

Guerra en Ucrania: cuando nadie gana

En Alianza con

Bloomberg  
Businessweek

# Apertura

Edición 352 - Abril 2023 - Argentina \$ 690

# LOS W

9 770328 640004  
  
0033252



## Hacen contacto

EL GRUPO WERTHEIN TIENE CON DIRECTV SU PROYECTO MÁS AMBICIOSO EN 100 AÑOS. VA POR MÁS: INTERNET SATELITAL EN TODA AMÉRICA LATINA



**Conectamos  
personas  
con marcas  
que dejan huella.**

Grupo Mendizabal, la Red de Empresas especializadas en negocios internacionales formada por capitales 100% argentinos.

Promovemos la expansión comercial, el desarrollo y crecimiento económico. Detectamos oportunidades con una mirada “Glocal” y con una comprensión profunda de las tendencias de consumo en el mercado nacional y en la región.

GRUPO

**MENDI  
ZABAL**

[GRUPO MENDIZABAL.COM](http://GRUPO MENDIZABAL.COM)



## Nota del Editor

# La conexión Werthein

“Estirpe emprendedora”. Se lee eso en el primer *slide* de la presentación institucional que está colgada en su sitio *web*. Son uno de los grupos empresarios más tradicionales e influyentes del país. A lo largo de casi 120 años, fueron comerciantes, productores ganaderos, agrícolas, de alimentos, banqueros, bodegueros y aseguradores. Desarrollaron negocios inmobiliarios, servicios de distinta índole –financieros, de salud– y manejaron a la mayor empresa de telecomunicaciones del país. Participaron de las privatizaciones (La Caja), reestructuraron el mayor *default* corporativo de la historia argentina –los más de US\$ 3200 millones de Telecom– y, también pelearon con uñas,

dientes y muy buenos abogados su permanencia en una compañía, luego de uno de los mayores conflictos legales –no exento de interés político e, incluso, internacional– de los que se tenga registro en el mercado local. Terminaron saliendo cuando ellos decidieron. Y a un precio más alto, mucho más alto, del que habían ingresado. Werthein no es un apellido más en el ecosistema local de negocios. Remite a conexiones –sus oficinas exhiben fotos con líderes mundiales (políticos y espirituales) que inhibirían a más de un jefe de Estado–, a audacia y, también, astucia. Tienen un talento nato para entrar cuando todos quieren salir y a salir cuando otros se interesan por

entrar. La familia lo demostró la década pasada, en la que Standard Bank, La Caja y Telecom pasaron a ser gratos recuerdos de su álbum. Hace poco menos de dos años, volvieron a dar el golpe. Quizás, el mayor de su historia: le compraron a AT&T el 100 por ciento de Vrio, dueña de los activos de DirecTV en 11 países de América latina. No la tomaron en el mejor momento: clientes en caída, facturación a la baja, flujo de caja negativo. En solo un año, aseguran, revertieron los números. Y van por más, con una apuesta que los consolidará como *players* de otra liga. En este número de APERTURA, Darío Werthein describe este, en sus palabras, “capítulo muy

importante” en la historia que empezó a escribir su bisabuelo, León, en 1904. El primer proyecto de escala regional en la historia del grupo, desafío que emprendió con sus tíos, Adrián y Daniel. Y que apuesta a ser mucho más que TV, por parafrasear un viejo *slogan* de su nueva marca. “El horizonte es amplio”, describe otro *slide* de esa presentación institucional. “Es parte de nuestra esencia la de emprender nuevos retos para avanzar más allá de donde ya hemos llegado”. La conexión Werthein ya está en marcha.



Juan Manuel Compte

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de Redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editor Jefe de Negocios: Juan Manuel Compte. Editoras de Negocios: Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactor: Javier Ledesma Cascio.

Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo.

Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Pablo Valdez.

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

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

Miembro del 

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

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

**Primer plano**

Paritarias sui generis

**Nota de tapa**

Los W hacen contacto

18

**Perfil**

Patricio Greco

**Perfil**

Patricio Greco

**El grupo Werthein tiene en DirecTV el proyecto más ambicioso de toda su centenaria historia. Y va por más: quiere brindar Internet satelital en toda América latina**

La agenda del Dircom

Federico Storni

16

**Ecosistema**

Emprendedor Q Kapital Group

En Alianza con

**Bloomberg Businessweek**

12

**Pitch**

Media Bus Tv

14



Guerra en Ucrania: cuando nadie gana

88

Cómo tener una mejor crisis de los 40

94

**Negocios**

Detrás del mostrador de Brioche Dorée

28

Episodio XXIII: el despertar de los cines

34

El desafío de no ser nafta para la inflación

38

Minas en minas

42

**Especial Real Estate**

A la vera de un cambio de ciclo

46

El resurgir corporativo

52

El cómo y el dónde del retail

54

Nuevas fronteras

58

Un juego de bloques

61

**Especial Salud**

Estabilizar al paciente

64

**Especial RR.HH.**

Que no falte el talento

68

Quién es quién

72

**La City**

Estrategias para pasar un año electoral

78

**Innovación**

La lupa en los resultados

82

**Target**

Lujo a un clic de distancia

86

**FT**

De cómo Silicon Valley aprendió a querer al Estado

98

**Style**

Terroir bonaerense

102

**Cierre**

El nuevo Galperin

106





#QueremosAyudarte

# Soluciones para Pymes significa para vos

*En Santander queremos que tu negocio crezca.  
Por eso te damos una línea de financiación  
exclusiva para pequeñas y medianas empresas.  
Así podés aumentar tu capacidad productiva,  
renovar tu flota, comprar nueva maquinaria  
o financiar compras de insumos o mercadería  
adicional que necesites.*



Más información en [santander.com.ar/empresas/financiacion](http://santander.com.ar/empresas/financiacion)

Disponible para cartera comercial. Banco Santander Argentina S.A. es una sociedad anónima según la ley Argentina. Ningún accionista mayoritario de capital extranjero responde por las operaciones del banco en exceso de su integración accionaria (ley n° 25.738), tampoco lo hacen otras entidades que utilicen la marca Santander.

En una economía enrarecida, las paritarias se están sumando a una tendencia de soluciones *sui generis*. Uno de los cambios más visibles en las negociaciones es el acortamiento de los plazos, en un entorno de inflación acelerada. Los períodos de seis meses se redujeron primero a cinco – fue el caso, por ejemplo, del Sindicato del Seguro, que acordó por el plazo febrero-julio –, y ahora hay gremios, como la UOM, que cerraron por un tramo de tres meses, con la posibilidad de actualizar en junio. La negociación de los metalúrgicos contempló una suba del salario del 18 por ciento para el trimestre abril-junio, dividido en dos tramos, con el compromiso de volver a sentarse a discutir en junio.

Otra herramienta introducida en las últimas tratativas es la desgravación del Impuesto a las Ganancias de algunos componentes como las horas extra o, inclusive, la incorporación de algunos ítems, como lo hizo la Asociación Bancaria, que firmó un acuerdo por un 32,5 por ciento para el período enero-mayo, con el agregado de una suma extraordinaria de hasta \$ 450.000 para compensar el Impuesto a las Ganancias. “Lo más relevante son los acuerdos trimestrales. Es el gran problema que se está viendo desde el año pasado. Lo que sucede es que hay precios que antes no se ajustaban de manera frecuente, como las cuotas de las prepagas o de los colegios, que hoy aumentan casi todos los meses”, describe Camilo Tiscornia, di-

## Actualidad

# Paritarias *sui generis*

Hay nuevas soluciones para evitar que los salarios queden rezagados, como acuerdos trimestrales o la inclusión de ítems desgravados de Ganancias.



La Asociación Bancaria firmó un acuerdo por 32,5 % para enero-mayo.

rector de C&T Asesores Económicos. “Los salarios van moviéndose en consecuencia y potencian la inflación, con lo cual, se da una señal de agravamiento del proceso inflacionario argentino y lo difícil que va a ser salir de esto”, añade. Para Julián de Diego, director del Posgrado en RR. HH. de la Escuela de Negocios de la UCA, “el problema más importante es la inflación y el bajo monto del mínimo no imponible de Impuesto a las Ganancias”. “Por eso se dan estos acuerdos extraños”, ratifica. De Diego coincide en que estas negociaciones entrañan un riesgo. “Uno de los más importantes es que la

evolución de la inflación empiece a tener como motor los propios acuerdos firmados por las paritarias”, alerta. “¿Qué ocurre cuando hay aumentos salariales seguidos? Las remarcaciones son más frecuentes, para poder cubrir los incrementos de costos”, define. Sin embargo, aduce que “es difícil tomar posición, porque más de la mitad de la población que está trabajando en blanco está por debajo de la canasta familiar del Indec, es decir, con un salario inferior a los \$170.000”. “Entonces, hay una presión muy grande que obliga a los sindicatos a conseguir un aumento lo más alto posible, con el

consecuente riesgo de las paritarias hiperinflacionarias”, completa.

De Diego marca las desigualdades entre sectores. “Esas diferencias provienen del nivel de desarrollo que tiene cada industria. Los sectores del petróleo, petroquímicos, aceites, bancarios, minería, tienen salarios altos, pero en la otra punta están por debajo de la canasta básica”, indica. Emiliano Anselmi, economista Jefe de PPI considera que no se puede descartar que los períodos de vigencia de los acuerdos de paritarias se abrevien aún más. Recuerda que a los primeros días de abril, el relevamiento de expectativa de mercado (realizada entre los principales economistas y consultoras) arrojaba una inflación estimada del 7 por ciento en marzo, lo que daría un 20,9 por ciento en el trimestre. Ese ritmo, proyectado al año, da una inflación de entre 115 y 120 por ciento. “Si a esa proyección empezara a subir a 150 por ciento, los acuerdos podrían ser bimestrales”, prevé. Y recuerda que durante la hiperinflación de 1989 hubo acuerdos semanales. Respecto de la desgravación de Ganancias de algunos componentes de los ingresos de los trabajadores formales, señala que tienen poco impacto. “Benefician a 600.000 trabajadores, de un universo de 9,7 millones que están en blanco, tanto en el sector público, como en el privado, que a su vez son parte de los 18 millones de la Población Económicamente Activa (PEA). Es ínfimo”, concluye. <AP>  
Alejandra Beresovsky



Manpower®  
Business  
Professionals



# RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS

Conocé más



**Perfil**

# Patricio Greco

Managing Director de PedidosYa Argentina

Pasó del mundo del básquet al consumo masivo y ahora se animó a dar el salto a los negocios digitales. Los desafíos del flamante ejecutivo.

En algún momento de su vida, Patricio Greco fue basquetbolista profesional. Ocupaba la vital función de base. Es decir: se encargaba de diseñar las maniobras de su equipo. Hoy es el Managing Director de PedidosYa en Argentina. Y así como antes tomaba la pelota en los momentos calientes del partido, hoy toma decisiones estratégicas para la empresa.

“Fui deportista toda mi vida. Mi papá era entrenador de básquet y yo desembarqué en ese deporte a los 3 años y ya los 17 me pagaban para jugar en la Liga Nacional. Aprendí muchísimo del deporte, no solo de la competencia, sino también de lo que es trabajar en equipo”, admite.

De su padre heredó el deporte; su madre, docente, lo empujaba a estudiar. De la conjunción de esos mundos salió un ingeniero industrial del ITBA. “Siempre tuve la curiosidad por aprender. Hice un posgrado en Comercialización en el ITBA, después negocios y administración en Harvard y estoy terminando mi máster en Negocios Digitales en UdeSA”.

Se abrió caminos en grandes corporaciones de consumo masivo como SC Johnson y Danone que lo llevaron a recorrer el mundo en puestos clave. Pero su carrera incluye también pasos por Jumbo, IBM, Deutz, British American Tobacco y Diageo.

Se movía con comodidad en el terreno del marketing y los negocios, hasta que se adentró en la tecnología: “Después de dar vueltas por el mundo sentí que mi



# Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable

recorrido en consumo masivo estaba llegando a un fin. Tuve el impulso de sumarme al mundo digital que estaba naciendo". Se desempeñó como COO de Agrotoken, una firma que "es el futuro porque utiliza el *blockchain* para mejorar los negocios". El arribo a la industria web3 le permitió terminar un proceso de transformación personal. "Cuando estudiaba en los Estados Unidos era la época del puntocom y empezó a despertarse mi interés, no solo por el mundo digital, sino también por las empresas que venían a hacer las cosas de una manera distinta", explica. La unión con PedidosYa constituye una oportunidad ideal para este ejecutivo de 53 años que se define

como un individuo que en toda su trayectoria desafió el *status quo*. "Si bien no lo planifiqué, se dio. Mi forma de ser me llevó a la oportunidad de cruzarme con PedidosYa, que tiene mucho del mundo que más conozco, que es el físico de las cosas que hay mover del punto A al punto B, y también del *retail* y del usuario con mucha tecnología y ciencia de datos. Y eso me pareció apasionante", señala. Hace apenas dos meses llegó a la empresa y se siente atraído por las posibilidades de crecimiento: "PedidosYa tiene un recorrido, resultados, organización y un alto nivel de madurez, pero el *quick-commerce* o comercio de la última milla todavía está arrancando. Está en la primera parte de

un gran recorrido que va a tener. Es un estadio muy interesante para sumarse a este ecosistema".

"Si somos buenos entregando comida muy rápido, podemos hacer lo mismo con un montón de otras necesidades que pueda tener el usuario. Me da mucha energía ser parte de una compañía que está cambiando una industria que da un servicio de altísimo valor", confiesa.

Padre de Agustina (22 años), Pilar (18) e Isabella (16), no duda en apuntar que sus hijas "son lo más importante que le pasó en la vida". Y por un momento acepta viajar al pasado y retomar sus tiempos de basquetbolista:

- ¿**Hay alguna similitud entre la responsabilidad**

**de tener la pelota en los últimos cinco segundos de un partido y los momentos de presión de una empresa?**

- Nunca lo había pensado... Pero, sí, hay similitudes. Porque cuando falta muy poco tiempo la pelota quema y se necesita una combinación de cosas: primero coraje para decir voy a ser parte de lo que tiene que pasar en estos últimos cinco segundos; después, convicción de que uno puede llegar a la meta y, finalmente, templanza, porque en ese momento de presión ya estamos en manos de nuestros propios instintos. Entonces, hay que prepararse para poder usar más el cerebro que los instintos y tomar decisiones difíciles.

<AP> Carlos Viacava

**TODO PARA VOS**



**lacaja.com.ar**

**0800-333-2252 | Sucursales**

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

**DONDE HAY UN  
“SALIENDO”  
HAY UN SEGURO  
QUE TE ACOMPAÑA**



**GENERALI**



ManpowerGroup®



## EL MUNDO DEL TRABAJO EVOLUCIONA CONSTANTEMENTE

Nuevas tecnologías, tendencias, avances y cambios que ponen a prueba nuestra capacidad para adaptarnos.

En **ManpowerGroup** ofrecemos soluciones innovadoras de fuerza laboral, basadas en tecnología que potencian el éxito de tu negocio.

[www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar)



Manpower®



Experis®  
ManpowerGroup



Talent  
Solutions  
ManpowerGroup®

Gastón Schneider tenía 19 años cuando se mudó a los Estados Unidos en 1997. Lo que iba a ser un semestre de prueba se transformó en una carrera de más de 20 años. Estudió en la Universidad Internacional de Florida y se abrió camino en el mundo financiero. Ahí conoció la cocina del negocio bancario, pero un área le llamó la atención: los créditos hipotecarios. Así nació Q Kapital Group, una empresa cuya especialidad es ofrecer préstamos para que extranjeros inviertan en real estate dentro del mercado estadounidense. Ya cuentan con cinco oficinas en América latina y proyectan facturar US\$ 750 millones este año.

“Me gustó la rutina y cómo viven allá”, recuerda Schneider. Sus tíos se habían ido a vivir a Miami en 1992, entonces antes de terminar el colegio secundario decidió visitarlos durante dos meses para estudiar inglés. Esa experiencia, asegura, lo marcó. “Hice clic y decidí probar estudiar la carrera allá durante un semestre. Fui con la plata justa, pero me gustó y saqué una beca por mérito para terminar toda la carrera”, cuenta. Trabajó de mozo, valet parking y sonidista para una banda. Al mismo tiempo estudiaba Finanzas. Una vez recibido ingresó a una firma como *broker junior* para aprender sobre el universo de los bonos y acciones. “Siempre me había atraído, pero siendo inmigrante no era tan fácil conseguir clien-

# El sueño americano

Encontró su nicho dándole créditos hipotecarios a extranjeros en los Estados Unidos. Hoy factura US\$ 550 millones y tiene cinco oficinas en la región.



tes”, indica. Eso lo llevó a involucrarse en el área de análisis crediticio. Pronto consiguió trabajo en el Bank United, donde se interiorizó en el funcionamiento interno del sistema bancario. En 2005 Schneider decidió lanzarse por su cuenta junto al colombiano Mauricio Ordoñez. Invirtieron US\$ 40.000 para abrir una oficina en Aventura, en Miami-Dade, y se llevaron consigo algunos antiguos clientes. Pero el sueño emprendedor pronto se convirtió en pesadilla con la explosión de la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera de las hipotecas subprime. “Fueron años muy complicados y tuvimos que achicarnos”, señala. Sin embargo, esto también trajo oportunidades. Las ejecuciones hipotecarias aumentaron la oferta de propiedades y Q Kapital lo capitalizó a través de los créditos a extranjeros. “El dólar estaba fuerte en América latina y aparecían propiedades por US\$ 30.000 o 50.000”, asegura. El modelo de negocios del emprendimiento se centra en alianzas con bancos mayoristas. “Nosotros vende-

mos los productos y servicios del banco, que no tiene sucursal a la calle, y después ellos nos compran la nota y nos quedamos una compensación”, describe Schneider. Y agrega: “Ellos no se especializan en clientes extranjeros porque les sale muy cara la parte de investigación, entonces lo tercerizan”.

Actualmente, destaca, los argentinos representan un 25 por ciento de su clientela y la firma otorga créditos desde US\$ 150.000 hasta US\$ 700.000 para financiar entre un 70 y 75 por ciento de la operación. Se tratan de préstamos a 30 años cuya tasa varía según la cantidad de tiempo que se mantiene fija. “La más económica ronda el 6 por ciento y se mantiene por tres años”. En tanto, los requisitos son solo cinco: visa y pasaporte para ingresar a los Estados Unidos, una factura de servicios local, una certificación contable de ingresos, una carta de referencia bancaria, y los fondos para completar la compra.

“Ahora estamos trabajando con compañías constructoras que hacen casas estilo comunidad de entre US\$ 300.000 y 500.000”, comenta. Por lo general son antiguas canchas de golf y estas compañías los transforman en espacios de vivienda en Miami, Orlando y Tampa. Este año esperan crecer un 20 por ciento en volumen. “Son unidades de más rotación que un edificio”, explica. *<AP> Javier Ledesma Cascio*

En cifras

Fundación: 2005. Inver. inicial: US\$ 40.000.

Fact. 2022: US\$ 550 millones. Empleados: 60



# YO Y MI NUEVA MANERA DE COBRAR

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

**BANCO  
PATAGONIA**  
**VOS Y LO QUE QUERÉS**



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

Como usuario del transporte público Dan Koltan se dio cuenta de que la experiencia del pasajero era aburrida. Y al ponerte a pensar sobre qué se podía hacer para mejorar el viaje se le ocurrió que lo ideal sería que existiera un canal de televisión pensado para esa audiencia.

Así, en 2016 y con una inversión de US\$ 500.000 hacia su aparición en 10 líneas de colectivos porteños Media Bus TV, el primer canal de televisión del transporte público. La idea era entretener a los pasajeros con una programación que incluye noticias, documentales y juegos de preguntas y respuestas, entre otros.

“Hoy estamos en 40 líneas del área metropolitana de Buenos Aires. Además, tenemos presencia en Córdoba, Mendoza y Rosario. En cada una de las ciudades se personaliza la programación”, explica Koltan.

Hoy, Media Bus TV se transmite en más de 1200 pantallas. Con ellas llegan a una audiencia de 1,5 millones de personas por día.

“Para entender cómo funcionaría el canal, durante todo un año vi la televisión sin sonido. Hoy con las redes más del 50 por ciento mira los videos silenciados, pero cuando yo hice este experimento era algo nuevo. Tenía que entender cómo iba a ser la experiencia de mi audiencia”, señala. Koltan destaca que la diversidad de público hace difícil pensar la programación. Así, con el objetivo de cap-

# El Warner Bros. del colectivo

Dan Koltan fundó en 2016 Media Bus Tv, que ofrece entretenimiento a 1,5 millones de usuarios del transporte público al día.



tar la mayor atención posible, por las pantallas pasan desde goles de los principales partidos de fútbol hasta el estado del tiempo, programas de cocina y dibujos animados. Además, el canal ofrece programas cortos que hacen pie en el entretenimiento y una serie de noticias positivas. La progra-

mación dura de 30 a 40 minutos, equivalentes al tiempo promedio de viaje.

“Facturamos alrededor de \$ 45 millones al mes en publicidad. Además, estamos haciendo una inversión para mejorar el software y hacer que tenga el canal tenga más contacto con los pasajeros”, agrega Koltan.

Asimismo, la compañía es-

tá analizando llegar a nuevas plazas. Hay una posibilidad de desembarcar en San Luis y están pensando en sumar Tucumán y Mar del Plata.

La próxima etapa empieza con un *rebranding*. La compañía cambiará su logo y los colores que la identifican y saldrá a buscar nuevas plazas dentro y fuera del país.

“La nueva imagen refleja una evolución interna y externa”, destaca y agrega que en este proceso está invirtiendo US\$ 50.000.

Entre los proyectos que se avecinan, agrega, se encuentra el de empezar a ofrecer conexión wifi en las líneas de colectivos en las que están presentes. El objetivo es lograr un buen servicio con buena velocidad de navegación. Koltan estima que la primera etapa del lanzamiento podría realizarse en el último cuatrimestre del año.

Además, para el largo plazo ya está evaluando internacionalizar la compañía. La idea sería aterrizar en distintos países de la región y establecer allí productoras de contenidos locales y oficinas comerciales.

“Queremos llegar con el mismo modelo a diferentes países. Nuestra ambición es tener en una segunda etapa una oficina regional, como tienen Warner Bros., HBO o cualquier otro canal de cable. Mi sueño es llegar a una audiencia de 10 millones de personas por día”, cierra. **Ricardo Quesada**

**En cifras**

**Fundación:** 2016. **Inv. inicial:** US\$ 500.000. **Fact. mensual:** \$ 45 millones. **Audiencia:** 1,5 m diarios

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



Junto a vos,  
a lo largo de tu vida.

osde | 50  
años

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médica asistencial; infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: [www.buenosaires.gob.ar](http://www.buenosaires.gob.ar). La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - [www.sssalud.gob.ar](http://www.sssalud.gob.ar) - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408. La figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente.

Federico Storni desde hace tres años se encarga de diseñar las estrategias comunicacionales de La Serenísima, empresa que está presente en la vida de los argentinos desde hace más de nueve décadas.

Confiesa que lo “apasiona trabajar en equipo y construir una comunicación con propósito”. Y entiende el valor de la comunicación como instrumento de transformación: “La comunicación es una función imprescindible, que, bien gestionada, es parte fundamental en la ejecución de la estrategia corporativa del negocio”.

**Mastellone es una empresa que a través de sus productos está desde siempre de la mesa de los argentinos. ¿Eso significa un desafío mayor a la hora de comunicarse con sus clientes?**

Sí, sin lugar a duda nuestro desafío comunicacional es significativo. Somos una compañía que llega a más de 70.000 puntos de venta todos los días, con 160 SKU (*Stock Keeping Units*) y estamos presentes en prácticamente todos los hogares argentinos. Razón por la cual, todo el equipo de comunicación y relaciones institucionales es muy consciente de las implicancias de nuestros mensajes corporativos y campañas que realizamos. Ser referentes de la industria nos plantea un gran desafío profesional y una enorme responsabilidad.

**¿Qué temas que dominan**

# Comunicación con propósito

Con la calidad como insignia, el área que comanda Storni monitorea todos los temas e issues que impactan en el área de acción de la compañía.



## la agenda de la empresa actualmente?

Monitoreamos todos los temas e *issues* que impactan actualmente o que puedan llegar a ser relevantes para nuestro negocio. Hoy en día, a nivel de producción primaria el tambo está pasando por un momento crítico que junto con las regulaciones de precios establecidas nos compromete a esforzarnos para encontrar soluciones integrales.

En ese sentido, explica que están trabajando activamente con los diferentes equipos dentro de la com-

pañía en la implementación de la Ley de Promoción de Alimentación Saludable y en las diferentes iniciativas de sustentabilidad que se han propuesto. Además, aportan en los lanzamientos de nuevos productos, a través de las acciones de comunicación específicas que planifican para cada uno de ellos.

## ¿Cuáles son los programas en los que Mastellone hace hincapié desde el área de comunicación?

Nos concebimos como un área de servicios, tanto para la alta dirección en las

relaciones más estratégicas y de largo plazo, como pueden ser nuestros vínculos con nuestros productores lecheros, gobiernos locales y nacional, autoridades regulatorias, cámaras empresarias y medios de comunicación. También llevamos adelante campañas de comunicación para empoderar a nuestros consumidores y difundir buenos hábitos de alimentación. En este sentido, durante los primeros tres meses de este año, realizamos la campaña “El desayuno no se toma vacaciones”, con acciones en diferentes sitios del país y “Vuelta al cole La Serenísima”. Ambas iniciativas fueron pensadas y ejecutadas para acompañar a las familias argentinas en dos momentos muy importantes del año.

## ¿Cuáles son los valores que intentan transmitir?

La compañía tiene en su ADN el compromiso y la responsabilidad en la elaboración de productos de máxima calidad. Esto es un imperativo que nos atraviesa a todos los sectores y colaboradores. A su vez, hay un sentido de pertenencia muy grande de formar parte de una marca, La Serenísima, que está en el corazón de todos los argentinos hace más de 93 años. Esto se puede ver en el trabajo cotidiano a través del compromiso que tomamos con el cuidado de las personas y el ambiente; con el respeto y la integridad en nuestro accionar diario. <AP> *Carlos Viacava*



Brindar servicios de calidad a través  
de la excelencia de nuestros talentos  
y lo último en capacidades digitales.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en [pwc.com.ar](http://pwc.com.ar)

[Twitter](#) @PwC\_Argentina   [Facebook](#) /PwCArgentina   [YouTube](#) /PwCArgentina   [LinkedIn](#) /PwCArgentina   [Instagram](#) /pwcargentina

© 2023 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.  
Todos los derechos reservados.



NOTA DE TAPA

# LOS W

## Hacen contacto

**EL GRUPO WERTHEIN TIENE EN DIRECTV EL PROYECTO MÁS AMBICIOSO, POR ESCALA, EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA, DE TODA SU CENTENARIA HISTORIA. Y VA POR MÁS: QUIERE BRINDAR INTERNET SATELITAL EN TODA AMÉRICA LATINA**

POR JUAN MANUEL COMPTE

eón Werthein cruzó toda Europa y atravesó el Atlántico para encontrar mucho más que un nuevo hogar: una nueva vida, una renovada esperanza. Había dejado Besarabia, región que hoy se reparte entre Ucrania y Moldavia y que, más de un siglo atrás, pertenecía a una Rusia cuyo zar, Nicolás II, seguía la huella antisemita que habían marcado sus antecesores. En especial, su padre, Alejandro III, impulsor de los pogromos y forjador de las restrictivas Leyes de Mayo, que sofocaron las libertades de los habitantes judíos de su imperio.

Werthein desembarcó en la Argentina en 1904. En la Pascua del año anterior, el último de los Romanov –cuyos dominios ya portaban el gen de su propia destrucción– emprendió el pogromo de Kishinev, uno de los más sangrientos de los que se tenga memoria: 118 hombres, mujeres y niños asesinados, 1200 heridos y 4000 familias sin hogar, cuantificó The New York Times el cruento saldo de las escenas de salvajismo que se sucedieron en la capital de Besarabia el 6 y el 7 de abril de 1903.

En ese imperio de caos y desesperanza, de fuego y de sangre, Don León había dejado a su mujer, Ana, y a sus cuatro hijos: Gregorio, Elisa, Numo e Israel. Recién volvió a verlos al año siguiente. En 1905, la Argentina ya no le era un desconocido punto del mapa, el umbral del inhóspito fin del mundo. Ese lugar de inmensidad verde, a más de 12.500 kilómetros de distancia, había pasado a ser su nueva *tierra prometida*. El suelo donde continuaría multiplicando su linaje –nacieron sus siguientes hijos: Abraham, Fany, Noel y Julio– y donde su apellido se forjaría como el emblema de uno de los grupos empresarios más importantes e influyentes del país.

“Este es un capítulo muy importante en nuestra historia”, no duda Darío Werthein, bisnieto del patriarca. Casi 120 años después, experimenta una sensación similar de aventura, de desafío, de tener muchísimo más para ganar que para perder. “Hace más de 100 años que mis bisabuelos llegaron a América latina, a la Argentina. Tenemos un compromiso inquebrantable con la región. Aquí vivimos, aquí está nuestra familia. Estamos profundamente convencidos de que hay mucho por hacer y sumar”, enfatiza.

Darío es presidente de Vrio, la empresa que opera DirecTV en América latina. Hijo de Leo (fallecido en 2005) y nieto de Noel –séptimo heredero de León y quien, durante décadas, timoneó los buques insignias: la agro-ganadera Gregorio, Numo y Noel Werthein, y el Banco Mercantil Argentino–, está al frente de la nave con la que, por primera vez en su centenaria historia, el blasón familiar avanza por toda la región. El Grupo Werthein –“Los W”, *urbi et orbi* en la comunidad de negocios– le compraron Vrio a AT&T a mediados de 2021. La transacción abarcó el negocio de DirecTV en la Argentina, Barbados, Chile, Colombia, Curazao, Ecuador, Perú, Trinidad y Tobago, y Uruguay; Sky Brasil –que brinda televisión sate-

lital con esa marca en ese país– y DirecTV Go (DGO), el servicio de *streaming* que funciona en esos mercados, más México. La transferencia incluyó las acciones de Vrio en la colombiana Win Sports y la mayoría de Torneos (ex TyC).

Por tamaño (10,3 millones de suscriptores al momento de la adquisición) y expansión (11 países), es la inversión más ambiciosa de un *holding* que, a lo largo de su historia, supo invertir en campo, alimentos, seguros, *real estate*, bancos, salud, tecnología y telecomunicaciones. Con un talento nato, además, para entrar cuando todos salen y salir cuando muchos quieren entrar. Pero, nunca antes, se habían embarcado en algo de tamaña dimensión internacional.

“La región tiene todo para desarrollarse y que su población mejore su calidad de vida”, retoma Werthein. “Nuestro aporte es valioso, sobre todo, en un sector determinante para que nuestros países sean competitivos en la sociedad del conocimiento”, continúa. No es una apuesta aislada. “Desde hace muchos años, nuestras empresas exportan productos y servicios a los cinco continentes. Vrio nos permite tener una presencia operativa fuerte en América latina”, explica.

## Pantallas de un mundo nuevo

Que los Werthein nunca antes hubiesen invertido en negocio de tanta presencia fuera de la Argentina no significa que no fuesen gente de mundo. Y del primero, además. El álbum de la familia muestra fotos con ex presidentes y líderes mundiales que envidiaría cualquier jefe de Estado. De hecho, fue gracias a esas conexiones que llegó la posibilidad de tomar el control de DirecTV en la región, una operación que, para los plazos que suele exigir la complejidad de esas transacciones, se resolvió relativamente rápido.

¿Cuál fue la oportunidad que vieron? “Llegar a millones de hogares a través de servicios de información, la mejor y más amplia programación deportiva del mercado y entretenimiento”, responde el presidente de Vrio. “La producción local, además, es un valor agregado. Por eso, estamos abocados a generar contenidos latinoamericanos para los latinoamericanos, con una visión regional”, agrega.

“Estamos convencidos de que América latina tiene mucho potencial como región integrada y en contacto con el mundo”, apunta Werthein. Explica que, según datos del Banco Mundial, la economía digital ya equivale a más del 15,5 por ciento del PBI global. Y que, en los últimos 15 años, creció 2,5 veces más que el producto mundial. Contrastá con otra cifra, de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (Cepal): hasta 2020, el peso del ecosistema digital en el PBI de la región era de sólo 4 por ciento. “Ahí está claro el desafío”, señala.

“En ese contexto, las familias y, cada vez más, los jóvenes, eligen a Vrio como proveedor de servicios. Además, todas nuestras empresas trabajan en forma de ecosistema. Eso nos

## Vrio, en números

**Porfolio**  
DirecTV, DGO, Sky,  
Torneos, Win.

**Suscriptores**  
10 millones

**Países**  
11 (Argentina, Barbados, Chile,  
Colombia, Curazao, Ecuador, Perú, Trinidad  
y Tobago, Uruguay, Brasil y México).

**Empleados**  
9000 (12.000 con  
instaladores y técnicos).

**Centros de  
transmisión**  
5

**Satélites**  
6

**Facturación 2021**  
US\$ 2607 millones

permite llegar a los clientes con una amplia gama de productos y servicios de alto estándar mundial, desde alimentos hasta el *streaming* en el celular a través de DGO”, amplía.

Los Werthein habían salido de los primeros planos a fines de los '90, tras la venta del Banco Mercantil. Volvieron a las grandes luces en septiembre de 2003, con la compra de la parte de France Telecom en Telecom, protagonista del mayor *default* corporativo de la historia argentina (US\$ 3200 millones). Poco después, en 2004, dieron otro golpe, al adquirir –en sociedad con el Standard Bank, de Sudáfrica, y el grupo Sielecki– los activos locales del BankBoston. En poco más de una década, sa- lieron de esas empresas y, también, de la gran joya adicionada a su colección en los '90, La Caja, cuya participación les vendieron a sus socios italianos de Assicurazioni Generali (2014).

Luego de la paz que, tras una cruenta guerra interna con Telecom Italia, alcanzaron en 2010 –mismo año en que el Standard Bank se vendió al chino ICBC–, se fueron de la *telco* en abril de 2017, después de que su nuevo socio en esa empresa, el fondo mexicano Fintech, les compró las accio-

nes que conservaban en Sofora, la dueña de la telefónica. Un par de meses después, Fintech fusionó a Telecom con Cablevisión, controlada por los accionistas del Grupo Clárín. Nunca trascendió cuánto cobraron los Werthein por esas ventas. En 2003, pagaron US\$ 125 millones por su parte de Telecom. En 2010, se aseguraron un resarcimiento de US\$ 145 millones de Telecom Italia. En 2017, le vendieron a Fintech el 38 por ciento de Sofora. Un año antes, cuando le compró a los italianos, el fondo de David Martínez pagó US\$ 960 millones por el 51 por ciento de esa sociedad.

Desde que dejaron el coloso de cemento en el umbral de Puerto Madero, los W reconfiguraron su portafolio de negocios. También, hubo reacomodamientos internos.

Gerardo, nieto de Gregorio, y quien había sido el hombre fuerte en Telecom –ejerció la vicepresidencia– partió, interesado más en sus negocios con el magnate brasileño Edmond Safra, sobrino del homónimo banquero de origen libanés asesinado en su palacio de Mónaco, a fines de 1999. Además, “Gerry” –presidente del Comité Olímpico Argentino (COI)



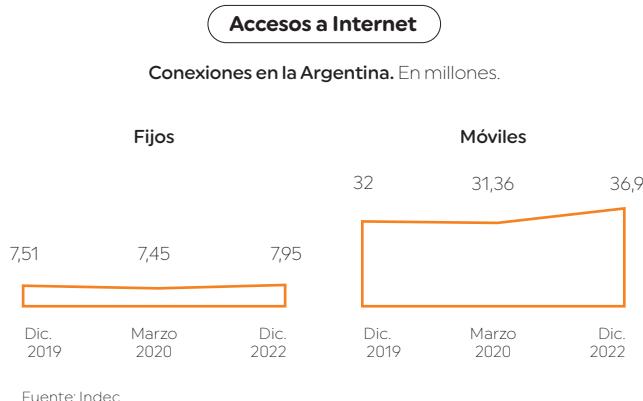
“Vía satélite,  
llegamos a donde  
otros no”, dice  
Werthein sobre  
DirecTV.



La medicina  
extraordinaria  
requiere una ciencia  
extraordinaria.

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

[www.roche.com.ar](http://www.roche.com.ar)



de 2009 a 2021 y dueño de Haras El Capricho, cuya fiesta hípica fue cita anual para ricos y famosos— cultivó una dimensión pública que le valió alta exposición al riesgo político.

Hoy, la W identifica a la rama de Noel: Darío y sus tíos, Daniel y Adrián; ambos, hermanos de su padre. Adrián fue titular de La Caja, del Consejo Interamericano de Comercio y Producción (Cicyp) entre 2016 y 2019 y, también, del Congreso Judío Latinoamericano. Los dos fueron directores en Telecom.

El grupo, en la actualidad, está conformado por su histórica piedra fundamental, la agroganadera Gregorio, Númo y Noel Werthein. Fundada en 1928, tiene 90.000 hectáreas y activos por US\$ 200 millones. Se suman WTH Family Wines (vinos), Cachamai (té y yerba mate), Valley (producción y comercialización de frutas, especialmente, manzanas), Landmark Developments (*real estate*, con proyectos en Pilar, el ex Tiro Federal y los Estados Unidos) y un viejo amor, los seguros: Expertas, Expertas ART y Expertas Brokers (Brasil).

### Volver

“Si miramos nuestra trayectoria de más de un siglo, siempre estamos analizando oportunidades y nos embarcamos en proyectos desafiantes. Estamos convencidos de que Vrio es una de esas iniciativas, con una gran proyección de creci-

miento y marcas reconocidas”, resume Darío las razones de su más reciente adquisición.

Nunca se divulgó el monto de la operación. En el mercado, hubo quienes especularon con un *ticket* de unos US\$ 500 millones. AT&T informó que, por Vrio, catalogada como “activo a la venta” en sus libros, asentaría una pérdida neta de US\$ 4600 millones, descontado el precio de la operación.

No le falta razón a Werthein cuando habla de “desafiante”. DirecTV no atravesaba su mejor momento en la región. Al primer trimestre de 2021, su cartera de clientes en América latina había caído a 10,6 millones de suscriptores, contra 13,2 millones un año antes. En julio, cuando se comunicó la venta, ya eran 10,3 millones. Según el balance de AT&T de 2021, Vrio facturó US\$ 2607 millones, un 17,3 por ciento menos que en 2020. Tuvo un resultado operativo positivo de US\$ 80 millones, contra un rojo de US\$ 142 millones en el ejercicio anterior.

“Siempre hay cosas para corregir”, reconoce Werthein sobre cómo encontraron Vrio cuando se concretó el *take-over*, en noviembre de 2021. “Sobre todo, eran preocupantes las tendencias en los números cuando tomamos el control”, subraya. “Pero, en sólo un año, logramos revertirlo”, asegura.

Werthein explica que la cantidad de clientes DTH (“DirecTV Home”, el servicio hogareño), que mermó en 2020 y 2021, “quebró la racha” (sic) en 2022 y aumentó 2,6 por ciento, a más de 10 millones. “El ebitda positivo caía y aumentó 16,9 por ciento —sigue—. El flujo de caja era muy negativo y registramos un salto del 240 por ciento, pasando a números positivos. Y las ventas dejaron de caer para subir 6 por ciento anual”.

Tampoco era una película que los W no hubieran visto. “Hay un denominador común: tomamos el control de una compañía con un enorme potencial y líder en su sector. Hoy, estamos construyendo una empresa moderna, innovadora y de franca y sostenible expansión”, compara con la experiencia del grupo en Telecom. “En cuanto a las diferencias, aquí, el desafío es mucho mayor, justamente, por la presencia regional y por la enorme competitividad de la industria”, distingue.

