comunicado de ganancias de Apple, Biden anunció una iniciativa de “Compre estadounidense” para fomentar la producción nacional. “No creo ni por un segundo que la vitalidad de la industria norteamericana sea cosa del pasado”, afirmó.

En muchos sentidos, Cook aplica en otras partes de su negocio las lecciones que Apple aprendió al tender su red industrial en China. Su habilidad operativa le ha permitido sacar más permutaciones y accesorios de productos. Y así como Apple emplea su formidable poder de compra para conseguir concesiones de los proveedores, ahora utiliza su control sobre una cadena de suministros digitales igualmente impresionante, que incluye a los propios servicios de suscripción de la compañía, así como aplicaciones de terceros, para generar ingresos de clientes y desarrolladores de programas. En un estudio de octubre sobre la industria tecnológica, la subcomisión antimonopolios de la Cámara Baja declaró que esa influencia en la App Store equivalía a un “poder monopólico” y recomendó la intervención de reguladores.

Apple objetó la caracterización, pero ciertos desarrollado-

res como Spotify, Epic Games y Facebook hicieron denuncias similares. En enero el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, acusó a la empresa de usar su “posición como plataforma dominante para interferir” con aplicaciones y publicidades dirigidas. En agosto Epic demandó a Apple alegando que ejercía un dominio sobre los desarrolladores móviles obligándolos a usar la App Store y su sistema de cobro, y quedándose, de paso, con una porción del 30 por ciento de los ingresos.

Tim Sweeney, CEO de Epic, dice que, si bien es un admirador de Cook y de Jobs por haber transformado una industria antaño dominada por IBM o Microsoft, cree que Apple se comporta como aquellas antiguas némesis. “Hace muchas cosas que nos parecen increíbles y que apoyamos, pero hacen otras que pensamos que están mal”, declaró.

En el verano boreal Epic lanzó una campaña publicitaria dirigida a presionar a Apple para que permitiera las compras con aplicaciones incorporadas en su popular juego Fortnite (y, por lo tanto, eludir los aranceles de Apple). La campaña incluía un video viralizado en YouTube que jugaba con el famoso aviso “1984”, donde aparecía un personaje parecido a Cook que interpretaba el papel del villano IBM/Gran Hermano. Cabe recordar que en 1984, Cook trabajaba en IBM.

Nada de esto afectó a Cook o a Apple. La compañía replicó en septiembre con su propia demanda contra Epic, y a fines de enero Cook fue tras Facebook, al señalar que los que criticaban las políticas de intimidad de su compañía simplemente querían cosechar más datos personales, al tiempo que propuso que los reguladores vigilaran a las redes sociales en vez de a Apple. “Si se levanta un negocio a partir de engañar usuarios, explotación de datos, opciones que no son opciones, entonces no merecen nuestros elogios, merecen que los reformen”, declaró en un discurso pronunciado por videollamada durante una conferencia sobre temas de intimidad. Por la misma época, en medio de otro resurgimiento de casos de covid y ante la constante incertidumbre económica, la compañía comunicó ingresos récord por US\$ 111.000 millones en el trimestre previo. <BW>

PACTO CON IMPACTO



El Cronista

LA SUSTENIBILIDAD EN SU LABERINTO

Las grandes empresas del país cuentan cómo adaptaron sus planes de RSE y minimización del impacto ambiental ante el Covid-19. ¿Cuáles son las estrategias más destacadas?

Futuro

Covid-19

Impacto ambiental

Concentración

Empresas

Reporte 2021

Sustentabilidad

Las grandes empresas nos cuentan sus **planes de RSE** ante el Covid-19.

Además, **la Ola Verde**: los créditos verdes toman fuerza.

Los ODS: **el Pacto Global** ya cuenta con más de 800 participantes en 20 provincias.



Suscríbete ahora:
suscripciones@cronista.com
0800 222 7664

El Cronista
Periodismo para lectores influyentes.

Un plan de cinco puntos para detener la próxima pandemia

La lucha contra el Covid no terminó, pero ya estamos aprendiendo lecciones para la próxima crisis epidemiológica, y la que venga después de esa.

Por Robert Langreth. Ilustraciones de Book Jackson



En enero de 2017 una extensa propuesta apareció en las oficinas de la Dirección de Investigación Avanzada y Desarrollo Biomédico (Barda, en inglés) en Washington. Con 112 páginas, el documento presentaba una estrategia para detener futuras pandemias. Esbozaba una cantidad de técnicas de vacunas a seguir, incluso las de ARN mensajero y los vectores de adenovirus, y recomendaba la creación de un equipo de 180 científicos, médicos y otros expertos para llevar adelante el plan. Había intrincados detalles técnicos, un gráfico y un costo aproximado: US\$ 595 millones en 10 años.

En 2006 el Congreso había creado la Barda, división del Departamento de Salud y Servicios Humanos, precisamente para este tipo de cosas. Le encargó desarrollar y conseguir drogas y vacunas, y asegurarse de que el país investigara respuestas para combatir al bioterrorismo y la guerra química, así como la influenza pandémica y otras amenazas contagiosas emergentes. Históricamente el organismo ha sido pequeño, y la propuesta, que provino de la compañía farmacéutica GlaxoSmithKline, habría motivado una de sus iniciativas más ambiciosas. Luego del brote de Ébola en 2014 en el África occidental, que mató a unas 11.000 personas, investigadores de Glaxo querían identificar los virus que podrían causar grandes epidemias y enfrentar a varios de ellos al mismo tiempo. “La idea era producir vacunas contra todos los virus”, declara Moncef Slaoui, quien entonces era presidente de la unidad de vacunas de la compañía y luego fue asesor científico en jefe de la Operación Warp Speed del gobierno de Trump.

Glaxo era propietaria de un laboratorio subutilizado y de una planta biotecnológica dada de baja en Rockville, Maryland, y ya estaba asignando allí investigadores en vacunas como parte de una reorganización empresarial. Según su propuesta a Barda, la firma tendría que haber aportado personal y las instalaciones en Rockville mientras que organismos oficiales y entidades sin fines de lucro financiaban el desarrollo de vacunas para múltiples tecnologías de “plataforma” a lo largo de las primeras etapas de los ensayos en humanos y la producción. De ese modo, si hubiera ocurrido un brote, Glaxo habría tenido prototipos de vacunas listos para hacer la última etapa de pruebas.

Un equipo de la compañía pasó meses afinando la propuesta, indica una persona al tanto de la iniciativa, y tenían motivos para creer que podrían conseguir financiamiento. Funcionarios de Barda se reunieron varias veces con científicos de Glaxo, recorrieron la instalación de Rockville, y exhortaron a la compañía a presentar una propuesta formal, recuerda la persona. Una vez hecho eso, en Barda la analizaron en silencio durante varios meses. Finalmente, a fines de 2017, el organismo sugirió que Glaxo preparara un plan acotado que se concentrara mayormente en la gripe. La propuesta de todos modos no consiguió financiamiento, con lo que, al descubrirse el patógeno que causa el Covid-19, dejó al mundo sin un arma clave contra los virus emergentes.

Desde entonces se han desarrollado vacunas que usan ARNm y vectores de adenovirus similares a los que había propuesto inicialmente Glaxo. Muchas de esas vacunas se beneficiaron de subsidios de Barda durante la pandemia, y, antes de eso, de la investigación básica fomentada por el gobierno. Aun así, el fracaso en disponer de una infraestructura más amplia a

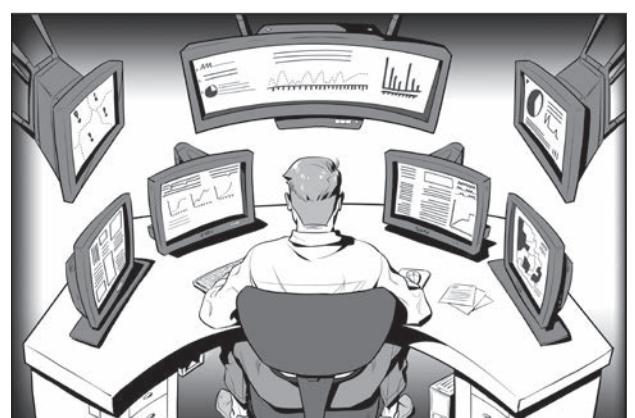
tiempo fue una oportunidad perdida para contar con una capacidad que hoy podría reforzar la provisión de vacunas. Fue el fracaso, incluso la negativa, de planificar a futuro, un error al mismo nivel que la decisión de la Casa Blanca en mayo de 2018 de disolver la unidad dedicada a la reacción ante pandemias del Consejo de Seguridad Nacional, y la incapacidad de los Centros de Control y Prevención de Enfermedades de producir rápidamente una prueba de Covid de distribución amplia.

