

TESLA MADE IN CHINA. La relación privilegiada con el gobierno de Xi Jinping puede traerle problemas a Elon Musk

En Alianza con  
**Bloomberg**  
**Businessweek**

# Apertura

Edición 327 - Marzo 2021 - Argentina \$ 350



Globant



Unilever



Organización Techint



Natura



Toyota

# 100

## MEJORES EN IMAGEN

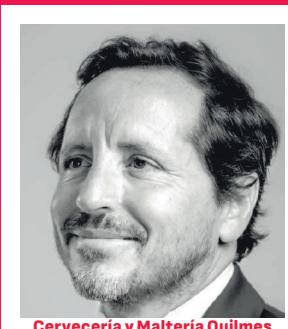
RANKING 2021



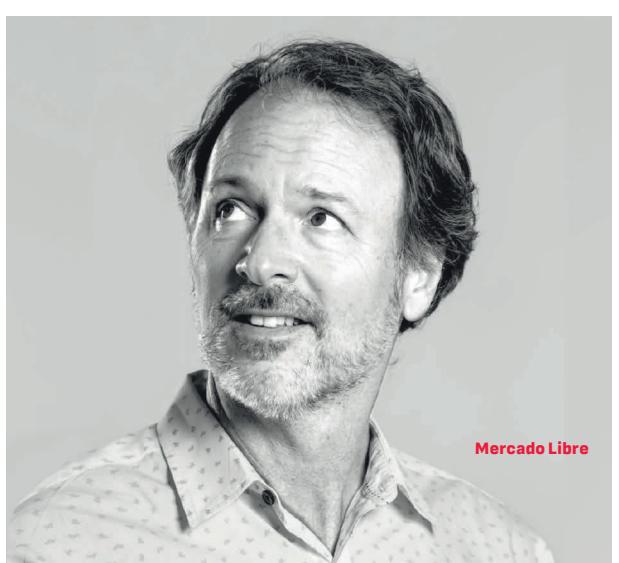
Banco Galicia



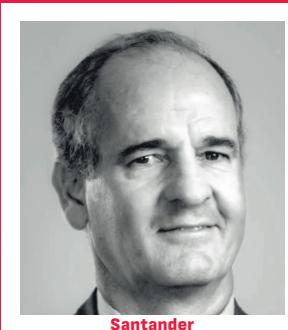
Arcor



Cervecería y Maltería Quilmes



Mercado Libre



Santander

Los 20 CEOs de las empresas más importantes del país cuentan cómo ven el negocio y pronostican su mejor 2021

ENTREVISTAS EXCLUSIVAS

00327  
g 7770328 640004



# Acelerá el futuro.

Nuevo Audi e-tron Sportback.  
100% eléctrico. 100% deportivo.  
Future is an attitude.



## Las discusiones que nunca llegan

Con la mirada puesta hacia atrás y jamás hacia adelante, la Argentina sigue enfrascada en la discusión del pasado –una patología cada día más dañina– y no puede plantearse un debate serio sobre el futuro. El de la deuda fue el último ejemplo de esa inclinación permanente que lleva a revisar lo sucedido con eslóganes y parcialidades que no contribuyen al fondo del problema ni a encontrar verdaderas soluciones. De la deuda pública y la “fuga” de capitales se podrían decir muchas cosas pero vale un resumen básico luego de las declaraciones cruzadas que dominaron la escena mediática durante una semana: sin déficit fiscal recurrente no habría aumento de la deuda (solo nuevas colocacio-

nes para pagar vencimientos, como hacen los países ordenados) y con una moneda estable y creíble no habría salida de dólares del sistema en la proporción en la que viene ocurriendo hace 15 años, por tomar la fecha más reciente. Aun admitiendo las diferencias que existen entre los acreedores y las circunstancias en que fue tomada esa deuda, el hecho es que la Argentina gasta más de lo que produce hace décadas. Le debe al Fondo Monetario Internacional, a otros organismos, a bonistas privados y, también, a la Anses y al Banco Central. Y sigue endeudándose hoy a tasas altas. Por ende, todas las energías deberían estar puestas en qué hacer para agrandar la torta y volver a crecer.