No obstante, dice que el *know-how* adquirido en la gestión de TECO es “invaluable”. “Venimos con un gran aprendizaje sobre cómo motivar a los equipos, eficientizar los recursos y



proyectar los negocios. Estamos en una industria que cambia de forma vertiginosa por los avances de la tecnología”, explica. “Si no conocés, si no sabés, si no tenés los mejores equipos profesionales, es un problema”, define. “No es nuestro caso”, aclara.

“Vrio, hoy, es una empresa pujante y con una proyección concreta”, agrega. “Tenemos todo para ratificar el liderazgo como productora y distribuidora de contenidos e información, para conectar a millones de latinoamericanos que hoy están afuera de la economía digital”, remarca.

Sin otra relación con AT&T más que el derecho de uso de la marca DirecTV, Vrio está constituida por cinco centros de transmisión de última generación, seis satélites –que ofrecen el 99,9 por ciento de disponibilidad del servicio con capacidad de formato de video en 4K y 8K– y más de 12.000 colaboradores en toda la región, incluida la red de instaladores y especialistas técnicos. Las inversiones apuntan a potenciar la empresa a partir de esos activos. Werthein mantiene reserva sobre a cuánto asciende ese desembolso. “Estamos invirtiendo muy fuerte en todos los países desde que tomamos el control de Vrio. Al no cotizar en Bolsa, son datos que no difundimos”, responde. “Trabajamos con recursos propios, con financiamiento privado y tejemos alianzas con socios estratégicos. También, dialogamos con organismos multilaterales de crédito, que ofrecieron colaborar con nosotros”, apunta. Conseguir capital no es un problema para los Werthein, sugieren conocedores de los exitosos *cash out* que la familia hizo en el ICBC y Telecom, donde, sólo en el último caso, habrían multiplicado, al menos, por cinco su inversión inicial.

### Más que TV

“La presencia regional es un desafío enorme”, describe Werthein. Asegura que la estrategia de negocio es la misma para toda la región. “Claramente, tenemos ofertas diferenciadas de



contenidos porque cada mercado es diferente en preferencias”, aclara.

Las diferencias regulatorias también obligan a no dar los pasos exactamente de la misma forma en cada país. En la Argentina, por ejemplo, aunque judicializado, todavía rige el decreto 690 que Alberto Fernández firmó en agosto de 2020 y que declaró a la telefonía celular, la prestación de Internet y la TV paga como “servicios públicos esenciales”. La norma obligó a la creación de una prestación básica universal (PBU) y a que cualquier ajuste de precios debe tener aprobación del Ente Nacional de las Comunicaciones (Enacom).

“Cada mercado es distinto”, reconoce Werthein. “Pero observamos un denominador común: América latina tiene marcos regulatorios que van quedando obsoletos en comparación con la velocidad a la cual cambia la industria. En la mayoría de los países, hoy se trabaja con normas de 15 o 20 años, cuando la era digital aún era una ilusión”, observa.

“Eso genera desequilibrios en materia impositiva y de exigencias en desmedro de la TV tradicional, respecto de las plataformas de *streaming*, por ejemplo. Estas últimas, hoy, se ven beneficiadas. La transmisión de contenidos necesita una modernización para equilibrar el marco y que todos podamos competir en igualdad de condiciones”, indica.

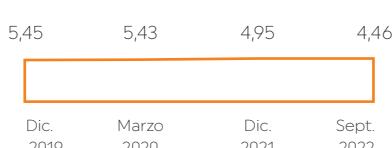
Werthein pide “regulaciones inteligentes y modernas”. “El punto clave es: hay que impulsar más inversiones para incluir a 200 millones de personas que, según el Banco Mundial, están desconectadas de Internet y tampoco acceden a entretenimiento”, resalta. No obstante, considera que la industria “está fuerte” en la región. “La TV sigue siendo el medio por excelencia de acceso a la información y al entretenimiento para millones de hogares, teniendo en cuenta que las predicciones son declinantes. Vivimos en una región con una brecha digital enorme”, describe. “Nosotros contamos con un diferencial clave: vía satélite, llegamos a donde otros no llegan”,

### TV satelital

Fuente: Enacom.

#### Accesos por cada 100 habitantes

En cantidad



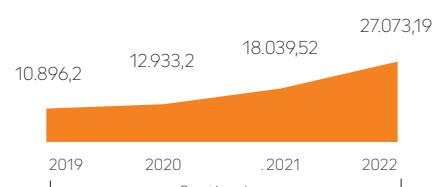
#### Accesos por cada 100 hogares

En cantidad



#### Ingresos trimestrales por servicio de TV satelital

En millones de pesos



contrasta con el despliegue de redes físicas del que dependen sus principales competidores en la región.

Un objetivo estratégico de Vrio es la consolidación y expansión del servicio de TV satelital. "Estamos invirtiendo en áreas importantes, en los mejores contenidos, fortaleciendo nuestra plataforma de *streaming*", apunta sobre DGO, el servicio que, dice, ya usa en sus celulares el 60 por ciento de sus clientes.

"Vrio Corp es una *media tech company*, que lleva a los hogares productos y servicios que se adaptan a las preferencias de sus consumidores", define Werthein. "Claramente, más personas y familias nos eligen para estar en sus casas y, además, nos llevan a todos lados en sus celulares, computadoras y *tablets*", sigue. Ilustra con cifras: en el último Mundial, el 63 por ciento de sus usuarios utilizó la *app* DGO en su celular, el 22 por ciento en *smart TV* y el resto, en *streaming, web* y dispositivos de *streaming TV*.

El deporte en general –y el fútbol, en particular– es parte de la identidad de DirecTV. Tuvo los derechos para transmitir los 64 partidos del Mundial de Qatar y hacerse cargo de su producción para la región a través de Torneos. Además, este año, Vrio hizo una fuerte apuesta de *marketing* y estampó sus marcas en las camisetas de los principales equipos de fútbol de la región. En la Argentina, por ejemplo, luce en los dorsos de las casacas de Boca y de River. Ese patrocinio cotizó US\$ 2,5 millones anuales en cada caso, según caminantes de los pasillos de La Bombonera y el MAS Monumental.

Además, en cuanto a la generación de contenidos propios –uno de los activos que quiere explotar–, a su canal de deportes, Dsports, sumó una señal propia de noticias, Dnews.

En tanto, en relación a su cartera integral de servicios, forjó alianzas con socios estratégicos para D-Fibra, su servicio de Internet por fibra óptica. Esos acuerdos son con Iplan y Metrotel (en la Argentina), Velonet (Colombia), WIN (Perú) y OnNET (Chile). En Brasil, está avanzando con Fibrasil y American Tower para la prestación de Sky Fibra.

En esta plataforma, Vrio ya avanzó hacia el siguiente escenario. "Estamos desarrollando un proyecto de Internet satelital para toda América latina", anticipa Werthein.

Mantiene total hermetismo, tanto en cuanto a plazos como a objetivos de *share* o cantidad de abonados a conquistar. "Estamos trabajando en el desarrollo del proyecto. De momento, no quiero dar datos de nuestra estrategia", se escuda. Reconoce que su lanzamiento será complementario a la conectividad por fibra que hoy ofrece con partners. "Continuaremos prestando todos nuestros servicios actuales e iremos sumando novedades. Las geografías diversas de América latina demandan poder ser flexibles en cuanto a los servicios que damos", dice. Desliza que, en la Argentina, Vrio tiene licencia para dar servicios de valor



**DirecTV**  
estampó su marca  
en los principales  
equipos de la región,  
como Boca.

agregado. "Eso incluye cualquier tipo de Internet", aclara. No descarta que el próximo paso sea el cuádruple *play*: prestación de TV, Internet, telefonía fija y celular, algo que, en el mercado local, hoy sólo dan Telecom y, en mucha menor escala, Imowi, la marca de la Catel, la cámara de las cooperativas telefónicas del interior.

"Todavía, no tomamos esa decisión", relativiza Werthein.

## Profetas en su tierra

Al tercer trimestre de 2022, último dato del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), había en la Argentina 7,91 millones de accesos fijos a Internet, 1,5 por ciento más que un año antes. De ese total, 7,51 millones eran conexiones hogareñas, un crecimiento del 1,9 por ciento. Los accesos de organizaciones, 398.080, cayeron 4,7 puntos. Por su parte, los accesos móviles, más de 36 millones, se incrementaron un 8,9 por ciento. Los ingresos por celular desde el hogar, 32,4 millones, subieron un 9 por ciento y los de organizaciones lo hicieron en 7,8 puntos, a 3,68 millones. El 96,1 por ciento de los accesos residenciales –fijos y móviles– fueron provistos por empresas con más de 1 millón de conexiones. El país totalizó 44,29 millones de accesos, sobre una población que, según el último censo, suma 46,23 millones de habitantes.

La mayor conexión desde el hogar (para trabajo o entretenimiento) que dejó la pandemia también se evidencia en el mercado de TV paga. Entre el primer trimestre de 2020, último registro previo a la cuarentena, y el tercero de 2022, dato más reciente disponible a marzo de este año en el Enacom, los accesos a TV por suscripción cada 100 habitantes crecieron 15,97 a 16,56 y de 51,51 a 52,97 por cada 100 hogares. La facturación trimestral de las empresas del sector escaló 107,7 por ciento, a \$ 52.242,8 millones.

En el mismo período, los números de la TV satelital cayeron de 5,43 a 4,46 accesos cada 100 habitantes y de 17,52 a 14,27 en la penetración cada 100 hogares. En ingresos trimestrales, el ajuste rozó el 120 por ciento, a \$ 27.073,2 millones.

Hasta la pandemia, la industria de TV paga y conexiones de banda ancha tendía a la baja. La curva se recuperó fuerte con la cuarentena y, en el último año, cuando ya pesó más la deteriorada situación de la economía local, mostró relativa estabilización. Los números empresa por empresa son más evidentes. Pese a que tiene cautelares a su favor que anulan los efectos del decreto, en especial, a la hora de definir sus abonos, las ventas de Telecom cayeron 12 por ciento, a \$ 729.182 millones, en 2022. Tuvo una pérdida neta de \$ 250.640 millones. Mantuvo estable su cartera de clientes de telefonía celular (20,2 millones). Pero la de abonos a banda

BIG DATA  BIG IDEAS

TALENT, MULTIPLIED.

### Expertos en Talento y Soluciones IT

Hacemos crecer tu negocio conectándote con los profesionales IT adecuados para impulsar la innovación de tu compañía y a través de soluciones de digitalización mejorar la competitividad de tu organización



Experis®  
ManpowerGroup



Conocé más

**"Siempre hay cosas para corregir. Sobre todo, eran preocupantes las tendencias en los números cuando tomamos el control. Pero, en sólo un año, logramos revertirlas".**

ancha se retrajo 3,1 por ciento, a 4,1 millones, y la de suscripciones de TV paga lo hizo 2,3 por ciento, a 3,48 millones.

Claro, de la mexicana América Móvil, incrementó su portafolio local de clientes un 2 por ciento, a 23,9 millones. "La TV de paga fue el segmento de más rápido crecimiento, más del doble en relación con el año anterior; las conexiones de banda ancha aumentaron 44,5 por ciento", consigna en sus resultados sobre su operación argentina, que aportó 69.000 de las 110.000 suscripciones nuevas de TV que el grupo generó durante el cuarto trimestre. En su balance de 2022, Telefónica registró en su filial argentina una "mejora sostenida de los resultados comerciales, con cifra *record* de ganancia neta en TV de pago (43.000 más en el cuarto trimestre de 2022)".

"El consumo de contenidos *online* viene creciendo muchísimo", analiza Werthein al mercado argentino. "Hay un nuevo paradigma de entretenimiento, en el que conviven la TV tradicional y el *streaming*. Y es un mercado de altísima competencia", observa. "En la mitad de los hogares del país, la TV tradicional y el *streaming* conviven. La otra mitad está repartida, en gran medida, porque hay cientos de miles de hogares que, aún, no accedieron a Internet. Ahí es cuando la brecha digital se manifiesta de forma más contundente", añade. Hacia allí, precisamente, ya hizo virar sus satélites.

Werthein no duda del potencial del mercado argentino, pese a que la penetración de Internet ya es alta. Pero, advierte, depende de dos variables. "La primera es la infraestructura: cuanto mayor despliegue de fibra óptica e Internet satelital haya, más grande será el mercado. La segunda es de contenido", explica. El consumidor argentino, asegura, tiene alta exigencia de calidad. Considera eso como saludable porque impulsa a la industria a mejorar. En esa convivencia entre servicio convencional y el *streaming*, distingue distintos tipos de uso. "La TV paga se concentra en el vivo, el 'acompañamiento', el deporte y está ligada a Internet", diferencia. "Las OTTs (*N.d.R.: sigla de 'Internet Over the Top', o contenidos que se suben a la Web*) se adueñan de la versatilidad y conveniencia, y de contenidos como películas y series", completa. Por eso, DGO, la plataforma de DirecTV, es vital para su estrategia. "Es un gran complemento de nuestros productos. Estamos invirtiendo para fortalecerla y expandir su liderazgo regional", apunta.

La restricción argentina de infraestructura no sólo es física. También, normativa. El decreto de 2020 puso al sector en una nebulosa, con un Enacom que sigue regulando testimonialmente y empresas que, por amparos judiciales, continúan operando como si no existiera. "Nuestra política de *pricing* cumple con las disposiciones legales vigentes", responde Wer-

thein, sobre este punto. "Por supuesto, abogamos por la libertad de precios y la competencia. Es importante tomar en cuenta que, además de regulaciones, el mercado nos enfrenta con la realidad que experimentan los consumidores. Retener a los clientes exige esfuerzos comerciales", acota.

A esa incertidumbre legal, se suma el cepo, que dificulta el ingreso –y pago– de insumos y servicios claves del exterior, que llevaron a que, un par de meses atrás, la industria de las telecomunicaciones alzara la voz por el estado crítico en el que se estaba, cercano a la desconexión.

"Regular este sector es complejo, innegablemente", reconoce Werthein. "Pero es un buen momento para actualizar ciertos aspectos y que se ajusten a los avances de la tecnología y a los cambios que el mercado tuvo en los últimos años", opina.

Considera necesario actualizar los marcos regulatorios e ir hacia leyes "modernas, con visión de largo plazo" y "foco en cerrar la brecha digital y generar los incentivos al fomento de las inversiones". "Que permitan un mayor desarrollo de la infraestructura y la conectividad", insiste. Asegura que, en el sector particular de DirecTV, identifica una "clara asimetría regulatoria": "Nosotros tenemos muchos requisitos de información, desempeño y cargas regulatorias y tributarias. Otros actores que compiten en el ecosistema no. Por eso, es necesario nivelar el campo de juego. Para competir en calidad y precios, la igualdad de condiciones es esencial".

Aclara que esta situación no es exclusiva de la Argentina, sino similar en toda la región. Otro foco de su preocupación es la piratería. En tal sentido, recurre a recientes pasos que dio Brasil para combatir los contenidos ilegales.

Werthein identifica un tercer limitante: "La situación económica y algo endeble e inestable en la región". En un mundo convulsionado, en el que procesos que, antes se definían en 30 años y hoy en dos, ejemplifica, imprevistos como una crisis o una gran sequía afectan a las economías de América Latina y complejizan el clima de negocios. Más si, además del pronóstico de recesión, la atmósfera está enrarecida por el ciclo electoral, como ocurre con la Argentina de 2023.

"La Argentina es un país que necesita desarrollar un proyecto en el que todos los estamentos de la sociedad estén incluidos. Esto es un desafío para toda la dirigencia: política, empresarial, sindical y jurídica", reflexiona. "Hoy, no podemos definirnos sólo de izquierda o de derecha, con más Estado o más privados. Necesitamos la flexibilidad suficiente para encontrar equilibrios. La Argentina es un país increíble, lleno de oportunidades. Tenemos que ser inteligentes", finaliza.

Por lo pronto, los W se concentrarán en hacer su aporte. "Desde que controlamos Vrio, trabajamos con una idea de ecosistema a partir del cual gestionamos un portafolio de productos y servicios, que incluyen seguros y asistencias, programas de salud y telemedicina, *gift cards*, entre otros", retoma el CEO sobre cómo se realineó el grupo al nuevo buque. "Vrio nos permitió potenciar al resto de las empresas y proyectar nuevas iniciativas para nuevos mercados", agrega, ya con el mapa ampliado a toda la región. Un nuevo mundo, con el que los W ya hicieron contacto. <AP>



SportClub

WWW.SPORTCLUB.COM.AR



CADA VEZ SOMOS  
MÁS **¡SUMATE!**



¡ESCANEÁ EL  
QR Y ASOCIASTE!

Te acompañamos a cumplir tus objetivos estés donde estés. Contamos con +300 sedes en todo el país, una plataforma digital de entrenamiento, asesoría online en nutrición y beneficios exclusivos para impulsarte a lograr tu mejor versión.

+300 SEDES

SportClub  
ONLINE

SportClub  
NUTRICIÓN

SportClub  
OUTDOOR

T tarjeta del  
Deporte



**Christophe Guillou,**  
director de Planta a  
cargo del proyecto para  
hacer 2 millones de  
medialunas por mes.

## Casos

# Detrás del mostrador de Brioche Dorée

La marca del grupo francés Le Duff opera en la Argentina desde 1999. Pero más allá de sus locales, su pata industrial se posiciona en el segmento. Cómo harán para producir 2 millones de medialunas por mes.

Por Eugenia Iglesias

Mucho antes de que la *viennoiserie* apareciera en los mostradores de las cafeterías de especialidad de Palermo, había una cadena con acento francés que ofrecía *pain au chocolat* y *croissants* en los *shoppings* más masivos. Con una propuesta más *gourmet* que la clásica oferta de patio de comidas de principios de los 2000, Brioche Dorée impuso su modelo de *fast food* europeo siempre cultivando el bajo perfil. Ahora, la firma perteneciente al grupo Le Duff está por dar un paso definitivo en su crecimiento.

El grupo plantó bandera en la Argentina en 1999, con la compra de la cadena de panaderías Gazebo. En julio de ese año abrió sus puertas el primer local. Al año siguiente inauguró su planta productiva, un espacio de 1200 metros cuadrados en Martínez, desde donde comenzó a elaborar productos que salían congelados, toda una innovación para la industria en ese momento.

El pastelero Christophe Guillou llegó a la Argentina en 1999 con la misión de enseñar al flamante equipo local cómo hacer la famosa *brioche* y evangelizar sobre el proceso de congelado. “En ese momento era algo nuevo, incluso la gente desconfiaba”, recuerda quien hoy es director de Planta.

Guillou, oriundo de un pueblo a 10 kilómetros de París, no sabía hablar español. Se compró un celular –un típico ladrillo- que devolvió a los dos días porque no podía configurarlo en francés. Tampoco sabía lo que era la inflación. Dos años después, cuando llegó la crisis, sus padres vinieron de visita y al escuchar los cacerolazos pensaron que se trataba de alguna celebración tipo carnaval. A él, que venía como expatriado, el bolsillo le resistió bien gracias a su sueldo internacional. Sin embargo, el asombro de ver el supermercado al que iba todas las semanas tapiado por miedo a los saqueos se convirtió en una imagen de bienvenida que recuerda hasta el día de hoy.

“Ahora están empezando a llorar”, bromea en referencia a la inflación que se vive en Europa. El francés argentinizado

hoy podría ir a dar clases a sus compatriotas. Sin embargo, menciona que cuando los números son como los argentinos, todavía cuesta que se entienda en casa matriz: “Tengo que explicar que lo que ayer valía 1 ahora vale 2”.

Cuando se anunció el desembarco de Brioche Dorée en 1999, los medios que reflejaban la noticia hablaban de un plan para abrir 50 locales. Pero el contexto argentino puso trabas desde el inicio. Con la crisis de 2001 el desarrollo de las tiendas se frenó, pero había una planta que llenar, así que la estrategia viró y pusieron foco en la producción para terceros. De la mano de grandes compañías llegaron incluso a exportar a Chile, pero esta vez fue la naturaleza la que presentó un desafío: con el terremoto de 2010 se rompió la cámara del centro de distribución al que abastecían y se terminó ese negocio.

Para ese entonces, la planta de Martínez había quedado chica y decidieron mudarse. A pesar de haber frenado la exportación, crecieron y sumaron más clientes locales y montaron una nueva planta en Florida. “La hicimos desde cero. Yo diseñé el *layout* en base a lo que necesitaba”, explica Guillou.

Hoy con su negocio B2B atienden a seis cadenas grandes y un poco menos del 25 por ciento de la producción va para las tiendas de Brioche Dorée. En el mundo, el grupo tuvo un camino similar: su firma Bidor, la pata industrial de Le Duff, representa el 44 por ciento del negocio global.

## Le Duff en el mundo

Presencia en 100 países	.....
en 5 continentes	.....
1550 restaurantes	.....
y panaderías	.....
30.000 empleados	.....
10 plantas de producción	.....
1 millón de clientes	.....
servidos cada día	.....

## Un salto lunar

Guillou es reservado a la hora de hablar de los clientes, pero en su cartera hay desde estaciones de servicio –para la más importante despachan productos a más de 600 bocas en todo el país- hasta grandes cadenas de cafeterías.

## “No queremos industrializarnos del todo, queremos conservar la calidad.”

**Esa fue una de las inquietudes del cliente, saber si íbamos a cambiar la forma de hacer medialunas.”**

Hoy el producto estrella son los budines. Sin embargo, están a punto de dar un paso relevante en lo que respecta a medialunas: gracias a un nuevo acuerdo con un cliente (Guillou no puede revelar aún el nombre, pero sí que se trata de una gran cadena internacional de *fast food*), la empresa pasará de producir 200.000 a 2 millones de medialunas al mes.

Pero un salto tan grande no se logra de un día para el otro. Con una capacidad instalada actual de 500.000 unidades, la empresa deberá hacer una inversión significativa tanto en maquinaria como en personal para poder cumplir con el objetivo. “Está todo encaminado”, dice optimista el directivo.

Para poner en marcha el plan hubo que convencer, primero, a un peso pesado. A principios de diciembre del año pasado la empresa recibió una importante visita: aterrizó en Ezeiza el propio Louis Le Duff, fundador de la compañía ahora en manos de sus hijos.

Le Duff, un caballero de la Legión de Honor francesa dueño de una fortuna estimada en 2600 millones de euros según

la revista Forbes, empezó su recorrido empresarial con un primer local que combinaba el formato de panadería y restaurante en un centro de ski en Quebec, donde se encontraba estudiando para obtener su MBA. A Francia volvió con el título y con una idea que en 1976 lo llevó a fundar Brioche Dorée. Al día de hoy, su imperio gastronómico está presente en 100 mercados con más de 1500 tiendas. Según la empresa, atienden a 1 millón de clientes por día en el mundo.

Antes de avanzar con el proyecto de las medialunas, Le Duff tenía que dar el visto bueno: “El vino con la idea de que mucho no se podía hacer. Pero le gustó el desafío de crecer, sobre todo viendo que hay potencial. Es un país complicado, siempre digo que hay que saber surfear, pero que está lleno de oportunidades”, admite Guillou.

Con el visto bueno desde casa matriz, el equipo local puso primera. Para avanzar se requerirá una inversión estimada en \$ 100 millones durante 2023 destinada a equipar la fábrica. El capital vendrá de la propia operación argentina.





¿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:**



Premio Oro  
Mejor Publicidad  
elegida por los  
consumidores  
CAA 2021

**Apertura**

Supermercado N° 1  
en Imagen de la  
Argentina  
Ranking  
SEL 2021



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



Asociación  
de Cadenas de  
Supermercados  
más grande  
del país



Auditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas  
de Donaciones



Premio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
Argentina



Premio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de Argentina

**Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.**

[www.coto.com.ar/empleos](http://www.coto.com.ar/empleos)

Encontranos en





El 25 por ciento de la producción va para los locales de Brioche Dorée.

Y aunque avanzarán en tecnología, el director de planta dice que buscarán mantenerse en un modelo semi industrial. "No queremos industrializarnos del todo, queremos conservar la calidad. Esa, de hecho, fue una de las inquietudes del cliente, querían saber si íbamos a cambiar la forma de hacer las medialunas. Aunque en el mundo es totalmente industrial, en el resto de las plantas del grupo nadie toca el producto en ninguna parte del proceso", menciona. A nivel global el grupo tiene 10 plantas productivas.

El otro desafío vendrá de la mano de ampliar su equipo de trabajo. Hoy Brioche Dorée da trabajo a 60 personas, y Guillou estima que para cumplir con este nuevo proyecto deberán llegar a tener un plantel de 100. Sin embargo, la escasez de talento también golpea a la industria: "No es fácil conseguir personal. Es un problema internacional. Buscamos personal que tenga ganas de trabajar. Antes de la pandemia estuve en Canadá, en dos de las fábricas del grupo, y para una línea nueva estaban con el mismo problema. Hay mucha demanda de mano de obra en gastronomía. En Francia, lo mismo", se lamenta.

Eso, explica, lo hace pensar dos veces antes de aceptar un cliente nuevo: "Por mi puesto yo tengo el deber de decir que si, aunque puedo decir que no. Pero siempre me dijeron que una empresa es como una bicicleta: si no avanza se cae. Aunque hoy la verdad es que la fábrica está arriba del punto de equilibrio, o sea que no necesita vender más. Los clientes vienen a buscarnos".

### El futuro de los locales

En paralelo avanza a paso firme la expansión de los locales con el nombre de Brioche Dorée. Luego de un duro traspie con la pandemia, las tiendas se reinventaron con una estética renovada y apuestan a llegar a nuevas plazas de la mano de las tendencias de comida saludable.

Y aunque históricamente estuvieron asociados a los *shoppings* y sus patios de comida, ahora están migrando hacia locales a la calle. Hoy en total son 22 puntos de venta, la gran mayoría en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con excepción de las únicas tres franquicias que otorgaron para Salta,

Rosario y Neuquén. "Nos gusta poder controlar la marca. Ahora tenemos bien claro que la estrategia es estar fuera del patio de comidas", menciona Martín Federico, director General de Brioche Dorée Argentina.

Federico es otro de los históricos del grupo en el país. Se unió también en 1999, y lo contactaron luego de haber vivido 10 años en Francia donde trabajó para Carrefour.

Luego de la pandemia, cuando se frenaron las aperturas, la empresa ahora apuesta a abrir dos locales por año y seguir con un plan de reformas para los que ya están funcionando. "Además vamos a seguir creciendo con franquicias en el interior, pero somos muy cuidadosos cuando elegimos porque queremos tener el control de la marca. Particularmente hay interesados en Córdoba, seguramente esa será una plaza", explica el director General.

Gestionar todo este crecimiento va a ser el reto a trabajar en 2023. "Va a ser progresivo, así es más fácil absorber e integrar la cultura. La estrategia es ir paso a paso. Salimos fortalecidos de la pandemia porque pudimos mantenernos y recibir más clientes y vamos a invertir para cubrir esos pedidos", afirma Federico.

Para mantener esos clientes, la apuesta fue calidad y precio: las dos cosas. La ecuación parece casi imposible de alcanzar, sobre todo en un país como la Argentina. "No es fácil, pero nunca resignamos la calidad de la materia prima porque eso en realidad no incide tanto en el costo final. Luego tenés el costo del personal, pero logramos tener baja rotación en la fábrica. El núcleo es gente de oficio que trabaja desde siempre. Lo difícil es conseguir talento nuevo, así que vamos a ir creciendo de a poco", agrega.

El augurio dentro de la planta de Florida es optimista. El año pasado salieron por la puerta 50 toneladas por mes de mercadería y este año el volumen se duplicará. Pero la materia a domar será la inflación.

"Yo soy pastelero y perdemos mucho tiempo en controlar los números cuando en realidad tendríamos que dedicarnos a ser creativos, a cosas nuevas. En cambio, pasamos mucho tiempo viendo cuánto aumentó la manteca y la harina", comenta Guillou.

El contexto inflacionario hace que las industrias vivan una dinámica de tira y afloje constante de la cual no están exentos en Brioche Dorée. Aquí resolvieron trabajar con un método *costing*, con el cual los clientes conocen la incidencia de variables como la materia prima en el producto para poder ir ajustando los números de forma transparente. "Con este formato no hay especulación. Tenés que ser sincero. Eso es lo que nos permite tener los clientes que tenemos hoy. Saben cómo trabajamos", agrega el director de Planta.

Con los años, el francés también aprendió a cocinar con el ingrediente de la inflación y de un contexto adverso. "Yo no sabía si me iba a quedar cuando llegué. Ahora no me voy más", admite. Hoy, sentado en su oficina desde donde ve los hornos trabajar, dice que están listos para un año que seguramente traerá –además de medialunas– nuevos horizontes cruzando la frontera. <AP>



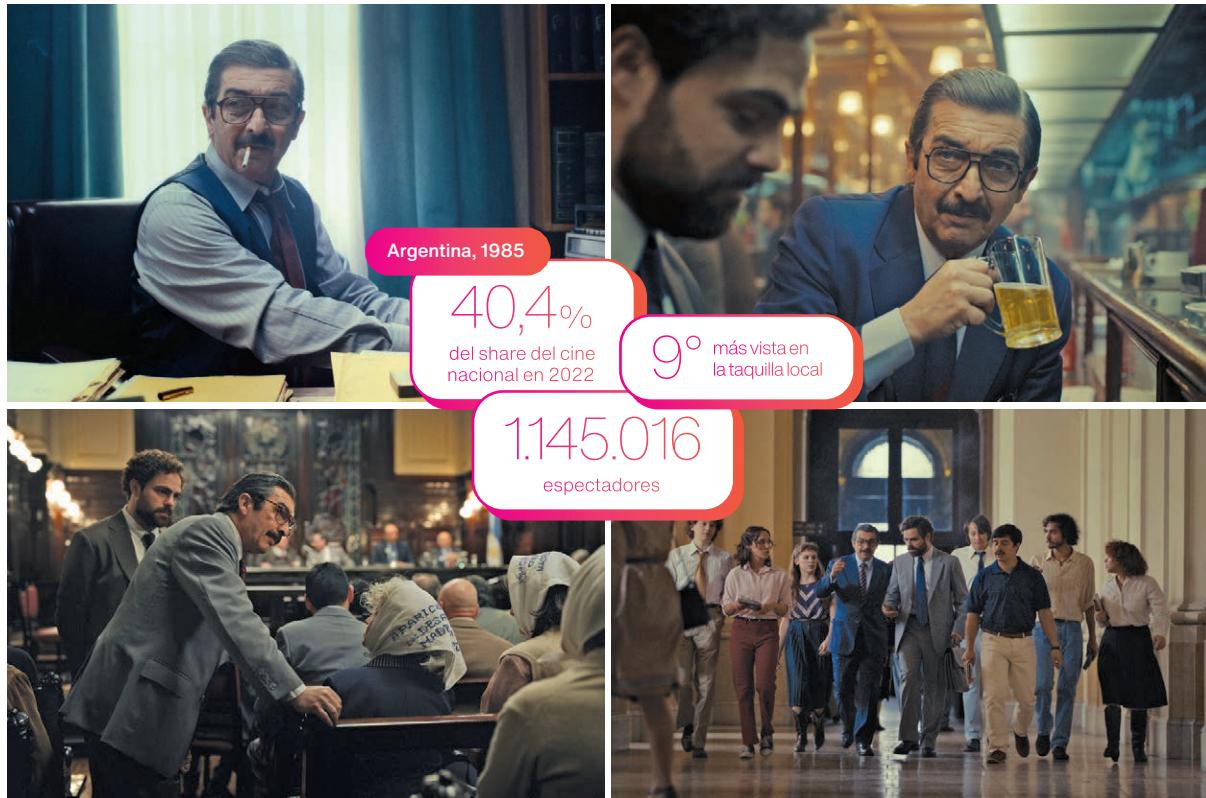
# Adecco

## Abrimos caminos todos los lunes.

Con las mejores soluciones en  
Recursos Humanos que potencian tu negocio.

Personal Temporario • Outsourcing de Procesos  
Búsqueda y Selección • Payroll • RPO • Training & Consulting

[www.adecco.com.ar](http://www.adecco.com.ar)  
0800.333.ADECCO



## Espectáculos

# Episodio XXIII: el despertar de los cines

Con taquilla casi recuperada, en el camino, las películas argentinas perdieron share contra los tanques y enfrentan otros obstáculos.

Por Javier Ledesma Cascio

A lo largo de las 13 películas que componen la saga de terror *Halloween*, Michael Myers, el asesino enmascarado que las protagoniza, "murió" siete veces. Le dispararon, lo electrocutaron, lo prendieron fuego, le cortaron la cabeza y le volvieron a disparar. Pero, con alguna explicación rimbombante o rebuscada de por medio, siempre regresó a la vida. Muchas veces se pronosticó la muerte del cine, en particular en los úl-

timos años de la mano del crecimiento del *streaming*. Y la pandemia podría haberle dado su golpe de gracia con un 2020 en el que solo se vendieron 8,9 millones de entradas en la Argentina, un 18,4 por ciento del total del año anterior. Sin embargo, no solo no empezaron a correr los créditos finales del negocio, sino que hoy, aseguran, este se encuentra casi recuperado. Podría decirse que atraviesa su propia *remake*.

Tras el golpe de aquel primer año de aislamiento, la taquilla contraatacó el

año pasado. Según el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), en 2022 se cortaron 34,5 millones de *tickets*. Esto situó al mercado argentino como el de mayor recuperación en América latina, de acuerdo a un relevamiento de IBOE/comScore, con un 29 por ciento de caída versus el promedio de asistencia entre 2015 y 2019. "La performance de enero y febrero ya superó las cifras de 2019", asegura Gabriel Feldman, CEO de la cadena Cines Multiplex. Incluso la Argentina volvió a la alfombra roja internacional con la nominación de *Argentina, 1985* al Óscar a la mejor película internacional.

Pero, como toda historia, todavía hay conflictos por resolver. Los *blockbusters* regresaron con fuerza arrastrando a millones de espectadores a las salas. Por caso, *Minions: nace un villano*, estrenada en junio de 2022, acumuló 4,6 millones de *tickets* y quedó en el tercer puesto histórico a nivel nacional. En tanto, el lote de películas medianas fue el que aún no consiguió ponerse de pie por falta de material debido al *stop* en las pro-

ducciones durante la pandemia y por otro factor fundamental: el público.

“Se generó un bache de contenido que hizo más lenta la recuperación y vimos que un sector etario, el mayor de 50 años, perdió el hábito de ir al cine por distintos motivos. Para que vuelva ese público tiene que estar el contenido porque no es el *target* de las películas de superhéroes”, indica Gabriela Zamora, gerente Comercial de Cinemacenter, que administra 19 complejos en el país. Entonces los tanques se volvieron más tanques y las medianas y chicas perdieron participación.

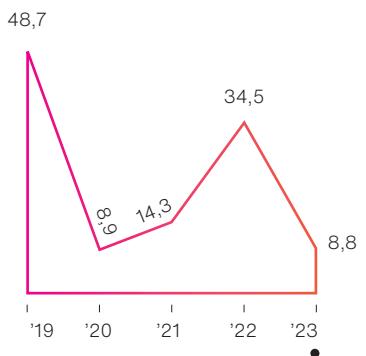
El drama *Los espíritus de la isla* (*The Banshees of Inisherin*) recibió nueve nominaciones en los premios Óscar, pero en la taquilla argentina no llegó a cortar 40.000 entradas. “Quizá en otro momento, con las nominaciones que tenía, podría haber metido más espectadores”, comenta Pablo Sahores, director de Theatrical Distribution Cono Sur de The Walt Disney Company Latin America, encargada de distribuirla en el país. Aunque señala: “Hay síntomas positivos, por ejemplo una película como *El menú* (*The menu*) hizo números sanos (N.d.R: vendió 127.125 tickets)”.

Por su parte, Mercedes Grosso, gerente de Ventas de United International Pictures, distribuidora que reúne los proyectos de Universal Pictures, Paramount Pictures y Sony Pictures, detalla: “Hubo una gran mejoría de las películas de terror, animación y acción que son las del público joven. Al público adulto le está costando más”. Desde las distribuidoras de los principales estudios internacionales aseguran que la mayoría de las películas recuperan la inversión. “Los *blockbuster* siempre te devuelven. En cambio, en las otras el punto de equilibrio es más holgado, pero a veces devuelven con creces”, remarca Grosso.

Y para los cines ese vacío no es menor. Según Zamora, para pagar los costos de energía eléctrica que demanda un complejo se necesitan vender, en promedio, 1.000 entradas por sala por mes. Esto llevó a que muchos jugadores apagaran sus proyectores. De acuerdo a

### La taquilla respira

En millones de tickets



Fuente: INCAA

Hasta el 31/3/2023

un relevamiento de Ultracine, en febrero de 2020 había 906 salas y 270 complejos activos, mientras que en el mismo mes de este año la cifra se redujo a 873 y 254, respectivamente.

Pero, dentro de esta ancha avenida del medio, uno de los segmentos que más sufrió fue el del cine nacional. A la pérdida de participación versus los *blockbusters* pochocleros extranjeros, que ya se apreciaba prepandemia, se le sumó una concentración del protagonismo en menos títulos. El año pasado se estrenaron 230 películas y una sola,

*Argentina, 1985*, se quedó con más del 40 por ciento de los espectadores. El largometraje protagonizado por Ricardo Darín y Peter Lanzani puede considerarse un caso testigo de varios obstáculos que hoy atraviesa la industria argentina del cine.

### Un as verde bajo la manga

Amazon Studios, coproductora de *Argentina, 1985*, decidió llevar la película a su plataforma, Amazon Prime Video, tan solo 22 días después de haberla estrenado en los cines. Esta ventana corta llevó a que las cadenas internacionales que operan en el país (Cinépolis, Showcase y Cinemark Hoyts) decidieran no estrenarla, ya que el acuerdo tácito es de, al menos, 45 días.

El gran tanque nacional del año cortó 1,1 millón de *tickets* y desde el sector apuntan que, de haber llegado a todos los complejos, podría haber triplicado ese número. “Nosotros entendimos que por su temática teníamos que tenerla si o si, pero con otra película seguramente no la hubiéramos estrenado”, comenta Feldman, de Multiplex.

Al principio de la pandemia algunos de los grandes estudios experimentaron con estrenos simultáneos, pero tras algunos cortocircuitos con los exhibidores

Ragone, de Haddock Films, acaba de terminar de filmar “Elena Sabe” para Netflix.



Foto: Mariana Bomba



**Gabriela Zamora,**  
gerente Comercial de  
Cinemacenter, está a  
cargo de 19 complejos.

res decidieron dar marcha atrás y retomar el modelo tradicional. Sin embargo, las plataformas no siguen el *statu quo* porque tienen objetivos distintos. Así lo explicó Ted Sarandos, hoy coCEO de Netflix, en la *earnings call* del Q3 2022: "Nosotros hacemos películas para nuestros miembros y lo que realmente queremos es que ellos la vean en Netflix". En definitiva no buscan construir un negocio en los cines, sino usarlos para aumentar el *buzz* para su plataforma.

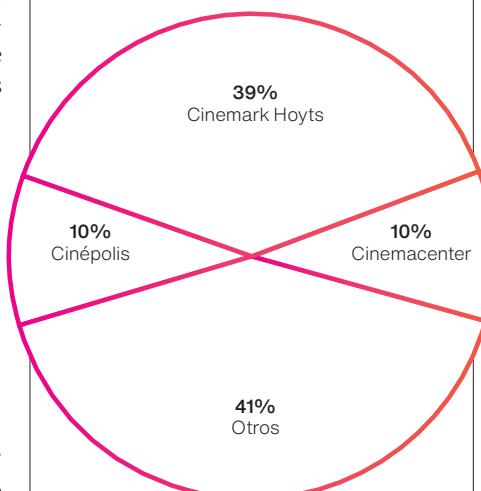
Y tienen bajo la manga el as de la financiación, algo que las productoras buscan ante la dificultad de conseguir fondos para los proyectos. "Hay pocas películas argentinas pensadas para salas que hagan un número importante porque no tenés cómo financiarlo. Es difícil pensar en una película con dinero del INCAA porque lo que el porcentaje que te puede aportar lo deja fuera de juego. Entonces haces películas chicas o te financias de otra manera, y hoy esa manera es con las plataformas", explica Vanessa Ragone, CEO de la productora Haddock Films y presidenta de la Cámara Argentina de la Industria Cinematográfica.