A fines de 2019 todos los expertos en enfermedades contagiosas sabían que tarde o temprano llegaría algo como el nuevo coronavirus, así como hoy saben que la del Covid no será la última pandemia. Por deprimente que sea la situación actual, la próxima –y habrá una próxima– no tendrá que ser tan mala como esta. Poco antes de su asunción, el presidente Biden propuso gastar US\$ 20.000 millones para acelerar la vacunación. Es un comienzo. Pero un plan completo –uno que pueda proteger a Estados Unidos de muertes masivas, daños económicos catastróficos y (esperemos) líderes políticos incompetentes que dilapidan la confianza pública– tendrá que ser más abarcador. Posiblemente incluirá al menos cinco sectores diferentes de investigación y desarrollo. Lo más importante es que demandará una cuidadosa preparación.

1- Vigilancia de patógenos

El mundo no puede eliminar las enfermedades que aparecen. Demasiadas personas viven cerca de animales, y hay demasiados viajes internacionales por aire. Solo en el siglo XXI la humanidad enfrentó brotes de SARS en 2003, H1N1 en 2009, MERS en 2012, Ébola en 2014, y ahora el Covid. En el futuro los candidatos para enfermar al mundo incluyen a los filovirus altamente virulentos, entre los que están el Ébola y el Marburg; los favivirus propagados por mosquitos, como los que causan el Zika y el dengue, y los paramixovirus llevados por murciélagos, como el Nipah y el Hendra.

Todos son aterradores. Los del Ébola y el Marburg pueden causar vómitos, diarrea y hemorragias; el Hendra y el Nipah provocan una letal inflamación del cerebro. Más preocupante es que tendemos a esperar que los brotes maten a unas cuantas decenas de personas antes de hacer algo. “Nuestra estrategia actual es dejar que suceda”, señala Peter Daszak, veterano cazador de virus en la Alianza EcoSalud de Nueva York, un grupo de investigaciones sin fines de lucro. Daszak propone abordar a



los virus emergentes como se enfrentaron las redes terroristas: rastreárlas para intervenir antes de que puedan causar estragos.

Daszak, que pasó años buscando coronavirus de murciélagos en China y otros lugares, calcula que existen 1,7 millones de virus desconocidos de mamíferos, muchos de los cuales podrían propagarse a humanos con solo unas pocas mutaciones. Junto con sus colaboradores entiende que identificar a dos tercios de esos patógenos le costaría al mundo US\$ 1000 millones tomando muestras de poblaciones de animales salvajes en el planeta. Hacerlo le daría pistas a los científicos acerca de qué virus plantean mayores riesgos para los humanos, y permitiría que las comunidades situadas en posibles focos calientes se concentraran en reducir el riesgo de contagio, a la vez que se ayudaría a gobiernos y entidades de investigación a asignar recursos para más estudios.

Si tuviéramos un mejor manejo de lo que sucede a escala patogénica, podríamos trabajar para identificar los brotes que tienen el mayor potencial de volverse graves, dice Caitlin Rivers, epidemióloga en el Centro Johns Hopkins de Seguridad Sanitaria. Imaginemos una suerte de Servicio Meteorológico Nacional dedicado a pandemias que pronosticara el rumbo de los patógenos emergentes. Esas previsiones oficiales tendrían más autoridad que la mezcla de modelos enfrentados que existen hoy, y facilitaría que los gobiernos tomaran medidas de mitigación potencialmente impopulares, como el cierre de fronteras o la imposición de confinamientos antes de que se afianzara un brote.

Durante la pandemia del Covid ocurrió lo contrario. A fines de febrero, justo antes de que los hospitales se vieran sobreexpuestos, el gobierno de la ciudad de Milán lanzó una campaña llamada "Milán no se detiene", que alentaba a la gente a visitar puntos turísticos y las salidas a cenar. En Estados Unidos, muchos dirigentes locales vacilaron antes de imponer medidas de distanciamiento social. Si las restricciones hubieran aparecido solo una semana antes, indica una investigación de Columbia, se habrían salvado 32.000 vidas a comienzos de mayo. "La idea es dar suficiente confianza a quienes tomen las decisiones para que se sientan cómodos a la hora de actuar", define Rivers. Y un centro de pronósticos de epidemias sería en comparación una ganga, ya que a Estados Unidos le costaría entre US\$ 100 y US\$ 150 millones anuales, calcula. El gobierno de Biden prevé la creación de algo así.

2. Reparar y aumentar la OMS

Casi por definición, la vigilancia y la reacción ante pandemias son iniciativas mundiales, lo que significa que es tiempo de considerar una nueva colaboración internacional para supervisarlas. Las falencias estructurales de la Organización Mundial de la Salud han sido bien documentadas. El principal organismo internacional encargado de combatir la enfermedad ha sido criticado por Estados Unidos y otros al ser demasiado condescendiente con China, y por haber sido lento en declarar el brote de una emergencia planetaria. La entidad responde que debió mantener la diplomacia en tanto recababa información, y que no puede obligar a los estados miembro a que ofrezcan respuestas. Aun así, la disputa llevó a Estados Unidos a anunciar su retiro de la entidad, lo que la debilitó aún más en un momento clave.

La pugna, al igual que tantos otros aspectos de la catástrofe Covid, era previsible. El actual sistema de respuesta ante pandemias

depende de la transparencia. Los gobiernos deben alertar a la comunidad internacional frente al primer indicio de peligro. Pero los líderes, preocupados por el daño a sus economías nacionales o sus oportunidades políticas personales, a menudo se encierran en el momento crucial y retienen datos que necesita el resto del mundo. China fue lenta en admitir la magnitud del problema en Wuhan a comienzos del año pasado, y no permitió de inmediato que entraran en la ciudad expertos internacionales para evaluar la amenaza. En Estados Unidos, el presidente Trump enfrentó la crisis restándole importancia, y varias veces aseguró a los norteamericanos que el Covid simplemente se evaporaría. "Un día, como por milagro, desaparecerá", dijo el 27 de febrero, justo cuando el virus estaba despegando.

Thomas Bollyky, director del programa de salud mundial en el Consejo de Relaciones Internacionales, destaca que nada de eso es nuevo. "Es un problema repetido", señala. China fue lenta en admitir el brote de SARS en 2003, y en 2014 funcionarios del África occidental tardaron meses en reconocer que el virus del Ébola era la causa de ciertas enfermedades misteriosas en zonas remotas, lo que permitió que se trasladara a las ciudades desde las zonas rurales, donde posiblemente podría haber sido contenido. En un informe reciente, Bollyky y sus colegas recomendaron desarrollar un sistema que esté por encima de los burocratas gubernamentales y supervise datos anónimos, como la suba de casos no explicados de neumonías, recogidos directamente en hospitales de todo el mundo. Un proyecto dirigido a escala local, el Seattle Flu Study, fue el primero en comunicar la transmisión comunitaria del Covid en Estados Unidos.

En enero una comisión internacional convocada por la OMS condenó el actual sistema de alertas epidémicas por ser "lento, aparatoso e indeciso". En teoría, la OMS, a la que Estados Unidos se reincorporará, según dijo Biden, podría contar con más fuerza. Pero algunos sostienen que el mundo podría necesitar una nueva coalición de países para alcanzar una respuesta coordinada con mayor eficacia. Richard Hatchett, director ejecutivo de la Coalición de Innovaciones para la Preparación ante Epidemias (CEPI, en inglés), organización que trabajó para acelerar el desarrollo de las vacunas Covid desde su fundación en 2017, ha propuesto una alianza empeñada con un método menos cauteloso, una "OTAN biológica" que defienda al mundo de los patógenos en desarrollo. Este grupo podría auxiliar a los países con una respuesta más rápida ante amenazas futuras. "No es una parte del mundo contra otra, sino el mundo contra los virus", explicó Hatchett.

Esta coalición mundial reforzada podría aportar más fondos para eliminar los "mercados húmedos" que venden animales salvajes como alimento, y desalentar la deforestación de las selvas, que empuja a los animales (y a los virus que vienen con ellos) a una mayor proximidad con las personas. Y podría ayudar a preparar a más trabajadores de campo en lugares alejados en vez de depender del sistema actual ad hoc, en el que universidades, grupos sin fines de lucro y voluntarios, junto con la OMS, atienden las amenazas emergentes. "Las enfermedades contagiosas son como los incendios forestales. Hay que sofocarlos cuando se los puede contener -dice Anne Rimoin, epidemióloga de la UCLA. En ambos casos, lo esencial es el tiempo".

Rimoin ha trabajado durante años con el Ébola en la República Democrática del Congo (RDC). Allí, la megaciudad de Kinshasa colinda con el segundo mayor bosque tropical del

"No es una parte del mundo contra otra, sino el mundo contra los virus"

¡TODO DE ACUERDO AL PLAN!



planeta, que rebosa de animales portadores de virus. Rimoin ha tratado de construir una infraestructura que responda a brotes, confiando mayormente en donantes privados individuales. A veces ella misma se encarga de conseguir provisiones básicas y de rastrear equipos donados en Estados Unidos que después despachan como equipaje adicional en sus viajes a África.