Las discusiones que faltan son las que no están presentes. El Gobierno (responsable de definir la agenda) y la oposición deberían estar debatiendo cómo generar empleo formal de manera urgente, luego de la dramática destrucción de puestos de trabajo y cierre de empresas que dejó y está dejando la pandemia; cómo mejorar la competitividad para que el sector privado invierta; cómo definir de una vez un esquema impositivo razonable que sea sostenido en el tiempo –y no borrado con el codo– para contribuir con los anteriores objetivos; cómo aumentar la exportaciones e insertar adecuadamente al país en el mundo complejo y cambiante que representa la revolución de la industria

4.0; cómo articular la educación con las necesidades productivas que vendrán; cómo construir un Estado sustentable que mejore su servicio a los ciudadanos y no se transforme en una carga para el que intenta producir; cómo definir un horizonte con consensos mínimos que no sean derribados por la urgencia y la especulación política. Hay muchas más discusiones para abordar, desde ya, pero para eso se necesita un punto de partida que nunca llega: la voluntad real de mirar hacia adelante. Hasta el próximo número,

Pablo Ortega

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

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

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

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

Miembro del

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

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



Primer plano		Nota de tapa	Ranking	30
▷		▷	Juan Martín de la Serna -MercadoLibre	40
El riesgo electoral	6	Las 100 mejores en imagen	Luis Pagani -Arcor	48
Mujeres en los negocios		22	Daniel Herrero -Toyota	52
Gabriela Balestrieri	8	<b>Los número uno de las empresas top cuentan cómo ven el negocio y pronostican el 2021</b>	Patricia Pomies -Globant	58
La agenda del Dircom			Laura Barnator -Unilever	62
Hernán Carboni	16		Guillermo Hang -Techint	70
Pases del mes	18	Análisis: La consolidación de un nuevo liderazgo	Verónica Marcelo -Natura	76
Gente para tener en cuenta			Sergio Affronti- YPF	82
Agustina Militerno y Nicolás Iribarne	18		Martín Ticinese -Quilmes	88
Ecosistema			Sergio Lew -Santander	92
▷				158

En Alianza con  
**Bloomberg Businessweek**



La gimnasia de la adaptación	94
Curarse en salud	106
Backstage	110
<b>Negocios</b>	
▷	
IRSA a fondo	114
<b>La City</b>	
▷	
Cómo sacarle jugo a los pesos	126
<b>FT</b>	
▷	
La máquina de Amazon: Jeff Bezos, su revolución y un legado complicado	152
<b>Crossover</b>	
▷	
Cómo vuelven los que vuelven a las oficinas	158

# Animal Health Award Winner 2020

## Biogénesis Bagó

Mejor Empresa Latinoamericana de salud animal reconocida por su crecimiento y expansión en el mundo.

Ganadora del premio internacional en las ediciones 2014, 2016, 2018 y 2020.

La evolución de la salud animal

Por Walter Brown  
Jefe de Redacción de  
*El Cronista*

Como ocurre cada dos años, la Argentina transita en 2021 un camino que tendrá como uno de sus puntos más relevantes un nuevo paso por las urnas.

El "manual de estilo" en tiempo de elecciones indica que, si pretende superar exitosamente el desafío, la premisa que no debe descuidar ningún gobierno es la de mantener contenta a la población, a fin de cuentas, sus potenciales votantes.

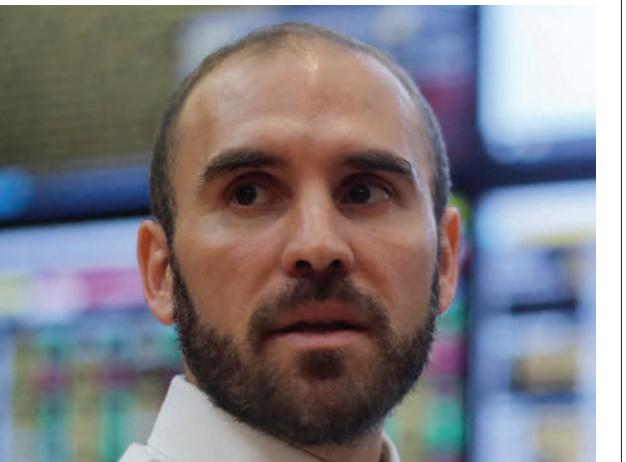
Y para la administración de Alberto Fernández, esa situación se interpreta como la necesidad de poner un peso más en el bolsillo de los electores y procurar que, al menos hasta el paso por las urnas, no pierda fuertemente su valor ni deban destinarlo a cubrir obligaciones impositivas o hacer frente a un incremento de precios y tarifas.