Ragone, cuya productora formó parte de la premiada *El secreto de sus ojos*, pone en números esta situación: "Una película de producción mediana, con

actores conocidos, seis semanas de rodaje, locaciones, música y días de postproducción cuesta alrededor de US\$ 1,5 millones. De eso hoy el INCAA solo puede aportar US\$ 200.000 o 300.000 cuando antes eran unos US\$ 800.000. Y para hacer películas que hagan buenos números necesitas determinada cantidad de dinero".

Cindy Teperman cofundó Infinity Hill junto a Axel Kuschevatzky y con su

#### ¿Dónde van los espectadores? En market share por taquilla



Fuente: Presentación a inversores de Cinemark Holdings con datos de comScore

compañía formaron parte de la realización de *Argentina, 1985*. "En el mercado interno las condiciones para filmar y los medios con los que cuentan los productores son factores de mucha fragilidad. Es un proceso largo en el que las condiciones económicas son muy difíciles de estipular. El desafío de finanziarse, a veces uno o dos años antes del estreno, generan un costo extra que la producción tiene el reto de afrontar, entonces las alianzas estratégicas son clave para poder realizar cualquier proyecto", resalta la productora. Y agrega: "Esto siempre ha sucedido, pero quizás hoy esto esté más acentuado".

Más allá de su estrategia de *streaming*, los nuevos *players* siguen apostando cifras multimillonarias para la pantalla grande. Según consignó Bloomberg, en noviembre pasado Amazon, que en 2022 desembolsó US\$ 8500 millones para quedarse con el estudio MGM, se comprometió a producir entre 12 y 15 películas por año para estrenarlas en cine. Una de ellas, *AIR: la historia detrás del logo*, está actualmente en cartelera en el país. Y el medio también confirmó que Apple planea invertir US\$ 1000 millones en largometrajes que tengan un paso por salas. El año pasado Apple Studios celebró el Óscar a mejor película de *CODA*, por la cual erogó US\$ 25 millones para tener sus derechos a nivel global.

#### La ventana de la discordia

Las distribuidoras son otro de los eslabones que forman parte del negocio junto a los cines y las productoras. Estas tienen, principalmente, dos actividades: conseguir los espacios en los cines para las películas y promocionarlas con acciones de marketing y publicidad. A diferencia de los grandes estudios que tienen sus principales brazos de distribución, las plataformas se asocian a jugadores independientes para mover sus títulos. "Hay un renacimiento en el negocio", señala Manuel García, director de Cinenetren y presidente de la Cámara de Distribuidores de Cine (Cadicine).

Para Sahores, de The Walt Disney Company, los años pandémicos no dejaron secuelas en las estrategias para difundir un estreno, pero sí, reconoce, se volvió más difícil predecir los éxitos. "Hoy tenemos más incertidumbre de cómo le irá a una película. Hay grandes apuestas que después no se cumplían en espectadores porque el mercado todavía no estaba como esperábamos".

Sobre la ventana, el ejecutivo de la compañía del ratón asegura que el modelo utilizado para *Argentina, 1985* y *El gerente* (N.d.R: tuvo estreno en simultáneo en cines y Paramount+) genera confusión. "La gente entonces no entiende sin esperar a que se estrene en la plataforma o no. Nosotros hoy volvemos a estar seguros de que tiene que haber una ventana. ¿De cuántas semanas? No sabemos si tiene que ser un número fijo o por película, pero sí tiene que haber un mínimo".

Así como para los cines el *candy* es fundamental en su ecuación, para las distribuidoras lo es la venta de *tickets*. Según fuentes del rubro, el distribuidor se asocia, en promedio, en un 80/20 con el productor para la explotación de la película, mientras que, luego, se queda con el 45 por ciento del recorrido del título en salas. "El negocio se fue achicando entonces tuvimos que diversificar el modelo. Sumamos la venta en América latina a plataformas o TV haciendo de puente entre plataformas y proyectos que están en etapa de desarrollo que buscan financiarse. Actualmente es un 30 por ciento del negocio total, pero se va imponiendo de a poco al tradicional", cuenta García.

Pero el presidente de Cadicine hace hincapié sobre otro punto que le falta al cine nacional para recuperarse: "Las películas están, pero el público no se entera". De las 547 películas que se estrenaron en 2022, 230 eran nacionales, no obstante, estas concentraron solo un 8,2 por ciento de la taquilla. En 2015, el año record en el que se vendieron más de 52 millones de *tickets*, el cine argentino se llevó un 13,3 por ciento del *share*.

Al respecto, García pormenoriza: "A la hora de realizar y vender hay riesgos. Antes en esa timba había altos y bajos,



**"Hoy tenemos más incertidumbre de cómo le irá a una película", asegura Pablo Sahores, director de Theatrical Distribution Cono Sur de Disney.**

pero había altos. En cambio, ahora es más infrecuente tener ingresos altos y casi siempre son bajos o medios. Los distribuidores buscan películas que sean eficientes a la hora del potencial en taquilla por historia, elenco, etc. Y las plataformas pagan una suma fija en dólares en comparación con un ingreso en pesos por venta de entradas. Pero termina siendo un cine argentino en el que los derechos están en manos de las plataformas y no de los productores".

#### **¿Francella salvará el año?**

La expectativa de recuperación total (o casi total) para este año también va de la mano de varios tanques que llegarán a las salas. En abril las dos grandes apuestas son *Super Mario Bros*, la adaptación cinematográfica animada del clásico juego de Nintendo, y *La extorsión*, protagonizada por Guillermo Francella. Luego aparecen en el horizonte otros pesos pesados, desde la séptima *Misión Imposible*, la décima *Rápidos y Furiosos* y la quinta *Indiana*

#### **"Los blockbusters siempre te devuelven la inversión. En cambio, en las otras el punto de equilibrio es más holgado".**

Mercedes Grosso, de UIP

*Jones* hasta *Flash*, *Barbie* y *La Sirenita*. Y esto reactivó planes prepandemia que las cadenas de cine habían archivado durante 2020 y 2021.

A fines de 2022, Cinépolis logró inaugurar su décimo complejo, ubicado en Plaza Houssay. La cadena mexicana invirtió US\$ 4 millones en este proyecto, previsto originalmente para abrir en 2019, pero, primero el COVID-19 y luego un ida y vuelta con la habilitación por parte del Gobierno porteño, no le habían permitido estrenarlo.

Por su parte, Feldman espera abrir una nueva sede, la quinta de Multiplex, en San Vicente dentro de seis o siete meses, tras haber cerrado la cursual de Cabildo en agosto de 2022. "En abril nos van a llegar seis proyectores nuevos para este complejo", adelante. Se trata de aparatos que utilizan fuente de luz láser la cual proyecta mejor los colores y consume menos energía. "Son todos productos importados. Instalar un cine es a valor dólar, pero el valor del *ticket* no se actualiza de acuerdo al dólar sumado a las dificultades para importar".

El *ticket* promedio en un cine de Recoleta hoy es de \$ 1021, mientras que en el interior se ubica en \$ 700. "Son entradas en pesos para compensar inversiones en dólares", resalta Zamora, de Cinemacenter.

Las cadenas aseguran que los desembolsos en grandes complejos no serán moneda corriente en los próximos años. Uno de los principales motivos tiene que ver con la falta de desarrollos de centros comerciales. "Es imposible pensarla de manera independiente y dependemos de esas oportunidades para sumar complejos", apunta Diego Bachiller, gerente Comercial de Cinépolis.

La carrera se dará por mejorar la experiencia. La competencia, en ese caso, es con la comodidad del sillón al ver una película por *streaming*. Pantallas 4D y *monster*, sillas *premium* y un espacio previo a la pantalla que incluya más opciones de consumo, como *merchandising* de las películas en cartelera. "Primero fue la TV por cable, después el video y ahora el *streaming* – afirma Zamora –, pero el cine siempre está y hoy ya se recuperó". <AP>



## Energía

# El desafío de no ser nafta para la inflación

Después de un 2022 de crecimiento, el mercado de combustibles sufre caída de demanda y precios que oscilan entre atraso y congelamiento.

Por Roberto Bellato

Con la pandemia, el consumo de combustibles cayó abruptamente. Pero, tras la salida del Covid-19, algunos sectores económicos despegaron y hoy están en niveles, incluso, superiores. En la Argentina, uno de esos negocios es el de los combustibles, que tuvo un

2022 con indicadores al alza. Subieron las ventas, la producción y la capacidad de refinación y creció la cantidad de estaciones de servicio. La demanda de *gasoil*, por ejemplo fue *record*, a punto tal que llevó a una crisis de abastecimiento. Pero el mercado, tanto en el canal mayorista como el minorista, tiene nuevos desafíos.

Los combustibles no escapan a los problemas macroeconómicos de la Argentina. Entre otras cosas, están afectados por la inflación, devaluación y la falta de dólares. Ese impacto empieza a notarse en las bocas de expendio. El precio en la Argentina está atravesado por la política y el humor social. El Gobierno viene pisando los valores en los surtidores por detrás de la inflación, como una de las tantas formas (hasta ahora, ineficientes) de contener la escalada de precios. Pero el valor en surtidor es uno de los tantos desafíos del sector.

## Precios

En marzo, concluyó el sendero de aumentos mensuales del precio de los combustibles acordado en diciembre entre las petroleras y el Ministro de Economía, Sergio Massa. Terminó con una suba de 3,8 por ciento en los surtidores. Al cierre de esta edición, el sec-

tor, en el que la estatal YPF tiene una participación superior al 50 por ciento, dependía de la definición del Gobierno sobre qué hacer con sus precios, en un contexto de fuerte suba de la inflación, la persistente tasa de devaluación y, como condimento, en un año electoral. En el sector de refinación, esperan la renovación de un nuevo sendero de suba de precios para que las pizarras no queden tan detrás de la inflación. Pero, en el Gobierno, tienen el dilema de que este es un año electoral y, siempre, es complicado para el humor social que haya aumentos de las naftas todos los meses. Por este motivo, tampoco estaba descartada la posibilidad de un congelamiento de precios de los combustibles o un esquema de pequeños aumentos para que las naftas y el *gasoil* no pierdan tanto frente a la suba de los precios.

Los combustibles están directamente afectados por la inflación y por la devaluación porque afecta el precio de los insumos y encarece los costos en dólares. La importación que se hace todos los años para cubrir la demanda es a pérdida. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) del 6,6 por ciento de febrero generó una pésima noticia en el Gobierno pero, más puntualmente, en el Palacio de Hacienda. Sin controlar la inflación, es muy difícil que la economía pueda tranquilizarse. Por otra parte, dólar oficial sube a cuentagotas.

Emiliano Anselmi, economista en Jefe de PPI, opina: "La inflación tiene todo para acelerarse. Tiene un piso del 6 por ciento y va a seguir subiendo. No sería descabellado verla en 7 u 8 por ciento en los próximos meses. El BCRA, seguramente, continuará emitiendo e intervenga en el mercado secundario de los bonos. El déficit fiscal, probablemente, se cubra emitiendo y esto genere un déficit de casi 5 por ciento del PBI". Además, explicó que, ante la escasez (de divisas), la implementación de un dólar soja 3 "para que se liquide todo lo posible" podría implicar altos niveles de emisión monetaria. "Con este panorama, la inflación tiene mucho más para subir que para bajar. Algunos analistas privados ven una inflación anual de 120 por ciento", pronostica.

Respecto al impacto actual del precio de los combustibles sobre la inflación, el economista de PPI resalta: "Las naftas y el *gasoil* se actualizan porque sube la inflación. No al revés. En los hechos, los combustibles están regulados y la inflación es la pérdida de la moneda con el precio de los bienes libres. Cuando se sincera esa situación, se termina reflejando el atraso acumulado de antes". "Los combustibles todavía están atrasados desde el congelamiento de 2020. Un aumento del 10 por ciento de los combustibles tiene un impacto directo en el IPC de 0,42 por ciento. Pero hay que sumar el impacto indirecto", sostiene.

"Probablemente, el Gobierno va a ir llevando el tema pero no se anime a una suba que equipare inflaciones muy altas. Al mismo tiempo, tiene que recuperar el atraso de los años previos. Creemos que el Gobierno seguirá con las subas de combustibles que viene haciendo todos los meses pero sin una recuperación total. Si la inflación mensual llega al 7 por ciento, no veo al Gobierno subiendo un 12 por ciento los combustibles; menos, en un año electoral. Lo que se puede esperar es que los combustibles suban un poco debajo de la inflación", alerta Anselmi.

Desde la misma consultora, el analista Diego Méndez aporta qué podría suceder si el Gobierno opta por el congelamiento para intentar frenar la infla-

ción y por el año electoral: "El impacto, *a priori*, podría parecer menor, aunque hay que considerar también que los combustibles forman parte de los costos de la gran mayoría de los bienes y servicios ofrecidos en el mundo".

### Repasso 2022

Las ventas de combustibles sintieron fuertemente el impacto de la pandemia en 2020 y 2021. Pero el consumo de naftas y *gasoil* se recuperó fuertemente en 2022.

Andrés Cavallari, director de Retail de Raízen Argentina, la compañía de capitales brasileros que comercializa la marca Shell, señala: "Tanto para naftas como para *gasoil*, el año pasado se registraron niveles históricos de consumo. Incluso, muy superiores a niveles de mercado prepandemia. El mercado de naftas creció un 13,6 por ciento en comparación a 2021 y el de *diesel*, un 8,6 por ciento. Estos crecimientos son incluso mayores en el canal de estaciones de servicio, donde el incremento en el consumo de naftas fue de 15,4 por ciento y de *diesel*, de 13,1 por ciento en comparación a 2022".

Cavallari explica que esto se debe a que el consumidor buscó recuperar la posibilidad de vacacionar y volvió a salir a las rutas. También, muchos usuarios volvieron al uso del vehículo particular para trasladarse, en lugar de hacerlo en



La brasileña Raízen es la licenciataria de Shell en el mercado local.

transportes compartidos. Por último, la gran campaña agrícola de 2022 generó un pico de consumo de *gasoil* y produjo un efecto de derrame positivo en el resto de la economía, impulsando el consumo. Otro factor relevante que explica el aumento del consumo, según el ejecutivo de Raízen, fue la fuerte demanda por la diferencia de precio con los países fronterizos, como Brasil y Paraguay.

Por su parte, Sandra Yachelini, vicepresidente Comercial de Axion Energy, firma que es propiedad de Pan American Energy (PAE), indicó que, el año pasado, fue el de mayor venta de combustibles en las estaciones de servicio del país desde 2010 en adelante: "El creci-

miento y reconversión de la demanda del público hacia el *diesel premium* es una de las tendencias más notorias de la última década. Durante el año pasado, en las estaciones de servicio, se vendieron algo más de 3008 millones de litros de *gasoil* de ultra bajo contenido de azufre, casi 20 por ciento más que en 2019, el último año previo a la pandemia".

En cuanto a refinación, Yachelini observa: "El procesamiento de crudo en las refinerías de todo el país ya superó los niveles previos a la pandemia. En los últimos dos meses del año pasado y enero de este año, que es el último mes del que tenemos cifras oficiales de la Secretaría de Energía, se procesó 5 por

ciento más de crudo que en los mismos meses de 2019 y 2020, justo antes de la pandemia". Y añade que este crecimiento se tradujo, también, en la venta de combustibles en toda la red de estaciones de servicio que existe en la Argentina. En enero de este año, por ejemplo, se vendió 9 por ciento más que en enero de 2020, antes del aislamiento obligatorio por el Covid-19.

Desde otra refinadora privada, que tiene estaciones de servicio en todo el país, señalan que 2022 estuvo marcado por la guerra entre Rusia y Ucrania, con precios internacionales que sufrieron ajustes muy importantes. "El suministro de la importación sufrió los cambios propios de un evento disruptivo", dicen desde esta compañía. Y agregan que, en lo que respecta a su mercado, vieron que los precios de los países vecinos siguieron los precios internacionales: "En nuestro caso, los precios de surtidor fueron menores y relacionados a un precio de petróleo doméstico (barril criollo), incentivando la demanda de países limítrofes, al mismo tiempo que la cosecha *record* y la actividad económica alta incentivó el consumo. El desfasaje de precios transformó a 2022 en un año muy desafiante para la industria, mas aún, con el objetivo de cumplir con los acuerdos comerciales".

## Panorama 2023

Para este año, Cavallari indica que, luego de un 2022 *record*, se espera un 2023 un poco más moderado. "De hecho, ya en los últimos meses del año pasado, vimos una desaceleración paulatina de demanda, sobre todo, en *gasoil*. El impacto de la crisis climática que está afectando a la agricultura tendrá consecuencias importantes en los niveles de consumo de combustibles", anticipa. "Para lo que resta del año, vemos una desaceleración, no vemos una demanda tan fuerte como en 2022. Se sentirá el gran impacto a la baja en el consumo de *gasoil* por la cam-

paña agrícola, que está profundamente afectada, y, en menor medida, caída en naftas", agrega.

Mientras, en uno de los principales *players* del mercado local analizan: "El año 2023 presenta un esce-



Las estaciones de servicio, cada vez, con mayor octanaje

**Las empresas del rubro se van reconvirtiendo permanentemente. Son un factor clave para las marcas de combustibles.**

Cavallari, de Raízen (Shell), señaló que "en 2022, incorporamos a la red 30 nuevas estaciones de servicio, finalizando el año con 855. Fue un año en el que se invirtió mucho en el canal, tanto en estaciones nuevas como en la red existente. El cliente es cada vez más exigente y requiere de nosotros que innovemos en nuevos productos y servicios, modalidades de pago modernas, programas de beneficios y tiendas renovadas". "Hace un año, lanzamos la App Shell Box, que le

permite al cliente pagar digitalmente de forma simple y segura, con beneficios por las compras en combustibles, lubricantes y tiendas de conveniencia. Quisimos ir por más e hicimos trascender Shell Box del mundo digital para acercarle los beneficios a todos nuestros clientes, más allá de que el medio de pago sea digital o analógico. Hoy, Shell Box es un programa de beneficios del cual nuestros clientes pueden disfrutar acumulando y canjeando puntos, ya sea pagando con la

app o presentando el DNI en las estaciones de servicio", añadió.. Por su parte, Yachelini (Axion) destacó que, "desde hace años, las tiendas de conveniencia dejaron de ser un accesorio del despacho de combustible para ocupar un rol central en el negocio. Es el foco principal de la innovación y las marcas luchan por brindar la mejor alternativa para diferenciarse y ofrecer servicios que atraigan a los consumidores de combustibles". "Acabamos de lanzar ON, nuestro nuevo pro-

grama de fidelización que permitirá a los clientes adheridos que realicen compras en nuestras tiendas Spot!, como así también cargas de combustibles o compras de lubricantes Castrol, acumular puntos para acceder a vivir experiencias distintivas en espectáculos deportivos y musicales, además de descuentos en los rubros de entretenimiento, gastronomía, supermercados, tecnología y turismo", concluyó. En términos generales, la mayoría de las operadoras están apostando

fuerte a sus redes de estaciones de servicio, que están atravesando por un momento de crecimiento, mejoras, inversiones y nuevas alianzas. Otro de los mayores players del mercado local está, de hecho, trabajando en la mejora de su red (que había sufrido desinversión durante el último tramo de tiempo en el que perteneció a otro accionista) y de experiencia del cliente. En tal sentido, está invirtiendo en aplicaciones tecnológicas y, también, en la oferta gastronómica de sus tiendas".

nario distinto, con precios internacionales ajustándose. Pero, principalmente, con una fuerte sequía, que afecta directamente el consumo. Estimar hoy cómo terminaremos es prematuro".

### Refinación y logística

Cavallari subraya que el pico histórico de consumo de combustibles de 2022 puso una "enorme presión" al sistema productivo, de logística y de comercialización. "En la logística, se operó al límite, tanto para transportar y distribuir materias primas y combustibles terminados dentro del país y, también, como para gestionar las operaciones para importar naftas y gasoil necesarios para satisfacer una demanda que superó ampliamente la capacidad de producción local. Dos mil veintidós fue un año en el que hubo que importar cantidades *record* de combustibles, en un contexto internacional muy complejo y difícil, dado el impacto del conflicto Rusia-Ucrania sobre el comercio internacional de *commodities* energéticos. De todas formas, el balance fue positivo, a pesar de todos los desafíos que hubo: se pudo abastecer el mercado a niveles que hace décadas no se daban".

Yachelini, de Axion, explica que "para acompañar los cambios en el sector, desarrollamos nuestra nueva plataforma *diesel* con menos de 10 ppm de azufre. Somos la única empresa que hoy ofrece todos sus *diesel* con ultra bajo contenido de azufre gracias a la inversión que realizamos, de más de US\$ 1500 millones, en nuestra refinería de Campana. Transformamos la planta para convertirla en la más moderna de América del Sur. Logramos incrementar en un 60 por ciento la capacidad de producción de *gasoil* y un 50 por ciento de naftas, además de mejorar su calidad para llevarlos a los mayores estándares del mundo y anticiparnos a las exigencias regulatorias argentinas".

Desde otra petrolera, indican que "el sector -principalmente de combustibles livianos y de retail- muestra una tendencia negativa, básicamente, porque los ajustes del precio de surtidor van por debajo de la devaluación mes a mes. Al no estar integrados en la cadena productiva, la materia prima la adquirimos en dólares y, luego, vendemos los combustibles en pesos". Y añadieron que, "en el contexto actual de crecimiento de

la demanda de gasolina, sumado a la necesidad de abastecer segmentos de mercado con productos importados a precios internacionales, superiores a los domésticos, genera un desarbitraje que causa quebrantos. Estas importaciones son necesarias porque las refinerías no alcanzan a cubrir la demanda de mercado. Estamos trabajando en contexto de márgenes reduciéndose a niveles insostenibles. Vemos con bastante preocupación el escenario".

El Gobierno tiene que afrontar otra decisión que impactará en el sector de combustibles. Seguirá congelando el Impuesto a los Combustibles Líquidos (ICL) y al Dióxido de Carbono (IDC) o preferirá actualizar algunos trimestres. Los impuestos vencen este mes. En total, el Poder Ejecutivo puso en el *freezer* seis trimestres. Pero el costo fiscal de esta medida para no aumentar más el precio en los surtidores es que el Estado dejó de percibir US\$ 2500 millones, según la consultora Economía y Energía. Otro factor que complejiza al sector son los biocombustibles (bioetanol y biodiesel), un insumo que, por Ley, se mezcla con las naftas y el *gasoil*. <AP>



Equidad

## Minas en minas

El sector minero estuvo históricamente copado por hombres, aunque cada vez más mujeres ocupan puestos. El caso Veladero, la mina de oro insignia de la Argentina, ilustra esa tendencia en la que geólogas, ingenieras y conductoras especializadas en maquinaria pesada ya son el 11 por ciento de la fuerza laboral del proyecto.

Por Florencia Lendoiro

Desde Veladero, departamento de Iglesia, San Juan

El trabajo en una mina es muy bien remunerado -un 250 por ciento encima de los sueldos medios de la economía-. Es tan bien pago como duro, difícil en campo, sobre todo físicamente hay que estar preparado para resistir a alturas extremas, inclemencias climáticas y riesgos físicos. Por eso, en parte, históricamente las mujeres consideradas 'el sexo débil' en el siglo pasado, no encontraban lugar en esta industria. Hasta ahora.

La altura se siente, y mucho. En las minas de la cordillera, por ejemplo, llega a los 5000 metros sobre el



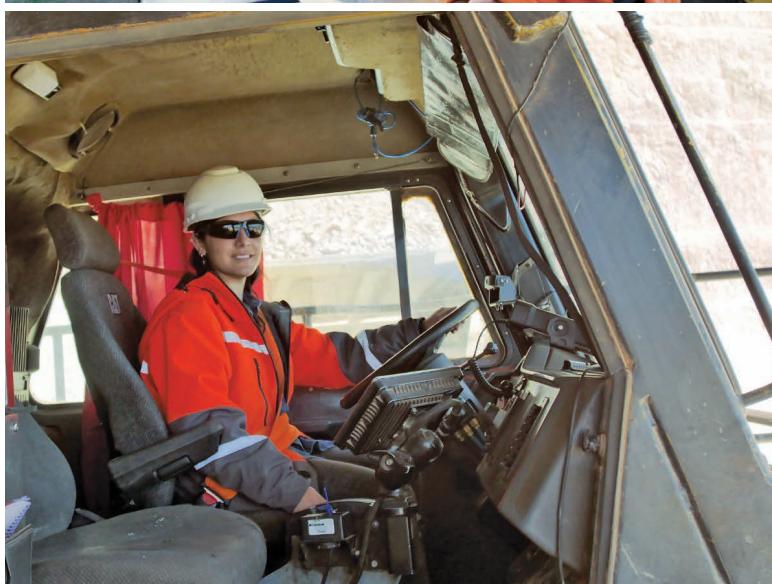
Hasta hace algunos años el mito decía que las mujeres traían mala suerte en las minas. Hoy el incremento del peso de las mujeres en la fuerza laboral minera crece a 1 por ciento al año y se ubica cerca del 10 por ciento del total.

nivel del mar, por lo que la preparación física es importante, la resistencia necesaria y la profesionalización indispensable para sumarse a un proyecto minero. Todos factores que hasta hace algunos años, no más de dos décadas, seguían trabando las contrataciones de mujeres, que por otro lado tenían sus propias resistencias a postularse en el sector. “Las minas no son para minas”, era una fantasía popularizada. Tanto que se extendía el mito de que una mujer traía mala suerte en una mina.

Hoy, ni el término mina es bienvenido por las mujeres ni las minas son solo cosa de hombres. En las minas trabajan alrededor de 85.000 personas. El crecimiento del peso de las mujeres en la fuerza laboral minera crece a 1 por ciento al año y se ubica cerca del 10 por ciento del total, según datos del sector.

Así, sin mitos, con menos prejuicios y con mujeres cada vez más capacitadas en carreras específicas como la geología y la ingeniería en minas, hasta operarias de maquinaria pesada o conductoras de camiones de 8 metros de altura, las minas empiezan a poblararse con mayor diversidad de género. Todavía falta pero las mujeres mineras ya conocen los limitantes y las empresas trabajan con programas específicos para desterrarlos.

Una visita a la mina de Veladero me sirvió para conocer a las mineras que ya sienten que ese es su lugar y están calificadas incluso para los desafíos que encuentran.



Llegar a Veladero también me sirvió para experimentar física y emocionalmente lo que significa el trabajo de las mujeres en proyectos mineros, a 5000 metros de altura, con poco oxígeno, y hasta 15 días sin bajar a sus casas.

Los controles médicos son exhaustivos para los visitantes esporádicos y diarios para los trabajadores de la mina. Camino a la mina, unas siete horas de viaje desde Iglesia de pura subida, hay puestos médicos. En el corazón de la mina incluso, un hospital preparado para cualquier situación de emergencia hasta con cirujanos.

En Veladero trabajan 3500 personas (99 por ciento de ese personal es nacional, un 89 por ciento de ese grupo es provincial y 24 por ciento de comunidad). El 11 por ciento del total son mujeres. Si bien el número es bajo todavía, en 2021 representaba solo el 5 por ciento, según explicó Laura Hernández, jefa de Comunicaciones de la mina. En el último año, el 55 por ciento de las contrataciones fueron mujeres.

Veladero es una empresa conjunta, 50 por ciento propiedad de Barrick y 50 de Shandong Gold. Está ubicada en San Juan, a 374 kilómetros al noroeste de la capital, en el departamento de Iglesia, a una altitud de entre 4000 y 4850 metros sobre el nivel del mar.

Se construyó entre 2003 y 2005 con US\$ 828 millones de inversión, lo que representó el 6,2 por ciento de toda la inversión privada directa en Argentina durante estos años. Hace 17 años que es la mina de oro insignia en Argentina con más de 10,4 millones de onzas de oro y 19 millones de onzas de plata vertidas hasta hoy.

En 2020, Veladero extendió su vida útil por 10 años más, y lo sostiene aún cuando el contexto económico no es ideal para la minería y específicamente para el oro y la plata. El alza de los costos en dólares, la caída de la producción y las trabas para importar están jaqueando los proyectos en funcionamiento y limitando las inversiones en planes futuros con foco en estos dos minerales, que representan casi 80 por ciento de las exportaciones mineras.

Pero en paralelo con las dificultades que puede pasar el proyecto, los programas bajo el lema "cerrando brechas"

continuaron y se intensificaron.

Franca D'angelo es geóloga, trabaja en el área de Geotécnica de Veladero. Se encarga de las construcciones, por ejemplo, de contención de aludes y limpieza de bancos, entre otras cosas. "Este es un ámbito difícil para entrar a trabajar pero una vez que lo haces, el crecimiento es exponencial", dice. Se recibió en 2016 y señala que en sus entrevistas siempre había pesado el hecho de ser mujer por considerar ser madre y tener que cuidar a sus hijos y coordinar con su marido, pero asegura que hoy se abrieron esas posibilidades gracias a la concientización de las empresas.

Claudia Chirino ingresó como joven profesional en Veladero, en el área de servicios técnicos. "Yo invito a las mujeres a postularse para trabajar en esta industria", dice aunque advierte que es difícil y genera muchos sacrificios por dejar familias y afrontar condiciones muchas veces adversas. En esa línea, coincide Victoria Merino, su compañera de área. Es ingeniera industrial y trabaja hace un año en Veladero.

Esta hoy "mujer minera" comenta que nunca se imaginó trabajar en esta industria. Ahora asegura que la minería es muy positiva para crecer profesionalmente a pesar de que hay que saber que los mineros se pierden muchas cosas de su vida social y familiar por el tiempo que demanda estar en la mina.

A la vez, todas las mujeres relatan el apoyo de sus familias e incluso el orgullo que les despierta a sus hijos o maridos, la tarea que realizan. Un caso especial es el de las conductoras de los camiones fuera de ruta, imponentes máquinas de 8 metros de altura que circulan por los laberintos ventosos de la mina.

Muchas de ellas llegaron con el curso de operadoras de camión fuera de ruta en comunidades de Veladero. Se trata de una iniciativa de la empresa para fortalecer el rol de la mujer en la industria minera y que cuenta con 41 participantes como resultado de la primera y segunda edición, donde se capacitaron chicas iglesianas que hoy se encuentran en su mayoría trabajando en la operación.

En el segundo semestre del 2022 se desarrolló la tercera edición, donde un

grupo de 22 mujeres iglesianas y jachalleras se entrenaron.

En Veladero hay además programa de graduados con 38 universidades locales, que incluyen la llegada de más mujeres a la mina. Y el de jóvenes talentos, programa que se desarrolla desde 2020 a 2022 y cuenta con 53 participantes en total con una fuerte impronta en el balance de género, con 38 mujeres que representan el 70 por ciento.

Se ejecutan también capacitaciones de operadores de conductores de camiones para mujeres y hay un trabajo intenso con la comunidad, con asistencia económica y mentoreos para emprendimientos liderados por mujeres en Iglesia y Jáchal, como Incubadoras de empresas comunitarias.

Los contratos de Veladero con proveedores comunitarios se duplicaron desde 2020. Se desarrollaron proveedores en bolas de molienda, servicio de limpieza, corte de vidrio, movimiento del suelo, contratistas de proyectos y construcción, y transporte de personal.

Incluso, más allá de la minería Veladero apoyó más de 60 proyectos en 3 años. Se destinó US\$ 121.000 en equipos para informática, carpintería, deportes, servicios eléctricos, mantenimiento artesanal, cerrajería, gastronomía y agricultura. El aporte permitió un 30 por ciento de aumento promedio en las ventas, y un aumento significativo en los empleos.

Hace dos años, la empresa acordó la creación de un nuevo fideicomiso para obras de infraestructura de la comunidad que se fondea con el 1,5 por ciento de las ventas de la mina. Eso se calcula que hasta 2030, mientras sigue operando la mina, serán US\$ 138 millones de dólares de inversión en las comunidades de Iglesia y Jáchal, en obras de energía y agua.

El año pasado, Veladero superó las 380.000 onzas de exportaciones. Este año proyecta exportar entre 320.000 y 360.000 onzas.

Desde que comenzó sus operaciones, supera los US\$ 10.000 millones en bienes, servicios e impuestos pagados en la Argentina. Desde 2012, cuando Veladero comenzó un plan de mejora de infraestructura y expansión, se invirtieron US\$ 342 millones. <AP>

# La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

- Programa integral de salud
- Medicina preventiva
- Planes corporativos a medida
- Salud ocupacional

Y mucho más.



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud

 /obra-social-luis-pasteur



## Especial Real Estate

# A la vera de un cambio de ciclo

El mercado residencial y logístico se mantiene activo, y en el sector ya se habla de un optimismo realista. Panorama de una industria a la expectativa.

Por María Eugenia Usatinsky

“Todo parece indicar que se viene un cambio de ciclo”, se escucha -con tono esperanzado- entre los *players* del sector de la construcción cuando especulan sobre el futuro de la Argentina. De hecho, “gane quien gane” las elecciones presidenciales, prevén que se implementarán transformaciones políticas y de las condiciones macro y microeconómicas.

Si bien se sabe que los cambios no serán instantáneos ni fáciles, se demandan medidas para domar la inflación, el cepo y restituir el poder adquisitivo. La meta: mejorar el clima de negocios y la llegada de capitales al real estate, ade-

más de resolver la ley de alquileres vigente (que al cierre de esta edición trascendía que sería suspendida).

Damián Tabakman, presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (CEDU), expresa: “Es un año con un montón de incertidumbre. Este nivel inflacionario hace que el día a día del desarrollo inmobiliario de la construcción sea muy complicado. Los desfasajes en las obras pueden ser millonarios. Con los cambios de Gobierno, siempre se enfrián los mercados inmobiliarios y la demanda es más débil. La contracara es que el nivel de actividad del sector no es malo. Es una paradoja”.

El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción –ISAC- de enero (registrado por el Indec) muestra una suba de 2,6 por ciento respecto al primer mes de 2022. Y según datos del Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), se incrementaron los puestos de trabajo en este rubro: en el primer mes de este año se contabilizaron 422.976 trabajadores en el sector formal, 8,7 por ciento por encima de la media histórica.

En palabras de Tabakman, la explicación de este fenómeno es que “siempre hay nichos de oportunidad con buenos proyectos, como son lo de alquiler temporario; el mundo del cepo, que hace que compañías medianas y grandes busquen transformar sus pesos en metros cuadrados; y, finalmente, están quienes generan mercadería ahora para cosechar los frutos dentro de unos años”. En tanto, el blanqueo, la ley de sinceramiento fiscal reeditada el año pasado, generó algunas operaciones aunque “en la vida real fue menos de lo que hubiésemos querido”, admite.

## Operaciones en alza

En la actual coyuntura, lo que no se amplía es el segmento objetivo de los desarrolladores: ante la imposibilidad de ac-



Izq.: Puertos, el desarrollo en Escobar de Consultatio. Der.: Sens Luxury Homes, en Palermo Green.





Arriba: Distrito Central, el desarrollo de Criba en Mendoza. Abajo: Black Echeverría, el proyecto de CEK en Belgrano.



La obra de MilAires, proyecto de "country urbano" de Ecipsa.

ceder a créditos hipotecarios, se apunta a captar inversores con excedente de pesos o a compradores de clase media alta para productos *premium* residenciales.

En cuanto a las operaciones de compraventa, vienen con alza moderada desde el año pasado y hay desarrolladores posicionándose en tierras. De acuerdo a los datos del Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, durante el primer bimestre de 2023 se registró una suba de 21 por ciento en la cantidad de actos respecto al año pasado.

Carlos Spina, presidente de la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV), es contundente: "No veo que vaya a haber cambios antes de fin de año. El deterioro del poder adquisitivo de la población general llevó a que estemos en la peor relación entre salario y metro cuadrado de las últimas décadas. Aparte de estar muy alejada la adquisición de la vivienda, se agrega la complejidad de que se alejó el alquiler porque la ley generó una merma en la oferta y un encarecimiento. En los últimos 12 meses aumentó 120 por ciento el costo del alquiler versus -en el mejor de los casos- la suba del ingreso formal que fue del 90 por ciento y del informal, 60 por ciento. Con lo cual a estos últimos se le duplicó el precio del alquiler. ¡Es muy grave!".

A su vez, en relación con los precios de las propiedades, se especula con que hayan llegado a su límite. Según el último relevamiento realizado por Zonaprop en base a los avisos publicados en su plataforma, los precios de los inmuebles acumulan una caída del 1,2 por ciento en el primer trimestre del año, 1,6 por ciento inferior a la registrada entre enero y marzo de 2022.

Ignacio Trabucchi, socio y director del estudio ATV, expresa que “hace dos años todo era incertidumbre absoluta, sin ninguna variable fija. Con el tiempo, algunas de estas dudas se fueron despejando”. Con respecto a los precios de las propiedades, informa que “están entre

lo requerido un año atrás”, señalan.

Pero si bien mejoró el rendimiento, el nuevo fenómeno son los alquileres temporarios, mercado en el que los propietarios incursionan tentados por la promesa de que pueden llegar a triplicar sus ingresos. En la ciudad de Buenos Aires, según el barrio, “alquilar un departamento en Airbnb es entre 46 y 258 por ciento más caro que en el mercado de tradicionales”, de acuerdo Properati.

#### Ajuste de costos

De acuerdo al último informe del Indec sobre el Índice del Costo de la Construcción (ICC), correspondiente a febrero en el Gran Buenos Aires, se

Manuel Valdés, director Comercial de la constructora CRIBA, aconseja que en momentos de tanta volatilidad como el actual, “para ser rentables es clave revisar los costos de construcción constantemente y controlar los desvíos presupuestarios, sobre todo ante variables exógenas. En tanto, para los inversores y usuarios finales, es un buen momento para comprar ya que los precios de los inmuebles están en pisos históricos y el costo de la construcción sigue aún barato comparado con otros períodos”.

#### Competir por inversores

Federico Azubel, otro de los directores y socios de ATV Arquitectos, compañía



**Damián Tabakman, presidente de CEDU:**  
“Este nivel inflacionario hace que el día a día del desarrollo inmobiliario de la construcción sea muy complicado”.



**Gabriela Goldszer, directora de Ocampo:**  
“Estamos mejor en términos de construcciones, de lanzamiento de proyectos y de convalidación de valores”.



**Manuel Valdés, director Comercial de CRIBA:** “Para ser rentables es clave revisar los costos de construcción y controlar los desvíos presupuestarios constantemente”.

15 y 20 por ciento abajo respecto a la pre pandemia. El piso se tocó hace rato y se empezó a recuperar”.

Desde Zonaprop perciben una mejora en la rentabilidad. Los precios de alquileres permanentes aumentaron 8,3 por ciento en marzo y el incremento se aceleró: en el último trimestre de 2022 la suba fue de 17,3 por ciento y este trimestre, 25,7. En los últimos 12 meses el precio ascendió 118,6 por ciento.

Es el mayor incremento interanual desde el inicio de la serie. La relación alquiler/precio sube levemente y se ubica en 4,47 por ciento anual. “Es decir, se necesitan 22,4 años de alquiler para recuperar la inversión inicial, valor que se encuentra 22 por ciento por debajo de

registra una suba de 5,6 por ciento respecto al mes anterior y 101,8 por ciento de variación interanual.