3. Secuencia genética

Siempre se ha pensado que rastrear y seguir un virus es un proceso de trabajo intensivo que implica armar listas de contactos de pacientes y llamar a esas personas de a una por vez para ver quién más se podría haber contagiado. En cambio, el secuenciado genético ofrece la tentadora posibilidad de rastrear la propagación de un virus con precisión molecular. El secuenciado viral intenso y frecuente ayudaría a responder preguntas como cuán extendida está determinada cepa dentro de una comunidad como una escuela, o si cierta cepa podría mutar hasta volverse resistente a las vacunas existentes.

Gracias a la ubicuidad de las máquinas de secuenciado genético de alta velocidad sólo cuesta US\$50 secuenciar todo el genoma de un virus. Esta información aporta claves a los rastreadores acerca del rumbo del patógeno y habilita el rastreo a gran escala de las mutaciones. La-

mentablemente, en Estados Unidos solo a 3 de cada 1000 pacientes de covid se les ha secuenciado sus muestras virales. Y gran parte de ese trabajo se hizo en laboratorios académicos, que están alejados de las instalaciones de la línea del frente que tienen acceso a datos detallados de los pacientes y hacen el rastreo diario de contactos.

Uno de los líderes actuales en el secuenciado de virus es el Reino Unido; ha procesado unas 200.000 muestras, alrededor del 5 por ciento de lo cargado. Esto permitió que captara la variante B.1.1.7, que según los epidemiólogos puede ser más transmisible. Puesto que fue hallada en decenas de países, se presume que será la cepa dominante en Estados Unidos. La falta de secuenciado viral en el país "es una gran falla de nuestro sistema de salud pública", dice Marc Lipsitch, epidemiólogo de Harvard. "Con suerte, será un llamado de atención".

Biden ha reconocido el problema y anunció planes para aumentar drásticamente la capacidad de secuenciado, y seleccionó como asesor científico a Eric Lander, reputado experto en genoma del Instituto Broad del MIT y Harvard.

4. Desarrollar más vacunas y más rápido
Las vacunas han sido, hasta ahora, la historia de éxito más espectacular en la pandemia actual. Ya hay dos opciones altamente eficaces en el mercado estadounidense, y una

tercera de Johnson & Johnson consiguió autorización luego de que el 29 de enero la compañía comunicara los resultados de la Fase III que mostraban que generaba una fuerte protección contra los casos graves de Covid. Y aun así hay claras oportunidades de mejora. "Debemos contar con estrategias que nos permitan movernos incluso con más rapidez", señala David Ho, director del Centro de Investigaciones Sobre Sida Aaron Diamond en Columbia. Ho calcula que, de haber contado con más preparación, se podría haber ahorrado de cuatro a cinco meses en la línea de tiempo de las drogas y las vacunas.

Inversiones tempranas en la tecnología ARNm por parte del gobierno norteamericano hicieron que, en el plazo récord de 66 días, Moderna colocara a su candidata a vacuna en la etapa de pruebas humanas. Pero aún así requirió de unos cuatro meses de pruebas en Fase I y Fase II para confirmar su seguridad y encontrar la dosis justa antes de que a fines de julio pudiera empezar la crucial Fase III. No hay atajos disponibles en torno a esa última etapa, que se concentra



en la eficacia en humanos, pero Moderna podría haber probado antes de tiempo a las candidatas frente a coronavirus conocidos, lo que habría permitido que una gran Fase III empezara meses antes, señala el CEO, Stéphane Bancel. "El otoño boreal habría sido muy diferente si hubiéramos tenido una vacuna en julio", agregó.

Bancel imagina que llevar a pruebas humanas los prototipos de vacunas ARNm para las diez clases de virus más preocupantes habría costado entre US\$ 200 y US\$ 300 millones, de modo que, con unas pocas modificaciones, estuvieran listas para ensayos a gran escala. Otros US\$ 1000 a US\$ 2000 millones habría costado mantener disponible la producción junto con existencias de materia prima para fabricar millones de dosis. En enero, en un pequeño comienzo hacia esa meta, Moderna anunció que había empezado a trabajar en una vacuna para el virus Nipah, que desde 1999 mató a cientos de personas en varios brotes en Asia.

La propuesta de Bancel es similar al concepto que Glaxo

trató de vender a la Barda en 2017. Una portavoz del Departamento de Salud y Servicios Humanos declaró que en aquel momento, el financiamiento legislativo de Barda apuntaba a la defensa contra la influenza y las armas biológicas, químicas y radiológicas; ahora busca propuestas de contramedidas frente al coronavirus, como las vacunas. Otros también vieron que la propuesta estaba demasiado vinculada a una sola compañía, y en competencia con grupos como la CEPI, que tiene el respaldo de la Fundación Bill & Melinda Gates, y otros que desarrollan vacunas contra amenazas emergentes. Glaxo se negó a entrar en detalles acerca de por qué no pudo conseguir fondos, pero en un comunicado señaló que está comprometida con las iniciativas de investigaciones asociadas a la pandemia.

Una zona tentadora para inversiones futuras es la de las vacunas y las drogas que ofrecen protección contra múltiples virus. Las vacunas actuales para la covid impulsan a los anticuerpos contra la única proteína espiga de la que se vale el virus para entrar en las células. Los investigadores podrían crear una inyección que active una respuesta inmune contra el tronco de esas espigas, que se diferencia poco entre las cepas, dando protección contra varias enfermedades tipo covid, señala Vineet Menachery, especialista en coronavirus de la Rama Médica de la Universidad de Texas, en Galveston. Aunque es algo complicado y podría no funcionar, sus dividendos potenciales podrían ser inmensos. En noviembre los Institutos Nacionales de Salud anunciaron planes para financiar la investigación en vacunas de amplia acción contra coronavirus.

Algo similar debería hacerse con las drogas antivirales, opina Ralph Baric, investigador del coronavirus en la Universidad de Carolina del Norte que hizo trabajos cruciales antes de la pandemia, al mostrar que el remdesivir, un antiviral desarrollado por Gilead Sciences Inc para combatir el Ébola, era prometedor contra los coronavirus. El 1 de mayo el Remdesivir consiguió la autorización para ser usado en el mercado norteamericano porque ya había sido probado de manera amplia en pacientes durante el brote de 2018 en la RDC, por lo que solo se precisaba de una Fase III centrada en pacientes de Covid. Pero el medicamento debe ser administrado por línea intravenosa, lo cual limita su empleo a pacientes hospitalizados. Merck & Co trabaja en una droga para el coronavirus que podría tomarse en forma de pastilla, pero a diferencia de la medicina de Gilead, no había empezado aún con la Fase I de ensayos al comienzo de la pandemia, lo que la ubicó en una senda mucho más lenta. Para abril se esperan los resultados de la prueba de eficacia.

5. Afinar la distribución y la logística

Llevar pruebas y vacunas a la gente no es ciencia espacial. Ni siquiera es ciencia común. Pero adaptar la logística de un sistema médico tan grande y complicado como el de Estados Unidos puede tomar meses de planificación y coordinación



avanzada, y deben desarrollarse bases de datos para llevar el registro de todo. En 2020 no hubo mucho de ese trabajo, ya que el gobierno de Trump insistió en que fueran los gobiernos de los estados los que manejara las pruebas, la adquisición y distribución de equipos de protección personal, y pusieran en marcha los protocolos para distribuir vacunas.

En retrospectiva, eso ha sido el fracaso más lamentable y el más fácil de evitar. "Una crisis nacional e internacional precisa de la plena intervención del gobierno federal", dice Peter Hotez, investigador en vacunas y decano de la Escuela Nacional de Medicina Tropical en el Colegio Baylor de Medicina en Houston. "Esa extraña insistencia ha sido uno de los principales motivos de que hayamos perdido cientos de miles de vidas".

El plan de Biden para que el gobierno federal establezca clínicas móviles y centros de vacunación comunitaria en gimnasios o estadios podría espolear las cosas. (Posiblemente ese tendría que haber sido el plan desde el principio). Pero una vez que hayamos superado la crisis inmediata, Estados Unidos necesita reponer la cadena de suministro de drogas básicas, equipos y elementos de pruebas, y luego dar incentivos a las compañías para que creen una mayor capacidad cuando se necesite. "Nuestro gobierno federal no tiene idea de cuáles son las cadenas de suministro vulnerables", observa Julie Swann, experta en sistemas de salud de la Universidad Estatal de Carolina del Norte. Cuando en 2017 el huracán María embistió Puerto Rico, cortó el servicio eléctrico de uno de los principales fabricantes estadounidenses de bolsas de soluciones salinas intravenosas, lo que exacerbó la escasez de un artículo médico esencial. Este año, por dar uno entre muchos ejemplos, la falta de puntas de pipetas plásticas que

se utilizan en las máquinas automatizadas de los laboratorios, frenó las pruebas del covid, lo que obligó a los laboratorios a un rastreo constante de provisiones.