Se trata, así, de propiciar una suba de salarios por encima de la inflación y reponer ingresos a la clase media mediante la actualización del mínimo no imponible del Impuesto a las Ganancias. Pero, sobre todo, de postergar todo aquello que no permita cumplir con el objetivo de mejorar el humor social, aunque ello incluya forzar que el ritmo de devaluación del peso sea menor al inflacionario, que el aumento en las boletas de los servicios públicos no cubra el incremento de costos o hasta que el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional se demore más allá de los vencimientos que se avecinan en los próximos meses.

## Análisis

# El riesgo electoral

▷ La receta de atrasar el dólar y congelar tarifas hasta las elecciones legislativas puede encerrar un alto costo que aleje aún más las inversiones.



Martín Guzmán, ministro de Economía.

¿Pero qué pasa cuando ese tiempo de necesidad político-electoral confluye con una crisis económica marcadís por una fuerte inflación, una profunda recesión, alto endeudamiento, déficit fiscal y una situación de congelamiento de precios y tarifas preexistente? La respuesta es simple: la acumulación de un desequilibrio deprime expectativas y proyecta la posibilidad de un derrumbe no deseado. Y en ese sentido, el esquema planteado por el Gobierno deja interrogantes abiertos. Por caso, la Argentina experimentó en un pasado no muy lejano las consecuencias del debilitamiento de

la monetaria el combustible para avivar el fuego. Pero para que la estrategia se sostenga, es imprescindible que los precios no se disparen, sobre todo luego de un primer bimestre en el que ninguna barrera oficial pareció detenerlos. Por ende, la emisión sería una mala consejera.

Para evitarla, el ministro confía en que, al menos hasta los comicios legislativos, se podrán cubrir las necesidades con los fondos provenientes de la recuperación del consumo y el incremento del saldo comercial, impulsado por la restricción de importaciones y un mayor ingreso por exportaciones. Pero, también del envío de US\$ 3000 millones por parte del FMI en concepto de Derechos Especiales de Giro que, curiosamente, podrían derivarse en gran parte al propio pago de las obligaciones con el organismo si antes de septiembre, cuando vencen US\$ 1900 millones de la deuda, no se concreta un acuerdo para la postergación de los pagos.

Adicionalmente, la demora del acuerdo con el FMI y la judicialización del préstamo otorgado, enciende una luz roja en el Club de París, que se mantiene en la lista de espera de los acreedores. Un hecho que, sumado al atraso del tipo de cambio real que proyecta Economía, representa un escenario delicado que mantiene a raya a los potenciales inversores cuando más se los necesita. Se trata de un costo alto que amenaza con interrumpir cualquier proceso de recuperación en un corto plazo. El riesgo de patear la pelota hacia adelante en medio de la niebla electoral. <AP>



17 plantas,  
con 40 mil personas trabajando  
en los principales países de América.  
Haciendo millones y millones  
de toneladas de acero.

O de nada.

Porque de nada sirve  
si no hay autos que lleven,  
si no hay camiones que traigan,  
si no hay puentes que unan,  
si no hay lavarropas que laven,  
si no hay heladeras que enfrién,  
si no hay estufas que calienten,  
si no hay latas que conserven,  
si no hay calesitas que giren,  
si no hay robots que solucionen,  
si no hay cosechadoras que produzcan,  
si no hay molinos que transformen,  
si no hay satélites que transmitan.

Si no, no lo haríamos.

 **Ternium**  
ACERO  
PARA  
HACER

En 1998 Gabriela Balestrieri ingresó en el sector de Operaciones del entonces Banco Río (hoy Santander) y nunca más se fue. Por ese entonces estudiaba para ser contadora y Administración en la Universidad de Buenos Aires, pero el trabajo se antepuso a la academia.