En relación a ello, Gonzalo de la Serna, CEO de Consultatio, la desarrolladora de Nordelta y Puertos, donde actualmente entre los dos barrios hay más de 1200 casas en construcción, opina: “Desde hace varios meses se aprecia un crecimiento superior al de la inflación, impulsado por la escasez de ciertos materiales y el aumento del costo medido en dólares debido a la diferencia en su evolución respecto al peso. En 2022, por ejemplo, el índice de la CAC aumentó 106 por ciento, mientras que la inflación general fue del 94 por ciento y el dólar MEP creció 64 por ciento”.

que comenzó la construcción de Sens Luxury Homes, complejo residencial *premium* en el denominado Distrito Palermo Green, sobre terrenos de la ex playa ferroviaria, aporta su mirada: “Vineimos de momentos complejos, así que con un poquito de reglas claras y viento a favor, se ordenará. Siempre la tierra y los desarrollos son refugio. Hoy hay mucha gente que está interesada en seguir comprando tierra. Tal vez más cerca a la fecha de las elecciones haya una mirada un poco más cauta, pero actualmente hay más movimiento e interés”.

Pablo Brener, gerente *senior* de Real estate de Mercado Libre, comparte datos que validan esta percepción: la región de AMBA registra una baja en la



DESDE SUDAMÉRICA,  
CONECTAMOS LA ARGENTINA  
CON EL MUNDO

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

Conocé más en [www.sudamericanadedragados.com.ar](http://www.sudamericanadedragados.com.ar)



Compañía  
**SUD AMERICANA**  
DE DRAGADOS



Miembro de:  
**Jan De Nul**  
GROUP

oferta de alrededor del 2,2 por ciento y un crecimiento del 23 por ciento en la cantidad de visitas a publicaciones de propiedades en venta, comparando los dos primeros meses de 2023 con el último trimestre de 2022.

Gabriela Goldszer, directora de Ocampo Propiedades, inmobiliaria focalizada en proyectos *premium*, coincide en que se percibe una recuperación de la actividad: “Desde mediados del año pasado estamos mejor en términos de construcciones, de lanzamiento de proyectos y de convalidación de valores. Esto se lo atribuimos un a las expectativas electorales, lo que genera confianza. Tenemos un optimismo realista. Venimos de tantos años de incertidumbre que, comparativamente, es un mejor momento. No sabemos cuándo vendrá la recuperación pero no se vislumbra que vayamos a estar peor”.

A la actual coyuntura se sumó que otros instrumentos menos tradicionales que “hasta ahora parecían alternativas de inversión mágicamente atractivas -como las criptomonedas u otros mercados como España o los Estados Unidos- empezaron a desmitificarse un poco por la caída de las cripto”, cuenta Goldszer.

Desde Mendoza, Joaquín Barbera, directivo de Grupo Broda, agrega que la crisis de los mercados internacionales desatada por la inflación y la suba de tasas de interés, desaceleró la economía y generó la caída de varios fondos. Por eso, en este contexto socioeconómico mundial, “muchos inversores se inclinan a lo que pueden ver y tocar: el ladrillo. Y este efecto se potencia aún más en la Argentina donde, a la inestabilidad global, se le suma la inflación y la incertidumbre propia de un año electoral”.

Sin embargo, Tabakman señala que el incremento de tasas puede ser una nueva competencia para los desarrolladores que buscan recuperar inversores: “Hay que tener en cuenta que en el mundo cambió una variable, un paradigma global: el costo del dinero. Hoy, con la suba de tasas que implementaron los gobiernos para combatir la inflación, cualquiera puede acceder a inversiones financieras que rinden de 5 a 7 por ciento o más.

Todavía no estamos muy conscientes de esa competencia. Esto nos volverá más exigentes y obligará a los desarrolladores a cambiar un poco la manera de pensar los proyectos para que sean mejores y más rentables”.

Por su parte, Gerardo Azcuy, fundador y director General de la desarrolladora de Caballito que lleva su apellido, admite que trata de “no mirar mucho el año porque se van a cumplir cinco de recesión. En los últimos dos o tres años, el dólar tuvo movimientos muy pronunciados y hubo un veranito de costos bajos durante 12 a 18 meses por la pandemia”.

Este arquitecto agrega que si bien la Argentina “es un país de ciclos, la empresa no puede depender de ellos, debe tener autonomía. El trabajo hay que sostenerlo a lo largo del tiempo pero a velocidad crucero, para que no sea muy rápida cuando el mercado está recesivo ni lenta cuando es efusivo”.

Alan Mohadeb, socio de CEK Group, es optimista: “El mercado se encuentra paulatinamente recuperando su ritmo mes a mes y los rendimientos de los activos inmobiliarios están superando nuevamente el 5 por ciento anual en moneda dura. Venimos con un muy buen ritmo de operaciones desde octubre, fue un ‘veranito’ de ventas e hizo de ese el mejor año de ventas desde 2018. Y, particularmente diciembre, fue el mejor en cuatro años”, asegura

### Proyecciones

“Deseamos que haya un recambio y se modifique el clima de negocios negativo porque la riqueza de los argentinos está guardada en los colchones y, por más que la gente tenga una necesidad latente, no quiere gastar”, sentencia Azcuy.

Si bien en 2022 se produjo una recuperación en la actividad, para De la Serna “el año presenta perspectivas complejas de predecir debido a la incertidumbre y la volatilidad que se perciben en las principales variables económicas, en un contexto que se ve afectado por las elecciones”.

No obstante, si el futuro gobierno lograra articular medidas y programas que faciliten el acceso a la vivienda y el desarrollo y construcción, “habría un

enorme potencial para el crecimiento del sector”, aclara.

Por su parte, Spina resume algunas de las iniciativas que vienen trabajando desde la AEV junto con otras entidades para contribuir al futuro de la actividad. “El plan que le presentaremos a las nuevas autoridades –gane quien gane- es de políticas de vivienda a implementar durante una década, pensando que los primeros dos años serán de desinflación con paulatina mejora del mercado de alquileres para luego fortalecer el de los desarrollos”.

Damián Lopo, CEO y fundador del holding NLK, propietaria de empresas inmobiliarias, sostiene: “Es un gran momento para invertir. El precio de las propiedades que desde hace cuatro años baja sostenidamente, está llegando a un piso y el real estate siempre vuelve”.

Walter Fuks, CEO de Grupo Ecipsa, firma que tiene en cartera nuevos proyectos para ocho provincias, comenta: “Aunque los años de elecciones son particulares y los contemplamos en las planificaciones, no determinan nuestra operación. Las decisiones se basan en una perspectiva de mediano y largo plazo, y siempre superan los avatares electorales. Nuestros desarrollos continuarán avanzando y duplicaremos la inversión en obras para seguir creciendo”.

Iván Chomer, CEO del grupo que lleva su apellido, proyecta: “La demanda fue sostenida y en lo que va del año se encuentra en alza así que creemos que seguirá en el mismo sentido. Los precios están en el piso máximo de las últimas dos décadas, aunque la recuperación será paulatina”.

Sobre el plazo en el que se podría revertir el marco coyuntural que favorezca al sector, Tabakman es claro: “Es imposible saberlo porque las dificultades son tan grandes que lo único que me atrevería a decir es que rápido no será porque hay tantas complicaciones y de tal envergadura que solo un mago podría corregirlas muy rápidamente. Pero –agrega– si bien es cierto que más allá de que el universo inversor se mueve por realidades contundentes, contantes y sonantes, también lo hace por expectativas con lo cual muchas veces procura anticiparse”. <AP>



# #SomosAlseaConoSur



**Alsea** 



**chili's**

**P.F. CHANG'S**

**Oficinas**

# El resurgir corporativo

En 2022, por primera vez tras el Covid, se registraron indicadores positivos en el segmento. El exceso de pesos y el cepo impulsan a las empresas a comprar espacios de trabajo. Las zonas más buscadas.

Por Belén Fernández

La pandemia impactó de lleno en el mercado de oficinas. La llegada del *home office* cambió por completo las formas de trabajar y obligó a las compañías a adecuarse al nuevo escenario. Hoy el negocio vuelve a resurgir: las empresas apuestan a la compra de metros cuadrados para canalizar el sobrante de pesos y los valores de las oficinas empiezan a recuperarse.

Según los datos de Cushman & Wakefield, empresa global de servicios inmobiliarios corporativos, en Buenos Aires el mercado tuvo una recuperación y cerró 2022 con una vacancia del 14,5 por ciento en oficinas corporativas.

Esto significó una caída interanual del 6,6 por ciento. Además, marcó una absorción neta positiva de 23.835 metros cuadrados (m<sup>2</sup>) para el último semestre, registrando de este modo el primer período con un indicador positivo desde la llegada del Covid.

“La pandemia se fue pero nos dejó ciertas tendencias. Uno antes veía la oficina como un lugar donde se iba a trabajar todos los días y eso no estaba en discusión. En cambio hoy no se puede reclutar talento si no consideras el *home office*”, explica Domingo Speranza, fundador y presidente de

**14,5 %**

Fue la vacancia 2022 en oficinas corporativas

Fuente: Cushman & Wakefield

Newmark. Estas nuevas formas de trabajar obligaron a las empresas a modificar los espacios de trabajo. “Es importante que hablamos de oficinas como espacios similares al living de tu casa. Los *amenities* y los ambientes amplios y luminosos son muy valorados”, reconoce el empresario inmobiliario.

Hoy son cada vez más las compañías que piden asesoramiento para construir espacios de trabajo agradables y que atraigan a los nuevos talentos. “El objetivo para nosotros es transformar a las empresas en espacios de trabajo similares a los que ofrecen compañías como Google”, agrega.

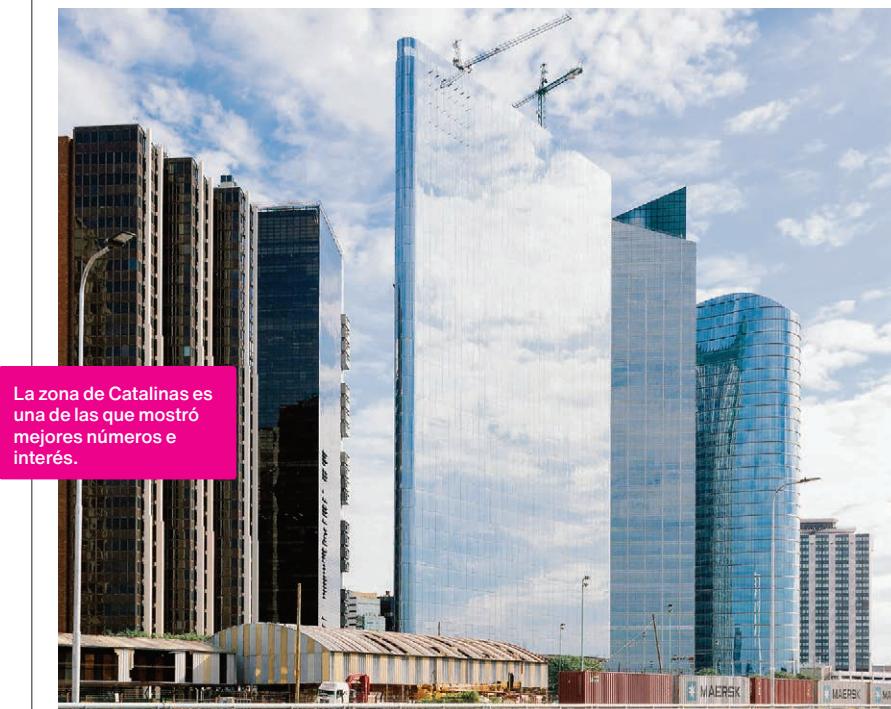
**Crecen las ventas**

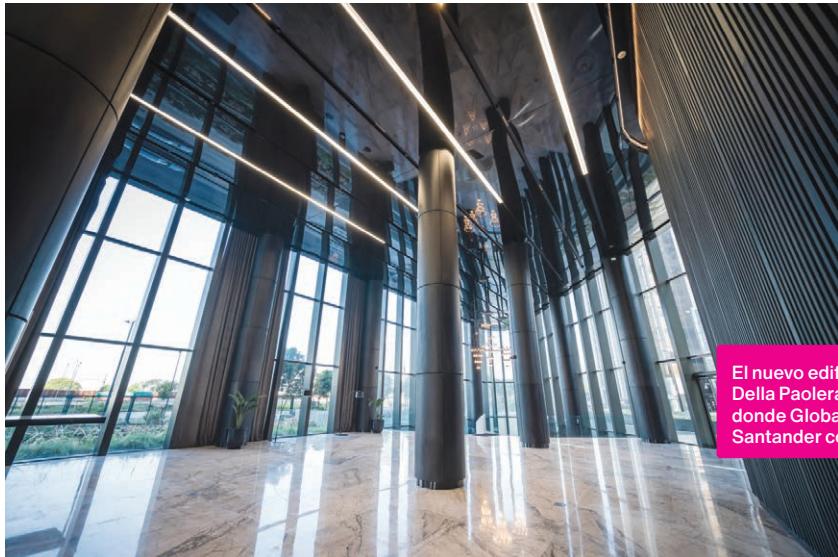
Según los datos de Cushman & Wakefield, el precio promedio total de alquiler de oficinas clase A en Buenos Aires finalizó en 2022 con un valor de US\$ 23,71 por m<sup>2</sup> - expresado en dólares oficiales-, lo que pronunció la tendencia a la baja, con una variación de 4 por ciento respecto al año anterior. Ahora, los valores de venta parecen defenderse mejor y, si bien se depreciaron comparado a los números pre-pandemia, empiezan a recuperarse.

“Los precios de las oficinas en venta bajaron, pero no se destruyeron”, explica el número uno de Newmark. Las empresas, ante el exceso de pesos y la imposibilidad de girar divisas al exterior, apuestan a la compra de inmuebles. De esta forma el mercado se dinamiza generando un incremento de operaciones.

“Ya desde el último año de la presidencia de Mauricio Macri, las empresas comenzaron a tener una acumulación de pesos y con el cepo no podían girarlo al exterior. Una de las opciones era comprar ladrillos para convertir ese dinero en moneda dura”, cuenta José Ignacio Viñas, director general de real estate comercial de Cushman & Wakefield para Argentina y Uruguay.

Para el empresario inmobiliario “lo que está pasando es que las empresas siguen comprando oficinas porque entienden que cambie o no el gobierno –





El nuevo edificio de Della Paolera de IRSA, donde Globant y Santander compraron.

ante las elecciones presidenciales de octubre- el levantamiento del cepo será progresivo y podría demorar por lo menos tres años". En ese sentido agrega: "Siempre que haya déficit fiscal la medida restrictiva va a continuar".

Si bien los valores de las oficinas a la venta se recuperan, hay una zona que no escapa a la crisis y a los coletazos de la pandemia. El microcentro concentra los precios más bajos y las tasas de vacancia más altas. "Se evidencia una gran variedad de ofertas, y al mismo tiempo poca demanda por parte de las empresas", indica Andrés Di Nallo, *broker* de la división oficinas de Adrián Mercado. Pocos apuestan a esta zona y resurgen con fuerza nuevos polos de trabajo.

#### Lo más buscado

"Catalinas se recuperó muy bien. De hecho, el 90 por ciento de las operaciones del último año se hicieron allí", indica Viñas. Esto se vio impulsado sobre todo por las ventas de IRSA en su edificio más nuevo en Della Paolera. El *holding* invirtió más de US\$ 110 millones en la torre que se inauguró en 2021 en medio de la pandemia. De un total de 30 pisos, más de la mitad se vendió en los últimos dos años a empresas como Globant y el banco Santander.

US\$  
23,71  
Por m<sup>2</sup>

Es el precio promedio total de alquiler de oficinas clase A en Buenos Aires (fines 2022)

Fuente: Cushman & Wakefield

"La vacancia sigue siendo mayor que la pre-pandemia. Vamos bajando mes a mes pero todavía no se igualaron los números de 2019. Deberíamos estar cerca del 10 por ciento y hoy, por lo menos, tenemos 4 puntos por encima", reconoce Viñas.

Otra de las zonas que tomó relevancia, post pandemia, es la arteria de Libertador. "Desde Núñez, Belgrano y Palermo, se está empezando a vender. Nosotros vemos mucho interés por esta zona al igual que Catalinas", agrega por su parte Nicolás Ferrero, *Research manager* de CBRE Argentina.

"El edificio de oficinas de Mirabilia en Palermo Hollywood está teniendo muchos interesados. Esta zona es una de las más demandadas por las empresas", agrega Ferrero en relación al nuevo desarrollo en Nicaragua y Humboldt. "Otra tendencia que también empezamos a notar en los últimos meses es que las empresas buscan comprar edificios enteros", aporta el especialista.

En relación al polo de Catalinas, a pocos metros de Retiro, Ferrero apuesta a una recuperación en el corto plazo. "Este año la constructora Consultatio va a comenzar su desarrollo allí aumentando la oferta y poniéndole valor", explica. Desde la empresa que lidera Eduardo

Costantini aseguraron que el emprendimiento –que será de usos mixtos- está previsto para el segundo semestre de este año, pero aún están ultimando los detalles finales.

Lo que está claro es que las empresas buscan espacios alejados del microcentro y más cercano a las zonas residenciales en donde los edificios ofrecen espacios modernos y adaptados a las tendencias post pandemia. "Buscan oficinas con muy poco por hacer a niveles arquitectónicos, muchas veces amobladas y en zonas con edificios o torres modernas como por ejemplo el corredor norte de la Ciudad de Buenos Aires desde Palermo a Núñez", agrega Di Nallo.

Según los datos relevados por Cushman & Walkfield, en Buenos Aires, la superficie que se está construyendo actualmente es de 243.718 m<sup>2</sup>. La mayor parte de esta superficie ya debería haber sido entregada, pero las fechas de finalización fueron aplazadas por la pandemia. "Empezamos a ver nuevos proyectos de oficinas. Hoy las desarrolladoras apuestan a este mercado porque hay movimiento como consecuencia del excedente de pesos que tienen las empresas y que no pueden girar al exterior", aporta Ferrero.

#### Logística, el mercado ganador

Dentro del segmento inmobiliario corporativo, el mercado industrial es el gran ganador de 2022. Con una aceleración en la atracción de demanda, cerró su balance con indicadores positivos y valores con una leve alza. Además hoy hay una tasa de vacancia con tendencia a la baja. "Hay indicadores favorables y una propuesta atractiva para la diversificación de las inversiones con una rentabilidad cercana al 7 por ciento anual", explicaron desde Newmark,

El crecimiento exponencial del *e-commerce* viene fortaleciendo positivamente la demanda del sector logístico. Según datos de la Cámara de Comercio en Argentina (CAC) el comercio electrónico creció un 73 por ciento en primer semestre de 2022 respecto al primer semestre de 2021. Por lo que de

mantenerse este nivel de demanda se espera en 2023 un contexto de escasez de espacios ante la baja producción de nuevas naves y la alta demanda del mercado.

“El triángulo de San Eduardo en Zona Norte es históricamente el que concentra mayor demanda. Hoy este polo está saturado y se está migrando a la altura de Pilar. Allí observamos nuevos

desarrollos y una fuerte demanda”, indicó Ferrero de CBRE.

Los datos de Newmark muestran una absorción neta del último trimestre de 2022 con números positivos con 33.766 m<sup>2</sup> y un acumulado anual de 142.356 m<sup>2</sup>, cercano a los valores presentados en 2018. En términos de metros cuadrados en los últimos meses de

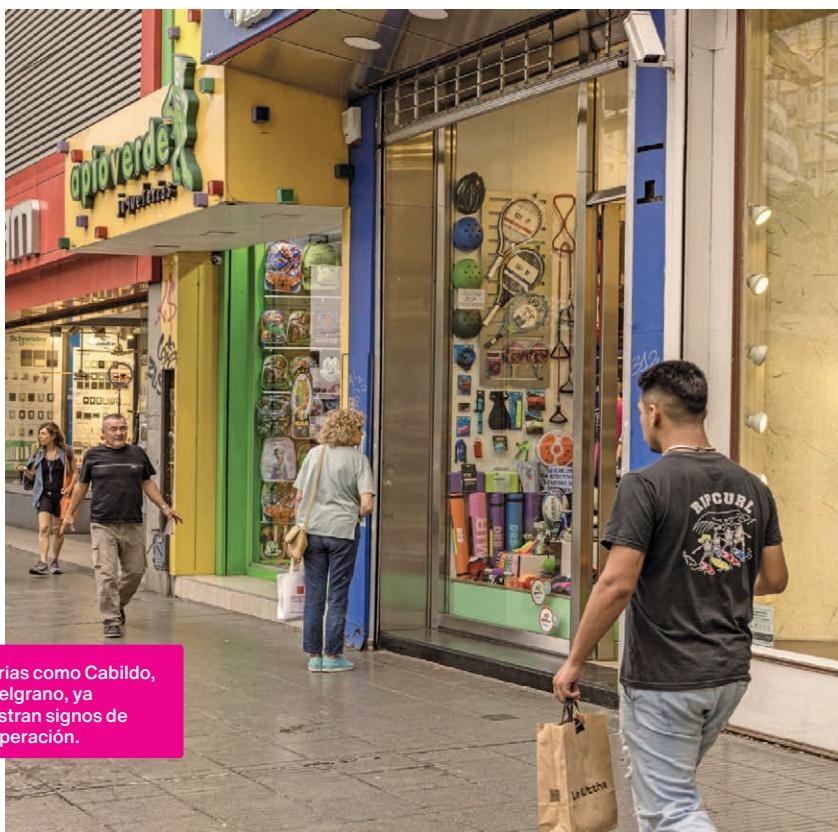
2022 se registraron 131.710 m<sup>2</sup> disponibles, cifra que supone un descenso del 35,5 por ciento respecto del mismo período del año anterior, por lo que la oferta continúa en descenso.

La tasa de vacancia se ubicó en 7,3 por ciento, con una tendencia a la baja y cerró con 1,8 puntos porcentuales menos que el período anterior. <AP>

## Locales

# El cómo y el dónde del retail

Los precios de renta se incrementan mientras que la vacancia cae. Indumentaria y gastronomía, los rubros que ocupan más espacios, mientras surgen puntos para retiro de compras online.



**Arterias como Cabildo, en Belgrano, ya muestran signos de recuperación.**

Transcurridos tres años del inicio de la pandemia, el mercado inmobiliario de locales comerciales se recompone. Con valores de venta que todavía se encuentran en niveles históricamente bajos y de renta en ascenso, los consultores del rubro sostienen que es buen momento para invertir, aunque la oferta en CABA escasea.

Desde la consultora Colliers Argentina confirman que “durante los primeros tres meses del año se observó una recuperación en el mercado de locales comerciales. El rubro del *retail* actualmente presenta un aumento de la demanda, principalmente en los corredores comerciales más importantes, lo que trae un incremento de precios en algunas zonas de interés”.

Cristian Frers, director de Nuevos Negocios de Bridge Argentina, coincide: “Este sector viene recuperándose luego de tocar fondo como consecuencia de la pandemia. Si bien tanto centros comerciales como las principales arterias de la ciudad no escapan a la situación macro y microeconómica, estos son los que primero muestran una recuperación. Sin embargo, la cantidad de operaciones en el sector sigue baja comparada con los parámetros previos al Coronavirus y una de las razones es la poca oferta en *hot spots*, que son los puntos de mayor demanda”.

### Precios en alza

Según el análisis del mercado que realizó Colliers, los valores de venta de los locales comerciales están históricamente en sus ratios más bajos: “Si bien el movimiento de venta de los locales siempre fue inferior al de los



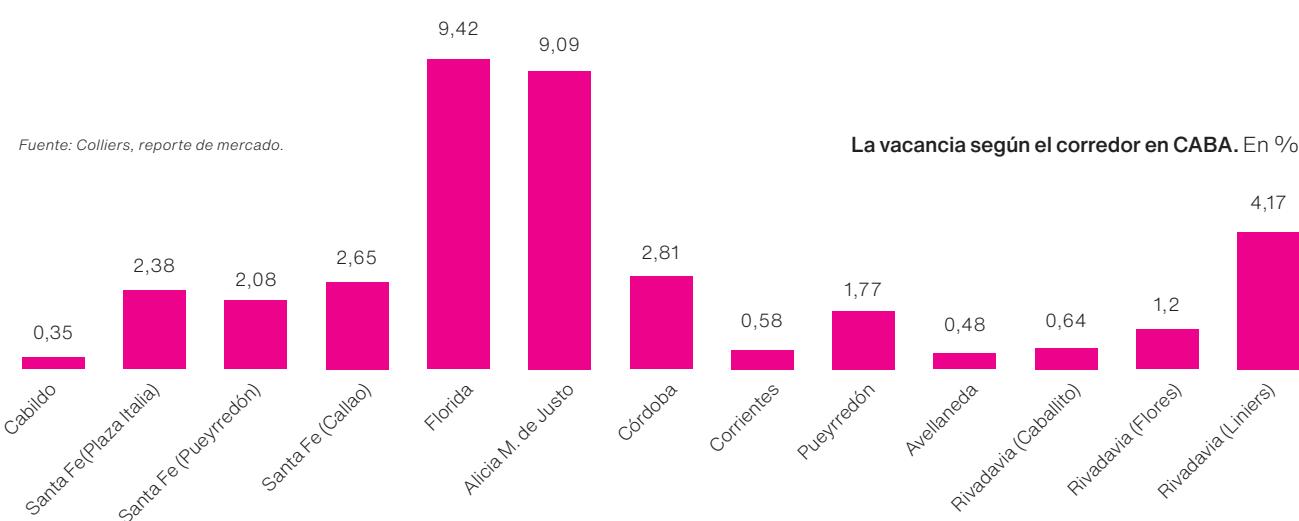
## TRANSFORMAMOS EL TALENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El mundo del trabajo cambió y cómo incorporar personal a las empresas es una de sus razones. Hoy es necesario contar con un proveedor aliado que pueda resolver las búsquedas de candidatos de manera profesional, rápida y con la experiencia necesaria para dar con los perfiles más adecuados.

En RPO – Recruitment Process Outsourcing - estamos para ayudarte con tus procesos de reclutamiento, si querés conocer más acerca de nuestro servicio escaneá el siguiente código.



Talent  
Solutions  
RPO  
ManpowerGroup



alquileres, la oportunidad de una inversión en una propiedad comercial para rentar resulta muy atractiva. Es por esa razón que los potenciales compradores buscan oportunidades de negocios en este rubro". A modo de ejemplo mencionan que recientemente pudieron concretar la venta de un local en una de las principales peatonales del Microcentro. La propiedad –que tenía doble frente y superaba los 1500 m<sup>2</sup> cubiertos- se vendió a casi US\$ 1200/m<sup>2</sup>.

"Si bien el rango posible de precio de venta depende del tamaño y la ubicación del local, en promedio puede estar entre US\$ 1200 y US\$ 10.000/m<sup>2</sup>", explica Marcelo Zuliani, gerente Comercial de Colliers Argentina. Mientras que los valores de los alquileres en los corredores comerciales principales están entre US\$ 15 y US\$ 50/m<sup>2</sup>, aunque lejos aún de los valores pedidos hasta 2017, cuando se inició una marcada debacle.

De acuerdo a los últimos números relevados por el equipo de Cushman & Wakefield, en el primer trimestre del año el metro cuadrado de locales en Santa Fe y Callao se alquila por US\$ 25, en Santa Fe y Pueyrredón a US\$ 29, en Cabildo y Juramento por US\$ 30, y en los alrededores de Acoyte y Rivadavia por US\$ 40. Con respecto a la vacancia, en la mayoría de los corredores está por debajo del 5 por ciento "ya que post-pandemia hubo una reactivación muy importante y ya no quedan locales *premium*".

### Zonas hot & cold

En cuanto a las ubicaciones más buscadas, no se registran grandes cambios. Las intersecciones de las avenidas Acoyte y Rivadavia; Cabildo y Juramento; Santa Fe y Coronel Díaz; y Santa Fe y Pueyrredón, son las que despiertan mayor interés. En tanto, la zona de Av. Libertador entre Sucre y Monroe está teniendo una moderada recuperación, agregan desde Colliers.

En promedio, la vacancia medida sobre los 14 corredores comerciales más importantes de CABA es del 2,7 por ciento. Florida y Alicia Moreau de Justo (Puerto Madero), con 9,42 por ciento y 9,09 por ciento respectivamente, presentan las más altas. En cambio, Cabildo y Juramento junto con Acoyte y Rivadavia, las más bajas: 0,35 y 0,64 por ciento.

"Vemos una gran disparidad de precios y vacancia dependiendo de la ubicación y accesos, y visibilidad de los locales. Por ejemplo, en la zona del Microcentro la vacancia real llegó a estar en el orden del 70 por ciento. Hubo una muy leve recuperación en 2022 y luego en 2023. Como contrapunto, en las zonas de Palermo y Puerto Madero se encuentra en el orden del 10 por ciento", añade Frers.

Lucas De Salvo, *broker* de Cushman & Wakefield, convalida esto y afirma: "Nosotros estamos con búsquedas activas ahora pero la mayoría de las esquinas clave de la ciudad están ocupadas. A su vez, los valores en muchos casos se empiezan a ver en dólar bille-

te, que es algo que desde hace mucho tiempo no pasaba".

En cuanto a los rubros que más traccionan las operaciones, Frers señala: "Una tendencia que continúa durante el último año es que los locales aptos gastronomía y de servicios en zonas de consumo turístico son los que han demostrado tener mayor demanda y potencial". En tanto, en el inventario compartido por Colliers a fin de 2022, el rubro indumentaria y accesorios es el que mayor ocupación presenta: 50,4 por ciento.

De Salvo sostiene que el mercado de locales después de la pandemia "se recalentó" y que, además, se produjo un cambio de morfologías: "Hay ciertos inquilinos, como por ejemplo los bancos, que están decidiendo cerrar algunas sucursales y en esos locales que eran 300 o 500 m<sup>2</sup> entran rubros nuevos, como lo de belleza corporal y de gastronomía". También se detecta más demanda de espacios para instalar negocios de tecnología.

Si bien las marcas siguen apostando a los corredores clásicos, el vocero de esta compañía de servicios inmobiliarios advierte que "a los nuevos rubros que surgieron no les hace falta estar allí, pueden estar retirados cinco cuadras porque a nivel de consumo les resulta lo mismo. Entonces, se están formando nuevos polos por lo que para algunos proyectos la ubicación ya no es lo clave, más que nada lo es la experiencia, el formato y el público que habita la zona".

La excepción continúa siendo el Mi-

# RENAULT ALASKAN

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Renault recomienda AXION energy

Castrol

[renault.com.ar](http://renault.com.ar)



crocentro y el eje de la calle Florida que, si bien mejoró en ocupación, dista aún de alcanzar un nivel deseable.

### Retail híbrido

Al momento de pensar en invertir, construir o rentar inmuebles comerciales hay que tener en cuenta algunos cambios que se produjeron en el mercado. Desde hace unos años el tipo de locales que se buscan son diferentes. Según detalla Zuliani, de Colliers Argentina, "en la actualidad los clientes apuntan a formatos más chicos, de entre 150 m<sup>2</sup> a 300 m<sup>2</sup> de superficie como máximo. Los frentes van de 5 a 11 metros y en general se buscan locales con buena altura, sin desniveles en el solado ni columnas, y con espacio aéreo".

Otro de los fenómenos que perdura –y promete continuar– es la creciente demanda de depósitos o pequeños locales destinados a funcionar como puntos de exposición y de retiro de las ventas *online*. Este uso no requiere necesariamente de locales con ubicaciones estratégicas, lo que mejora el posicionamiento de aquellos emplazados en calles secundarias.

Si bien es indudable que el comercio electrónico generó un cambio en los hábitos de compra de los consumidores, con el retorno a la normalidad conviven ambas modalidades: presencial y digital. Frers lo confirma: "El comercio *online* modificó la experiencia de compra en los locales de consumo masivo, transformándolos -en muchos casos- en punto de *pick up* o en pequeños centros de distribución. Esto hizo que mejorara la demanda de locales que no tienen mucha exposición ni están dentro de los *hot spots*".

De Salvo agrega: "Hay tiendas que están empezando a hacer experiencias de compras casi autónomas, donde se ingresa con el celular y -prácticamente sin ninguna intermediación- se sale con el producto. Hay más lugares para vivir experiencias, que es lo que predominó después de la pandemia. Antes eran locales colmados de mercadería, hoy los productos están en los depósitos y en el local está la experiencia". El futuro del *retail* va por ahí. <AP> M.E.U.

### Exterior

# Nuevas fronteras

Aspectos a considerar, ventajas y diferencias, y tipo de inversiones con mayor potencial en los Estados Unidos, Uruguay y Paraguay.

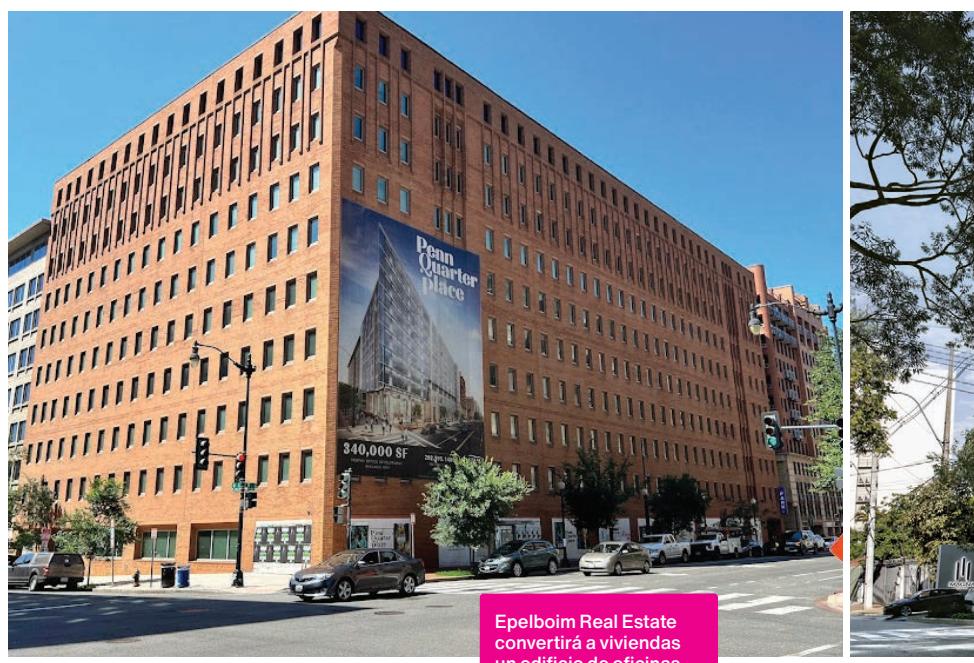
Ante la incertidumbre política y económica reinante que desfavorece el clima de negocios y disminuye la rentabilidad de las inversiones inmobiliarias en la Argentina, los capitales miran hacia otros mercados. Sin embargo, no todos son lo mismo. Según el destino, el segmento, el producto, la capacidad de inversión y la forma de estructuración, difieren las oportunidades y el potencial del negocio.

### Multifamily, el nuevo sueño americano

Uno de los países que históricamente capta mayor interés de los inversionistas inmobiliarios es Estados Unidos. Allí, el modelo de negocio que crece en los últimos tiempos es el de proyectos *multifamily*, edificaciones residenciales con fines de renta que tienen un único propietario.

Si bien hay diferentes esquemas de inversión, la idea consiste en captar capitales para construir o remodelar este tipo de propiedades y luego, una vez finalizadas las obras, vender el inmueble a grandes fondos que lo vuelcan al mercado de alquileres. Los inversores reciben una renta anual durante el proceso y las ganancias de capitalización por la revalorización al final del ciclo.

El grupo desarrollador argentino liderado por Iván Chomer desembarcó en ese país. Allí crearon Dividenz, empresa que promueve este tipo de inversión en edificios existentes. "Este es uno de los productos más buscados en el mercado estadounidense ya que permite diversificar la inversión entre todas las unidades, reduciendo riesgos y optimizando costos", explica.



Según señala, en 2022 este modelo representó el sector de real estate con mayor inversión en ese país, con un total de US\$ 278.800 millones, "lo que refleja la excelente *performance* que brinda".

En sus proyectos, el monto mínimo a invertir es de US\$ 50.000 y el plazo de cada *deal* varía entre tres y cinco años. El promedio histórico de rentabilidad anual es del 19,93 por ciento en dólares, afirman. De acuerdo a su visión, las mejores oportunidades están en Florida, Nueva York, California, Colorado, Texas y Nevada.

Noel Epelboim, CEO de la desarrolladora norteamericana Epelboim Real Estate, coincide en la visión optimista de este negocio. En la actualidad, su compañía promueve la conversión a viviendas de un edificio de oficinas vacío ubicado en la zona de Penn Quarter, en Washington DC. Sobre el potencial de este proyecto, destaca: "Allí existe una demanda no satisfecha de apartamentos pequeños. Además, por la presencia del Gobierno federal, el crecimiento de la demanda y de los precios es mucho más constante y tiene menos variabilidad que en otras ciudades".

En mayo comienza la demolición del edificio para construir 416 unidades de lujo. El plan es a tres años, con una ren-

tabilidad esperada de 24 por ciento anual. El monto mínimo para participar es de US\$ 500.000.

Además, este empresario recomienda la participación en proyectos hoteles, en condominios "con foco en mercados muy específicos" y en *multifamily* de apartamentos para estudiantes. "También los complejos de viviendas para personas de la tercera edad y enfermos -denominados *Assisted Living*- tienen un auge importante", señala.

Ariel Arrocha, director de la consultora LATAM en Estados Unidos para Argentina, coincide y añade: "Hay una demanda insatisfecha altísima en *Senior Living Facilities*. Las estadísticas americanas dicen que para 2035 habrá que duplicar la cantidad actual de viviendas y ubicaciones" para este nicho.

Otra empresa que tiene origen argentino –Amarilla- lanza su primer *multi-family* en ese país. Ezequiel Miedvietzky, su fundador, explica que se enfocan en este tipo de desarrollos porque allí "el mercado residencial se caracteriza por preferir alquilar". Este negocio "es altamente competitivo y ofrece una gran capacidad de escalabilidad", asevera.

La firma adquirió un terreno en Fort Lauderdale para construir 40 unidades de vivienda. Las obras comenzarán en

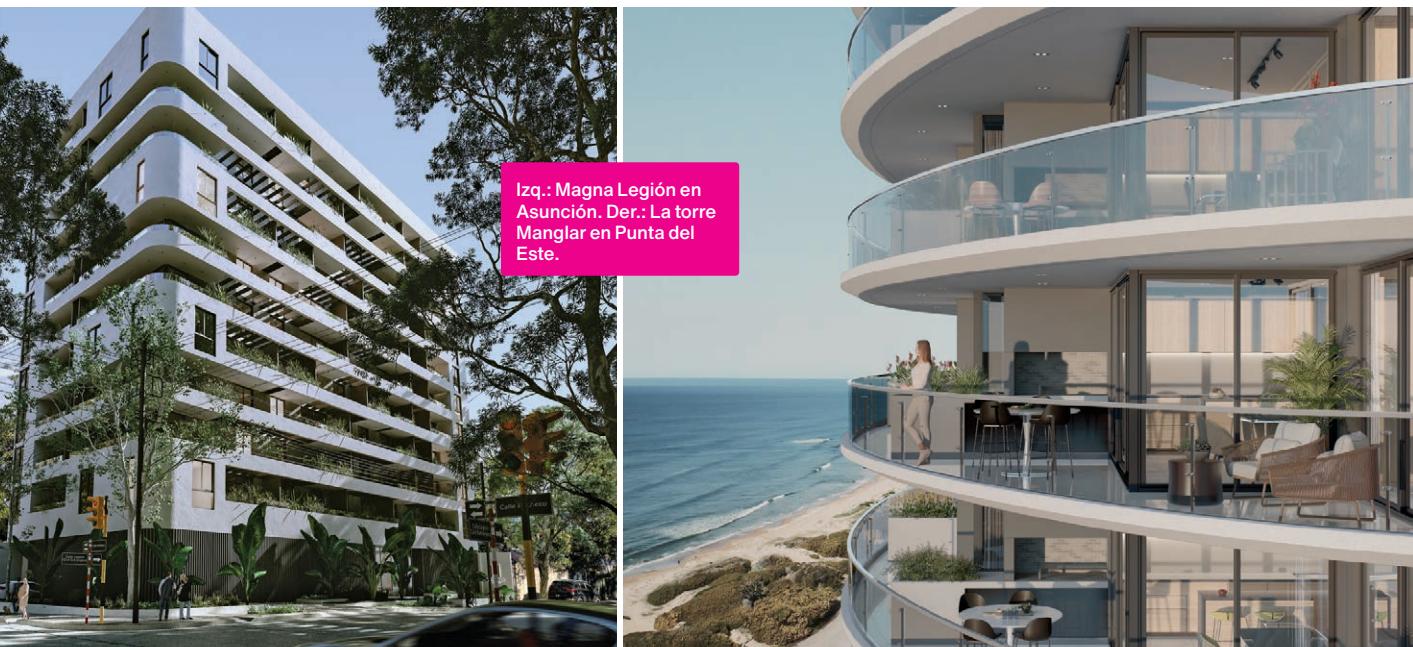
2024 y apuntan a lograr el 10 por ciento de tasa de retorno anual (para los inversores de pozo).