No solo no tenemos un método eficiente de contar los productos médicos básicos, sino que también somos incapaces de llevar las cuentas de los datos de salud pública de los pacientes y la capacidad de exámenes; todo está archivado en una mezcla anticuada y a menudo incompatible de sistemas informáticos federales, estatales y locales. Desconocer cuáles son los peores brotes dificulta identificar adónde enviar los suministros. "Volamos a ciegas", define Swann. Las bases de datos estatales precisan "de más integración para que sepamos en tiempo real dónde está nuestro inventario".

En la crisis actual, todo esto se tornó más complicado de lo que debería. Ello en razón de que las respuestas a las pandemias necesitan de previsión, algo que no abundó en los últimos años. "Nadie esperaba algo así", dijo Trump el 24 de marzo, en una de sus muchas declaraciones falsas acerca del virus. En realidad, muchos expertos habían anticipado durante años una pandemia, pero no pudieron convencer a otros para que hicieran algo al respecto.

Slaoui, el exconsejero de la Operación Warp Speed, indica que los gobernantes solo parecen preocuparse por combatir las epidemias hasta poco después de que hayan sucedido. "Cuando existe el brote, todos los gobiernos están encima tuyos -dice-. Y luego, al disolverse el brote, todos miran para otro lado".

Eso es lo que sucedió en demasiadas partes del mundo luego del SARS, del MERS y del Ébola. Con millones de muertos y un año de devastación económica, hoy debería ser más difícil desviar la mirada. <BW> Con James Paton y Riley Griffin

Joe el constructor

- La infraestructura estará en el centro del billonario plan de recuperación del gobierno

La siguiente fase de la agenda legislativa del presidente Biden es un paquete de recuperación económica que en magnitud, complejidad y ambición podría superar en mucho el plan de alivio por el virus de US\$ 1,9 billón.

La Casa Blanca y los demócratas del Congreso están ocupados trazando estrategias para la propuesta, que activaría un proceso legislativo que confían culmine con su aprobación en agosto. El elemento central posiblemente sea el mayor empeño de gasto en infraestructura desde el New Deal, cumpliendo en parte la promesa de campaña de "reconstruirnos mejor". Los demócratas progresistas quieren ir más lejos, con la expansión del Obamacare y un programa de empleos en el sector público, junto con un posible aumento en el impuesto a las ganancias de capital que ayudaría a solventarlo.

Los demócratas ven una apertura de cara a forjar el legado de Biden: no solo restaurar la economía estadounidense a su estado anterior a la pandemia, sino empujarla para que rompa décadas de crecimiento lento. El paquete de alivio por el virus "va a ayudarnos a volver a la pauta de crecimiento en la que estábamos antes", declaró el representante por Virginia Don Beyer, quien como nuevo presidente de la Comisión Económica Conjunta es una voz destacada en la política macroeconómica demócrata. "Lo genial del segundo plan es que nos da la oportunidad de impulsar el PBI por encima de la tendencia de largo plazo".

En la campaña Biden propuso US\$ 2 billones para la reconstrucción económica, un aumento frente al US\$ 1,5 billón propuesto el año pasado en la Cámara Baja, que ahora los demócratas consideran que es un mínimo. Su esperanza es triunfar donde sus antecesores fracasaron, en tanto las disputas por los fondos mancillaban medidas que según los economistas son vitales para impulsar la productividad estadounidense a largo plazo. También promueve el paquete como una forma de contrarrestar a China, que ha desplegado inversiones públicas no solo para estimular su propio crecimiento sino también su influencia planetaria.

Este tipo de argumentos hacen que el plan de infraestructura sea el componente más fácil de aprobar en el Congreso. Es firme el respaldo bipartidario para las obras en autopistas, caminos, canales y trabajos de mitigación de

inundaciones, además de la banda ancha rural, mientras que las preocupaciones por el déficit están más silenciadas que en otras décadas. También existe el plazo del 30 de septiembre para que el Congreso vuelva a autorizar el financiamiento al transporte de superficie, con la oferta de un instrumento a medida para promover planes de infraestructura.

"Buena parte de nuestra infraestructura se está acercando al fin de la vida útil para la que la diseñaron", dice Thomas Smith, director ejecutivo de la Sociedad Estadounidense de Ingenieros Civiles (SEIC), que emitió un informe cuatrienal sobre la infraestructura en el país. "La descuidamos durante mucho tiempo, y vimos que otros países seguían invirtiendo y tomaban ventaja de los Estados Unidos".

La anterior evaluación de la SEIC, de 2017, calculaba que Estados Unidos requería de US\$ 4,5 billones en gasto en infraestructura durante los siguientes 10 años. Como ya se asignaron unos US\$ 2,5 billones, eso deja una brecha de US\$ 2 billones, que serían llenados en gran medida por la propuesta de Biden. Cifras de la Oficina de Presupuesto del Congreso indican que US\$ 1,5 billón equivaldrían a todo el gasto federal en transporte e infraestructura hidráulica durante 14 años a partir de 2017.

Pero el plan de infraestructura podría quedar atrapado en la puja de los demócratas de izquierda por aplicar otras medidas, como la creación de un plan de seguro médico estatal, el relajamiento de las normas para sindicalizarse o el establecimiento de un camino para conceder la ciudadanía a inmigrantes indocumentados.



Mientras tanto, legisladores moderados de distritos inestables se enfrentan al peligro del rediseño de las fronteras de sus distritos antes de las elecciones de mitad de mandato, y podrían insistir en limitar el alcance de la ley para acotar sus costos y contener las contiendas partidarias. También podrían surgir disputas debido a las fórmulas para repartirse los fondos de inversiones en infraestructura entre estados y ciudades.

La titular del bloque progresista de la Cámara Baja, Pramila Jayapal, declaró el 18 de febrero que los integrantes de ese gran sector demócrata iban a decidir en las semanas siguientes cuáles elementos querían ver incluidos en el paquete de recuperación, incluso si figuraría el intento de anular las rebajas impositivas dispuestas por Donald Trump para los más prósperos. El grupo de Jayapal fue decisivo en agregar al plan de alivio por la pandemia el aumento del salario mínimo federal hasta los US\$ 15 la hora, que ha sido una de sus artículos más controvertidos. También presentó un proyecto de infraestructura por US\$ 2 billones, y pretende que incluya un aumento en la atención médica de niños y ancianos.

La pregunta de cómo se financiará el nuevo gasto, ya sea a través de mayores impuestos o con más deuda pública, también tiene su peso. El titular de la Comisión de Finanzas del Senado, Ron Wyden, demócrata de Oregon, tiene previsto proponer una suba en el impuesto a las ganancias de capital para los que ganan más de US\$ 1 millón al año. También modificará las cláusulas internacionales de la ley de 2017 y cerrará las desgravaciones que usaban gerentes de fondos privados o de cobertura, indicó un consejero demócrata. Algunos legisladores proponen, por primera vez desde 1993, subir el impuesto federal a los combustibles –que hoy es de 18,4 centavos por galón, 24,4 centavos en gasoil–, aunque en 2019 Wyden se había opuesto a la idea, que calificó de regresiva.

La secretaria del Tesoro, Janet Yellen, ha señalado que el gobierno debería aprovechar las tasas de interés históricamente bajas para tomar dinero que finance buena parte del plan. Aunque el rendimiento de los títulos del Tesoro a 10 años ha subido en las últimas semanas, sigue por debajo del promedio de 6,16 por ciento de un período de cinco décadas. En entrevistas recientes, Yellen también dio su respaldo a la suba de impuestos para pagar elementos que lleven a gastos constantes.

A pesar de todos los obstáculos, Biden se mantiene firme. Actualizar y mantener la infraestructura es un estímulo potente, que li-

bera la demanda entre los fabricantes de equipos, proveedores de materiales y, lo más importante, puestos de trabajo. Un rédito incluso mayor es el impulso a largo plazo en la productividad que podría derivar del ahorro en el costo de viajes y embarques una vez que mejoren rutas, vías y puertos, y se eviten las fallas en el sistema eléctrico que se vieron meses atrás en Texas.