En esa primera posición estuvo cerca de dos años, hasta que le propusieron ingresar en el sector Comercial, relacionado con las tarjetas de crédito y de débito. En 2001, llegó el momento de pasar al área de promociones, para trabajar con la propuesta de valor del banco y patrocinamiento de espectáculos.

"Desarrollamos el punto de venta para tarjetas de crédito en Garbarino. Se otorgaban al instante con solo cinco requisitos, lo que era una novedad para la época", recuerda Balestrieri, que desde 2007 se desempeña como directora de Marketing del banco y en la actualidad tiene el mismo puesto para todas compañías del Grupo Santander. Ser mujer no fue un inconveniente para escalar posiciones en la entidad, asegura. Todos los ascensos fueron logrados por mérito.

Sin embargo, reconoce que durante mucho tiempo fue la única mujer dentro de las salas de reuniones, tanto dentro del banco como con proveedores y clientes.

"Nunca sentí discriminación ni que fuera negativo ser mujer. Tampoco que me ayudara por la existen-

## La clave: siempre comunicar

► La gerente de Marketing del Banco Santander encontró en la pandemia una oportunidad.



Foto: Nico Pérez

tuvimos vértigo por todo lo que estaba pasando en el mundo", recuerda.

En los primeros tres días de *home office*, el área que dirige presentó cerca de 20 ideas de comunicación para ser pioneros en el abordaje de la pandemia. Y varias de ellas vieron la luz. Uno de los desarrollos que más destaca fue realizado en conjunto con el área de Sistemas. Su objetivo fue evitar que los adultos mayores tuvieran que hacer colas al rayo del sol para poder operar en las sucursales. "Hablábamos más que cuando estábamos trabajando todos juntos en el banco", rememora.

La clave del éxito de todos estos meses, asegura, estuvo efectivamente en la comunicación. En los primeros días de cuarentena, se juntaba con su equipo directo todos los días y una vez a la semana con los equipos de sus reportes.

Balestrieri cree que muchos de los cambios que llegaron con el Covid vinieron para quedarse. Entre ellas, la posibilidad de trabajar en casa y mantener la productividad que se tenía en la oficina. Sin embargo, sostiene que el desafío va a ser volver a la presencialidad, sin abandonar del todo la virtualidad.

En sus momentos libres, disfruta de estar con su marido y sus dos hijos. Exjugadora de hockey, aún disfruta la vida al aire libre y de actividades como el running y la bicicleta. <AP>  
Ricardo Quesada.

cia de cupos. Lo que me destacó fue siempre la pasión por el trabajo y por formar grandes equipos. Si nos piden 10, hacemos 20", dice y cuenta que le quedan muy pocas materias para completar la licenciatura en Comercialización de la UADE.

De todos los años que lleva en el banco, 2020 fue el que más desafíos le planteó. El contexto de pandemia obligó a esforzarse en la atención al cliente interno y externo, para lograr que todos se sintieran seguros. "Nunca había hecho teletrabajo y los primeros días

**ENERGÍA RESPONSABLE**

#HoyMásQueSiempre

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American ENERGY

Energía responsable

Sebastián Sanga y Sebastián Divinsky eran compañeros de la carrera de Ingeniería en Sistemas en la UTN. Juntos tuvieron su primera experiencia como emprendedores. En 2004, iniciaron una proyecto que se adelantó a las *apps* de delivery, donde la gente podía pedir comida por internet a través de una página web. Ellos trabajaban como desarrolladores Java y lo implementaron en la zona de microcentro. Pero por esa época, los locales no tenían internet, se manejaban con un pager y le daban poca prioridad al delivery, lo que hizo que el proyecto tuviera corta vida.

En paralelo, para afrontar los gastos, los dos amigos comenzaron a dar clases de programación de forma independiente y ante la falta de materiales, generaban los propios contenidos. "Empezamos a notar que los alumnos pedían por nosotros. Entonces decidimos montar un primer instituto con dos aulas y arrancamos. A los tres meses ya habíamos tenido que mudarnos a un edificio con cinco aulas", recuerda Divinsky y explica que en ese momento decidieron centrar su propuesta en la idea de "aprender haciendo".