Por otra parte, el análisis de Mariano Capellino, CEO de Inmsa Real Estate Investments Management, no resulta tan optimista: "El mercado estadounidense de real estate no será atractivo porque al comparar la tasa de rendimiento de la renta de los activos versus la tasa de interés de los préstamos hipotecarios, es negativa. Dado esto, se seguirá contrayendo".

En cambio, este consultor aconseja virar al viejo continente: "Visualizamos apreciaciones en Europa a partir de 2024, por lo que es mucho más atractivo invertir este año". Y puntualiza que en España "hay un gran temor de que los inventarios en los bancos sigan aumentando, lo que podría permitirle a los fondos entrar con importantes descuentos".

### Repunte uruguayo

Las operaciones inmobiliarias en Montevideo y en Punta del Este se concentran en el mercado residencial y prometen, sobre todo, una buena opción como resguardo de valor, con moderada rentabilidad. "Uruguay se convirtió en una de las mejores opciones de inversión en



real estate en la región gracias a su seguridad jurídica, estabilidad económica, sumado a que tiene a favor la cercanía a la Argentina, una cultura muy similar y la hermandad rioplatense”, argumenta Fabián Kopel, director de la desarrolladora Kopel Sánchez.

Si bien los números de los *tickets* que se manejan para invertir en real estate resultan más elevados que los de la Argentina, las condiciones tientan. La existencia de financiamiento hipotecario accesible y la denominada Ley de Vivienda Promovida que beneficia al sector “generó que Montevideo viva un repunte del mercado inmobiliario”.

Kopel hace su balance: “El primer trimestre ha sido muy favorable. Esto probablemente sea por la caída de las bolsas internacionales y los problemas que enfrentan algunas empresas tecnológicas, que motivó a muchos inversores a buscar refugio en el mercado inmobiliario. Además, se vio un ritmo de alquiler muy sólido y una gran demanda”.

Hasta 2025 la compañía está comprometida con el avance de cinco edificios de vivienda (que comprenden 759 unidades en total) distribuidos en Montevideo y Canelones. Además, en 2022 comenzaron las obras de un complejo residencial de 7500 m<sup>2</sup>. El monto para invertir en sus proyectos de departamentos para clase media parte de US\$ 83.000 y las tasas de retorno promedio

## **“Uruguay es una de las mejores opciones en la región gracias a su seguridad jurídica y estabilidad económica”.**

Fabián Kopel, de Kopel Sánchez.

en alquileres oscilan entre 6 y 7 por ciento. Sus perspectivas son prometedoras.

El panorama de Punta del Este lo aborda Luciano Caballero, gerente comercial de Grupo Fonte Uruguay, que lleva adelante la torre Manglar en Playa Brava. La obra, que comprende 185 departamentos de 2 a 4 ambientes con valores que inician en US\$ 183.200, superará los US\$ 30 millones de inversión. La rentabilidad compuesta esperada estará entre 5 y 6 por ciento anual.

“Es un gran momento para la construcción en la ciudad, con récord de metros cuadrados autorizados en los próximos años. Luego de dos años con precios a la baja (2020 y 2021), el año pasado se revirtió el rumbo y se convocaron aumentos en el precio de reposición. Se augura una demanda sostenida para el sector”, prevé el ejecutivo.

### **Paraguay va por más**

Si bien se trata de un mercado de menor escala, Paraguay, principalmente Asunción, también capta interés tanto de desarrolladores como de inversores. Des-

de Altius Group, grupo de origen uruguayo que se expandió en la región, destacan que las condiciones macroeconómicas favorecen las inversiones en el país. En particular, en el sector del real estate ya que “el IVA y el impuesto a la renta son muy bajos (10 por ciento cada uno). Además, está muy desarrollado el crédito al constructor con tasas accesibles y la financiación para los compradores a 30 años. En tanto, la rentabilidad que obtienen los propietarios oscila entre 5 y 7 por ciento, aunque puede ser mayor según el momento del proyecto en el que compren su unidad”, detalla Francisco Jorge, gerente General de la filial Paraguay.

Esta situación permite promover desarrollos de vivienda sobre todo para la clase media en Asunción y, en particular, para los jóvenes. “Se genera un gran mercado de alquiler de departamentos, que es uno de los principales motores del sector. También crece el suburbano: se desarrollan barrios privados con infraestructura de lagunas, salidas al río y áreas deportivas”, agrega el ejecutivo.

Si bien este grupo está presente en varios países de Latinoamérica, apostaron a Paraguay “por su estabilidad económica, las reglas de juego claras y porque existe una demanda habitacional insatisfecha”. Al momento de la entrevista, tienen dos proyectos en construcción (More del Sol y More Mariscal) y este año sumarán otros dos lanzamientos. El *ticket* mínimo es de US\$ 80.000, según la etapa del proyecto.

Otros desarrolladores presentes en Paraguay son Grupo HVC y CDR (de Argentina) quienes se aliaron para lanzar (en conjunto con los estudios de arquitectura Frangella y KLM Architects) Magna Legión. Martín Fabiani, su director Comercial, destaca que allí “el mercado y el desarrollo están en un auge de inversiones”.

Si bien existe una amplia oferta de productos, calidades y ubicaciones, “las oportunidades están en las zonas más buscadas de los alrededores del Gran Asunción, donde se crearon diferentes polos urbanos como Villa Morra, una zona joven y moderna”, explica.



Su proyecto, de 7500 m<sup>2</sup>, comprende 53 departamentos de uno a tres dormitorios. Las obras comenzaron hace pocos días y el valor de las unidades parte de US\$ 73.500.

Más allá del destino, el producto y la rentabilidad, se aconseja pedir asesoramiento previo para optar por el mejor proyecto, vehículo de inversión y estructura acorde a las necesidades y expectativas de cada uno. <AP> M.E.U.

#### Tendencia

## Un juego de bloques

La construcción con containers crece como una opción más rápida y, muchas veces, económica.

Bajo la premisa de que el tiempo es dinero es que ha proliferado en la Argentina la modalidad de obras modulares realizadas con contenedores. La demanda se despliega como un abanico que contempla desde la vivienda única o la casa de fin de semana, hasta oficinas y locales comerciales.

La historia del desarrollo de las denominadas *tiny houses* o casas diminutas está vinculada a motivos diversos. En Latinoamérica, principalmente en Colombia y Perú, se conecta con la problemática habitacional y la escasez de crédito hipotecario, escenario que también se replica en la Argentina.

En los países desarrollados, en cambio, las razones fueron otras. Japón hizo punta a partir del concepto del uso mínimo del espacio debido a su escasa superficie para construir viviendas, mientras que en los Estados Unidos el paso del huracán Katrina, en 2005, instaló la idea de cuán pragmático sería la posibilidad de contar con casas transportables en caso de sufrir nuevas inundaciones.

En la Argentina el crecimiento de la construcción con contenedores es una realidad, aunque primero hubo que

romper la coraza cultural. "Fue creciendo la actividad, la gente se fue afianzando a este tipo de construcción. El primer impacto que tenía el container se veía como una casilla de chapa, pero con diseño quedan buenísimos", recalca Mariano Sueldo, gerente de Containers Necochea.

La construcción modular con contenedores escala en las medidas de 15 metros cuadrados hasta una superficie de 180 metros cuadrados, en desarrollos que implican seis unidades, tres o cuatro ambientes y, a veces, planta baja y primer piso.

"Para nosotros casi toda la demanda viene por el lado de la vivienda. Puede ser primera vivienda de pareja joven o

pada con una cocina y un baño, ronda los US\$ 14.500. El precio escala luego a, por ejemplo, los US\$ 60.000 comprendidos en una construcción de 90 metros cuadrados, de tres y cuatro ambientes.

En líneas generales se trata de un negocio de entrega llave en mano. En caso de ser una construcción de un solo módulo, se realiza en la fábrica y se transporta terminada en camión. Si la obra requiere más contenedores, el ensamblado es en el terreno. Queda a cargo del dueño los estudios de suelos correspondientes, como así también la construcción de los pilotes sobre los que se apoyarán los containers y la conexión a la red de servicios.



Se demandan para usos como vivienda única, casa de fin de semana, oficinas o locales.

gente que busca hacerse una casa en un lote para disfrutar del fin de semana", recalca Alejandro Lenton, socio gerente de Hometainer.

En términos de tiempo, la construcción con contenedores no tiene rivales. Mucho menos si se la contrasta con las obras convencionales. "Una persona compra el lote y a los 90 días ya tiene la casa para poder utilizarla. Eso para una superficie que oscila entre los 30 y los 90 metros cuadrados, en términos modulares", explica Lenton.

En Hometainer la construcción mínima, de 15 metros cuadrados, ideal para un dormitorio o la oficina de un sereno, equi-

El segmento fue mutando.

Al comienzo se trató del tímidido pedido para la utilización de módulos como oficinas o casillas, hasta lograr estándares de calidad impensados.

"Empezamos a trabajar con toda la industria petrolera de Vaca Muerta y ahora nos especializamos en hogares con terminaciones superiores a *premium*. No hacemos más las viviendas estándar económicas. Todas nuestras unidades son aptas para el código urbanístico de Capital Federal, que es el más estricto del país", cuenta José Vives, presidente de Dice Containers.

¿Hay buena demanda? "La tenemos

frenada por una capacidad de producción. Casi no tenemos vendedores a la calle”, contesta Vives. Una vez más, tiempo y costos se unen para volver atractivo este producto. “La gente no quiere renegar más con los albañiles, ese es un motivo para la construcción de segundas viviendas. Después por los tiempos que insumen y por último por los costos. Es una construcción mucho más económica que se ubica un 30 por ciento por debajo de una Steel Framing”.

Las construcciones modulares con contenedores tienen una vida útil de 20 años con un mantenimiento indefinido. La oferta de Dice Containers comprende

insumos para la construcción en seco”, remarca Lenton.

Tal vez el punto de mayor tensión estuvo dado hasta hace poco en la compra de los contenedores usados que se utilizan para la fabricación de viviendas y oficinas. La salida de la pandemia produjo algo así como un efecto embudo y el comercio exterior sintió la falta de containers para transporte de mercaderías, muchos de los cuales habían quedado varados en los puertos de China, país que siguió implementando rígidas medidas sanitarias hasta hace apenas un puñado de meses.

Los fabricantes agudizaron el ingenio

fuerte al precio del metro cuadrado”.

### Oficinas y más

La construcción con contenedores ha venido a ser también una solución rápida para muchas empresas que necesitan montar oficinas en lugares distantes, tratando de afectar lo menos posible el desarrollo normal de sus actividades productivas.

“Hacemos muchas oficinas para empresas. Lo damos resuelto llave en mano. Generalmente se da mucho dentro de plantas que tienen que resolver de forma rápida y limpia esta necesidad para no entorpecer la operación. Mucho agro y mucha industria que no pueden parar la planta. Nos piden una oficina de 15 metros cuadrados y la tienen lista en 60 días”, sostiene Lenton, de Hometainer. Y añade: “Entregamos un lunes y el martes ya tienen a la gente trabajando dentro de la oficina”.

La logística también juega su partido al momento de sopesar costos. En zonas geográficas de difícil acceso, donde la utilización de maquinarias y la llegada de albañiles se transforman en un dolor de cabeza, la veloz solución del container es casi un alivio. “Una casa de 30 metros cuadrados no tardamos más de dos horas en bajarla. Hemos instalado casas en sitios remotos, en sierras y terrenos adonde es muy difícil llegar”, cuenta Sueldo.

En materia de usos el espectro es amplio. Si bien el 70 por ciento de la demanda que recibe Containers Necochea es para vivienda, la empresa ha sabido diversificarse y abarcar otros segmentos del mercado. La firma es la responsable de la construcción de Puerto Gardella, un polo gastronómico compuesto por 35 contenedores adaptados en Puerto Quequén, desarrollo que se convirtió en un verdadero boom turístico durante el último verano.

“Ahora estamos avanzando en los trabajos para la ampliación de la terminal de ómnibus de Balcarce, además de las obras en la zona del podio y las oficinas en el autódromo Juan Manuel Fangio. En breve todo eso ya estará terminado”, concluye Sueldo. <AP> Gustavo García



El tiempo y los costos son los factores que vuelven más atractivo a este producto.

de una variada gama de precios y facilidades. Una vivienda de 15 metros cuadrados –un monoambiente con un baño- cuesta US\$ 11.824 más IVA, y tienen opciones de cuotas.

### Insumos

Sabido es que los precios de la construcción convencional aumentan semana tras semana en medio de un proceso inflacionario rampante. A las obras modulares también le toca lo suyo, tanto que los valores de los insumos aumentaron en dólares un 40 por ciento.

Si bien los constructores buscan la manera de reducir la cantidad de componentes importados, tanto que la grifería y la losa son *Made in Argentina*, lo cierto es que el aluminio tiene precio de *commodities*, “con lo cual todo lo que son aberturas están dolarizadas. Los tornillos son importados, prácticamente no hay producción nacional de estos

para conseguirlos, en un mercado local concentrado que sólo tiene tres oferentes. “Los containers son importados y por eso hubo escasez. Debemos nacionalizarlos para utilizarlos. La escasez disparó los precios. El comercio internacional se suspendió durante un año y la cantidad de contenedores que se sacaban de circulación era mucho menor”, sostiene Lenton.

Los contenedores se venden a precio dólar oficial. Uno reutilizado de 30 metros cuadrados o 40 pies cuesta US\$ 5500 más IVA. El de 15 metros está aproximadamente US\$ 4800. “No es sustancialmente más económico por ser la mitad de la estructura –agrega el ingeniero Lenton-. Mucha gente está acostumbrada a evaluar el precio de una construcción por el metro cuadrado, pero de repente el de 15 metros cuadrados es mucho más caro que el de 30, porque la estructura le pega de lleno mucho más



# Acelera cada etapa de tu estrategia

Con la plataforma de customer engagement líder de latinoamérica

01 /

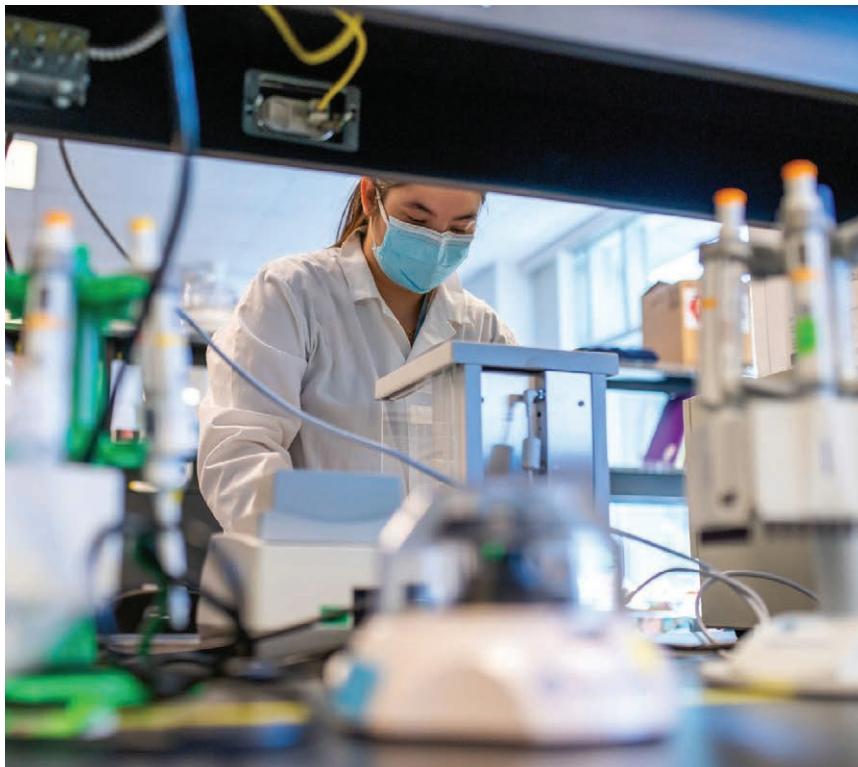
The screenshot displays the emBlue customer engagement platform. On the left, a sidebar shows a contact profile for 'jorgeluisperez@mimail.com' with sections for 'Información del contacto' (Email, Trigger), 'Campos personalizados', and 'Datos extendidos'. The main area is titled 'Actividad' and shows a table of recent interactions. The table has columns for 'Canal', 'Fecha', 'Nombre', 'Actividad', and 'Campaña'. One row is visible: 'Trigger' on 2022-10-24T17:21:20, 'Welcome\_mail\_1', 'Envío', and 'Flow Onboarding Free'. The interface includes a top navigation bar with links like 'Inicio', 'Dashboard', 'Contactos', 'Campañas', 'Reportes', 'Automation', and 'OnSite'. A user profile for 'Juan Perez' is at the top right. The desktop taskbar at the bottom shows various application icons.

## Servicios omnicanales:

CRM B2C | Segmentación dinámica | Automation | Email Marketing | SMS masivos | Push Notifications | Banners Pop Ups | Net Promoter Score

[www.  
embluemail.  
com](http://www.embluemail.com)

emBlue



**Informe especial**

## Estabilizar al paciente

Tras un periodo en el que fue exigido a niveles históricos por la pandemia, el sistema de salud se enfrenta a las secuelas del Covid-19 y a las dificultades propias del sector, en especial, su crisis de financiamiento.

Por Alejandra Beresovsky

Un sector complejo, compuesto por múltiples actividades interrelacionadas que interactúan con un eje: el paciente. El sistema de salud estuvo sometido a desafíos sin precedentes en los últimos años, tras una pandemia que demandó hasta el agotamiento insumos, recursos humanos e instalaciones.

Todos los actores del modelo de atención se enfrentan a distintas problemáticas en un momento de evolución tecnológica y de crisis en el sistema financiador por razones asociadas a cambios demográficos.

“A futuro, debido a la incorporación de las tecnologías de la información y de la inteligencia artificial, veremos una modificación en el modelo de atención, sobre todo, para el seguimiento de las enfermedades crónicas no transmisibles (como la obesidad, la diabetes y algunos tipos de cáncer, entre otras): de un paradigma en el que el paciente se acerca al sistema, a un sistema que se acerca al paciente”, proyecta Natalia Jorgensen, economista especializada en salud, directora de Soul Health Care Consulting.

Jorgensen aclara que este ecosistema incluye a los laboratorios de estudios médicos –con avances como los *test* ge-

néticos que contribuyen a la denominada “medicina de precisión”–, la aparato-ología –con la intervención de la robótica–, y la industria farmacéutica, que en la Argentina, enfatiza, es muy fuerte y que no sólo vende al mercado nacional, sino también al internacional.

Respecto de la atención de pacientes, el principal desafío lo impone la macroeconomía. Así lo afirma José Sánchez, presidente de la Federación Argentina de Prestadores de Salud (FAPS), una entidad que aglutina a diversas cámaras y que se creó a comienzos de 2020 con la pandemia por delante y la necesidad de todos los sectores de estar unidos.

“El aumento de nuestros costos está muy por encima de la inflación y de la Remuneración Promedio Sujeta a Aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino (Ripe). Tenemos un régimen de costos propio, que está relacionado con el aumento de los medicamentos y de los insumos”, explica Sánchez.

El dirigente reconoce que, a esta situación, se añaden los desafíos que enfrentan quienes pagan a los prestadores. “Hay una crisis muy fuerte del fi-



nanciamiento, que está en el orden del 9 por ciento del PBI de la Argentina y llegó a estar cerca del 9,5 por ciento. Y es un PBI que es, cada vez, más chico”, describe. Atribuye esta situación a que “cada vez, hay más población, más personas acceden a los servicios de salud y hay tratamientos más prolongados y caros”. Destaca que se trata de un “problema mundial”.

Pero la posibilidad de que el ser humano viva más años amplía los beneficios de algunos jugadores. “El segmento de mercado en el que se desarrolla, Bausch & Lomb tiene una oportunidad clara de crecimiento marcada por el incremento de la expectativa de vida. La población vive más tiempo y el segmento de las personas de más de 60 años es mayor año tras año”, dice el gerente general de la Región Cono Sur y director de Negocios para Latam de la empresa de salud ocular, Francisco Aberg Cobo. Según él, los actuales hábitos de vida también empujan la demanda. “El aumento de tiempo en la exposición de las pantallas afecta a la po-

## **“Si la política no fuera tan cruel, habría un reconocimiento para el sector privado de salud por su papel en la pandemia”.**

Claudio Belocopitt, presidente de la UAS.

blación en general, lo que provoca ahora, y en el mediano y largo plazo, la aparición y prevalencia de afecciones en la vista tales como presbicia, miopía, entre otras. Al aumentar el problema, sube la demanda de los tratamientos correspondientes”, asegura.

### **Los desafíos**

Las restricciones a las importaciones complican la compra de algunos insumos, como repuestos de equipos como resonadores o tomógrafos, entre otros, indica Sánchez. De todas formas, aclara que la entidad que preside tiene buen diálogo con el Gobierno nacional. “Hemos hablado con el Ministerio de Economía y hay comprensión y hay apoyo. Pero, después, cuesta destribar algunas cosas. Es un contexto muy complicado”, grafica.

Para Jorgensen, uno de los desafíos del sistema de salud es la digitalización. “Debemos dejar de discutir sobre la re-

ceta o la historia clínica electrónica. Hay que digitalizar el sistema de salud. Vamos hacia un mundo donde las barreras físicas de la atención se van a ir reduciendo. Se va a llegar a los pacientes mediante las tecnologías de la información, mediante la teleconsulta”, describe.

Los cambios acelerados por la emergencia sanitaria impulsaron estos nuevos sistemas. “El escenario pospandemia hizo que muchas personas se volcaran a la teleconsulta o consulta virtual. Así que, actualmente, es una alternativa que muchos pacientes y profesionales de la salud adoptaron”, indica Flavio Sánchez, médico, fundador y director general de Telerad, una empresa argentina especializada en telemedicina. Apunta que las únicas barreras para que aumente su penetración es la tecnológica, como la falta de un buen acceso a Internet o de dispositivos como teléfonos inteligentes.

Sobre su aprovechamiento, cita tres casos de gran utilidad. “Hay indicaciones muy precisas sobre el uso de la consulta virtual: el seguimiento de algunas enfermedades crónicas, como, por ejemplo, la diabetes. Otro ejemplo de potencial pueden ser las guardias. A veces, los departamentos de emergencia se llenan de pacientes y hay mucha demora. Con

Luis Fontana, de OSDE, advierte sobre la “judicialización de la medicina privada”.





**“A veces, las guardias se llenan de pacientes y hay mucha demora. Muchos podrían atenderse con teleconsulta”.**

Flavio Sánchez, director de Telerad.

la teleconsulta, muchos podrían atenderse sin tener que ir a una guardia ni desplazarse”, enumera. El tercer caso es el de la atención de enfermedades mentales, salvo en patologías graves.

Pero el Covid-19 no sólo puso a la virtualidad en el primer plano. Todo el sector se mantuvo entre los intereses más destacados de la población.

“La pandemia llevó al mundo entero a reflexionar sobre la salud en todos los niveles y ha dejado un estado de sensibilidad lógico frente a cualquier estímulo que pueda afectarla. Es un tema de agenda mundial”, declara María Moret, vicepresidenta de Latinoamérica Sur de la fabricante de dispositivos médicos Medtronic. “Los casos de Covid-19 no han cesado en nuestros países y es importante seguir preparando los sistemas de salud para enfrentar el impacto a largo plazo de la condición *post Covid-19*”, recuerda.

Respecto de la sostenibilidad del sistema, la firma plantea que la mejor forma es con un modelo de adquisición de

productos por parte de los prestadores o financiadores basado en los resultados. Este esquema –informa– sugiere “abordar las complejidades en la relación proveedor-comprador, involucrando alternativas de riesgo compartido y recompensando a los proveedores y efectores que contribuyan a mejorar los servicios de atención de la salud y los resultados clínicos”. “Con los Programas de Protección de Resultados, queremos proponer mecanismos no tradicionales de financiar la tecnología sanitaria y poder contribuir a mejorar el acceso a los tratamientos de vanguardia”, concluye.

#### **La visión de los laboratorios**

Desde el sector de los laboratorios, reconocen que hay problemas de acceso a divisas para grandes inversiones. Pero aseguran que no afectan la fabricación, ni, por ende, la provisión a la comunidad.

“Todos los gobiernos que limitaron el acceso a divisas, independientemente del signo político, mantuvieron al margen de la situación a los productos farmacéuticos. Si bien ahora el problema existe, tanto el Gobierno como las cáma-



Fernando Werlen, de SanCor Salud: “Somos parte de un sector multifragmentado, que se desarrolla en un escenario inestable”.

ras farmacéuticas estamos colaborando proactivamente para que no falten medicamentos”, asegura Juan José Marconi, director Ejecutivo de la Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos (Cooperala), que nuclea a las firmas nacionales. Sin embargo, admitió que “faltan divisas para adquisición de bienes de capital para invertir. Hay empresas que están ampliando o directamente haciendo plantas”. “La Argentina podría exportar mucha más producción de medicamentos, porque hay demanda del exterior, si tuviéramos mayor acceso a financiamiento”, completó.

Respecto de la inflación, Marconi dice que “la industria farmacéutica acompaña y acompaña al Gobierno en todos los acuerdos de precios”. El que está vigente actualmente es el que plantea actualizar los precios un punto menos que la inflación. “Algunas veces, es muy complicado y afecta la rentabilidad, ya que algunos precios no dependen de la Argentina. Por ejemplo, los fletes, cuyo costo desde la pandemia se triplicó en dólares”, ilustra.

Jorge Cassará, director Comercial de Laboratorio Pablo Cassará, coincide en que el “sector salud no tiene los mismos tiempos de demora de importación que otros que no son tan críticos”. “Somos privilegiados dentro de la industria nacional”, considera.

Si embargo, apunta que hay dificultades para las empresas nacionales para seguir el camino de la innovación. La firma está desarrollando una vacuna contra el Covid-19 y cita como ejemplo que es más fácil tener disponibilidad de establecimientos para las fases 2 y 3 de los ensayos clínicos que para fase 1.

“Hay sólo dos habilitados por Anmat”, cuenta e indica que es porque “cuando uno prueba una molécula en humanos por primera vez, tiene que cumplir requisitos mucho más complejos que en las fases más tardías”, lo que atribuye a que, en el país, “no hay tantos proyectos que requieran fase de investigación local”.

"La mayoría de la investigación clínica que se hace en Argentina es de desarrollos que vienen del exterior", revela.

Otras formas de innovación están relacionadas con la incorporación de cambios que, también, están penetrando en otras industrias, como la inteligencia artificial, que alcanzó mayor popularidad en el último mes. Y esta tecnología está introduciendo modificaciones en áreas corporativas sensibles. Roche Argentina incorporó un *chatbot* que brinda soporte al área de Recursos Humanos para asistir y resolver las dudas de los integrantes de la empresa, quienes pueden formularle, por caso, consultas sobre vacaciones disponibles, recibos de sueldo o licencias, entre otros temas.

Yanina Zancoli y Nicolás Todino, *People & Culture heads* del laboratorio, afirman que la implementación es una prueba piloto y, con base en los aprendizajes que brinde la herramienta, prevén escalarlo a otros sectores de la compañía.



Marcelo Mancini, de Omint: "Este año, continuamos apostando a la transformación digital y a la innovación para mejorar la atención".

### Un antes y un después en medicina prepaga

Para Claudio Belocopitt, presidente de la Unión Argentina de Salud (UAS) y dueño de Swiss Medical, el sistema de salud enfrenta un problema multicausal y alude, también, a la crisis de financiamiento, que –aduce–, en el caso de la medicina prepaga, está relacionado con "un control de precios por debajo de los costos". En tanto, añade, las obras sociales se enfrentan a la disparidad entre las actualizaciones salariales y los aumentos de los egresos.

También, cita la extensión de la expectativa de vida y una circunstancia que, asegura, se registra con mayor claridad en la Argentina, que es la incorporación en el Programa Médico Obligatorio (PMO) de prácticas nuevas, sin tener en cuenta los ingresos.

"Además, en 20 años, el Estado se ha desprendido de costos que le eran propios, como los aspectos sociales relacionados con la discapacidad; por ejemplo,

### **"Cumplir con los acuerdos de precios es complicado y afecta a la rentabilidad: hay costos que no dependen del mercado local".**

Juan José Marconi, de Cooperala.

el transporte, el colegio o las actividades recreativas, que no deberían ser financiados por el sistema de salud", opinó.

El empresario afirma que 2021 fue el peor año para el sector y que, en 2022, hubo una mejoría gracias a que el Gobierno admitió las actualizaciones. De todas formas, asevera que "la pandemia fue un antes y un después". "Si la política no fuera tan cruel, habría un reconocimiento para el sector privado de salud, porque su actuación fue extraordinaria y atendió el 70 por ciento de la pandemia", enfatiza.

A los componentes que determinan la crisis del sector que menciona Belocopitt, Luis Fontana, director General de OSDE, suma "la judicialización de la medicina, que, a veces, impone tratamientos en contra de la evidencia científica, como respuesta a presiones de la opinión pública".

También, hace referencia a las consecuencias severas de la inflación. "Los profesionales intentan recuperar honorarios. Pero se topan con el límite que impone el bolsillo de las familias, que quieren seguir accediendo a la misma cobertura, como si las cuotas y aportes salariales no hubieran quedado por debajo de la inflación. Muchos de los sumos que se utilizan son importados, lo cual agrava la situación y nos obliga a administrar las tensiones", describe.

A la par de esta problemática, la empresa procura recomponer el honorario profesional para recuperar el volumen de la cartilla y las opciones de servicio. "A partir de la pandemia, la demanda de atención se modificó en muchos aspectos, como el consumo geográfico de las consultas, la mayor demanda periférica

a otros centros urbanos. La oferta debe acompañar ese proceso", explica.

La complejidad de la actividad es otro de los aspectos mencionados por los ejecutivos de las empresas de medicina prepaga para explicar difícil situación que enfrentan. "Somos parte de un sector multifragmentado, que se desarrolla en un escenario de inestabilidad e incertidumbre, condicionado por la crisis macroeconómica que afecta a todas las actividades", subraya Fernando Werlen, director General de SanCor Salud Grupo de Medicina Privada.

"La realidad del sector salud a nivel nacional se caracteriza por su falta de integración. Un rubro al que no podemos llamar 'sistema' y que, en la mayoría de los casos, queda inserto en una puja distributiva en la que cada actor defiende sus propios intereses, agravando así la integridad sanitaria", amplía.

Las prepagas también apelan a la digitalización que mencionaba Jorgensen para sumar alternativas para sus afiliados. "Este año continuamos apostando a la transformación digital y a la innovación que nos permiten mejorar diariamente la atención a nuestros socios y socias y la accesibilidad a nuestra oferta médica", informa Marcelo Mancini, director General de Grupo Omint. Para Mancini, se trata de un imperativo: "Consideramos necesario seguir trabajando y haciendo foco en la comunicación digital para reforzar las relaciones con nuestros socios, incorporar nuevos servicios, que se adapten a las necesidades de cada uno de nuestros afiliados y afiliadas, facilitando la administración de la información desde la comodidad de sus hogares".

Pese a las dificultades de la situación macroeconómica del país, la firma cuenta que trabaja en el aumento de servicios en la división de clínicas. Además, avanza en la construcción de un nuevo centro de atención ambulatoria en la zona de Palermo. "Asimismo seguimos ampliando la oferta de consultorios a través de la marca Santa Rita, en zonas tales como Pilar, Mar del Plata, Quilmes y San Martín donde además ofreceremos puntos de gestión de Omint", revela Mancini. <AP>

## Especial RR.HH.

# Que no falte el talento

El mundo del trabajo cambió. Un fenómeno que la pandemia aceleró aún más y que provocó grandes desajustes en el mercado laboral y agudizó la escasez de personal en todo el mundo y también en la Argentina.

Por Sergio Lanzafame

Según la última encuesta de escasez de talento realizada por ManpowerGroup, este fenómeno alcanzó un pico máximo en 16 años. A nivel global, la problemática alcanza al 75 por ciento de las empresas y en la Argentina le sucede a 7 de cada 10 empleadores.

Un sondeo de Grupo Gestión muestra un índice ligeramente superior, pero dentro de los mismos parámetros. "La atracción de talentos es uno de los principales retos en el mundo del trabajo. De acuerdo a un estudio entre líderes de Recursos Humanos que realizamos en 2022, esta problemática se mantuvo respecto a años anteriores e incluso se incrementó. Ya 8 de cada 10 organizaciones del país la identifican como un

gran desafío", afirma Juan Ignacio Rosendo, gerente de Ventas.

Queda claro que es una problemática que preocupa a toda la comunidad empresaria. Al respecto, Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina y Uruguay, dice que "para la mayoría de las empresas, la escasez de talentos será el principal pro-

## Top 5 de áreas con más demanda

- ① IT & Data
- ② Administración y asistentes de oficina
- ③ Atención al cliente
- ④ Operaciones y Logística
- ⑤ Ventas y Marketing

Fuente: ManpowerGruoup Argentina

blema que tendrán que enfrentar durante este año. Podemos decir que se relaciona con las habilidades y la creación de empleabilidad".

## Guerra por el talento

No hay industria que no esté afectada por este déficit, pero tampoco hay dudas de que algunas industrias, como la tecnológica, son las más perjudicadas.

Vanina Armesto, *head de Talent Acquisition & Tech People* BP de Naranja X, dice al respecto que si bien desde hace unos meses el mercado laboral ha tenido una merma en la cantidad de búsquedas, "hay determinados perfiles que siguen siendo muy demandados" como "lo del mundo tech, Data, Product, UX y otros similares".

Para Pablo Maldonado, gerente de Personas de Galicia Seguros, los perfiles más requeridos en su industria son los relacionados a Tecnología, Data, Agilidad y UX. "Para nosotros son nuestra prioridad en pos de desarrollar plataformas digitales que mejoren la experiencia de nuestros clientes", menciona.

En este contexto, se ponen en valor las demandas de los colaboradores. "Así como tenemos clientes cada vez más críticos y exigentes de los productos y servicios que ofrecen las marcas, tene-



mos colaboradores que esperan propuestas de valor cada vez más personalizadas y que se ajusten a sus valores y estilo de vida”, plantea al respecto, Sabrina Martins, directora de Recursos Humanos de Alsea para Chile, Argentina y Uruguay.

Por su parte, Diego Lo Tartaro, director de Capital Humano de BDO en Argentina, aporta que “en un mercado donde la demanda de las empresas es superior a la oferta se produce la llamada guerra por el talento, en la cual solo las compañías que brinden las mejores condiciones laborales y de bienestar serán las que podrán atraer y contratar estos perfiles para continuar creciendo”.

Eduardo Mendoza, del departamento de Recursos Humanos de Simmons, apunta además a que las nuevas modalidades de trabajo y la competencia salarial presionan a las áreas de RR.HH. a adaptarse. “Los profesionales están *aggiornando* sus currículum a esquemas de trabajo abiertos, sistemas híbridos de *home office*, teletrabajo e incluso actividades bajo la modalidad *freelance* y la progresión inflacionaria de este último año instaló una importante presión sobre los salarios de mercado”.

Desde el Grupo Sancor Seguros plantean claramente cuáles son las exigencias

### Los sectores con mayor escasez

#### IT & Tecnología

84%

#### Comercio mayorista y minorista

77%

#### Educación & Salud

75%

#### Restaurantes & Hoteles

71%

#### Construcción

70%

#### Manufacturas

68%

#### Bancos & Finanzas

64%

Fuente: ManpowerGruoup Argentina

cias del mercado. “Sabemos que para atraer talento es necesario ser competitivos con la propuesta de valor. La situación actual nos exige flexibilizarnos, pensar en red, generar ideas colaborativas, responder con agilidad y allí la gestión de la diversidad es clave”, señala Alan Roggau, gerente de Capital Humano de la firma.

Hernán Scotti, director de RR.HH. de DIA Argentina, aporta al respecto que hoy “se encuentran oportunidades para trabajar desde y para cualquier lu-

gar del mundo, incluso ofreciendo salarios en moneda extranjera, lo que hace que para muchas compañías sea difícil encontrar talento y se suman los diferentes paquetes que ofrecen las compañías en relación al propósito, las compensaciones y beneficios. La mayoría de los candidatos esperan un cierto nivel de flexibilidad que pueda permitirles un mejor balance entre su vida laboral y personal”.

### Los motivos

¿Por qué se produce este fenómeno? Las razones son diversas. Lo Tártaro, de BDO, propone que son “sociales, culturales y políticas, hasta económicas, generacionales y académicas. El avance tecnológico es demasiado veloz y no viene acompañado de una fuerza laboral con las competencias acordes para ocupar los nuevos puestos que este mismo desarrollo requiere. A su vez, en el caso argentino, para ciertos perfiles ha aparecido un competidor relativamente nuevo como son las empresas en el exterior. Es un panorama difícil para el sector local, que tiene que ser competitivo frente a economías dolarizadas”.

Gustavo Aguilera, director de *Talent Solutions y People & Culture* de ManpowerGroup Argentina, suma co-



mo motivos a “los cambios demográficos, como la caída de las tasas de natalidad, la menor movilidad transfronteriza, al aumento de las jubilaciones anticipadas y la creciente digitalización de las organizaciones”, además de “la falta de determinados conocimientos técnicos y de habilidades humanas como la confiabilidad y la autodisciplina, la resolución de problemas, la creatividad, la capacidad para tomar iniciativa y el trabajo en equipo”.

La pandemia, por supuesto, fue un motor de todos estos cambios. “Aceleró este proceso y actuó como un punto de inflexión para la manera en que las personas conciben el trabajo. La aspiración a empleos que brinden cada vez más libertad, flexibilidad y les permitan conciliar la vida profesional con los intereses personales, se vio exacerbada por este fenómeno”, cuenta, por su parte, Martins, de Alsea.

“Hubo un aceleramiento global en lo que respecta a la tecnología y digitalización de productos y servicios. Esto incrementó la demanda de perfiles digitales, no sólo en Argentina, sino en el resto del mundo. Al ser capacidades y conocimientos muy recientes, la oferta para cubrir estas necesidades es escasa. Es por eso que aún siguen con alta tasa de empleabilidad”, dice Armesto, de Naranja X.

### **Respuestas posibles**

La capacidad de respuesta ante estos desafíos de cada empresa es el eje central en un mercado competitivo, hasta tanto el mercado y las políticas públicas resuelvan algunas de las cuestiones de fondo.

Desde Adecco, Manera señala que “una opción que es seleccionar a estudiantes o recién graduados en las bolsas de empleo, institutos de formación y universidades, y encargarse de formarlos internamente”, pero aconsejan que “las organizaciones no se centren en la atracción en detrimento de la fidelización”. Además, sugiere reclutar por habilidades y “incluir a todas las personas, de todas las edades, y también a los desempleados”.

Por su parte, Lo Tartaro plantea que “desafíos complejos, requieren solucio-

nes a la altura. Uno de estos puntos estará en poder leer y dar respuesta a lo que demandan estos perfiles claves, no solo a nivel salarial y de beneficios, sino también en lo que respecta al bienestar del colaborador”.