"No podemos desprendernos de toda la disciplina fiscal, pero sucede que las normas de la prudencia fiscal han cambiado con la caída de las tasas de interés", declara David Wilcox, investigador senior en el Instituto Peterson de Economía Internacional, y ex funcionario de la Reserva Federal y el Tesoro. "Si la tasa de retorno de las inversiones supera el costo de endeudarse, tiene sentido hacer esa inversión. Y con menos costos de endeudamiento, más inversiones hoy podrán superar ese obstáculo". <BW> Christopher Condon y Erik Wasson, con Laura Davison

THE BOTTOM LINE. *El gobierno de Biden avanza la mayor inversión en obra pública desde el New Deal. Pero el intento de la izquierda demócrata de agregar más proyectos podría hundir el plan.*

"Lo genial del segundo plan es que nos da la posibilidad de impulsar el PBI por sobre la tendencia de largo plazo"

Golpear a la mano invisible

- El ministro de Economía promercado de Brasil se encuentra cada vez más marginado

Paulo Guedes se incorporó al gobierno de Jair Bolsonaro en 2019 como un superministro encargado de guiar un ambicioso programa de privatizaciones, desregulaciones, y rebajas de gastos e impuestos. Dos años más tarde, es el presidente quien cada vez toma más decisiones y se aleja de la agenda del ministro amistosa con el mercado, a pesar de haber reconocido en público que sabe poco de economía.

La decisión de Bolsonaro de reemplazar al titular de la petrolera estatal Petrobras que siguió a una discrepancia por las subas en el precio del combustible hundieron en febrero a los mercados brasileños, lo que alimentó las sospechas de que la era Guedes estaba llegando a su fin.

El futuro político de Guedes es materia de preocupación para muchos inversores que ven al economista formado en Estados Unidos y anta-



▲ El ministro perdió influencia en Petrobras.

ño banquero de inversiones como la última línea de defensa contra la natural inclinación de Bolsonaro hacia las políticas intervencionistas. Hay mucho en juego dado que la recuperación económica de Brasil se tambalea y Bolsonaro presta cada vez más atención a la campaña presidencial de 2022, que para él empieza a parecer una batalla cuesta arriba. Un sondeo reciente ubicó su nivel de popularidad por debajo del 33 por ciento, una caída de ocho puntos desde fines de octubre. El cese del programa de pagos en efectivo para los brasileños pobres ha sido uno de los factores en la caída de su popularidad, junto con el pronunciado aumento en el precio del arroz y otros productos básicos de la dieta de los brasileños.

Guedes está "en un lugar complicado", opina Sergio Vale, economista jefe de MB Associados, una consultora de San Pablo. "Con el presidente que mira a la reelección, la suba de precios y el descenso en la popularidad, el ministro de economía termina aplastado".

La salida del director ejecutivo de Petrobras pone de manifiesto el eclipse de la influencia de Guedes ya que recuerda una disputa de 2019, cuando Bolsonaro suspendió un aumento previsto en los precios de la compañía petrolera. Guedes intervino y convenció a Bolsonaro de no entrometerse. Esta vez el ministro se mantuvo en silencio en tanto el presidente desplazó a Roberto Castello Branco, a pesar de que Guedes había convocado personalmente a ese compañero de la Universidad de Chicago para que lo ayudara a aplicar las políticas promercado por las que se conoce a esa casa de estudios.

Al día siguiente de la salida de Castello Branco, Guedes canceló su participación en una reunión *online* en la que se iba a discutir el intento de Brasil por integrarse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Su oficina se negó a hacer comentarios para este artículo.

Los inversores abrigaban esperanzas de que Guedes iba a poder capitalizar los éxitos de 2019



● Guedes

en reformar el sistema jubilatorio del país –proyecto que había eludido a cuatro gobiernos– para seguir adelante con el resto de la agenda de reformas. Pero desde entonces Bolsonaro anuló varias de sus propuestas, incluso la de simplificar el bizantino sistema impositivo del país.

Que Bolsonaro ya no exhiba ningún reparo a la hora de socavar a su ministro de economía hace que los ex miembros de su equipo económico se pregunten qué lo mantiene en el cargo. "Guedes es resiliente, obstinado y determinado, pero no se dio cuenta de que lo derrotaron", declaró Salim Mattar, a quien Guedes contrató para supervisar el programa de privatizaciones, en una entrevista publicada en el diario O Estado de São Paulo. Mattar se retiró el año pasado alegando sentirse frustrado por la falta de avances en la venta de activos estatales.

Guedes, quien en 2019 amenazó en público con renunciar si licuaban su reforma del sistema jubilatorio, no quiere irse antes de construir un legado económico del que pueda sentirse orgulloso, indican tres funcionarios cercanos a él. Aun así empezó a insinuar que su futuro en el gobierno depende del destino de una ley de emergencia que ya está en el Congreso.

La norma modificará la Constitución para permitir que el gobierno exceda el límite en el gasto público por segundo año consecutivo, lo que allanaría el camino para otra ronda de pagos en efectivo a los brasileños pobres. A cambio, establece un nuevo protocolo para futuros gastos de emergencia. Pero incluso si fuera aprobada, los inversores están perdiendo la confianza en que Guedes pueda restablecer este año la austeridad fiscal, como se comprometió a hacerlo.

El panorama de las otras reformas promovidas por Guedes se ha vuelto más incierto desde que Arthur Lira fue elegido titular de la Cámara Baja, en reemplazo de Rodrigo Maia, quien fue decisivo para conseguir la aprobación de la reforma de la seguridad social. Lira es un aliado más estrecho de Bolsonaro que su predecesor, y se ha comprometido en público a respaldar la agenda económica del presidente. "Por supuesto que la nueva conducción de la cámara es más tolerante con el intervencionismo", aclara Kim Kataguiri, legislador del partido Demócrata de Maia. "Lira fue elegido con una plataforma de gasto público y, entre bambalinas, es un crítico feroz del liberalismo económico". <BW> Martha Beck, Samy Adghirni y Simone Iglesias, con Caroline Aragaki

THE BOTTOM LINE. Con vistas a su reelección, el presidente Jair Bolsonaro está aumentando sus impulsos intervencionistas.

PARA SUMAR TU MARCA A EL CRONISTA COMERCIAL OPEN GOLF NO HACE FALTA SABER DE GOLF. SOLO HACE FALTA SABER DE NEGOCIOS.



Una nueva edición del circuito El Cronista Open Golf recorrerá los más selectos campos de golf y **tu marca no pudo faltar**. Jornadas únicas y llenas de emoción en el certamen de golf corporativo **más exitoso del país**.

Para más información: opengolf@cronista.com

CIRCUITO
El Cronista
Open Golf



Amsterdam, ganadora sorpresiva del Brexit

La capital holandesa desplazó a Londres como centro de comercio y está liderando la carrera a la hora de transformarse en sede de empresas que dejan el Reino Unido, tras la salida de la UE.

Por Philip Stafford en Londres, Mehreen Khan en Bruselas y David Keohane en París

Las autoridades en Holanda estaban ansiosas antes del Brexit. A diferencia de sus colegas en otras capitales europeas que veían una oportunidad en el retiro de Gran Bretaña de la UE –la posibilidad de conseguir más negocios y puestos de trabajo en servicios financieros– al gobierno holandés le preocupaba que fuera un golpe a su economía ya que un destacado socio comercial iba a dejar el bloque.

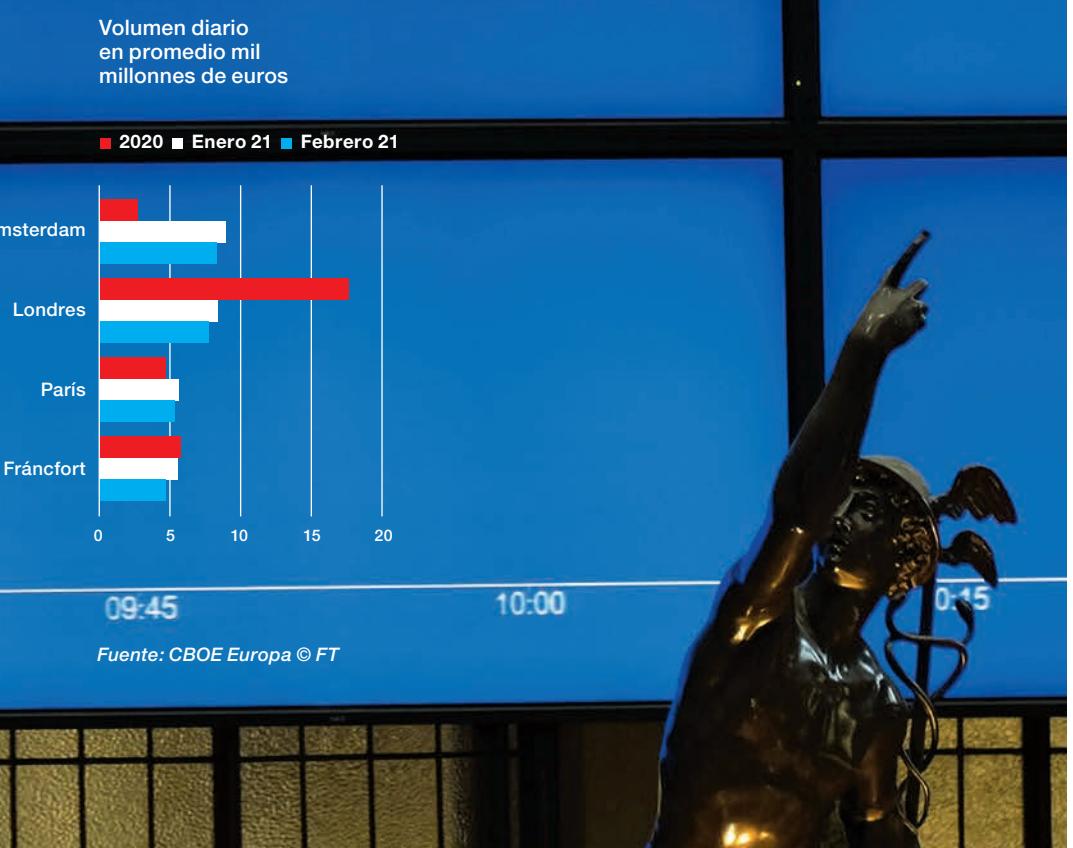
Por eso encabezó una campaña de concientización pública para alertar a las compañías del peligro. Presentó al Brexit como un preocupante monstruo peludo, una obstrucción que impediría que las empresas holandesas consiguieran reuniones y que demoraría los embarques a Gran Bretaña. El canciller Stef Blok tuiteó: “Asegúrense de no toparse con el Brexit por el camino”.