"En este rubro en particular no hay gente que se dedique solo a la docencia, son profesionales que trabajan en la industria. Es lo que los alumnos más valoran, tener un colega que te prepara para el mercado

## De programador a profesor

▷ Dos amigos de la facultad comenzaron dando clases de programación y ahora tienen un instituto con más de 450 profesores y 250 cursos.



Sebastián Sanga

Sebastián Divinsky

laboral. Semejante a cuando entrás a una empresa y te *coachean*", continúa Divinsky y asegura que si bien ninguno de los dos tenía preparación, sí contaban con experiencia de haber sido mentores de otros

compañeros de trabajo. La idea era compartir la experiencia profesional. La decisión de dejar el mundo en relación de dependencia, igualmente, no fue sencilla. Ambos venían de trabajar en com-

**En cifras** Fundación: 2005. Inversión inicial: US\$ 30.000. Fact. 2020: \$ 237 millones Cant. de profesores: 450

pañías que tenían buenos sueldos y beneficios, pero la llama emprendedora fue más fuerte. "A mí me gustaba el concepto de poder tomar mis propias decisiones; poder tomar esa libertad de invertir en mi tiempo, ser mi propio jefe. Me costó igualmente tomar la decisión de renunciar, yo ganaba US\$ 3500 y tenía una responsabilidad regional", menciona Divinsky y explica que con los ahorros de los dos en ese momento pudieron invertir US\$ 30.000 para arrancar y fueron creciendo a pasos más lentos, pero firmes.

Así, fueron sumando más áreas de tecnología para las clases y dejaron el rol frente al aula para pasar a dirigir el equipo que de a poco fue creciendo hasta lo que es hoy, que cuentan con un staff de 450 instructores. Además, EducaciónIT ofrece más de 250 cursos entre los cuales se destacan cursos de Programación y Desarrollo, de Infraestructura, de Marketing Digital, de UI /UX, de Bases de Datos, de IoT y hasta de Blockchain.

En palabras del emprendedor, la clave para que los alumnos los eligieran estuvo en ofrecer capacitaciones por módulos, permitiendo a cada uno elegir el nivel específico que necesitaba trabajar. En 2010, dieron el salto hacia la educación a distancia con desafíos tanto durante como después de clase. "Pensamos un modelo ite-

Encontraste las mejores herramientas para mantener a tus empleados motivados.



**LUIS  
PASTEUR**  
Cuidamos tu salud

(011)4370-1050

#SiemprePodemosEstarMejor

rativo de dar para resolver, corregir, encontrar problemas y encontrar la solución en grupo. Implementamos *pair programming*, programación en parejas, que permite ayudarse, corregirse, y dar con códigos más limpios y libres de errores", dice el fundador. Esto les permitió comenzar a otorgar franquicias y así llegar a tener presencia en 12 ciudades de la Argentina, y en países como Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Costa Rica y España. "Estamos en desarrollo en toda América latina, pero la competencia se volvió más fuerte con cursos de todo el mundo. Todos competimos en lo mismo. Incluso los españoles logran bajar sus costos y hoy hay mucha oferta", plantea pero aclara que lograron llegar a un estándar de calidad alto y ofrecer una bolsa de empleo con más de 3000 publicaciones. "Todo lo hacemos orientado a la empleabilidad. Tenemos un departamento de talento que hace trabajos más a mano para vincular egresados con empresas. Incorporamos mucha ayuda a alumnos en la mejora de sus perfiles profesionales. Les ordenamos sus redes sociales, los asesoramos y los preparamos para entrevistas", agrega Divinsky. Con unos 30.000 alumnos activos hoy, para este año tienen como objetivo afianzar su presencia regional a través de las franquicias, y seguir apostante por la prespecialidad en cuanto las condiciones sanitarias lo permitan. <AP> Eugenia Iglesias.

## Ecosistema

## Pitch | Base España



## Aterrizaje placentero

▷ Crearon una empresa que, a través de un método innovador, ayuda a emprendedores latinoamericanos a vender y triunfar con su negocio en España.