“Hemos cambiado el foco de la retención de talento a la fidelización de nuestros colaboradores. Nuestro modo de hacerlo es trabajando fuertemente en el desarrollo interno, acompañando desde el ingreso a través de la identificación de fortalezas y entrenamiento mediante nuestro propio Campus GS”, apunta Roggau desde Sancor Seguros.

Un camino similar recorren en Alsea. “Más que trabajar la problemática, lo que estamos haciendo y en lo que nos estamos enfocando, es en la propuesta de valor de nuestros colaboradores internos. Lo que hacemos es escuchar, abrir espacios para aportar, crear la propuesta de valor en conjunto, conocer cuáles son las inquietudes de las distintas generaciones que tenemos y generar espacios compartidos, co-construidos y de colaboración”, apunta Martins.

Desde Galicia Seguros también marcan ese rumbo. “Queremos que desde el primer contacto conozcan nuestro propósito y se sientan atraídos por él. Para eso diseñamos propuestas de valor atractivas e impulsamos que cada persona que forma parte de nuestra organización se apasione por lo que hace y vea su contribución al logro de los objetivos de la compañía”, cuenta Maldonado.

En DIA ponen el eje en dar valor a su marca. “Es importante entender el valor agregado que la compañía tiene para ofrecer y poder transmitirlo hacia el mercado laboral y los candidatos. Consideramos que es clave posicionar, dentro de la compañía, a aquellos colaboradores que nos gustaría que sigan creciendo dentro de la empresa. En 2022, Academia DIA dictó más de 160.000 horas de formación a colaboradores”, reseñó Scotti.

El mismo camino recorren desde Naranja X. “Más allá de nuestra propuesta de valor que es muy competitiva en términos de compensaciones y beneficios, creemos que lo más importante al momento de invitar a una persona a for-

mar parte de Naranja X es que esté dispuesta a expandir su talento en pos de nuestro propósito”.

Por su parte, Mendoza, de Simmons, hace hincapié en ser buenos competidores. “Las empresas debemos intentar hacer una primera buena jugada, con ofertas de trabajo más atractivas, que incluyan paquetes de beneficios actualizados y remuneraciones más competitivas”.

### **Consultoras y headhunters**

Muchas organizaciones prefieren contar con socios estratégicos para resolver sus necesidades en lo que respecta a la búsqueda, selección y contratación de personal.

Un estudio de Grupo Gestión revela que la demanda de estos servicios en Argentina creció 20 por ciento en 2022, motorizada por el pico que se produjo en enero de 2022, cuando el incremento en relación con 2021 superó el 140 por ciento. Esta situación coincide con la percepción generalizada dentro de las empresas de que continúa la dificultad para conseguir personal para cubrir vacantes.

Desde Adecco, apuntan que “como consultora de Recursos Humanos, muchas veces somos los primeros que observamos las tendencias que se apoderan del mercado laboral. Es nuestro rol detectar, indagar e informar sobre ellas a nuestros clientes, para que puedan anticiparse al contexto y poder tomar mejores decisiones para sus negocios. Además, tenemos el compromiso de abogar por el cuidado, desarrollo y fidelización del talento, con el objetivo de que nadie se quede afuera del futuro”.

Desde ManpowerGroup, en tanto, agregan, que “estamos convencidos que tenemos un enorme desafío para repensar cuestiones que hacen al empleo relacionadas a cambios urgentes en nuestros modelos educativos y laborales para mejorar la competitividad y acelerar el desarrollo de las habilidades requeridas que este nuevo mundo digital está demandando. Las compañías debemos convertirnos en creadores de talento a escala, promoviendo la diversidad, la equidad, la inclusión y el sentido de pertenencia y mejorando la empleabilidad y la prosperidad para todos”. <AP>



**Un viaje  
que comienza  
mucho antes  
de que empieces  
a planearlo.**

**ESTO ES TOYOTA**



PRODUCIENDO EN ARGENTINA

PAUTA VÁLIDA PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA - PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN [WWW.TOYOTA.COM.AR](http://WWW.TOYOTA.COM.AR) TOYOTA ARGENTINA S.A – CUIT: 33-67913936-9 -. PLANTA INDUSTRIAL ZÁRATE: RUTA 12, KM 81 (B28000FA) ZÁRATE.



# Quién es quién en Recursos Humanos

El mapa más completo con las principales consultoras y agencias del sector. La información indispensable para elegir.

*Producción: Sergio Lanzafame*

## HEADHUNTING

**Bäcker & Partners**  
Member of AltoPartners



**Sandra Olive**  
Managing Partner  
Executive Search

Cantidad de empleados en Argentina: 6

Propietarios y principales accionistas:  
Ricardo Bäcker /  
Sandra Olive  
Founding Partner:  
Ricardo Bäcker  
Partner – Leadership Consulting:  
Raúl Lacaze  
Partner – Leadership Consulting & Non-for-Profit: Jorge Seoane

Propietarios y principales accionistas:  
Ricardo Bäcker /  
Sandra Olive  
Founding Partner:  
Ricardo Bäcker  
Partner – Leadership Consulting:  
Raúl Lacaze  
Partner – Leadership Consulting & Non-for-Profit: Jorge Seoane

## GhidiniRodil



**Matías Ghidini**  
CEO y Partner

Facturación (e.) 2022: \$ 500 millones  
Facturación (p.) 2023: \$ 1000 millones  
Inversiones 2023: \$ 40 millones. Cantidad de empleados en Argentina: 45

📍 Libertad 1133 Piso 7,  
Ciudad de Buenos Aires  
📞 4819-8800  
🔗 ghidini-rodil  
🐦 @JMGhidini  
✉️ @ghidinirodil  
www.ghidinirodil.com

Propietarios y principales accionistas: Matías Ghidini  
Associate Business Director: Yael Hansani  
Administrarion & Finance Manager: Gabriel Nieto

## Glue Executive Search



**Ezequiel Palacios**

Director Asociado  
Cantidad de empleados en Argentina: 12

📍 Edificio Regatta,  
Juan Bautista Alberdi 431,  
Piso 3, Olivos, Buenos Aires.  
📞 +5411 5245 5655  
🔗 glueexecutivesearch  
www.glue.com.ar

Propietarios y principales accionistas: Daniel Iriarte y Ezequiel Palacios  
Director asociado: Daniel Iriarte

## High Flow Consulting



**Mauro L'Estrange**  
Co-Founder & CEO

Facturación (e.) 2022: \$ 150 millones  
Facturación (p.) 2023: \$ 300 millones  
Inversiones 2023: \$ 50 millones  
Cantidad de empleados en Argentina: 20

📍 Blas Parera 51, Vicente López, Buenos Aires.  
🔗 highflowconsulting

[www.highflow.la](http://www.highflow.la)

Co-Founder & COO:  
Federico Carrera

## Lee Hecht Harrison



**Mercedes E. Gallegos Riveiro**  
Presidente

📞 4382-4044  
🔗 Ihharg  
🔗 lee-hecht-harrison  
🐦 @Ihharg  
🔗 @Ihharuypy

Gerente general:  
Judith Bozman

## Numan



**Leandro di Nardo**  
Director

Facturación (e.) 2022: \$ 300 millones  
Facturación (p.) 2023: \$ 650 millones  
Inversiones 2023: \$ 150 millones



Cantidad de empleados en Argentina: 28

📍 Av. del Libertador 8630, Piso 13, CABA.  
📞 5032-8107  
🔗 numan  
🐦 comunidadnuman  
🌐 www.numan.la

Propietarios y principales accionistas: Daniel Urman y Leandro di Nardo  
Director: Leandro di Nardo  
Director: Daniel Urman

### Russell Reynolds Associates



**Edgar Medinaceli**  
Managing Director

📍 Manuela Sáenz 323 piso 7, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 41188900  
🔗 russell-reynolds-associates/  
🐦 @RRAonLeadership  
🌐 www.russellreynolds.com

Director Ejecutivo:  
Pedro Ancarola

### Wall Chase



**Gonzalo Mata**  
Managing Partner

Cantidad de empleados en Argentina: 12

📍 Av. del Libertador 8620, CABA  
📞 2163-8153  
🔗 wallchasegroup  
🐦 @WallChase  
🌐 @wallchasegroup

[www.wallchase.com](http://www.wallchase.com)

Managing Partner:  
Sebastián Rago  
Client Partner:  
Emma Mujica  
Client Partner:  
Ricardo Amenedo  
Career Transition Head:  
Mariana Castrelos

### CONSULTORÍA

#### Adecco



**Leandro Cazorla**  
CEO

Cantidad de empleados en Argentina: 360

📍 Carlos Pellegrini 855, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 4131-9900  
🔗 adeccoargentina  
🐦 @adeccoAR  
🌐 @adeccoor  
🌐 www.adecco.com.ar

Propietarios y principales accionistas: Adecco Group  
CEO: Leandro Cazorla  
Director Financiero: Rodrigo De Marcos. Director Comercial & Marketing: Patricio Dewey. Directora de RRHH: Alexandra Manera  
Directora de Servicios, Calidad & Transformación: Carla Cantisaní. Directora de Asuntos Legales: Romina Gilardoni. Director de Operaciones Staffing: Cristian Stanganelli  
Directora de Permanent Placement: Constanza Babino. Director de Outsourcing y Servicios Especializados: Jorge Henríquez. Director de IT: Santiago Del Bono

### Bayton Group



**Ricardo Wachowicz**  
Presidente – Fundador

Facturación (e.) 2022:  
US\$ 50 millones  
Facturación (p.) 2023:  
US\$ 64 millones  
Inversiones 2023:  
US\$ 750.000

📍 Monseñor Larumbe 323, San Isidro, Buenos Aires.  
📞 011 5365-5900  
🔗 baytongroup  
🐦 baytongroup  
🌐 baytongroup  
🌐 www.baytongroup.com

Propietarios y principales accionistas:  
Ricardo Wachowicz  
Director: Damián Wachowicz. Gerente de Tecnología e Información:  
Diego Bregman  
Gerente de Administración y Finanzas: Emilio Silva  
Gerente de Auditoría: Walter García. Gerente de Planeamiento y control de gestión: Bettina Karol  
Gerente de Marketing Corporativo: Natalia Kaposvari. Gerente de Recursos Humanos: Silvana Messina. Gerente de Servicios – Bayton: Claudia Sadowyk. Gerente de BMO Latam: Fernando Marchiano  
Gerente de Nucleus: Roberto Bertone

### BDO



**Sergio Crivelli**  
Managing Partner

Facturación (e.) 2022:  
\$ 4200 millones

Facturación (p.) 2023:  
\$ 8400 millones

Inversiones 2023:

\$ 250 millones

Cantidad de empleados en Argentina: 800

📍 Maipú 942,  
Ciudad de Buenos Aires.  
📞 4106.7000  
🔗 BDOArgentina  
🔗 bdo-argentina  
🐦 @BDOArgentina  
🌐 @BDOArgentina  
🌐 www.bdoargentina.com

### Flint Talent Management



**Bárbara Toth**  
Managing Partner & CEO

Facturación 2022 (e):  
US\$ 90 millones  
Facturación proyectada 2023 (e):  
US\$ 250 millones  
Inversiones 2023:  
US\$ 30 millones  
Cantidad de empleados en Argentina: 20

📍 Paraguay 2041,10 piso E,  
Ciudad de Buenos Aires.  
📞 4962-9855  
🔗 Flint Talent Management

Propietarios y principales accionistas:  
Bárbara Toth, Julien Descatoire, Bernabé O'Rourke y María Ángeles Fernández  
Managing Partner:  
Bernabé O'Rourke  
Managing Partner: María Ángeles Fernández  
CEO & Managing Partner Flint Talent Management Chile: Julien Descatoire

**Grupo Ceta**

**Ernesto Fernández Machado**  
Presidente

Facturación 2022 (e):

\$ 6000 millones

Facturación 2023 (p):  
\$ 12.000 millones

Bartolomé Mitre 1702,  
CABA.  
0810-345-2382  
Ceta Capital humano  
Ceta Capital humano  
ceta\_ar  
[www.grupoceta.com.ar](http://www.grupoceta.com.ar)

Propietarios y principales  
accionistas: Ernesto  
Fernández Machado  
Director Corporativo  
Comercial:

Ignacio Rodriguez  
Cuesta

Gerente de Sistemas:

David Percivaldi

Gerente de Metroservicios:  
Gabriel Latulleri

Gerente de  
Administracion y Finanzas:  
Gustavo Carrea

Gerenta de Operaciones  
Capital Humano:  
Julieta Napolitano

Director corporativo  
comercial: Juan Ignacio  
Rodríguez Cuesta

**Grupo Gestión**

**Jorge Salvatierra**  
Presidente

Cantidad de empleados:  
18.000

Lima 1111, Piso 3º, CABA

4876-4600  
ggestion  
grupo-gesti-n  
@Grupo\_Gestion  
@grupo\_gestion  
[www.grupo-gestion.com.ar](http://www.grupo-gestion.com.ar)

Gerente de Desarrollo  
de Negocios:  
José María Giraudo  
Gerente de Ventas:  
Juan Ignacio Rosendo  
Gerente de Capital Humano:  
Juan Pablo de Mendonça  
Gerente de Relaciones  
Laborales y Legales:  
Fernando Zepponi  
Gerente Control de Gestión:  
Carlos Díaz  
Gerente de Créditos y  
Cobranzas: Sebastián Maio  
Gerente de Administración:  
Ariel Vacchino  
Gerente de Tesorería:  
Marcelo Nediani  
Gerente PMO: Martín Tapia  
Gerente Infraestructura:  
Leandro Lossani

**Hucap**

**Natalia Terlizzi**  
CEO

Cantidad de empleados en  
Argentina: 25

Florida 835, 2do Piso,  
Oficina 202A, CABA  
(011) 4312-7373  
[www.hucap.com](http://www.hucap.com)  
HuCap Inteligencia en  
Capital Humano  
HuCap Inteligencia en  
Capital Humano

Propietarios y principales  
accionistas:  
Miguel Alfonso Terlizzi,  
Miguel Alfredo Terlizzi,  
Natalia Mariel Terlizzi  
CEO: Natalia Terlizzi  
Gerente de Empleos,  
Capacitación y Desarrollo:

Eduardo Muscolino  
Senior Consultant: Noelia  
Garcilazo  
Senior Talent Acquisition :  
María Laura Lombardo

**Korn Ferry**

**Fabiana Gadow**  
CEO Argentina, Uruguay,  
Paraguay y Bolivia

Cantidad de empleados en  
Argentina: 55  
Av. Libertador 498,  
CABA.  
+54 (11) 4114 0000  
KornFerry  
kornferry  
@Korn\_Ferry  
kornferry  
[www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)

Senior Client Partner Talent  
Acquisition: Pablo

Rodríguez de la Torre  
Senior Client Partner  
Consultoría Organizational  
Strategy: Andrea Tillous  
Senior Client Partner  
Consultoría Cultura,  
Liderazgo y Talento:  
Analía Fierro

Country Leader Korn Ferry  
Digital Argentina &  
Colombia:

Martin Jimenez Obarrio  
Sales & Service

Transformation Head,  
LATAM: Martin Kleman  
Regional Digital Leader for  
Assessments, Leadership  
Development :

Carolina Laudani  
Executive Search Principal:  
Sofía Lutz

Executive Search Principal:  
Clara Cardinal  
Director Professional  
Search: Enrique Laxague  
RPO Operations & Sales  
Vice President, LATAM:  
Florencia Megy Zemborain

**ManpowerGroup**

**Luis Guastini**  
Presidente y Director  
General

Facturación (e.) 2022:

\$ 23.311 millones

Facturación (p.) 2023:

\$ 42.984 millones

Cantidad de empleados en  
Argentina: 340

Av. Corrientes 800, CABA  
5365-8500  
Manpower Argentina  
ManpowerGroup  
Argentina  
@manpowergroupAR  
@manpower\_AR  
[www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar)

Propietarios y principales  
accionistas: ManpowerGroup  
Inc. (Estados Unidos)

Managing Director de  
Experis: Marcelo Roitman  
Director de Talent Solutions  
y People & Culture:  
Gustavo Aguilera

Directora de Asuntos  
Institucionales:  
Giselle Malagrino

Directora de  
Administración y Finanzas:  
Flavia Tschopp

Director Comercial:  
Walter Cuatto  
Director de Red y Desarrollo  
de Canales de Negocio:  
Christian Dodero

Directora de Operaciones:  
Valeria Calónico

**Merger**

**Cecilia Inés Giordano**  
Presidente



Cantidad de empleados en Argentina: 60

📍 Av. Córdoba 111, piso 16, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 5169-6000  
🌐 @mercerlatinoamerica  
🌐 @mercerlatam  
ETwitter @MercerLatam  
🌐 @mercerargentina  
www.latam.mercer.com

Propietarios y principales accionistas: Marsh & McLennan Companies  
Directora de Career para Argentina, Uruguay y Paraguay: Ivana Thornton  
Líder de Wealth para Argentina, Uruguay y Paraguay: Dolores Liendo

#### Michael Page



**Miguel Carugati**  
Managing Director de Argentina y Uruguay

Facturación (e.) 2022: US\$ 2,3 millones  
Cantidad de empleados en Argentina: 250

📍 Avenida Córdoba 883, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 4001-4500  
🌐 pagegroupargentina  
🌐 michael-page  
ETwitter @PageGroup\_Ar  
🌐 @pagegroup\_argentina  
www.michaelpage.com.ar

Director Senior y miembro del directorio:  
Francisco Scasserra  
Directora Senior y miembro del directorio:  
Valeria Stupenengo  
Director y miembro del directorio:  
Ezequiel Arcioni  
Director y miembro del directorio:

Martín Gerding  
Executive Manager y miembro del directorio:  
Francisco Bianco  
Finance BP Expert y miembro del directorio:  
Nicolás Testa  
Senior Manager HR y miembro del directorio:  
Mariana Previgliano

#### Modobeta



**Gabriel Pereyra**  
Fundador y CEO

Inversiones 2023: US\$ 100.000

Cantidad de empleados en Argentina: 6

📍 José Hernández 2222 6 B, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 11 2238-3787  
🌐 modobeta-online  
🌐 modobetaok  
https://modobeta.online

Propietarios y principales accionistas:  
Gabriel Pereyra

#### Olivia



**Alberto Bethke**  
CEO y Socio Fundador

Cantidad de empleados en Argentina: 175

📍 Av. Alicia Moreau de Justo 740 piso 4, oficina 1, Ciudad de Buenos Aires.  
📞 4342-7570  
🌐 olivia-consultoria  
🌐 @olivia.consultoria  
www.olivia-global.com

Propietarios y principales accionistas: Alberto Bethke y Ezequiel Kieczkier  
Socio Fundador: Ezequiel Kieczkier  
Socia: Paula De Caro  
Global Accounts Director: María Fernanda Santoro  
COO Global: Jorge O. Gatto  
People Care & DEI Director: Alejandro Blanco Smith  
Chief Marketing Officer: Susana Fuentes Avellaneda  
Administration & Finance Director: Flavia Mourão  
Director Asociado de Sostenibilidad e Impacto: Gustavo Gómez

#### Randstad



**Andrea Ávila**  
CEO para Argentina y Uruguay

Cantidad de empleados en Argentina: 650

📍 Carlos Pellegrini 1141, Piso 10, Ciudad de Buenos Aires.

📞 0800-220-0888  
🌐 /RandstadArg  
🌐 randstad-argentina  
ETwitter @randstad\_argentina  
🌐 @Randstad\_Arg  
www.randstad.com.ar

Propietarios y principales accionistas:

Randstad Holding  
Director de Capital Humano: Miguel Capurro  
Directora de Marketing y Comunicaciones, Producto y Experiencia: Regina Ávila  
Chief Financial Officer: Juan Pablo Lara  
Director de Transformación Digital: Juan Pablo Peries  
Director de Public Affairs & Sostenibilidad: Jorge Figueroa.

Director General de Staffing, Key Accounts & Inhouse Services: Maximiliano Schellhas  
Director de Professionals, RPO & Technologies: Alejandro Servide  
Director de Outsourcing: Germán Ruiz

#### Readiness Global



**Juan Galo Martínez Nigro**  
CEO

Facturación (e.) 2022: US\$ 2,5 millones

Facturación (p.) 2023: US\$ 4,5 millones

Inversiones 2023: US\$ 700.000

Cantidad de empleados en Argentina: 60

🌐 readiness-global  
🌐 readinessglobal  
readinessglobal.com

Propietarios y principales accionistas:  
Juan Galo Martínez Nigro, José Saha y Nicolas Campos Angulo  
Partner y COO: José Saha  
Chief Commercial Officer: Nicolás Campos Angulo

#### Seeds



**Martín Calzetti**  
Executive Director y cofundador

Facturación 2022 (e): US\$ 3,6 millones

Facturación 2023 (p): US\$ 9 millones

Cantidad de empleados en



**Argentina:** 51

📍 Arribeños 3230  
Piso:3 Dpto: 4, Ciudad de Buenos Aires.

📞 +54 9 11 6359-5371  
🔗 weareseeders  
🔗 weareseeders\_  
🔗 weareseeders  
[www.weareseeders.com](http://www.weareseeders.com)

**Propietarios:**  
Martín Calzetti, Ignacio Basso, Ian Teperman y Stefano Rossi.  
**Co-Founder & Revenue Director:** Ignacio Basso  
**Co-Founder & Product Director:** Ian Teperman  
**Co-Founder & Operations Director:** Stefano Rossi  
**Admin and Finance Director:** Agustín Sánchez Bellochio  
**Head of Marketing:** Agustina Marini  
**Sales Manager:** José María Imaz del Río  
**Brand Manager:** Lucas Manzi  
**Talent Matcher Manager:** Juan Ignacio Grillo  
**Talent Experience Manager:** Eloína Lagonegro

### Whalecom



**Paula Molinari**  
Fundadora y Presidente

**Cantidad de empleados en Argentina:** 50

📍 Rosetti 692, Florida, Buenos Aires.

📞 5217-4190  
🔗 whalecom  
🔗 whalecom  
🔗 whalecomnet  
🔗 whalecomnet  
[www.whalecom.com.ar](http://www.whalecom.com.ar)

Propietarios y principales

**accionistas:**  
Paula Molinari  
**Country Manager Perú:** Juan Pablo Sanguineti  
**Directora de Change Management:** Liliana Moya  
**Director de Marketing:** Gonzalo Rossi  
**Directora de Learning & Development:** Adriana Carel  
**Directora de Desarrollo de negocios:** Elsie Borda  
**Directora de Administración & Finanzas:** María Andrea de Renzi  
**Directora de Procesos y Operaciones:** María Cugliari

### HR - TECNOLOGÍA

#### Deel



**Alex Bouaziz**  
CEO y Co-Founder

**Cantidad de empleados en Argentina:** 50

📍 compañía 100% remota

🔗 Deel  
🔗 Deel  
🔗 @deel  
🔗 @getdeel  
[deel.com](http://deel.com)

**Propietarios y principales accionistas:** Andreessen Horowitz, Coatue, Spark Capital, Emerson Collective  
**Co-Founder & CRO:** Shuo Wang  
**Chief Operations Officer:** Dan Westgarth  
**Chief Technology Officer:** Yaron Lavi  
**Head of People:** Casey Bailey  
**Director, Latin America Communications:**

Johanna Picciano  
**Gerente Regional para Latinoamérica Habla Hispana:** Natalia Jiménez  
**Head of Expansion Brasil:** Cristiano Soares  
**Director, Latin America Growth:** Talin Terzakian

#### Fichap HR



**Lucas Mailland**  
CEO & Founder

**Facturación (e.) 2022:** US\$ 1,2 millones  
**Facturación (p.) 2023:** US\$ 10 millones  
**Inversiones 2023:** US\$ 10 millones  
**Cantidad de empleados en Argentina:** 35

📍 Fitz Roy 1947,  
Ciudad de Buenos Aires.

📞 54911 6238-4969  
🔗 FichapHR  
🔗 fichaphr/  
🔗 FichapHR  
🔗 ichaphr  
[www.fichap.com](http://www.fichap.com)

**Propietarios y principales accionistas:** Lucas Mailland y Gonzalo Soaje Pinto  
**Co-Founder & CFO:** Gonzalo Soaje Pinto  
**COO & Country Manager MX:** Priscila Sobczuk  
**CCO & Partner:** Francisco Alonso-Hidalgo  
**CTO:** Walter Camaly

#### PDA



**Jaime Díaz**  
CEO

**Cantidad de empleados en Argentina:** 48

📍 Av. Fondo de la Legua 1111, piso 3, Martínez, Buenos Aires.

📞 +54 11 4717 2900  
🔗 PDA.hrtech  
🔗 pda-hrtech  
🔗 PDA\_hrtech  
🔗 pda.hrtech  
[pdainternational.net](http://pdainternational.net)

**Propietarios y principales accionistas:**

Leonardo Lammers, socio fundador  
**COO:** Juan Manuel Bigioni  
**CMO:** Julieta Cumbo  
**CTO:** Alan Sablich  
**Chief People & Happiness Officer:** Gabriela Campodonico  
**Chief of Public Affairs & Growth Officer:** Fernando Niizawa

#### Workia



**Miguel Alfredo Terlizzi**  
CEO y founder

**Cantidad de empleados en Argentina:** 50

📍 Avenida Córdoba 1351, Piso 3, Ciudad de Buenos Aires.

📞 +54 9 11 6552-4292  
🔗 workia  
🔗 workia.solutions  
[www.workiasolutions.com](http://www.workiasolutions.com)

**CFO:** Rodrigo Bassi  
**COO:** Leonardo Corbo  
**CTO:** Gabriel Marincola  
**Líder Comercial:** Mariano Arbinigo  
**Gerente de Payroll BPO (HCPAY):** Marcela Font

# Somos Dreamliners. Apostamos por el bienestar.

Tenemos la flota de largo radio más moderna, compuesta íntegramente por Boeing 787 Dreamliner, uno de los aviones más avanzados y sustentables del mundo.

Ventanas más grandes,  
que permiten la entrada de un  
**60% más de luz natural**

**Un 20% menos**  
de consumo de combustible y  
de emisiones

Hasta  
**40 minutos menos**  
de tiempo de vuelo

**Más silencioso,**  
con un 60% menos  
de impacto acústico

Mejor presurización de cabina:  
mayor sensación de descanso y  
**menos jetlag**



[aireuropa.com](http://aireuropa.com)

 **AirEuropa** SKYTEAM  
*Tú decides*



**Para los inversores más conservadores, la recomendación de los expertos es estar dolarizados. Para el corto plazo, en cambio, los instrumentos ajustados por CER prevalecen por sobre los de tasa fija.**

Por Mónica Fernández

Demasiado incierto y volátil se presenta el escenario pre-PASO. Nadie dudaba que 2023 sería un año complejo. Pero, en la Argentina, la realidad suele dar por tierra con las proyecciones.

Al cierre de esta edición, se terminaba de definir y escribir la letra chica del canje obligatorio de deuda en dólares de los organismos públicos por bonos en pesos, la lluvia tan deseada para el campo (eterno proveedor de dólares) seguía sin llegar, las reservas del Banco Central

continuaban su caída libre y la inflación de marzo -que se conocerá cuando este número de APERTURA ya esté en los kioscos- se proyectaba, incluso, por encima del 6,6 por ciento de febrero.

El diagnóstico de Alfredo Romano, director de la carrera de Economía Empresarial de la Universidad Austral y presidente de Romano Group, define una cancha difícil. "La dinámica de pérdida sistemática de reservas, sumado a un déficit fiscal primario que rondará el 3 por ciento del producto y una nueva suba de tasas por parte del Banco Central son condiciones que potencian, próximamente, una gran crisis de confianza, que se traducirá, principalmente, en una gran devaluación, sumado a un escenario recesivo del orden del 3 por ciento", advierte.

Un escenario por demás complejo para inversores profesionales. Más todavía

para individuos que buscan, ante todo, preservar su capital, no perder frente al avance de precios y cubrirse bien las espaldas por si sobreviene un salto deviatorio pronunciado y ya no discreto.

Así el tablero, y con el agregado que el mapa político aún bastante indescifrable, las primeras palabras que llegan a la boca de José Echagüe, jefe de Estrategia de Consultatio Financial Services, son categóricas: "En este momento, no hay lugar para inversores moderados en la Argentina. Los conservadores deberían refugiarse fuera del riesgo local con, por ejemplo, fondos comunes de inversión de activos latinoamericanos, que tienen en su cartera bonos públicos y corporativos". En el caso del Consultatio Income, la tasa nominal anual (TNA) ronda el 5 por ciento, en dólares. Ese FCI está posicionado en corporativos y soberanos, especialmente, de Chile y Brasil.

¿Los activos argentinos? "Son para perfiles que estén dispuestos a asumir el riesgo y tengan un horizonte suficiente de tiempo como para esperarlos", define Echagüe.

Juan Manuel Franco, economista Jefe de Grupo SBS, también enciende la luz amarilla. "Tanto el contexto internacional como local conllevan un alto grado de incertidumbre. A nivel internacional, la batalla contra la inflación en los países desarrollados y la consecuente política monetaria contractiva, como la reciente tensión financiera, ponen valor a estrategias conservadoras", dice. "A nivel local, la sequía implicará un flujo sustancialmente menor de dólares en el año, algo que, sumado a las múltiples fuentes de expansión de pesos, presionará sobre las variables nominales. Asimismo, el calendario electoral hacia las presidenciales pondrá también una dosis de volatilidad. El inversor más conservador podría optar directamente por comprar dólares y sumarle también opciones CER que cubran ante la inflación".

El año pasado, la variación de la inflación y, en consecuencia de los activos ajustados por CER, superaron al dólar. En un clima enrarecido como el actual, la duda sobre si el Gobierno estará en condiciones de evitar un salto cambiario "no tan discreto" toman, cada vez, más cuerpo. También, los rumores de un posible desdoblamiento cambiario. Lo cierto es que esto es como el minuto a minuto del *prime time*. Las medidas se dan sobre la marcha: se cambia la tónica, se sacan medidas, se recoge el hilo del barilete según se palpe o se sienta el humor o el *aguante* de los inversores.

Romano, de la Universidad Austral, es taxativo en su recomendación para los próximos meses: "El inversor debería protegerse de una posible gran devaluación que, lamentablemente, llegará en los próximos 12 meses. El atraso cambiario y los controles de capitales deterioraron las arcas del Banco Central, que hoy ya no cuenta con herramientas para mantener el tipo de cambio ficticio de \$ 200. En este sentido, la protección deberá llegar a través de la dolarización de carteras, para resguardar-

darse de un evento de inflación superior y una mayor devaluación del peso".

Tomar posiciones defensivas es la recomendación más escuchada para pasar este 2023 de fin de ciclo. Pedro Siaba Serrate, *head de Research and Strategy* de PPI, postula que "la escena cambiaria es muy frágil". "Así, consideramos que buena parte del *portfolio* con exposición a la Argentina debe estar en instrumentos que, implícitamente, ajusten por tipo de cambio financiero. Por ello, y dado el riesgo que observamos en la deuda en pesos, preferimos mantenernos a un margen de las estrategias de *carry trade*".

"Nos parece que los dólares financieros se habían quedado bastante rezagados e, incluso, con el despertar de las últimas semanas de marzo, creemos que hay fundamentos para que esto continúe un poco más", advierte.

mejor cobertura. Melina Di Napoli, analista de Producto en Balanz, recomienda, tanto para las tesorerías como para los inversores individuales, "buscar vehículos indexados a inflación, a tipo de cambio o ambas variables".

Agustín Romiti, director de la consultora en macroeconomía y finanzas Finquality, fija la mirada en lo complejo del escenario local e internacional y su primera recomendación es "no caer en la tentación de la tasa de interés del plazo fijo sin analizar este riesgo".

"Las colocaciones en pesos deben hacerse a corto plazo en instrumentos que permitan una rápida salida", advierte y sugiere cauciones o fondos comunes de inversión T + 1 o, directamente, *money market*. "La inflación pareciera salirse de control nuevamente y, prácticamente, todos los instrumentos de renta fija en pesos estuvieron por debajo durante el

## **"En este momento, no hay lugar para inversores moderados en la Argentina", asegura José Echagüe, jefe de Estrategia de Consultatio Financial Services.**

Identifica, por lo menos, tres puntos claves para suponer que la tendencia persista. Uno: proyecciones de la producción del agro (afecta la oferta de dólares, más caída en los ingresos esperados por el fisco, que, probablemente, se cubran con pesos). Dos: siedad en el mercado de deuda doméstica, incluyendo el canje de pesos fallido, con una aceptación menor a la esperada. Tres: pérdida de reservas netas, que, en marzo, se aceleró y sumó unos US\$ 2000 millones en el mes. "Si miramos nuestra medición del CCL ajustado por M3 (liquidez de la economía), se ve que el teórico está cerca de \$ 467. No significa que vaya a ir a esos niveles. Pero sí que tiene margen para un salto", apunta Siaba Serrate.

Para quienes deban estacionarse en pesos a corto plazo, hay coincidencias en que la tasa fija no estaría siendo la

mes de febrero. Pero, teniendo en cuenta que el canje de deuda en pesos allanó el camino (al menos, hasta las elecciones), resultan atractivos instrumentos como letras a descuento con TEA mayores a 100 por ciento, bonos CER y los bonos duales", desgrana Romiti.

Siaba Serrate apunta: "Dado el repunte de la inflación, aquellos jugadores que deben estar en pesos tienen que volver a considerar las letras ajustables por inflación de muy corto plazo, las Lecer."

Coincide en el diagnóstico de corto plazo Maximiliano Donzelli, *head de Research* de IOL invertironline: "Para quienes buscan posicionarse en pesos a corto plazo, consideramos que los activos ajustados por CER representan la mejor opción para resguardar valor contra la inflación. Sugerimos tomar posición en la letra del tesoro nacional X16J3. Opera con un volumen considerable y, a

la fecha, tiene un rendimiento de CER más 3,7 por ciento, con un rendimiento anual estimado del 121,3 por ciento".

### Mediano plazo

Inversores que puedan y quieran estirar un poco más los plazos de inversión, privilegiando las alternativas en dólares o atadas al dólar por sobre los pesos, tienen variedad, tanto en lo que es deuda corporativa de empresas argentinas, como en Cedears, es decir, los certificados representativos de acciones extranjeras

Para los fondos que no son de corto plazo, y mirando, primero, al extremo más conservador de inversores, Di Napoli sugiere: "Un bono del Tesoro de los Estados Unidos, con vencimiento en seis meses y un rendimiento del 4,5 por ciento anual. Los moderados suelen demandar bonos corporativos de los Estados Unidos y América latina, que han ganado *momentum* en los últimos meses porque sus cotizaciones fueron muy golpeadas por la suba de tasas de la Reserva Federal, lo cual presenta oportunidad

bles (ON) de empresas muy sólidas, que tienen tasas internas de retorno de entre el 6 y el 12 por ciento, legisladas en Nueva York, y el 30 por ciento en Cedears. El resto, en instrumentos más de corto plazo y liquidez".

"Las ON que más recomendamos -dice Romiti- son Pampa Energía (PTSTO), con una paridad del 99,9 por ciento y una tasa cupón del 7,4 por ciento; la del Banco Galicia (BYC2O), con una paridad del 96,4 y una tasa cupón del 8 por ciento; y la de Telecom (TLC10), con una paridad del 98,8 por ciento y una tasa cupón del 8 por ciento".

En tanto, su selección de Cedears son el ETF SPY 500, que cayó un 16 por ciento desde finales de 2021 ("un fenómeno que pocas veces se vio en décadas"). Además, sugiere Amazon, Google, y Meta en la industria tecnológica.

Donzelli, de IOL invertironline, le da luz verde a una estrategia que incluya Cedears para pasar 2023 en instrumentos dolarizados. "Entendiendo que la inflación en los Estados Unidos tenderá a

"También, vemos con buenos ojos invertir en el Cedear del ETF del Nasdaq (QQQ), que brinda exposición a empresas que están a la vanguardia de temas transformadores a largo plazo, como realidad aumentada, inteligencia artificial, computación en la Nube, *Big Data*, pagos móviles y servicios de streaming, vehículos eléctricos, entre otros", agrega el experto de IOL. Dentro de las compañías que cuentan con una mayor participación en el ETF, se encuentran Apple, Microsoft y Amazon", enumera.

### Algo de vértigo

Para inversores que se atrevan a más riesgo en busca de capturar oportunidades, la mayoría de los analistas consultados coinciden en que, hoy por hoy, los títulos públicos en dólares, que cotizan a precios ya de *default*, pueden ser una estrategia que deje ganancias en los bolsillos de los atrevidos.

Para este *target*, Franco, de Grupo SBS dice: "Somos constructivos con el Merval de Argentina, especialmente, en el sector energético. Finalmente, nos gustan a mediano plazo los bonos soberanos globales, como GD35 y GD41, y vemos valor en pagarlos contra pesos en un contexto de bajas paridades y contado con liquidación por debajo de nuestros modelos teóricos".

Para inversores que no le escapan al riesgo, pero prefieren quedarse en el sector privado, Di Napoli, de Balanz, puntea bonos como los de YPF, que rinden en torno a 12 o 13 por ciento anual dependiendo del plazo.

Donzelli ve un riesgo evitable de asumir en algunas acciones argentinas, en particular, pero también distingue oportunidad en otras. "Hay algunos sectores que están mucho más expuestos o son más vulnerables ante cualquier vaivén macroeconómico, como es el caso de las acciones de empresas relacionadas al sector bancario". Su sugerencia para quienes busquen sumar renta variable argentina: el FCI Premier Renta Variable, que permite posicionar al inversor en las acciones de las principales compañías que forman parte del Merval de manera diversificada. <AP>

## Para inversores que se atrevan más al riesgo, la mayoría de los analistas coinciden en que los títulos públicos en dólares, ya a precios de *default*, podrían dejar fuertes ganancias.

nidad de compra cuando se trata de empresas con excelente *track record* en el mercado. Algunos ejemplos de esto son los bonos Disney con vencimiento en 2025 al 5 por ciento anual y los títulos de Mercado Libre 2026 al 6,7 por ciento anual".

Romiti, de la consultora Finquality, pone énfasis en la diversificación. Algo que, en cualquier contexto, es recomendable, y lo es muchísimo más en el actual. "Para un inversor que apunta al mediano plazo, mientras el contexto local siga así, apuntando a un horizonte temporal de entre tres y cinco años, podría armarse una cartera con bonos corporativos y Cedears. Podría invertir un 40 por ciento en obligaciones negocia-

bajar y que la Reserva Federal podría empezar a relajarse su política monetaria una vez que el problema de la suba de precios esté resuelto (y, ahora, también presionada por la incertidumbre del sector bancario), consideramos que puede ser un buen momento para empezar a armar posición en las empresas tecnológicas".

En esa línea, "podría ser atractivo empezar a invertir en el Cedear de Google (GOOGL), sobre la base de una suma de factores técnicos, y, especialmente, *fundamentals*, siendo que esta tecnológica muestra una valuación respecto a sus ganancias baja, tanto respecto de otros pares como de su propio promedio histórico", detalla Donzelli.



# ESCUCHAR ESTÁ BUENO

*Aprovechá los mejores contenidos de  
Economía al día y armate tu playlist de la semana*



**Un nuevo capítulo de lunes  
a viernes**

Los mejores contenidos del medio  
de finanzas, economía y negocios  
**más influyente de Argentina.**

► **SEGUINOS**



Apple Podcasts



Google Podcasts

© El Cronista



Transformación digital

## La lupa en los resultados

Por Walter Duer

La transformación digital dejó de ser una novedad hace mucho tiempo. Los números impresionan: según IDC a nivel global las inversiones en transformación digital llegarán a los US\$3,4 billones (no es una mala traducción: millones de millones) en 2026, con un crecimiento anual cercano al 16 por ciento y que no se vería mayormente afectado -según los expertos de la misma consultora de mercado- por los vaivenes macroeconómicos, los conflictos bélicos y las pujas inflacionarias que se viven en el mundo.