Desde que el Reino Unido dejó el mercado único a comienzos de año, el Brexit ha sido tanto una oportunidad como una obstrucción para Holanda. En la carrera por acomodar empresas que se retiran de Londres, ha sido Amsterdam, y no los grandes centros bancarios de Fráncfort o París, la que se ha lucido.

Mientras los reguladores de la UE se esfuerzan por recuperar la supervisión de los negocios denominados en euros, Amsterdam ya ha desplazado a Londres como principal centro europeo de comercio compartido, en vista de que volvieron por la fuerza al bloque unos 8000 millones de euros diarios de operaciones compartidas de la UE. La capital financiera holandesa también absorbió alrededor del 20 por ciento del mercado de swaps en euros, y unos US\$ 160.000 millones de los mercados de transacciones de deuda soberana. La transferencia se profundizará en junio, cuando las operaciones del mercado insignia de

Mientras mucha actividad en operaciones accionarias se traslada a Amsterdam...

...el papel de Londres como eje para banqueros adinerados difícilmente cambiará.



emisiones de carbono, que rondan los 1000 millones de euros diarios, también se trasladan a Amsterdam.

“La ciudad vive un auge. Están construyendo escuelas internacionales como locos. Los negocios que llegaron son una consecuencia natural del Brexit”, dice Guus Warringa, director de Stitching Capital Amsterdam, una fundación que promueve los mercados públicos holandeses. Aun así, reconoce que lo sucedido sorprendió a algunos observadores. “No había planes de traer a Amsterdam a los londinenses”.

Ahora los banqueros de inversión se refieren a la ciudad como el nuevo eje europeo del auge mundial de firmas de cheques en blanco conocidas como vehículos de inversión en objetivos especiales, o Spacs en inglés.

Este repunte en la actividad evoca tenacemente la Era Dorada de la ciudad en el siglo XVII, cuando la explosión del comercio mundial produjo la primera compañía por acciones del planeta –la Compañía de las Indias Orientales Holandesas– y la primera Bolsa, junto con el nacimiento del mercado de derivados en torno a la manía de los tulipanes en la década de 1630.

De todos modos, Stéphane Boujnah, director ejecutivo de Euronext, propietaria de la Bolsa de Comercio de Amsterdam, habla de un “interesante llamado de advertencia” que señala un cambio más profundo.

“Londres es un gran centro financiero que busca atraer flujos mundiales para financiar proyectos planetarios o a la economía británica –destacó. Pero ya no es el centro financiero de la Unión Europea”.

A largo plazo cree que solo París puede cumplir ese papel. Desde el referendo del Brexit en 2016, la capital francesa ha buscado atraer a banqueros y firmas financieras, ofreciendo desgravaciones impositivas y otros incentivos. Hacia fines de 2020, unos 2500 puestos de trabajo y 170.000 millones de euros en activos habían pasado de Londres a París, según el director del banco central francés, François Villeroy de Galhau. Funcionarios en París confían en poder arrebatar incluso una porción más grande de la actividad financiera que dejará el Reino Unido, y en particular los equipos de operaciones con valores.

Que Amsterdam vuelva a sorprender aprovechándose de esas llamativas ganancias iniciales dependerá tanto de las autoridades holandesas que adoptaron una posición firme respecto de la remuneración y los bonos bancarios, cuanto de la respuesta de los otros grandes centros financieros del continente.

La amenaza de Amsterdam se toma en serio en Londres, a pesar de que el Reino Unido ha visto un resurgimiento de nuevas cotizaciones, como las de Deliveroo o Moonpig.

“La salida creciente de negocios hacia Amsterdam destaca el hecho de que afrontamos una dura competencia como centro financiero, no solo de parte de Estados Unidos o Asia sino también desde Europa”, declaró Jonathan Hill, excomisionado de la UE, al presentar las recomendaciones para hacer más atractiva a la City londinense frente a las nuevas emisiones. Entre esas ideas está la de hacer del Reino Unido una sede potencialmente fuerte para cotizar Spacs.

“Deberíamos tomar lo mejor de lo que hacen nuestros competidores en el mundo y combinarlo con las fortalezas tradicionales de Londres”, señaló Hill.

Límite a bonificaciones bancarias

A pesar de la retórica, los temores británicos podrían ser exagerados. Amsterdam solo ha disfrutado de un pequeño refuerzo en la creación de empleos desde el referendo británico. Algo más de 1100 puestos en servicios financieros se crearon en la capital holandesa desde 2016, que se agregan a un sector que emplea a 50.000 personas, según la oficina del alcalde. Esto representa una fracción de los 7000 empleos que se calcula que dejaron Londres camino a la UE desde la votación del Brexit.

A diferencia de rivales como Fráncfort o París, las autoridades de Amsterdam y el gobierno holandés hicieron pocos o ningún intento por seducir a servicios financieros desde la separación. El país es el quinto destino más popular para quienes reubican funciones desde Londres, detrás de Irlanda y Luxemburgo, Francia y Alemania, se-

ha “captado activamente a banqueros o profesionales de las finanzas” luego del Brexit. Más bien se concentró en atraer talento de sectores donde hay falta de mano de obra o capacitación, como la industria tecnológica, precisó.

“Vemos esto desde una perspectiva más amplia que el Brexit, debido al papel importante que tienen las compañías internacionales en la creación de puestos de trabajo –declaró Everhardt. En lo que respecta a atraer profesionales del exterior, nos centramos en sectores en los que actualmente hay escasez de talento disponible”.

El torrente de actividades transaccionales difícilmente cambie esa posición. Los precios de las casas en la ciudad se duplicaron hasta un promedio de 508.000 euros desde el abismo de la crisis de la eurozona en 2013.

Amsterdam se ha vuelto muy popular para turistas y emigrados. Cada vez es más difícil hallar casas adecuadas pa-

Los impuestos personales pueden llegar al 50 por ciento en las categorías más altas, mientras que la duración del sistema de desgravaciones impositivas pensada para atraer a empleados extranjeros con aptitudes especiales fue reducida de ocho a cinco años.

En consecuencia, Amsterdam emerge como una de las principales ciudades en Europa para *fintech*, o tecnología financiera, pero los principales bancos de inversiones del mundo –como Goldman Sachs o Morgan Stanley– se expanden en Fráncfort y París.

Donde Amsterdam superó a sus rivales es en captar a muchos de los mayores operadores de mercado del planeta, como el London Stock Exchange Group, la compañía de medios y datos Bloomberg y Grupo CME, el mercado de futuros estadounidense. Directivos de alto nivel del sector hablan del refinamiento y el conocimiento de los mercados que tienen los reguladores holandeses, del empleo generalizado del inglés en Holanda y del transporte y la infraestructura en IT.

Zuidas, el distrito financiero con torres de vidrio y fachadas oblicuas –sede de ABN Amro y de Freshfields Bruckhaus Deringer– está a solo diez minutos del aeropuerto Schiphol. Londres, Fráncfort y París quedan a una hora de vuelo; Bruselas a solo dos horas en tren.

La Bolsa de Internet de Amsterdam, fundada en los años '90 para conectar a compañías de telecomunicaciones y proveedores en la nube, es ahora una de las mayores redes de tráfico de Internet del planeta.

A los operadores les gusta la administración del país y su marco regulatorio, que juzgan más amistoso con el mercado que el de otras jurisdicciones europeas. Por caso, el regulador holandés discrepó con una prohibición para vender en descubierto –disputa por sus colegas europeos en marzo de 2020, cuando la pandemia empezaba a cerrar las economías– diseñada para impedir que los inversores se beneficiaran de la caída en el precio de las acciones.

“En vez de abolir la limitación en los bonos para los banqueros, vamos en la dirección de reforzarla”, acotó Beetsma, quien ha asesorado a operadores de Estados Unidos respecto de la sustentabilidad de Amsterdam como destino para sus actividades en la UE.

“La ciudad vive un auge. Están construyendo escuelas internacionales como locos. Los negocios que llegaron son consecuencia natural del Brexit”.

ñala New Financial, una consultora de mercados de capital británico.

La opinión pública hacia los banqueros sigue siendo hostil desde la crisis financiera, cuando el gobierno holandés se vio obligado a rescatar a ABN Amro y a Fortis. Una disuasión significativa para muchos banqueros que buscan reubicarse en el país es la restricciones en las bonificaciones, la más estricta de la UE.

Holanda dispuso que bancos, aseguradoras y compañías de inversión no pueden ofrecer bonificaciones sobre más del 20 por ciento del salario anual de un empleado, frente al promedio de la UE de 100 por ciento. En 2018 solo 37 personas en el sector de servicios financieros holandeses ganaron más de 1 millón de euros, frente a los 3614 de Gran Bretaña, indicó la Autoridad Bancaria Europea.

Victor Everhardt, vicealcalde de Amsterdam, señala que la ciudad no

ra los clientes –dice Tjerk van der Linde, director gerente de Engel & Völkers, una agencia inmobiliaria. Pero no hemos visto tantos negocios en el sector de servicios financieros como esperábamos”.

Roel Beetsma, economista de la Universidad de Amsterdam, dice que un giro hacia el endurecimiento en las actitudes contra las multinacionales –al que adhiere el centroderechista Partido de la Libertad y la Democracia del primer ministro Mark Rutte– implica que el gobierno “no está cortejando activamente a los servicios financieros” para que vengan al país.

“A los operadores les gusta la administración del país y su marco regulatorio, que juzgan más amistoso con el mercado que el de otras jurisdicciones europeas. Por caso, el regulador holandés discrepó con una prohibición para vender en descubierto –disputa por sus colegas europeos en marzo de 2020, cuando la pandemia empezaba a cerrar las economías– diseñada para impedir que los inversores se beneficiaran de la caída en el precio de las acciones.

Los banqueros de mercados de capital también se ven atraídos por la laxitud holandesa en las estructuras de ac-

ciones de doble tipo, que permiten que los fundadores se aferren a derechos adicionales de voto una vez producida la cotización en Bolsa.

“Diría que el Reino Unido está cambiando sus normas para alinearse con las nuestras”, dice Laura van Geest, directora de la Autoridad Holandesa de Mercados Financieros (AMF). “Sentimos la responsabilidad de asegurarnos que las plataformas y los operadores tengan infraestructura estable, que serán supervisadas y que las operaciones tendrán lugar de modo limpio y transparente”. Sin embargo, la AMF no siente la necesidad de ser más competitiva internacionalmente. “Obviamente, apuntamos a ser un supervisor eficiente e informado, pero mezclar las metas de vigilancia con la competitividad podría conducir a comprometer las operaciones”, aclaró van Geest.

Más operaciones

Para algunos operadores, la alternativa de reubicarse o no estuvo dictada por sus clientes, puesto que después del Brexit los bancos y gerentes de activos no podían negociar acciones de la UE ni ciertos *swaps* en Londres, o descubrieron que el costo de hacerlo se había vuelto prohibitivo.

Desde los años '80 Amsterdam ha sido la sede de algunos de los formadores del mercado más grandes y de mayor duración, intermediarios como IMC y Optiver que todos los días compran y venden millones de acciones, títulos y derivados en los mercados planetarios. Juntos con los operadores de propiedades, quedaron exentos de las amplias limitaciones a los bonos. La ciudad también alberga una caja compensadora que ya antes del Brexit manejaba cerca de un tercio del mercado diario de 45.000 millones de euros en operaciones accionarias en Europa.

Los críticos alegan que el éxito de Amsterdam solo sirvió para fragmentar aún más los mercados de capitales de Europa, y que inhibirá la posibilidad de que surja una ciudad en el bloque que reemplace con éxito a Londres.

Boujnah, de Euronext, sostiene que

hay paralelos con los mercados de capitales estadounidenses, donde ciudades diferentes tienen especialidades distintas. Nueva York es un centro bancario, en Chicago se comercian futuros, Boston es la sede de muchos fondos comunes y California es el hogar de fondos privados y del dinero de Silicon Valley.

“El concepto de un solo centro físico, que fue relevante cuando Gran Bretaña estaba en la UE, no es un prerrequisito en el mundo posterior al Brexit –dice. Entraremos en centros financieros distribuidos e interconectados. Cada ciudad tendrá sus propios rasgos. Los equipos se trasladarán para estar cerca de los clientes, de los inversores, de los talentos, para estar cerca de la regulación efectiva”.

La pugna por los negocios

Algunos en el sector sienten que Londres ejerce todavía la mayor atracción gravitacional en Europa, y que será así

Las firmas financieras a menudo neocian activos en conjunto a través de las fronteras, pero consolidan sus posiciones en una sola caja compensadora para ahorrar millones en pagos diarios adicionales por el seguro de sus posiciones. Actualmente, los bancos de la UE tienen acceso temporal a cajas compensadoras británicas. Pero la UE quiere que hacia mediados de 2022, cuando caduquen los permisos, llamados equivalencias, los bancos trasladen al bloque las operaciones denominadas en euros. Esta medida beneficiaría a Fráncfort y París, que albergan cajas compensadoras.

“Debemos ser cuidadosos con lo que piensa la gente que será el impacto porque las operaciones mismas son tan electrónicas, son apenas unos pocos toques en un centro de datos. La recaudación concreta de capital es un proceso diferente. Las decisiones siguen tomándose en Londres, que es donde

Los críticos alegan que el éxito de Amsterdam solo sirvió para fragmentar aun más los mercados de capitales europeos.

se administra el dinero real”, explica Dennis Dijkstra, director ejecutivo de Flow Traders, un operador de mercado con sede en Amsterdam que compra y vende fondos negociados en Bolsa.

Es una opinión que comparte Christian Noyer, exdirector del banco central de Francia, quien afirma estar “apenas preocupado por Amsterdam”. “Los equipos (de operadores y vendedores) en París tomarán

durante muchos años. Las operaciones diarias modernas están mayormente automatizadas, y se ejecutan de manera remota con algoritmos y las ejecutan centros de datos fuera de la ciudad. El registro de las operaciones y la supervisión legal ocurre cada vez más en ciudades como Amsterdam, pero el proceso físico de ejecutar las transacciones sigue desarrollándose en lugares como el Reino Unido.

Las operaciones de emisiones de carbono, por caso, podrían trasladarse a Amsterdam, pero el operador, Intercontinental Exchange, seguirá administrando los riesgos asociados con los movimientos diarios de precios en su caja compensadora en Londres. Esas transacciones se ubicarán a la par de los contratos gasíferos de ICE, que también se negocian en Amsterdam pero se liquidan en Londres.

UNA RENOVACIÓN AL DENTE

Luego del furor por el pan artesanal y la pizza estilo napolitano le llegó el turno a las pastas. Quiénes buscan darle una vuelta de tuerca a la propuesta con recetas originales y rellenos novedosos. Los nuevos protagonistas del recorrido gastronómico porteño.

Las masas viven un boom. Primero fueron las panaderías, desde panes de masa madre hasta la popularidad del *croissant* o el *pain au chocolat*; luego tomaron la posta las pizzerías, con exponentes de todas las tradiciones (neoyorquina, napolitana) y ahora le llegó el turno a las pastas.

Lo disruptivo va más allá de la materia prima de calidad, ya que desde hace años hay *trattorias* y *ristorantes* que utilizan huevos orgánicos en sus masas o tomates italianos en sus salsas. La gran apuesta pasa por rescatar las raíces de la *vera pasta* italiana, y esto tiene varias consecuencias, desde el uso de un producto clave, como la sémola de grano duro, hasta la promoción de un cambio de costumbres a la hora de comerlas.

“Desde que llegué al país me maravillé con la cultura gastronómica de los argentinos. En Capital y Gran Buenos Aires hay más fábricas de pastas que en toda Italia. Acá se come mucha pasta, pero poco tiene que ver con la manera en que la comemos en Italia”, señala Mario Sciolla, chef del embajador italiano en Buenos Aires, abrió Fresca, boutique de pastas en Las Cañitas.