En esta nueva etapa, con la mayoría de las iniciativas llevadas a cabo por las grandes empresas en un nivel de evolución y madurez avanzados, llegó la hora de poner la lupa sobre los resultados. ¿Hasta qué punto está generando una

verdadera transformación en el mundo de los negocios? Por estos rincones del mundo, las vibraciones suenan en concordancia: un estudio de NTT DATA y Harvard Business Review Analytics Services detectó que el 90 por ciento de las empresas latinoamericanas planea incrementar su inversión en tecnologías emergentes durante 2023, que 88 por ciento considera que los beneficios obtenidos justifican el monto invertido hasta el momento y que 87 por ciento asegura que en los últimos dos años logró sacarles provecho.

“Su impacto es triple: generó nuevos puestos y perfiles laborales, permitió que muchas empresas estuvieran preparadas y sobrevi-

vieran por eso al período de pandemia y proyecta una gran oportunidad de negocio en el corto, mediano y largo plazo para exportaciones basadas en el conocimiento”, detalla Sergio Aguilera, director de Ing. en Informática de la Universidad de Belgrano. “Hoy es una gran ventana de oportunidad para la Argentina y la región y explica también el aumento de la tendencia entre los jóvenes a estudiar carreras vinculadas”, agrega.

“La transformación digital es darwiniana: todo el tiempo las empresas se readaptan y aquellas que entiendan que esa habilidad tiene que estar en su ADN son las que triunfarán”, dice Juan Santiago, emprendedor serial y CEO de la



Maximiliano Coll, del Banco Ciudad, destaca que la filosofía digital first está guiando todos sus proyectos.



Fernanda Torquati, COO de Newsan, firma que en 2019 lanzó un programa con foco en mejorar la experiencia del cliente.

desarrolladora de *software on demand* Santex. "No importa su tamaño, su historia o su presente: la vertiginosidad del mercado, el clima de incertidumbre permanente que vivimos, los cambios en los hábitos, la aparición de tecnologías disruptivas a cada momento, atentan contra el que no se transforma y lo deja al costado del camino", agrega.

#### Aptas para todo público

Las ventas electrónicas mantuvieron un crecimiento exponencial a partir de la pandemia que motivaron a todas las empresas de *retail* y consumo masivo a revisar sus canales. Es que no se trató de un fenómeno temporal: según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el *e-commerce* experimentó durante 2022 un incremento del 87 por ciento respecto del año anterior.

"Durante 2019 lanzamos un ambicioso programa con foco en mejorar la experiencia de nuestros clientes en todo el ciclo de vida de nuestros productos: desde el asesoramiento y proceso de compra, hasta la logística de entrega, instalación, uso y el servicio de posventa", cuenta Fernanda Torquati, COO de Newsan, dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de electrónica de consumo y artículos para el hogar y reconocida por marcas como Noblex, Sanyo o Philco.

Desde entonces, lograron ahorros sustanciales en costos por interacción en el *call center* (31 por ciento) principalmente gracias al uso de *bots* o en el servicio posventa (50 por ciento), disminuyeron la tasa de devoluciones en *retail* (40 por ciento) y alcanzaron un

NPS (*net promoter score*, métrica para entender la lealtad de los clientes) de 54 por ciento en canales digitales, a través de los cuales se gestiona más del 70 por ciento de las interacciones mensuales.

"Avanzamos notablemente en todos los ejes y, aun así, entendemos que este proceso no se termina: la tecnología progresó a una altísima velocidad y nos pone a disposición herramientas para revisar y mejorar de forma continua esta transformación, sumado a la mayor exigencia de nuestros clientes que nos mueven la vara cada vez más alta", dice Torquati.

Entre otras cosas, la empresa lanzó su portal de autogestión y totalmente automatizado para clientes *retail* MiNewsan y una experiencia de *onboarding* digital que permite al consumidor final, mediante el escaneo de un código QR,



**Leonardo Arcas, director de transformación digital de Carrefour Argentina.**

acceder a tutoriales, manuales, canales de contacto y contenido relevante del producto que adquirió, generando un doble beneficio: acompañamiento al cliente en el momento del uso e *insights* para que la empresa pueda conocer mejor el perfil de sus consumidores.

### Súper transformados

“Los últimos años tuvimos una gran aceleración en nuestra transformación digital: hoy mantenemos ese ritmo y está entre nuestros principales objetivos a nivel global”, dice Leonardo Arcas, director de transformación digital, ventas, marketing, pricing y clientes de Carrefour Argentina. “Pensamos un futuro del retail donde prima una operación más digital, simple y accesible”, agrega. En ese sentido, la empresa apunta hacia un modelo omnicanal que fusione el mundo físico con el digital.

Entre los avances recientes, la empresa alcanzó las 155.000 visitas diarias en su *e-commerce*, se convirtió en la primera del sector en lanzar un *marketplace* propio en el país, desarrolló un sitio B2B para pequeños comerciantes y abrió su primera tienda Carrefour Flash, que utiliza inteligencia artificial para mejorar la experiencia de compra, en Argentina. “El desarrollo de cajas de autoservicio, el wifi gratuito dentro de los locales y

nuestro compromiso del *ticket* más bajo, que se comprueba de forma digital a través de la *app*, son algunos ejemplos de nuestros esfuerzos por digitalizar las tiendas”, aporta Arcas.

“Trabajamos hace tres años en un proceso de transformación integral, no solo digital, que nos permitió mejorar día a día la experiencia de compra y repercutió en varios pilares: desde un nuevo modelo de tienda, la revisión del surtido y la apuesta en la calidad de los Productos Dia hasta la expansión de nuestro *e-commerce*, la digitalización de ClubDia y ahora la nueva *app*”, cuenta Analía Mikati, directora de fidelización de Dia Argentina. “Nuestra ambición es consolidarnos como la tienda de barrio preferida y ser un supermercado de proximidad: para eso apostamos por la omnicanalidad, con opciones que incluyen entrega a domicilio programada en 24 horas o 60 minutos (Envío Express, disponible en CABA) o retiro en las más de 600 tiendas disponibles para *pick up*”, relata Mikati.

En el corto plazo, la empresa está inmersa en una campaña de digitalización de su programa de fidelización ClubDia -que cuenta con 3,9 millones de socios en el país-, para eliminar las tarjetas de plástico y que se acceda de manera 100 por ciento digital. La *app*

ya cuenta con 800.000 descargas a las que se suman 1800 usuarios diarios.

### Iniciativas que se la bancan

La banca es, tal vez, una de las industrias que lleva más tiempo inmersa en los procesos de transformación digital. “Todo lo que tiene que ver con que los clientes adopten los productos y consuman los mismos en forma digital ya sucedió: ahora viene el proceso de escalar el mundo digital, sofisticarlo y atender a nuestro cliente en forma hiperpersonalizada”, coincide Fernando Turri, *head* de Operaciones y Tecnología en Santander, quien asegura que se definen a nivel global como un “banco digital con sucursales”.

Entre los logros obtenidos hasta el momento, Turri destaca una organización ágil que unió las áreas de negocio, tecnología y operaciones por productos digitales para pensar de forma conjunta las soluciones para los clientes (“en una industria donde los productos son financieros y, al mismo tiempo, tecnológicos”, destaca el ejecutivo), una escala exponencial en términos de transacciones en todos los canales (“nuestra *app* fue elegida como la mejor en el mercado local”, afirma Turri) y el lanzamiento de nuevos productos, como por ejemplo, la eliminación de la fe de vida en el segmento de jubilados gracias al uso de automatización con RPA. A lo largo de 2023 y 2024 Santander seguirá sumando tecnología en productos como medios de pago, tarjetas y adquiriencia. “Los productos son comunes en toda la industria financiera, con lo cual el diferenciador está en la forma de prestarlos y en la atención al cliente”, concluye Turri.

“Desde hace algunos años, y consecuente con nuestro plan estratégico, iniciamos un proceso de transformación con base en los pilares claves de la estrategia digital, la cultura organizacional, la experiencia del usuario y sobre todo, la innovación”, sentencia Otacilio Magalhaes, superintendente de tecnología y negocios digitales de Banco Patagonia. Entre los impactos que esta decisión produjo en el negocio se cuentan la creación de *onboarding* digital como canal de adquisición de clien-

tes, la atención digital a través de un *bot* (Padi), el desarrollo del *marketplace* ClubPatagonia, el impulso de la billeteira MODO, la solución WAPA de cobranzas para comercios y PyMEs y la conformación de la Plataforma Digital de Seguros, con toda la oferta de seguros disponible *online* y autogestionable.

“Los próximos desafíos se centran en profundizar el camino iniciado: para eso, adoptamos el modelo operativo ágil para el 100 por ciento de los desarrollos de soluciones digitales, reforzamos las prácticas de UX y UI, con un *software* que nos brindará información más precisa respecto a en qué punto de determinado flujo tenemos la oportunidad de mejorar la experiencia de uso y avanzamos en nuestro camino hacia el *open finance*”, cuenta Magalhaes.

### Ir a lo seguro

La banca pública también se vio impactada por el fenómeno transformador. “La filosofía *digital first* está en el centro de todos nuestros proyectos y desarrollos”, destaca Maximiliano Coll, subgerente General de Banca Minorista del Banco Ciudad. Por ejemplo, en diciembre pasado se reinauguró el Edificio Florida: la mítica sede central se hizo con foco en crear espacios ágiles, modernos y eficientes que estimulen el trabajo colaborativo. “La capacitación de nuestro capital humano, el uso de metodologías ágiles y el trabajo en células nos permiten evolucionar”, dice Coll.

Hoy, casi el 70 por ciento de los clientes operan activamente mes a mes a través de las plataformas de *home banking* y las aplicaciones móviles -lanzada en 2021- y la adquisición de productos de manera no presencial representa más del 50 por ciento de las operaciones. “En consonancia con el crecimiento exponencial de las operaciones digitales, ponemos especial atención al desafío en materia de ciberseguridad y prevención de fraudes al desarrollo de una cultura cliente céntrica para satisfacer las nece-

sidades y expectativas con relación a la inmediatez y generación de experiencias positivas”, narra Coll.

“Si tuviera que identificar el mayor logro asociado al proceso de transformación, diría que es el cambio en el modelo de trabajo, que ahora piensa al negocio a través de la tecnología”, relata Sebastián Marenzi, gerente de planeamiento y tecnología de información del Grupo Sancor Seguros. “Esto implica un cambio cultural que requiere tiempo y un punto de quiebre que ya sucedió: esa capacidad es la que hoy nos coloca en otro estadio y con mucha más potencia hacia el futuro”, agrega.

Entre las iniciativas llevadas a cabo, destaca el despliegue de un nuevo *core* asegurador para “ganar eficiencia, mejorar el *time to market*, disponer de mejores herramientas de gestión, lograr altos estándares de calidad en la información y establecer una base firme para

desplegar mejoras funcionales que favorezcan nuestra interacción con clientes y productores asesores”, enumera Marenzi, quien aclara que tanto la aseguradora de riesgos de trabajo del grupo, Prevención ART, como la prepaga Prevención Salud también avanzan con *roadmaps* desafiantes. “Complementariamente a lo que está sucediendo en cada vertical de negocio, se están desarro-

llando procesos evolutivos que buscan afianzar la mirada 360: integraciones de procesos en CRM, *chatbot*, inteligencia sobre los datos o autogestión”, señala.

### Con la tecnología en las venas

En algunos segmentos, como telecomunicaciones, la transformación genera un doble impacto: hacia el interior de la organización y hacia el aporte que se realiza para sus clientes.

“Hoy pensamos desde la perspectiva del cliente y les damos la autonomía para autogestionarse en el momento y en el dispositivo que desean, lo que nos ayuda a simplificar los procesos y mejorar su satisfacción”, cuenta Luciana Ba-

rrera, directora de transformación digital de Telefónica Movistar. “Adicionalmente, esa simplificación nos aportó eficiencias para seguir invirtiendo en mejorar el servicio”, agrega. La empresa lleva una década inmersa en su camino hacia la transformación digital y un lustro implementando metodologías ágiles. Ahora, espera recibir en los próximos meses una calificación interna en función a una métrica estándar mundial que la posicionaría como la operadora de telecomunicaciones más avanzada en el país en este terreno. Entre otros logros, la empresa pasó al diseño de experiencias con lógica *digital first* a un modelo *digital only*. “La tecnología y las comunicaciones son el *core* de nuestro negocio, por lo que la transformación digital corre por toda nuestra operación”, dice Barrera.

“La transformación digital que proponemos es la que las empresas, y en especial las áreas de tesorería y gestión administrativa, necesitan”, dice Sebastián Bottcher, CCO de Interbanking, plataforma B2B de gestión financiera con 30 años de presencia en el país que transitó su evolución digital durante los últimos dos años. “No sólo para las grandes compañías, sino también para las PyMEs y MiPyMEs, que dentro de las empresas bancarizadas representan el 27 por ciento y el 62 por ciento respectivamente de los CUIT jurídicos dados de alta en el sistema bancario”, agrega.

A través de Interbanking, más de 210.000 empresas pagan impuestos, administran pagos y cobros a proveedores y gestionan los sueldos de sus equipos de trabajo. Entre otras cosas, la empresa lanzó su aplicación móvil y adquirió en 2022 la plataforma de pago a proveedores Cobranzas.com. “Estamos trabajando en nuevas alianzas para seguir facilitando procesos como el pago de sueldos, impuestos y otras operaciones”, dice Bottcher.

Las experiencias nos muestran que, aun cuando queda un largo recorrido por desandar, las empresas argentinas están apostando al componente digital y están logrando, en simultáneo, beneficiarse de un efecto transformador. <AP>

**Hospitalidad**

## Lujo a un **clic** de distancia

La industria hotelera pone el ojo en las plataformas, con la atención al huésped como emblema. El caso del hotel Palladio Buenos Aires MGallery.

El hotel Palladio Buenos Aires abrió sus puertas el 13 de noviembre de 2018, justo para recibir a los contingentes que llegaban a la ciudad para el G20. Desde su inauguración, el hotel tuvo un crecimiento notable gracias a su atención al huésped y su trabajo para posicionarse en buscadores como Booking, resultado de una estrategia de marketing integral.

Lo que queda claro es que la industria cambió totalmente. Ya no basta con causar una buena impresión para hacerse de las recomendaciones boca a boca, sino que cada detalle cuenta a la hora de conformar *reviews* en las distintas plataformas: en la era de las calificaciones, el más mínimo error puede jugar en contra. “Hoy todo el partido se juega en las redes y el 90 por ciento en el teléfono. Prácticamente el 80 por ciento de las acciones pasan *online* y por el celular directamente”, explica Fabián Geuna, su gerente General.

Los equipos de ventas y marketing del hotel trabajaron su posicionamiento *online*. Desde la etapa de preapertura, se establecieron acuerdos con OTA (*online travel agency*) como Booking y Expedia, así como convenios con el segmento de *tour and travel*, que contribuyeron a aumentar la visibilidad del nuevo hotel. Además, invirtieron en publicidad en redes sociales y trabajaron para mantener una buena reputación en plataformas como TripAdvisor, donde actualmente ocupan el séptimo lugar entre los 550 hoteles de Buenos Aires que figuran en el buscador.

El compromiso con la excelencia en el servicio al huésped fue una de las claves del éxito del Palladio. Desde su apertu-

ra, el hotel se mantuvo con un alto estándar de servicio, lo que se refleja en las altas calificaciones obtenidas en plataformas como Booking, donde ostentan un 9,4 sobre 10, y en Expedia, donde tienen una calificación de 9,6 sobre 10. Además, el hotel utiliza una herramienta interna de medición de satisfacción del huésped llamada “*Trust You*”, donde su *performance* es de 95,43: se trata del mejor resultado de los hoteles de la cadena dentro de América latina.

Las OTA son cada vez más relevantes para el sector. En el caso de Palladio, entre un 20 y un 25 por ciento de las reservas llegan a través de las plataformas, incluso cuando se trata de una experiencia *premium*: “Las plataformas venden una cama, no una experiencia. Pero aun cuando compran a través de una plataforma los huéspedes luego buscan en lujo. Ambas cosas pueden convivir”, señala Geuna.

Su diferencial, entonces, fue mostrarse como un hotel de lujo accesible. Con 113 habitaciones, pueden trabajar en personalizar la experiencia de cada huésped. “Nos lo permite la masa que tenemos de habitaciones y la verdad es que tenemos un equipo de gente que entiende la estrategia y que realmente hace un trabajo excelente en darle servicio al huésped”, agrega el gerente.

La ubicación del Hotel Palladio Buenos Aires también fue determinante. Situado en Av. Callao 924, se encuentra en una zona privilegiada de la ciudad, cerca de la avenida Santa Fe y de varios *shoppings*, lo que lo hace atractivo para los huéspedes que buscan comodidad y conveniencia en su estancia en Buenos Aires. “No había hoteles cinco estrellas en la zona y antes de abrir había dudas sobre la ubicación. Pero nos sorprendió a todos porque hoy la gran mayoría del público considera que la ubicación es excelente”, dice Geuna.

#### Nuevo, pero con historia

Si bien el hotel abrió sus puertas hace pocos años, el edificio cuenta con una rica historia, y desde su concepción han sabido combinar lo moderno con toques clásicos.

Ubicado en el eje del tradicional barrio de Recoleta, frente a la plaza Rodrí-

guez Peña y el Palacio Pizzurno, sus calles y avenidas trazan recorridos por aquella zona que supo ser refugio de la aristocracia porteña en el siglo XIX.

Los palacios de Buenos Aires fueron construidos por la clase burguesa entre 1880 y 1930, dispersos en diferentes barrios de la ciudad, enriqueciendo las visitas por sus imponentes construcciones de estilo europeo, dejando como herencia ese rico patrimonio cultural. Estas construcciones eran utilizadas como viviendas, algunas para residencia permanente y otras como casas de verano, descanso y de fin de semana. Para su construcción recurrieron a materiales, arte y objetos europeos; contrataron

transformarlo en el hotel que es hoy.

Con sus cuatro niveles: basamento, planta noble, planta de habitaciones privadas y mansarda, en su interior se destacaban escaleras de mármol, grandes vitraux, chimeneas de mármol y salones amplios recubiertos de *boisseries* de roble decoradas y talladas a mano. En la actualidad el edificio moderno contrasta con aquella arquitectura de estilo europeo que caracteriza al barrio.

Gracias a un grupo de especialistas que trabajaron en la restauración y puesta a punto del hotel, se logró rescatar la *boiserie* de madera de roble que revestía las paredes de dos de sus salones principales. Se trabajó en su restau-



El compromiso con la atención al huésped fue una de las claves del éxito.

arquitectos y diseñadores franceses, italianos, alemanes y belgas, los mismos que contribuyeron con su conocimiento, estilo y buen gusto para forjar la imagen de la nueva Buenos Aires de esos tiempos. A estos palacios, se los conocía en aquella época por el apellido de los dueños.

El lugar donde hoy se encuentra el Palladio, supo ser el solar donde nació Nicolás Rodríguez Peña, y por quien la plaza ubicada en frente lleva su nombre. Cuenta la historia que en el año 1810 en esa antigua casa se realizaban reuniones secretas entre grandes próceres argentinos para empezar a gestar lo que fue la Revolución de Mayo.

Casi un siglo después, el edificio pasó a ser un *petit hotel* francés de cuatro pisos, realizado por el Arquitecto Luis Marín. Más tarde, se instaló una mutual hasta que surgió el proyecto de

ración y adecuación, y supieron darle vida para que hoy sean protagonistas.

Por último, el hotel recibe su nombre por Andrea Palladio, arquitecto italiano de la República de Venecia, quien sentó las bases de un nuevo lenguaje arquitectónico basado en la proporción y los órdenes arquitectónicos antiguos, y supo actualizar la herencia de las formas clásicas. Es llamado el “padre de las columnas”, y remite a aquella arquitectura neoclásica de pórticos de doble altura y elegantes escalinatas inspiradas en los templos griegos. Fue un gran maestro para grandes arquitectos europeos, quienes supieron dejar su impronta en el Buenos Aires del siglo XVIII. Grandes obras se pueden apreciar al día de hoy con un estilo neoclásico, como la Catedral Metropolitana, la Facultad de Derecho, el Congreso de la Nación o el Teatro Colón. <AP> Eugenia Iglesias

UN AÑO DESPUÉS

En Alianza con

Bloomberg  
Businessweek

# Cuando

- A un año de la guerra de Putin, el costo económico para Ucrania es obvio. Pero Rusia está igualmente en riesgo.
- Por Leonid Bershidsky

nadie gana



● Un tanque ruso destruido cerca del poblado de Dmitrivka, en las afueras de Kiev, abril de 2022.

Cuando un país grande ataca a otro más pequeño y pobre, con un cuarto de su población y la novena parte de su economía, no es irracional suponer que habrá alguna tensión financiera manejable en el agresor y una devastación catastrófica en la víctima. A un año de la guerra de Rusia en Ucrania, las consecuencias económicas podrían definirse en estos términos: buena parte de Ucrania fue reducida a escombros, con millones de ciudadanos recluidos en el frío y la oscuridad, mientras que en Rusia, para quien no es un soldado en el frente, la vida sigue siendo bastante cómoda. Pero en tanto el conflicto ingresa en el segundo año, queda claro que el costo para ambos bandos será intolerablemente elevado. Ningún resultado será bueno y, mientras más dure la contienda, más subirá el daño.

La embestida de Rusia obviamente debilitó a Ucrania y no queda claro cómo hará el país para recuperarse. El PBI cayó 30 por ciento en 2022, el declive más profundo desde que Ucrania obtuvo su independencia hace tres décadas. El año pasado, el déficit, de casi el 27 por ciento del PBI, fue cubierto con ayuda extranjera y deuda que casi, con seguridad, tendrá que ser reestructurada. La inflación llegó oficialmente al 20 por ciento, pero en realidad rondará el 30. Para los ucranianos más pobres, todo se siente peor. El precio de las verduras subió 85 por ciento en tanto Jersón, su principal productor, fue escenario de fuertes combates y buena parte de la región sigue ocupada.

El Banco Nacional de Ucrania impuso estrictos controles de capital y un tipo de cambio fijo. En julio, devaluó un 25 por ciento el hryvnia hasta ubicarlo en 36,6 por dólar. Pero, en la calle, llega a 43. Los salarios apenas crecen y eso no debe sorprender: el Centro de Estudios Orientales, con sede en Varsovia, afirma que el desempleo podría rondar el 40 por ciento. La emigración forzada de millones de ucranianos, mayormente mujeres y niños, y la movilización universal de hombres de entre 18 y 60 años moderó la presión social. En ambos casos, hay riesgos. El asentamiento en el exterior de los refugiados y la acumulación de pérdidas militares —que Ucrania no revela— minarán la potencial fuerza laboral.

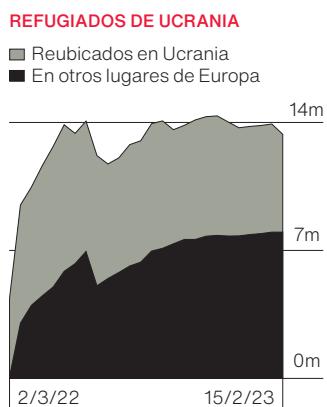
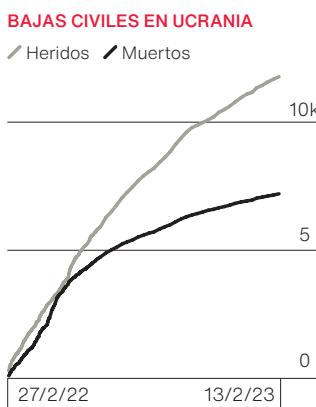
Los combates causaron costos singulares en los sectores más importantes de la economía. La industria pesada se con-

centra en el este y el sur, donde Rusia logró las mayores ganancias y causó la principal devastación. Un estudio de septiembre a cargo de la Escuela de Economía de Kiev (KSE) ubicó en US\$ 127.000 millones el daño causado en rutas, puentes, hogares, escuelas, hospitales y tierras arables. La KSE calcula que sólo la destrucción de activos físicos de empresas ucranianas asciende a US\$ 13.000 millones, mientras que los daños indirectos, como pérdidas de mercados o canales de distribución, superan los US\$ 33.000 millones. La agricultura era fuerte en el sur fértil, donde se asistió a intensos combates; la cosecha de trigo cayó de 32,5 millones de toneladas en 2021 a 26,6 millones el año pasado, y la cuarta parte fue a parar a los ocupantes rusos.

La evaluación de daños de la KSE, financiada por gobiernos aliados, lleva el título optimista de "Rusia pagará". Pero es incierto que esa potencia nuclear llegue a aceptar reparaciones, incluso, si es derrotada. Y cualquier pago a partir de las reservas de ese país congeladas en estados occidentales tiene complicaciones legales: crearía un precedente peligroso para el sistema financiero mundial. El daño material se complica por la profunda corrupción de Ucrania, que sigue a pesar de que la guerra convirtió al robo de fondos públicos en algo mucho más condenable que en tiempos de paz. El despido de funcionarios de compras, aduanas e infraestructura se incrementó en las últimas semanas en tanto el presidente, Volodimir Zelenski, trata de conserva el apoyo de donantes occidentales.

¿Y cuáles son las consecuencias para Rusia? Su PBI cayó apenas un 3 por ciento en 2022, según un cálculo de Bloomberg. La inflación, del 13,8 por ciento, fue alta pero no mucho peor que la de algunos países occidentales. El déficit, que el año pasado tocó el 2 por ciento del PBI, es manejable a pesar del límite en las emisiones de deuda en el exterior debido a las sanciones. Y la tasa de desempleo incluso descendió del 4,8 por ciento el año pasado al 4 por ciento, según estimaciones de Bloomberg.

Son cifras engañosas, y no sólo porque las estadísticas oficiales pintan un panorama ideal en tanto el Kremlin busca probar su resistencia, adaptabilidad y autonomía frente a las sanciones. Antes de la guerra, se presumía que la economía ru-



### DAÑOS POR SECTORES

Al cierre de 2022.  
En miles de millones de US\$

Vivienda	54
Transporte e infraestructura	36
Educación	9
Energía	7
Agricultura	7
Otros	13
Empresas e industria	13

sa crecería al menos 3 por ciento al reabrirse tras la pandemia, por lo que la caída total en producción ronda el 6 por ciento del PBI, de US\$ 1,8 billones. En términos absolutos, son US\$ 108.000 millones, la mitad del PBI de Ucrania en 2021. Implica que la caída en la producción rusa es mayor que la ucraniana.

Las pérdidas rusas también son engañosamente menores debido a que las sanciones que afronta, aunque de una escala sin precedentes, fueron impuestas de manera gradual. Al comienzo de la invasión, el país se benefició de un salto en el precio de la energía como consecuencia de la guerra. En meses recientes, empezaron a sentirse los efectos de mayores restricciones a la energía y del tope al precio del crudo ruso. La diferencia de precios entre el crudo Brent, referencia tradicional para el petróleo europeo, y la variedad de los Urales rusos se ensanchó. El Ministerio de Finanzas ruso afirma que el precio de los Urales cayó un 42 por ciento en los últimos 12 meses. Durante buena parte del año pasado, los ingresos petroleros y gasíferos apuntalaron el presupuesto federal ruso al ritmo de 1 billón de rublos (US\$ 13.400 millones) por mes. En noviembre y diciembre, esa contribución se redujo a 900.000 millones de rublos. En enero, fue de 425.000 millones de rublos.

Incluso con los menores ingresos por el gas y petróleo, el *establishment* militar y de seguridad sigue hambriento. El gasto en defensa aumentó un 23 por ciento en 2022 hasta rondar los US\$ 66.000 millones, y se cree que avanzará otro 6 por ciento en este año. En los niveles actuales, el Kremlin les dará a los militares prácticamente todo lo que obtenga por las ventas de energía. Lo que no es un buen augurio para los rusos corrientes, especialmente, la mitad que trabaja en el sector estatal.

Lo mismo que en Ucrania, el panorama económico de Rusia se opaca por las pérdidas militares. Las muertes verificables ascienden a 10.000, pero la cantidad total de muertos y heridos ciertamente es más alta, tal vez, 20 veces mayor, según algunos cálculos occidentales. Y, al igual que Ucrania, Rusia está aquejada de un aumento de la emigración, por lo general, de profesionales con buena capacitación que no quieren ser movilizados. Evaluaciones conservadoras de esas pérdidas hablan de unas 500.000 personas desde el comienzo de la invasión.

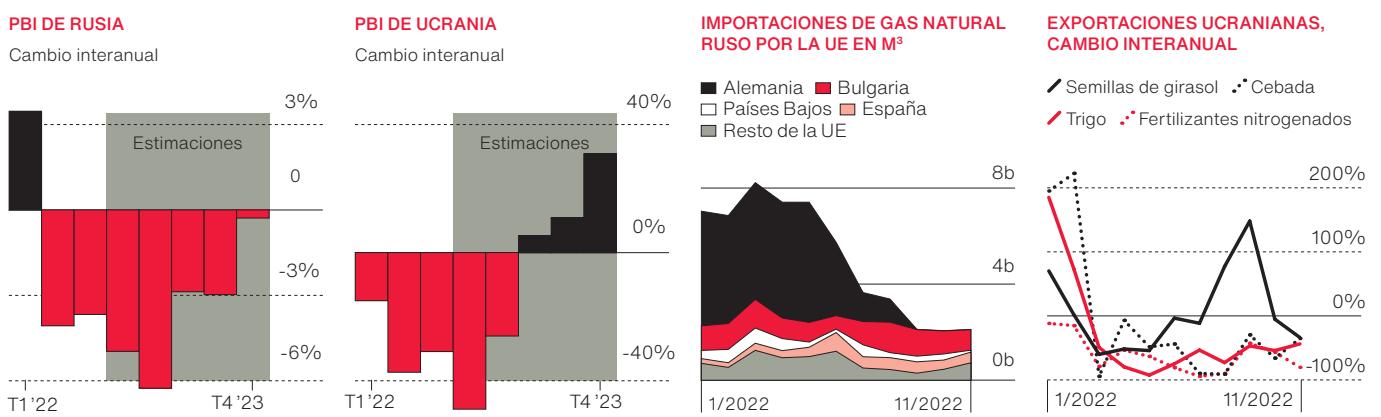
## Las muertes rusas verificables ascienden a 10.000. Pero la cantidad total de muertos y heridos, ciertamente, es más alta, tal vez, 20 veces mayor, según algunos cálculos occidentales.

El consenso de Bloomberg sobre el PBI de Rusia en 2023 indica crecimiento nulo, frente a la expansión de 2 por ciento en Ucrania. El motivo es que Ucrania consiguió que su infraestructura siga funcionando. Y, si recupera parte de las tierras agrícolas y sus recursos naturales, podría aumentar las exportaciones, que ahora se estabilizaron en la mitad de los niveles previos al conflicto. Las perspectivas rusas de mejora dependen de su éxito para reemplazar importaciones con productos locales. Dicha sustitución está llamada a ocurrir con lentitud en vista de su dependencia de artículos extranjeros.

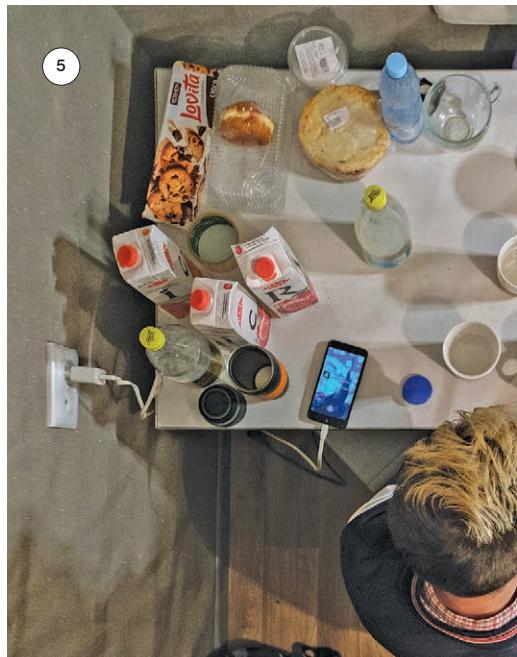
El declive económico de Ucrania fue impulsado por la horrible destrucción material, que no será reparada en años, incluso, si hubiera la intervención de todo Occidente y Rusia fuera obligada a pagar reparaciones. Rusia sufrió pocos daños materiales, mientras que los costos económicos derivan mayormente de sanciones que podrían levantarse luego de algún tipo de acuerdo de paz, lo que, en teoría, facilitaría la recuperación.

Pero cualquier acuerdo que mitigue las sanciones seguramente demandará el pago de abundantes reparaciones. Si Rusia logra una victoria decisiva en el campo de batalla e impone sus propios términos de paz, las restricciones occidentales casi con seguridad seguirían en pie, mientras que el Kremlin debería cargar con los miles de millones que costaría reconstruir zonas ocupadas rebosantes de pobladores hostiles.

Hechas todas las sumas, resulta cada vez más evidente que ningún lado podrá surgir como ganador económico, no importa lo que suceda en el campo de batalla. <BW>



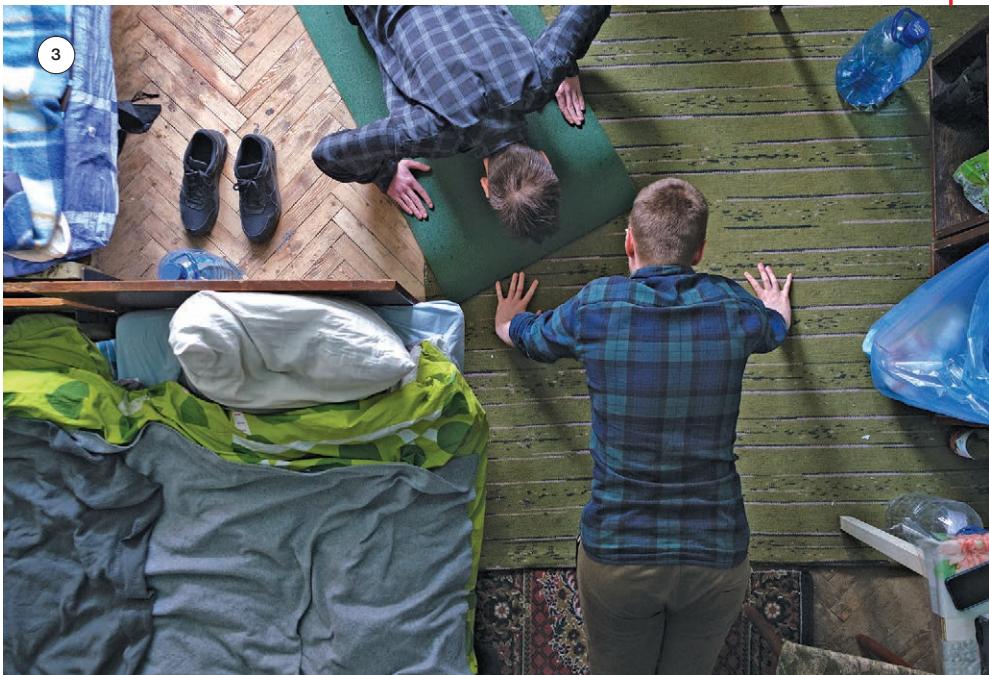
# Buscar refugio



① Sasha y Nastia dejaron Jarkiv después de la invasión rusa y ahora viven en un antiguo dormitorio de estudiantes en Lviv. Sasha, que trabajaba en un café, pasa los días viendo las noticias o ayudando a los demás en el dormitorio. ② Algunas de las 13 personas, todas de Jarkiv, que ahora comparten un departamento en Lviv pasan el tiempo en la terraza del edificio. Hay quienes hasta duermen allí. ③ Ivan y Kostya, estudiantes de cine de Kiev, se ejercitan en su habitación del dormitorio.

● Al mes de enero, unos 5,4 millones de ucranianos eran considerados desplazados internos por la agencia de migrantes de Naciones Unidas. De esa cantidad, el 58 por ciento llevaba desplazado al menos seis meses. Aquí, vemos cómo un grupo diverso, mayormente de Jarkiv en el noreste, reinventa sus vidas en Lviv, en el oeste de Ucrania.

● **Fotografías y relato de Igor Chekachkov**



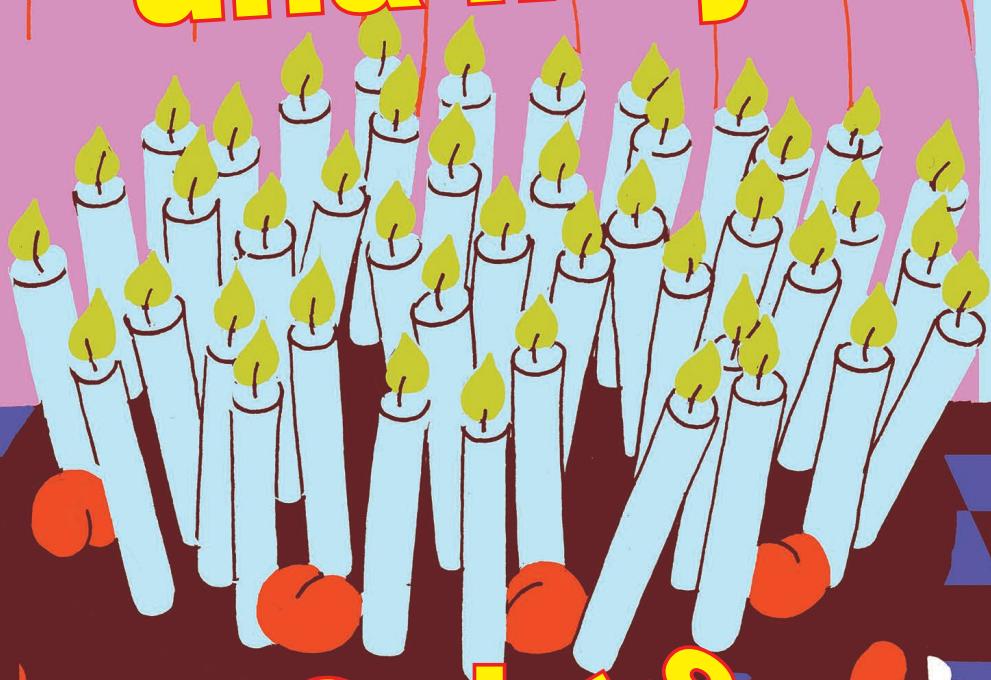
④ Katya, una actriz de Jarkiv, juega con sus hijos en una casa fuera de la ciudad. El dueño abrió su vivienda a los desplazados cuando su esposa partió con sus dos hijos a Polonia. Algunos se quedan por un día antes de viajar al exterior; otros viven allí por meses. ⑤ Sirviéndose vodka, Denis e Ivan preparan una fiesta para otros refugiados en Lviv. ⑥ Sasha y Lina comparten habitación en el dormitorio. Lina, de 16 años, dormía con su madre y dos hermanos antes de conocer a Sasha



**Los millennials buscan diferenciarse de las generaciones anteriores. En realidad, no les queda alternativa**

**Por Mark Elwood  
Ilustraciones de Eline Van Dam**

# **Cómo tener una mejor**



**Crisis  
de  
los 40**

En 2023, 3,6 millones de estadounidenses cumplirán 40 y, si todavía no les pasó, pronto entrarán en crisis. Será la tercera camada de *millennials* que supere el hito. Pero este grupo posiblemente no se rebela como sus padres, que entre los 40 y los 50 se compraban barcos relucientes o sacaban pasajes a Bali después de arrojarse de la escalera de ascensos. No se divorcian porque nunca se casaron y tampoco van a tatuarse porque ya lo habían hecho antes. No, esta generación surcará la crisis adulta de modo diferente. Y tampoco podrían hacerlo de otra manera.

El informe de 2019 “*The Emerging Millennial Wealth Gap*” (“La brecha salarial emergente de los *millennials*”), del think tank New America, indica que los nacidos entre 1981 y 1996 ganan un 20 por ciento menos que los *baby boomers* cuando tenían la misma edad. Y datos del Banco de la Reserva Federal de Saint Louis señalan que sus activos promedian los US\$ 162.000, contra los US\$ 198.000 de la generación X a la misma edad.