El listado de malas interpretaciones albicelestes es largo: rellenos excesivos, masas gruesas, sobre cocción, harinas 0000, excesos de salsas y también de queso rallado.

Ante ese panorama Sciolla y sus socios se propusieron “cambiarlo todo, cuestionar toda la cadena de valor del negocio, desde la materia prima y la tecnología hasta el *packaging*, las recetas y el modelo de atención”.

Aperturas de pandemia

La cuarentena les dio un empujón a las pastas por varias razones. Por un lado, era necesario descomprimir el combo de *home office*, *zooms* escolares y tareas de la casa; en ese sentido, las pastas siempre fueron una solución a la hora de cocinar rápido. Además, en pleno confinamiento, las fábricas de pastas permanecieron abiertas al público y, como muchas

tienen una oferta estilo *gourmet*, se convirtieron en una de las pocas opciones para darse un gusto culinario.

Eso hizo que la pandemia acarreara varias aperturas en el rubro. Biasatti, ubicada en el barrio de Belgrano, es un ejemplo. Milton Bertoni, chef y socio de esta casa de pastas, pensaba abrir como restaurante y tener un sector de despacho para comprar y llevar, pero el Covid-19 cambió los planes. “Decidimos abrir directamente como casa de pastas porque no podíamos seguir esperando, y nos empezó a ir tan bien que eso demoró el proyecto del restaurante y al día de hoy todavía no nos dieron los tiempos para abrirlo”, explica.

En su local también cuentan con un almacén, donde venden vinos, quesos, aceites, panes y otros productos como para pasar y resolver la cena o el almuerzo en una sola compra.



Foto: Patricio Pérez.

Al usar solo sémola de grano duro (que cotiza en dólares) y huevos de campo, entre otros ingredientes *premium*, sus precios son un poco más elevados si se los compara con las fábricas de pastas tradicionales, pero aun así se mantienen competitivos. Ahí radica otra de las razones que apuntalan el *boom*, según Bertoni: “Sin dudas, uno de los grandes motivos es que las pastas son más accesibles para el bolsillo del consumidor, por eso abrieron varios lugares durante la pandemia”.

Sebastián Dante reconoce que el panorama generado por el Covid-19 le dio envión a una vieja idea. “Hace años quería abrir una casa de pastas, aunque la apertura de Dante viene de la mano de la pandemia porque tanto a nivel local como mundial hubo una vuelta a las bases, a los oficios, a los ingredientes familiares: el pan, la harina...”, asegura.

Con pocos meses de vida, Dante ya posee dos sucursales, una en Belgrano y otra en Núñez.

A Lucas Villalba, en cambio, la pandemia lo sorprendió con una cafetería y un restaurante en funcionamiento, Mos-hu y Jornal, y tuvo que buscar una veta para salir adelante. “En abril empezamos *take away* solo con nuestros productos de panadería y un buen croissant de manteca, nos fue bien y entonces pensamos qué más podríamos hacer que tuviera harina y ahí surgieron las pastas *boutique*”, cuenta.

Contrató a un chef de un hotel cinco estrellas que es experto en pastas y abrió esta nueva unidad de negocios dentro de Jornal. Para Villalba, esta reivindicación de las pastas se enmarca en un fenómeno más general. “Lo *gourmet*, en el mejor sentido de la palabra, sigue avanzando; *gourmet* sin



“Decidimos abrir como casa de pastas porque no podíamos seguir esperando, y nos fue tan bien que eso demoró el proyecto del restaurante”

Milton Bertoni, dueño de Biasatti.

estupidez, ocurrió y va seguir ocurriendo en diversas áreas, las pastas son lo más reciente”, indica.

Las nuevas viejas pastas

En las fábricas de pastas barriales suelen utilizar harina y agua. A medida que se mejora en calidad, hay otras opciones como sémola y agua, semolín con huevo y agua, semolín y agua, pero lo *top* es la sémola de grano duro, un producto poco visto por estos pagos. Lo mismo sucede con el huevo: muchos usan la versión en polvo, pero en el tope de la lista están los huevos orgánicos.

Esas diferencias se perciben con todos los sentidos, no solo en el paladar. La sémola de grano duro aporta características únicas a la masa, desde el color amarillento hasta textura más firme y el sabor más intenso.

En la Argentina las pastas suelen considerarse un plato pesado y eso tiene que ver no solo con los rellenos y las salsas, también con el uso de la harina de trigo, que es pesada y difícil de digerir. La sémola de grano duro, en cambio, tiene un índice glucémico menor y una mayor proporción de proteínas.

“Todavía muchos argentinos creen que la pasta engorda y no es así. En Italia forma parte de todos los almuerzos y las cenas, es el primo piatto, y después viene el plato principal. Si fuera cierto, todos estaríamos excedidos de peso, lo que pasa es que depende mucho de la materia prima”, indica Manuel Urbano, director Comercial de Fresca, también italiano.

Otra diferencia está en el punto de cocción, el dente de acá no es el de allá y en esto también está involucrada la sémola de grano duro, porque es más firme. Tampoco desprende tanto almidón como la harina y tiene mayor porosidad, un atributo fundamental para que la salsa se adhiera mejor.

En Fresca los *packagings* vienen con una leyenda que calcula los minutos exactos de cocción según se busque un punto a la argentina o a la italiana, bien al dente.

Y, claro, la materia prima no es todo: en estos locales el proceso se lleva la misma atención.

En Jornal se revaloriza la mano del hombre. “La única máquina que usamos es una sobadora para evitar amasar con

palote, todo el resto es mano y técnica. Las pastas rellenas se hacen una por una, un resultado imposible de igualar con una máquina”, asegura Villalba.

En Dante también se amasa y se prepara todo a mano. “Entre las nuevas generaciones hay personas que trabajan muy bien la pasta, que respetan el oficio y uno como consumidor, como espectador, disfruta más sabiendo que hay manos que pueden cometer errores, pero que preparan la pasta de manera natural y con mucha pasión”, detalla el creador de la marca.

En Fresca empaquetan la pasta a mano; los ravioles, por ejemplo, no vienen en plancha, sino ya separados, por eso diseñaron un packaging especial, de forma alargada, que permite volcarlas al agua al mismo tiempo. Como plus, cada caja informa el valor nutricional, los ingredientes y la forma de preparación.

El bonus track

En estos nuevos espacios, la experiencia de compra es distinta. Como sus clientes suelen ser consumidores informados, el personal está capacitado y puede atender esas inquietudes.

“Para nosotros es muy importante explicarles y enseñarles a nuestros clientes qué diferencia hay, por ejemplo, entre la sémola de grano duro y la harina 0000, cuáles son los tiempos de cocción; todo eso es clave”, señala Bertoni.

Cualquiera que pase por Fresca y no preste demasiada atención, puede creer que se trata de una *boutique* de ropa o de un bazar sofisticado, y al poner un pie adentro se llega a Milán sin subirse a un avión. Desde el “Buongiorno” que sale de la boca del personal de seguridad mientras toma la temperatura de los clientes hasta la música y la ambientación.

“Hicimos Fresca para nosotros, los italianos, pensando en que podríamos ponerlo en el centro de Milano, Firenze o Roma y funcionaría de la misma manera. No somos italianos, somos Made in Italy”, cuenta Sciolla. Importan todo de Italia, incluso el tomate, el aceite de oliva y la sémola de grano duro.

Otro de los mitos que esta revolución de la pasta quiere derribar es aquella idea de que la pasta debe ser un plato barato.

“Si usamos ingredientes buenos para elaborarla, deja de ser barata”, cuenta el chef italiano Leonardo Fumarola, dueño de L’ Adesso. En su restaurante utilizan tomate italiano, aceite de oliva italiano y eso se refleja en el precio. “hay que darle a la pasta la importancia que merece”, concluye. <AP> María Paula Bandera.



SportClub



VOLVAMOS A ENTRENAR JUNTOS

Llegó el momento de reencontrarnos y que disfrutes de las **más de 100 sedes** que tenemos para vos, **más espacios outdoor** y **más actividades** para toda la familia.

ASOCIASTE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone y aprovechá la promoción especial

Si ya sos socio reservá tu lugar desde miturno.sportclub.com.ar

www.sportclub.com.ar
 @sportcluboficial
 #cadavezsomosmas

EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO
IMPULSANDO EL DESARROLLO.



Los Mejores
Lugares para
Trabajar™

Great
Place
To
Work.
ARGENTINA
2021

Empresa reconocida
como **uno de los**
mejores lugares para
trabajar en Argentina.



Uno de los **Líderes**
globales en el
sector de bienes
de capital.



Polo industrial en
Córdoba para la
fabricación agrícola,
camiones y motores
de industria nacional.