Muchos factores conspiraron para que estos *millennials* sean más pobres. Entre los más importantes, están la explosión de la burbuja de las puntocom y la posterior crisis financiera, que modelaron sus tempranas vidas laborales. La Oficina Nacional de Investigaciones Económicas de EE.UU. consigna que las personas experimentan el 70 por ciento de su crecimiento salarial en la primera década de vida activa; si ese período coincide con un declive, es probable que haya una reducción del 9 por ciento a largo plazo. Un informe de 2021 del Centro de Estudios sobre Jubilaciones detectó que los *millennials* entre 28 y

38 tenían una relación ingresos-ganancias netas inferior a la de cualquier generación previa.

Ganan y ahorran menos, y aun así esta generación está saturada de mensajes que piden que actúen con más audacia. Un coro creciente de expertos afirma que todos deberíamos buscar un nuevo rumbo laboral cada 12 años aproximadamente, y durante las “grandes renuncias” de 2021, las dimisiones mensuales en EE.UU. tocaron máximos históricos. Los sectores del bienestar y el cuidado personal se dispararon hasta los US\$ 4 billones anuales a escala planetaria. Pero, aunque

tienen más acceso a tecnología y herramientas de mejoramiento que cualquier otra generación, muchos *millennials* afirman tener un “déficit de bienestar”, según descubrió un estudio entre 5000 consultados de Technogym. Sólo el 52 por ciento clasificó como “bueno” o “excelente” su nivel general de bienestar.

“Se sienten atrapados y no están contentos con eso. Pero tampoco tienen muchas opciones”, opina Steven Mintz, historiador de la Universidad de Texas en Austin y autor de “*La flor de*



la vida: una historia de la adultez moderna”. “No pueden emitir un cheque y seguir adelante”.

La propia “crisis de la mediana edad” está bastante grande ya: este año, cumplió 58 años. El fenómeno, objeto de tantas burlas y temores, fue presentado por primera vez ante el público estadounidense en 1965 por el psicólogo Elliott Jaques, en un documento titulado deprimentemente “La muerte y la crisis de la mediana edad”. La investigación de Jaques, que en ese entonces tenía 48 años, indicó que personas creativas como compositores y artistas exhibían declives o cambios abismales en torno a los 35 años. En ese punto, sosténía Jaques, los humanos trocaban el optimismo por un método pesimista de contar el tiempo: en vez del “tiempo desde el nacimiento”, pasaban a referirse al “tiempo para morirse”.

El trabajo que presentó tuvo un impacto instantáneo, que lanzó libros, coberturas en televisión y hasta un grupo de trabajo gubernamental dedicado a investigar suicidios entre hombres de edad madura. Los tropos del fenómeno se establecieron desde un comienzo: era una preocupación específicamente de hombres blancos de clase media. Por la misma época, las convulsiones sociales generalizadas hicieron que divorciarte de tu esposa para casarte con una mujer más joven no fuera tan mal visto (entre 1960 y 1969, la tasa de divorcios subió de 2,2 a 3,2 por ciento y llegaría al 22,6 en 1980), en tanto el consumismo desenfrenado tocaba el máximo generacional. Comprarse un auto rápido tenía dosis similares de patriotismo y pose. Como correspondía, el Chevrolet Camaro fue presentado en 1966.

La primera camada que experimentó la crisis de la mediana edad, según la definió Jaques, fue la Generación Silenciosa, es decir, aquellos nacidos en los 10 años previos a la Segunda Guerra Mundial; sus hijos, los *boomers*, abrazaron muchos de los mismos comportamientos cuando llegaron a los 40, en la década de 1980. La generación X reclamó el título en los 2000. Este grupo modelado por Nirvana roció en la mezcla algo de su típica rebeldía: si Ben Affleck hubiera llegado a los 40 en los ‘60, difícilmente habría decidido tatuarse toda la espalda.

Lo que nos trae al día de hoy a los *millennials* en la mediana edad. “La hoja de ruta de la vida se ha desintegrado —apunta Mintz—. La guía que te decía qué hacer a los 25, a los 35 o a los 50 quedó totalmente vieja”.



Entonces, ¿cómo reconsideran la vida esos cuarentones recién acuñados? Gastando menos, desde luego. En vez de comprarse un auto nuevo, se compran una bicicleta y salen a la ruta, y, por el camino, mejoran la salud y prolongan su longevidad. En vez de hacerse cirugías plásticas, adoptan un *hobby* aventurero. "Está la idea de que la mediana edad no es vejez", que se puede conservar la juventud haciendo ejercicio y viajando, observa Mark Jackson, autor de "Sueños rotos: una historia íntima de la crisis de la mediana edad". Esos pasatiempos tienen un precio, "pero son mucho menos costosos que comprarse un Porsche o un Ducati, o tener una amante".

Gracias a los protocolos de trabajo flexible promovidos por la pandemia, el viejo lema de abandonar la familia se transformó en arrancar a todo el clan y trasladarse a algún lugar con una mejor calidad de vida por dólar. "Ya no es una fantasía mudarse a Alaska —agrega Mintz—. Con cierto grado de trabajo a distancia, se puede hacer ya mismo".

En vez de divorciarse, muchas parejas repiensan la monogamia y la manera en que comparten los espacios. Francis Sultana, diseñador de interiores radicado en Londres, afirma que las llamadas "habitaciones para roncar" o el segundo espacio para dormir son hoy rasgos comunes en las casas que diseña para clientes en relaciones de larga duración. Sultana y su pareja han tenido habitaciones separadas desde hace un decenio, por lo menos. "Es una manera feliz de organizarse, especialmente, si son diferentes los ciclos vitales o laborales —distingue—. Y, en los viejos tiempos, las camas separadas eran la norma".

Para muchos, el nombre del juego de ningún modo es el cambio drástico. Lucia Knight, quien dirige lo que llama "una consultoría en diseño de carreras de mediana edad" llamada Midlife Unstuck, lo explica de este modo: "Ahora, hay demasiados platos girando para hacerlos caer" al momento de elegir un nuevo rumbo.

"Así que negocia con cada uno de los 10 platos de la vida para que ocurra". Knight trabaja con clientes que ajustan progresivamente sus vidas, en vez de hacerlas implosionar. Una directora gerente de un banco, por caso, se volcó al *crochet*, afición cultivada para reducir la ansiedad que se convirtió en una tarea lucrativa. En otro caso, una enfermera empezó a trabajar media jornada para poder seguir un curso de tapicería y baraja pasarse a la fabricación de muebles. Knight acota que el 40 por ciento de sus clientes son mujeres. El fenómeno, añade, "ya no es tan masculino".

"No creo que nadie se preocupe por ver la crisis de la mediana edad de las mujeres en

los '60", comenta Anabel Rivkin, cofundadora de Midult, un sitio para mujeres en la mediana edad. "A ellas, simplemente las dejaban, así que se trataba de una reacción, no de una acción". Prefiere el término "encrucijada de la mediana edad", con la esperanza de que el diálogo sobre esta etapa de la vida se aleje del sexo, la separación o el poder de compra.

Que un *millennial* llegue a la mediana edad de ningún modo debería ser motivo de pánico. No tener dinero para reventar tu vida podría ser liberador, señalan algunos consejeros. Si la crisis se refiere a retomar el do-

minio de tu destino y tus circunstancias, hay una divisa sobre la que todos tienen poder: el tiempo.

Sarah Knight, autora *bestseller* de una serie de manuales como "La magia de mandarlo todo a la m...", sugiere pensar en el tiempo, la energía y el dinero como en dinero emocional y crear un "presupuesto de m..." con ellos. "Gasten su dinero de m... en cosas y personas que los hagan felices o, al menos, que les sirvan de algún modo. Y niéguense a gastarlos en cosas que no les sirven", propone. Sustituyan al "Sí, claro", por un "Lo pienso y te contesto". Dejen de pensar que tienen que justificar por qué rechazan una invitación, una cita o una oferta laboral. A nadie le deben una explicación más allá del "No, gracias". No se preocupen tanto por parecer buenos: "Si son educados y sinceros, no habrán hecho nada mal", asegura.

Rivkin cree que la mediana edad es el momento en el que las mujeres dejan atrás la deferencia. "Mis bolsillos no son muy profundos y mi vida está ávida —alega—. Creo que hay una nueva capacidad para mandarlo todo a la m..."

Cuando, por primera vez, se habló del concepto de crisis de la mediana edad, "en general, se lo vio como un momento de despresión", recuerda Jackson. Pero nuestras expectativas cambiaron drásticamente. "Estamos acostumbrados a cambiar de empleo. Nos casamos tarde y tenemos menos hijos, y a edad más tardía. Y vivimos más, por lo que la mediana edad se extendió".

Estos plazos más largos también darán forma al ritmo en que se mueva la crisis. En vez de un solo momento de reinención de la vida, Jackson propone que sea una reevaluación constante y serena, que permita que los *millennials* y quienes vengan detrás de ellos puedan recalibrar sin trastornar sus vidas por completo.

En 2037, cumplirá 40 años la primera camada de la generación Z. Y hasta podríamos no darnos cuenta, ironiza Rivkin. "Ellos tienen una crisis identitaria cada 30 segundos —destaca—. Así que ya no hay muchas reglas sobre cómo reformular nuestras vidas". <BW>





**ÚNICOS LIDERES**



# De cómo Silicon Valley aprendió a querer al Estado

Desde que Washington rescató al banco favorito del sector tecnológico, algunos empezaron a temer que haya regulaciones más duras

Por George Hammond en San Francisco y Elaine Moore en Londres

Semanas atrás, Jason Calacanis, destacado inversor y emprendedor de Internet, tocó el botón de las mayúsculas en su teclado y redactó una advertencia sobre el derrumbe del Silicon Valley Bank. "DEBERÍAN ESTAR TOTALMENTE

ATERRORIZADOS EN ESTE MOMENTO, ESA ES LA REACCIÓN ADECUADA ANTE UNA CORRIDA BANCARIA Y SU CONTAGIO —escribió—. ESTO TERMINARÁ EN CAOS".

La rápida caída del banco regional alteró las costumbres sociales en el Valle. Inversores como Calacanis, que, por lo general, acusan a los reguladores de so-

focar la innovación, debieron recurrir a Washington cuando más lo necesitaban.

Muchos advirtieron de graves repercusiones si los depositantes perdían el acceso a su dinero. El gerente de un fondo de cobertura, Bill Ackman, escribió en Twitter que las consecuencias de que el Estado no garantizara los depósitos de SVB serían "graves y profundas". El director ejecutivo de Y Combinator, Garry Tan, consideró que la quiebra del banco era un hecho que podría llevar a la extinción de las *startups*, pocos días antes de que esa aceleradora de tecnología despidiera al 20 por ciento de su personal en una decisión que no tenía relación con lo del SVB.

David Sacks, socio general de la firma de capital de riesgo Craft Ventures y quien, al igual que Calacanis está vinculado a Elon Musk y tiene muchos seguidores en Twitter, advirtió de nuevas

corridas bancarias y pidió acciones rápidas para evitar el contagio de la crisis.

Sus exhortaciones funcionaron. Dos días después de que la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC, en inglés) se hiciera cargo de los activos del banco, el Tesoro, la Reserva Federal y la propia FDIC anunciaron que los depositantes tendrían acceso a todo su dinero.

El alivio se vio matizado, sin embargo, por las críticas al papel que tuvieron algunos Venture Capitals (VC) en la crisis del SVB. Cuando aumentaron las preocupaciones por los balances del SVB, firmas de VC como Founders Fund, de Peter Thiel, instaron a los administradores de carteras a cuidar sus intereses y retirar los fondos. Eso ayudó a desatar la corrida contra el banco.

Se extendió la acusación de hipocresía contra algunos VCs que protestaban por las regulaciones estatales de las tecnológicas. Pero exigieron la intervención de los reguladores para ayudar a los depositantes de SVB. Salir a pedir apoyo "fue como aquello de que en las trincheras no hay ateos", comentó un ejecutivo de un fondo de capital de riesgo, ironizando sobre la conversión de sus colegas.

A algunos inversores, les preocupa que el derrumbe del SVB genere una reacción contra el sector tecnológico en momentos en que crece el debate sobre el impacto de las redes sociales en los jóvenes y el posible poder monopólico de algunas de las compañías más grandes.

Sus defensores pueden señalar el papel del sector como motor de la innovación de la economía estadounidense. Pero, después de la brusca caída de las acciones tecnológicas en el último año, de grandes despidos y ahora de la quiebra de su banco favorito, las empresas deben navegar por un ambiente, cada vez, más hostil.

Margaret O'Mara, profesora de Historia en la Universidad de Washington

y autora de "El código: Silicon Valley y la refundación de los Estados Unidos", afirma que es posible que los reguladores utilicen el desplome del SVB para promover regulaciones más duras del sector tecnológico.

"Hay cierta desvergüenza en algunos libertarios que se apresuraron a censurar a (la secretaria del Tesoro) Janet Yellen por lo que no estaba haciendo —apunta—. Pero parte de eso era defensivo. Entre algunos, existe la idea de que hay una guerra a las tecnológicas y que la regulación no ayudará".

### El valle del Lobby

Fundado en 1983, el Silicon Valley Bank era el prestamista de preferencia de las startups. El banco entendía la idiosincrasia de las empresas en su etapa ini-

casi la mitad de las todas las startups de los Estados Unidos respaldadas con capital de riesgo.

Esos vínculos estrechos hacían que la suerte del banco subiera o bajara junto con la del sector tecnológico. En el último decenio, las tasas de interés ultrabajas fomentaron un auge de las inversiones en tecnología. La deuda era barata y el crecimiento tuvo prioridad sobre las ganancias. Cuando la valoración de las tecnológicas tocó el máximo, en 2021, los depósitos en SVB llegaron al récord de US\$ 198.000 millones.

Ahora, la marea bajó. La suba de tasas limita el apetito de los inversores por inversiones riesgosas en tecnología. El SVB se vio expuesto a tasas más altas en dos frentes: la caída de los depósitos y un menor valor de la cartera del banco



cial, que, a menudo, cuentan con financiamiento pero carecen de ganancias. Les ofrecía préstamos, cuentas corrientes, inversiones en VC, oportunidades de contactos y asesoramiento financiero a inversores y fundadores. Al momento de la quiebra, tenía negocios con

formada por títulos supuestamente seguros con vencimientos a largo plazo.

Mientras se aceleraban las gestiones para salvar al banco, algunos capitalistas de riesgo se esforzaron por distanciarse del espectáculo que se estaba viendo en las redes sociales. "La gente cree que seis personas locuaces en Twitter hablan por Silicon Valley", opinó Peter Hébert, cofundador y socio gerente del fondo de riesgo Lux Capital, quien pasó días llamando a representantes del Gobierno.

Entre los multimillonarios que acudieron a sus agendas, estuvieron Ron

**Salir a pedir apoyo "fue como aquello de que en las trincheras no hay ateos", comentó irónico un ejecutivo de un fondo de capital de riesgo.**

Conway, inversor temprano en Twitter, Google y Facebook y sostén importante de las causas demócratas, y Doug Leone, socio de Capital Sequoia y apoyo financiero de republicanos como Donald Trump, indicaron dos personas al tanto de las campañas de presión.

“Muy poco de la actividad estuvo coordinada de manera central. Sólo fueron un grupo de personas que hicieron lo que creían que debían hacer”, aclaró Hébert.

En las gestiones, había un elemento de interés personal: el derrumbe del SVB bloqueó los depósitos de las firmas de Venture Capital y los de sus carteras, lo que amenazaba con frenar más las ya desaceleradas inversiones en tecnología.

creativas que precisaban de líneas de crédito casi constantes, el SVB no sólo era la mejor opción sino la única. “Los bancos tradicionales no ofrecen esas líneas de crédito ni la deuda de riesgo que es tan crítica para el ecosistema tecnológico. El SVB sí las ofrecía”, recordó Maëlle Gavet, directora ejecutiva de Techstars, uno de los principales inversores del mundo en *startups* de etapas iniciales.

“Una y otra vez, los fundadores decían que SVB los había ayudado en sus momentos de penuria. Por eso, era tan crucial el SVB: entendía en qué consiste administrar una compañía tecnológica”, agregó.

a quedar en desventaja frente a China. “No es un rescate a las grandes tecnológicas, como Facebook o Amazon. Es un rescate de las pequeñas —declaró un banquero de una firma de Wall Street que participó de las gestiones—. (Lo que se argumentaba era que) ‘si quieren que China nos aventaje, entonces, asfixien la máquina de la innovación’”.

El banquero admitió que les costó conseguir apoyo en los dos lados de la grieta política. “No podía ser peor. Silicon Valley y los bancos son dos de las cosas en las que republicanos y demócratas se unen: los dos odian a Silicon Valley y a los bancos”.

“En Silicon Valley, muchos casi que

Para empresas en etapa inicial, el SVB era la única opción



Pero las repercusiones de la quiebra del SVB no pueden reducirse a preocupaciones de los más acaudalados. Con el paso de los días, fundadores de pequeñas empresas se desesperaban por encontrar efectivo para pagarle al personal en las semanas siguientes. Los despidos parecían inevitables sin una intervención.

En el caso de muchas *startups* no lu-

La campaña de *lobby* a favor del SVB apeló a la importancia el sector tecnológico para la economía estadounidense, incluso, para la seguridad nacional.

En conversaciones con representantes legislativos, los inversores recalcaron la relevancia de esas empresas en etapas iniciales que ahora se habían vuelto vulnerables, y jugaron con el miedo compartido por ambos partidos

se enorgullecían de no tener nada que ver con Washington o Wall Street. Lo que no es beneficioso en tiempos de crisis —precisó Hébert—. Había un regodeo (en Washington), la sensación de que la tecnología estaba recibiendo un justo castigo”.

Al final, empero, las gestiones de luminarias de Silicon Valley fueron exitosas, ayudadas por el temor de Washington a

## **“No es un rescate a las grandes tecnológicas, como Facebook o Amazon. Es un rescate de las pequeñas”, declaró un banquero de una firma de Wall Street.**

que el SVB fuera la primera ficha de dominó en una procesión de prestamistas regionales. Esos temores parecieron más justificados con el correr de los días, al punto de que varios de los principales bancos de los Estados Unidos anunciaron una ayuda por US\$ 30.000 millones para el First Republic Bank para apuntalar la confianza en la entidad californiana.

excesivo”; en realidad, había sido un toque de humor pero “la gente no lo entendió así”.

### **¿Saldrá una ley en Washington?**

Días después, un grupo de inversores en tecnología y fundadores de startups se reunieron en una terraza en Mountain View, California, para festejar el



Luego del rescate, se espera una presencia obvia del Gobierno

Más tarde, Calacanis aprovechó el podcast semanal que conduce junto con Sacks y Chamath Palihapitiya, otro capitalista de riesgo, para explicar sus tuits.

“Hice sonar la alarma porque veía un incendio... después de lo del Silicon Valley Bank y cuando había corridas en otros bancos”, señaló. Reconoció que haber usado mayúsculas fue “un poco

Día de San Patricio y repasar los acontecimientos de las jornadas previas. Un invitado, Conrad Burke, cofundador de MetaVCPartners, de San Francisco, definió el encuentro como una terapia grupal. “Luego de cuatro días en el infierno, podía sentirse el alivio en el aire”, confesó.

Pero, en medio de la alegría, cundía la aceptación de que la generosidad estatal

tendría un costo. Mientras repercuten las secuelas en el sistema financiero estadounidense, ya se habla de aplicar más regulaciones a los bancos.

Ro Khanna, legislador demócrata por California que también tuvo un papel en las conversaciones sobre el destino del SVB, consideró que el derrumbe del banco fue “un claro recordatorio de que el Congreso no reguló adecuadamente los bancos. El Congreso suele actuar cuando hay impulso en torno a algún tema y espero que la presión pública incorpore a algunos republicanos a la mesa en relación con esto”.

Esa impresión política también podría afectar el trato de Washington al sector tecnológico. A la industria, no le gusta admitirlo pero su suerte siempre estuvo entrelazada con el Estado. El financiamiento gubernamental de la Guerra Fría y la carrera espacial desempeñó un papel clave en la creación de Silicon Valley.

Durante años, la compañía de autos eléctricos Tesla dependió de los incentivos estatales para generar ganancias mediante la venta de créditos de carbono a las automotrices tradicionales. El año pasado, el Pentágono repartió un enorme contrato de computación en la nube por US\$ 9000 millones entre Google, Amazon, Oracle y Microsoft. El sector de microcircuito estadounidense está en el proceso de solicitar US\$ 39.000 millones en financiamiento consignados en la Ley de Ciencia y Microcircuito.

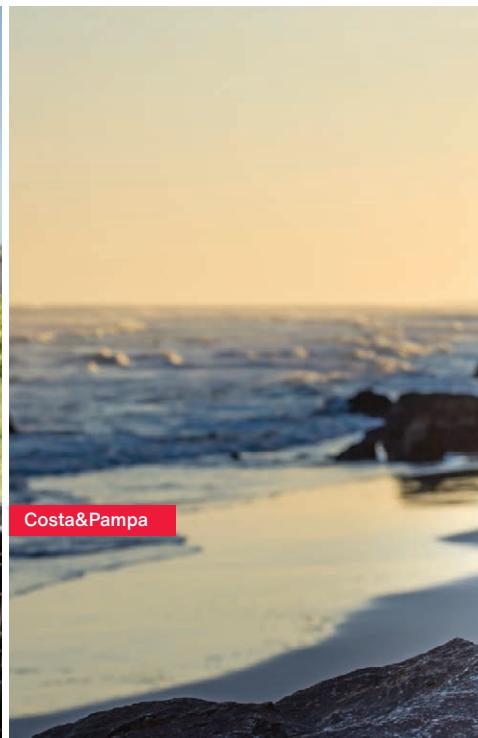
El Gobierno sigue allanando el camino al crecimiento, opina O’Mara. “En los Estados Unidos, la intervención estatal es discreta —aclara—. El dinero estatal va a las empresas privadas, de manera que el Estado puede hacer sentir su presencia y a la gente del sector le da la impresión de que hicieron todo por su cuenta”.

Luego del rescate del banco local, algunos inversores presumen que el Gobierno tendrá una presencia más obvia. “El Gobierno se metió de lleno en Silicon Valley y seguirá así —señaló el banquero de Wall Street implicado en las conversaciones por el rescate—. Es un poco perturbador”. <AP>

# TERROIR BONAERENSE

Los viñedos ubicados en la provincia de Buenos Aires empezaron como un experimento y ahora se asentaron con éxito. Quiénes son los protagonistas detrás de estas nuevas etiquetas.

Por María Paula Bandera



Los viñedos bonaerenses empezaron casi como un juego, proyectos experimentales inspirados en lo que sucedía en otras zonas del mundo parecidas a nivel geográfico y climatológico.

La valentía tuvo su recompensa porque la moneda cayó del lado favorable: las uvas crecieron y los vinos gustaron.

Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), la mayoría de los viñedos se plantaron a partir de 2015, y en el periodo 2015-2021 hubo un crecimiento del 260 por ciento en la cantidad de uva que ingresó a bodegas.

La provincia se mostró atenta al panorama, y en enero de este año, el gobernador de Buenos Aires, Axel Kicillof, promulgó la ley N° 15.404 de promoción e incentivo de la industria vitivinícola bonaerense, una iniciativa del senador Luis Vivena.

La normativa abarca diferentes aspectos, desde crear la marca "Vino Buenos Aires" hasta asistencia económica.

## Made in Buenos Aires

Buenos Aires ocupa más territorio en el mapa argentino que ninguna otra provincia eso implica que haya buena variedad climatológica. Según Guillermo Corona, investigador y responsable del sitio Geografía del vino, se encontraron "por lo menos cuatro climas bien definidos, desde árido de estepa hasta pampeano templado, pasando por oceánico húmedo" y como prueba de la extensión, ejemplifica que "entre los viñedos de Carmen de Patagones y San Nicolás hay 976 kilómetros, casi lo mismo que desde Mendoza a Cafayate, Salta".

Sin embargo, la mayoría de las viñas se ubican en la zona

cercana las sierras, como Puerta del Abra, un proyecto que inició el empresario Jorge Pérez Companc, en 2013, con el propósito de elaborar "vinos premium" en Buenos Aires.

"La idea era plantar uvas en una zona no tradicional, empezando con pocas hectáreas de prueba, y a partir de eso, validar si era factible o no. Por estudios climáticos y edáficos, la teoría indicaba que Balcarce tenía que funcionar, pero no había experiencias previas", cuenta Delfina Pontaroli, enólogo de la bodega.

La ubicación es privilegiada, en el centro del sistema de

Tandilia, un conjunto de sierras que recorren unos 300 kilómetros de la provincia. Ese cordón montañoso desempeña un rol clave porque hace que los vientos del Océano Atlántico impacten contra él y lleguen a todos los flancos de la viña, lo que garantiza la sanidad de las vides después de las lluvias.

El Instituto Nacional de Viticultura reconoció las particularidades de este *terroir* con la IG Balcarce.

Martín Abenel, enólogo experto en vinos naturales y *winemaker* de Santé Vins, es una de las personas que más sabe sobre la vitivinicultura bonaerense, trabajó con ocho viñedos de la provincia de Buenos Aires, pero hoy las uvas de sus vinos provienen de dos viñas: una ubicada en Médanos y otra en Pringles.

Según Abenel, más allá de las diferencias, "hay una plancha caliza en todos lados, que es compleja porque a veces, las raíces no logran traspasarla, por eso hay que romper antes de plantar".

En Tandil sucede lo mismo, allí se encuentra una de las bodegas precursoras de la provincia, Cordón Blanco, cu-

embrasearse en un proyecto experimental y plantar vides en Chapadmalal con su proyecto Costa & Pampa.

Iban a ciegas, pero en ese "todo o nada", la balanza se inclinó del lado correcto: lograron dar con vinos que conquistaron al público y obtuvieron buenos puntajes de parte de críticos internacionales, como James Suckling y Tim Atkin.

"Mientras nuestros competidores a nivel global tenían y hablaban de sus vinos costeros, hasta nuestra llegada a Chapadmalal, era algo que nosotros como país nos estábamos perdiendo. Hoy es otro segmento más en el que puede competir Argentina", sintetiza Ezequiel Ortego, enólogo de la bodega.

### Panorama burbujeante

Con el camino más despejado, cada vez hay más empresarios, e incluso entusiastas, decididos a apostar por la vitivinicultura en la provincia.

Abenel ya está asesorando en otros dos proyectos, uno en la zona de Tres Arroyos y otro en Bahía Blanca, en ambos ca-



Atlántica Bodega

yas primeras vides se plantaron en 2008. En esa zona, también se da esta roca compacta, casi impenetrable: "Es un manto que no se encuentra en ninguna otra parte del mundo, va de Bahía Blanca hasta Ayacucho, aporta calcáreo a los vinos y hace que la vid sufra bastante porque el suelo es más pobre", señala Matías Lucas, enólogo y creador de la bodega.

En la Argentina los llamados "vinos oceánicos" o "de mar" no existían hasta que, allá por 2009, bodega Trapiche decidió

sos se trata de empresas olivícolas que decidieron incursionar en el mundo del vino.

Y las novedades continúan, según cuenta este enólogo, se vienen "nuevas viñas en Pellegrini y en Carhué".

Costa & Pampa también explorará nuevos terrenos: "Vamos a ir acercándonos al mar para ver cómo varía su influencia mientras más cerca de la costa estamos, razón por la cual plantamos una pequeña viña a 1000 metros del mar", anticipa Ortego.

Casa Gamboa, en Campana.



La onda oceánica también sedujo a Bodega Gamboa, que, aunque tiene base en Campana, acaba de plantar 2 hectáreas en Madariaga, a 15 minutos de Pinamar.

“Cuando empezamos, nos contactamos con el equipo de Costa & Pampa para que nos diera información; el cooperativismo en el mundo del vino es espectacular, siempre entre colegas compartimos datos de proveedores, plantas y cosas así”, cuenta Eduardo Tuite, hacedor de la bodega.

Castel Conegliano marca otro estreno cerca de las olas. Ubicada 40 kilómetros hacia adentro de la costa de Mar del Plata, y bajo la dirección enológica de Tomás Stahringer, se dedica a la elaboración de Prosecco o, mejor dicho, de vino espumoso de uva Glera, ya que Prosecco se refiere a una Denominación de Origen Controlada.

En 2022, celebraron su primera cosecha y este año agrandarán la familia con otro espumoso. En este caso, elaborado a partir del varietal Moscato Giallo, también oriundo de Italia.

**“El cooperativismo en el mundo del vino es espectacular, siempre entre colegas compartimos datos de proveedores, plantas y cosas así”.**

## Desafíos de la innovación

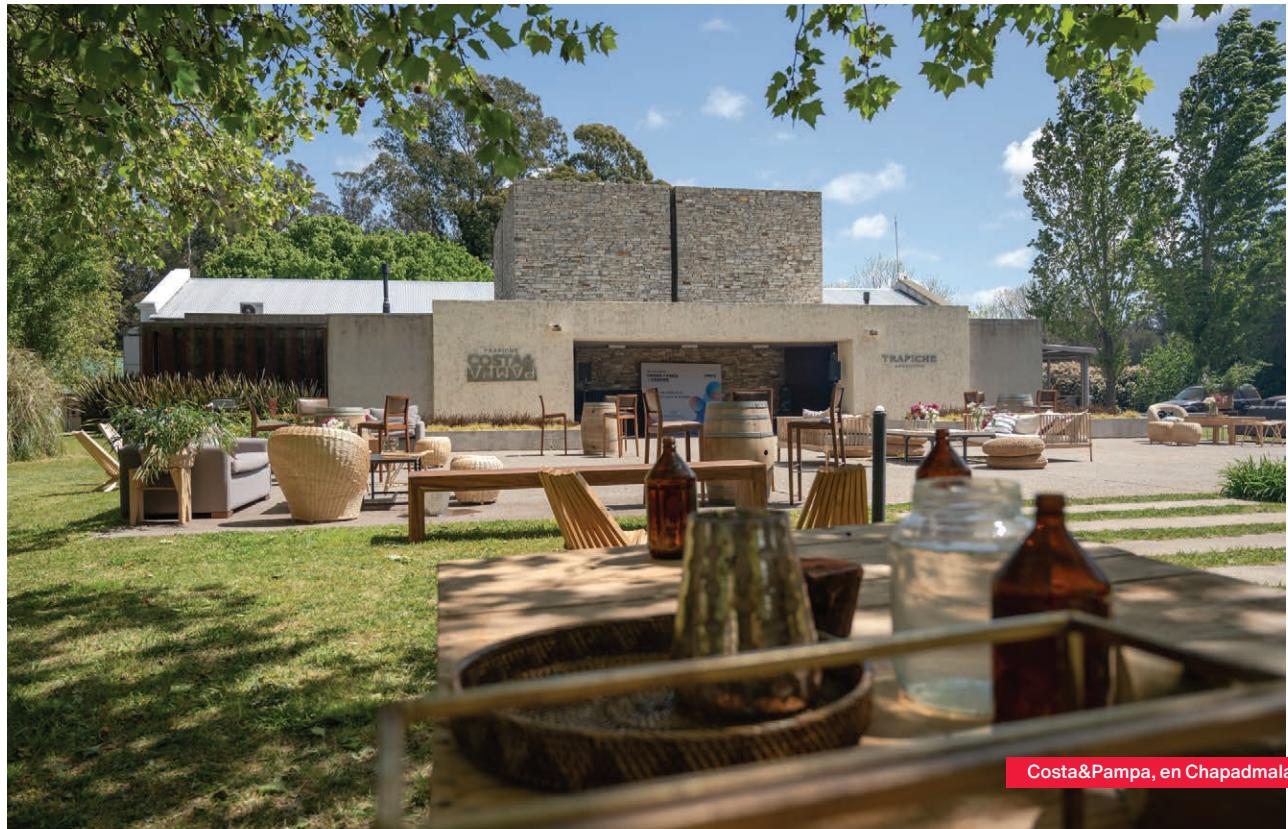
En el caso del vino, Dios no atiende en Buenos Aires sino en Mendoza. La mayoría de las bodegas se ven obligadas a convocar enólogos mendocinos, es difícil encontrar personal capacitado para la cosecha, gran parte de las industrias que abastecen (fábricas de botellas, tapones, etc.) tienen sede en las provincias productoras, etc.

“Funcionamos casi como una bodega escuela, hacemos docencia con cada persona nueva porque la mayoría no viene de la industria vitivinícola, muchos incluso no vieron nunca un viñedo. Eso tiene el pro de aprender la viticultura desde cero, sin preconceptos, y la contra de que requiere tiempo”, explica Pontaroli.

La mayoría de los empleados de la bodega son oriundos de Balcarce, pero en épocas clave, como la vendimia, suman personal de refuerzo, muchos son estudiantes de Agronomía de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) y también jóvenes de la zona que desean aprender el oficio.

Para Abenel la falta de personal capacitado en la zona marca una dificultad clave: “Lo que pasa en Buenos Aires es que la mayoría de los viñedos están asesorados por enólogos e ingenieros agrónomos mendocinos y no están cerca en el día a día. Hubo poca investigación de terroir”.

Tuite coincide: “Cuando empezamos con el proyecto, 12 años atrás, no había recursos humanos propios en la provin-



cia, entonces traímos a gente de Mendoza que quería aplicar la visión de allá acá y no estuvo bueno, hasta que dimos con un ingeniero agrónomo uruguayo, Enrique Mirazo, que trabajaba en Colonia, que es parecido a Campana”.

Hace un año, contrataron también a Gabriela Celeste, ingeniera agrónoma especializada en enología, que, aunque vive en Mendoza, viaja una vez por mes a Gamboa y tiene conocimientos sólidos sobre la vitivinicultura bonaerense por haber asesorado a otras bodegas de la zona.

### La esperanza es ley

La ley tiene como finalidad “la creación del régimen de promoción e incentivo para la industria vitivinícola y el comercio relacionado con ella en toda la provincia de Buenos Aires”.

Si bien se habla de “incentivos para la instalación de nuevos viñedos” y de “asistencia técnica y económica” no da mayores detalles sobre estos temas.

Lo cierto es que el proyecto original postulaba la reducción de la alícuota de ingresos brutos del 5 por ciento al 1,5 por ciento y la posibilidad de que las bodegas pudieran acceder al Fondo de Garantías Buenos Aires (FOGABA), que promueve el financiamiento, pero esos beneficios no se incluyeron en la versión aprobada.

Los productores coinciden en que, de todas formas, logrará incentivar el desarrollo de la industria. Tuite da un ejemplo

Con el camino más despejado, cada vez hay más empresarios, e incluso entusiastas, decididos a apostar por la vitivinicultura en la provincia.

claro: “Nuestro próximo plan es construir la bodega porque ahora vinificamos en un galpón, pero el tema fue siempre ver cómo lo financiábamos y ahora sentimos que vamos a poder financiar una parte con crédito”.

Y agrega: “En estos 13 años jamás aplicamos a un crédito, es muy bajo el nivel de crédito que hay en toda la industria argentina en general”.

Mauricio Rossello y Álvaro Mansilla son dueños de Atlántica Bodega, una bodega especializada en vinos oceánicos de baja intervención. Hoy vinifican en un garage ubicado en Punta Mogotes, allí procesan la uva y hacen la crianza, pero su plan es abrir ese espacio al público en el corto plazo y ampliar así la propuesta enoturística de Mar del Plata y alrededores.

“Tenemos mucho para darle a la ciudad y al turismo y la ley nos da un incentivo, cuida al productor artesanal, nos permite entrar con la marca Vinos de Buenos Aires y acceder a beneficios vinculados a la promoción”, describe.

El encanto del vino ahora llega con la fuerza de la ley. <AP>

El miércoles 29 de marzo a las 10 de la mañana Marcos Galperin se sentó en el escenario del Luna Park. En frente tenía a 8000 chicos y chicas de 17 años, todos alumnos de 5to año de colegios públicos, que lo miraban atentos y en silencio. ¿Quién es Marcos Galperin? El fundador de la empresa más valiosa de la Argentina en la mayoría de los ámbitos no necesita presentación. El ranking de Las 100 Mejores de APERTURA lo mostró como el empresario más prestigioso de la Argentina y su nombre es de los más respetados en los círculos de negocios. Sin embargo, la gran mayoría de esa audiencia – asistentes de la Experiencia Endeavor sub20- no tenía idea que ese señor que estaba a punto de dar una charla era el creador de esa *app* que usan todos los días para comprar y pagar.

Galperin empezó hablando de su experiencia personal: contó que cuando estaba por terminar el colegio tenía claro que quería ir a estudiar a los Estados Unidos. Y lo consiguió: su casa de estudios fue Stanford, donde pudo asistir a charlas dadas por el propio Steve Jobs. Ese día él era el encargado de despertar la llama de negocios en ese enorme grupo de chicos a punto de recibirse, vestido con remera y jeans al mejor estilo Silicon Valley *founder*. “El éxito está atado al esfuerzo”, les dijo.

Pocos de los que estaban esa mañana sentados se imaginaron alguna vez asistir a una universidad Ivy League. Sin embargo, varios pudieron proyectar-

#### Detrás de los negocios

## El nuevo Galperin

Es hora de pensar en la próxima generación de empresarios, con una nueva visión sobre los negocios y más herramientas para emprender.



se como emprendedores. Eso quedó reflejado en el momento más festejado de la charla: el estadio estalló en aplausos cuando dijo que en Mercado Libre trabajan 40.000 personas. Si de aplausos se trata, un chico rosarino de 21 años fue quien se robó el protagonismo. Se trató de To-

más Machuca, creador de la empresa que hace canilleras a base de residuos plásticos, Fenikks. Oriundo del barrio República de la Sexta, emprendió con apenas 17 años y conectó de manera especial con la audiencia que luego en las charlas del pasillo lo nombraron como el caso con el

que sentían real cercanía e identificación. “Empecé haciendo canilleras con el plástico de un tacho de pintura que había en el patio de mi casa”, relató.

Los nuevos referentes empresarios, probablemente, pasen por otro lado para las nuevas generaciones. Por el propósito, por una visión social o medioambiental. O también por profesiones que hasta hace pocos años ni siquiera existían. Según un relevamiento de Remitly, en América latina algunas de las profesiones que despiertan mayor interés son las de *youtuber* o *influencer*. Francisco Postiglione o Frankkaster, el *streamer* y fundador del equipo de *eSports* 9Z, también se presentó esa mañana y el público enloqueció. “La gente piensa que nos pasamos todo el día jugando y comiendo Doritos, pero no es así”, reflexionó. Su empresa hoy da trabajo a 50 personas. Emprender es otro valor que se impregna con más fuerza en las audiencias más jóvenes. Por eso las empresas grandes se acercan a esa visión de los negocios y a la vez crecen referentes que hicieron un camino independiente con reglas propias. Ya no hace falta ir a una clase en Stanford para hacer ese camino: lo dijo el propio Galperin, los profesores que él tuvo hoy dan clases para estudiantes en cualquier parte del mundo. El acceso a la información está más cerca, solo resta saber con qué reglas tendrán que jugar los chicos que encarnarán la próxima generación de emprendedores. <AP> Eugenia Iglesias

# Te hacemos la economía más fácil



El Cronista



# Te acompañamos en la evolución de tu negocio



## Modelo Operativo

Evolución hacia modelos más ágiles y dinámicos.



## Ciberseguridad

Transformación digital confiable y segura.



## Mejora de Procesos

Evolución hacia prácticas maduras y eficientes.



## Tecnologías Emergentes

Adopción de IA, Blockchain, Quantum, entre otras.



## Automatización

Agilización de procesos mediante tecnología.



## Data & Analytics

Uso de los datos como ventaja competitiva.

Estamos listos para acompañarte en cualquier momento de tu viaje.



Conocé cómo podemos ayudarte.

› [kpmg.com.ar](http://kpmg.com.ar) › [contactenos@kpmg.com.ar](mailto:contactenos@kpmg.com.ar)

Seguinos en:

› KPMG Argentina