Jorge Araujo Müller, Agustín Kelly y Sandra Di Lucca lanzaron el año pasado Base España, con una misión muy específica: ayudar a las empresas tecnológicas con visión de futuro de América latina a expandirse en España. Araujo Müller (un egresado del MIT, ex-JPMorgan y emprendedor serial) había trabajado en varios proyectos con Di Lucca (psicóloga especializada en Comunicación de negocios que ejercía como consultora). Juntos pensaron que así podían tomar la experiencia de Araujo Müller emprendiendo en España para que otros argentinos pudieran exportar su visión y conseguir más clientes de una manera más efectiva. Una idea similar había tenido Kelly, licenciado en Comercio Exterior y ex-

director de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a quien Araujo Müller conocía de misiones en Barcelona. Sabían que había una empresa que hacía lo mismo en los Estados Unidos, así que se contactaron con Charly Esnal, fundador de Base Miami, y acordaron abrir una sede que funcionara como puerta de entrada a Europa. Sus clientes son empresas que tienen en claro que para desembarcar en un mercado hace falta una visión de mediano plazo y los recursos necesarios para hacerlo. Apuntan a un mercado activo y de futuro: fintech, agTech, e-commerce y soluciones para *Smart Cities* que mueven los negocios más innovadores de la región. "Buscamos empresas maduras

que tengan soluciones innovadoras", afirman los emprendedores que ya están trabajando con empresas argentinas y en breve con proyectos de Chile, Colombia, Perú y México. **¿Qué servicios ofrecen y cuál es su diferencial?** Acompañamos a las empresas en todo su proceso de desembarco en España, desde la adaptación de la propuesta hasta la generación de los primeros clientes. Trabajamos en un proceso ágil con *sprints* semanales que permiten avanzar en fases de desarrollo. Primero realizamos un análisis de la oportunidad donde se adapta la propuesta de valor y los canales más adecuados y se analiza la competencia y tendencias del mercado. Luego, se establece un *roadmap* comercial y por

**En cifras** Fundación: 2020. Inver. inicial: € 5000. Fact. 2021: € 300.000 (p) [www.baseespana.com](http://www.baseespana.com)



**En nuestra Hilux  
también exportamos  
los vientos argentinos  
a Latinoamérica  
y el Caribe.**

Gracias a YPF Luz,  
nuestra planta de Zárate ya produce  
**con el 100 % de energía eléctrica  
de fuente renovable.**



último los acompañamos en todo el proceso de validación y contacto con potenciales clientes. En todo el proceso, el emprendedor recibe la información necesaria para su expansión: cómo abrir una empresa, cuestiones impositivas, legales, visas y trámites personales, y hasta herramientas de financiamiento público. Contamos con una amplia red de socios que complementan nuestra oferta. Creemos en el *feedback* inteligente, en todo el proceso vamos abriendo nuestra red para ir teniendo una devolución directa de expertos en la misma industria en España. La idiosincrasia también es un punto muy importante. Nuestros consultores son españoles, lo que es clave para comprender modismos, formas de negociación, hasta códigos de vestimenta. No somos una consultora porque estamos 100 por ciento orientados al éxito del emprendedor en España. Nuestro objetivo no es que reciba solo información sino que a partir del aprendizaje cree un modelo que le permita vender y continuar creciendo.

#### ¿Cuál es el modelo de negocios?

En todos estos años pudimos ver muchos errores de empresas al desembarcar en el exterior. Gastar fortunas en viajes sin tener información y hacer reuniones sin un objetivo concreto, no planificar, tener un proceso comercial basado solo en referidos, invertir en marketing online, contratar un vendedor sin conocer el mercado

Creemos que es indispensable antes de hacer cualquier movimiento y gasto, validar si la solución de nuestros clientes tiene un mercado. Por eso, nuestro modelo de negocios está compuesto por un *fee* fijo que cubre las etapas de análisis, adaptación, *workshops*, etc. y que también demuestra que la empresa tiene un claro compromiso y la madurez suficiente para abordar el proceso y un *fee* variable o "*revenue share*" sobre los clientes que ayudamos a generar. Nuestro compromiso es llegar a un grado de aprendizaje y madurez tal que generen sus primeros clientes y un modelo escalable para el crecimiento. Creamos una metodología de trabajo que reduce a tres meses el proceso de inserción en el mercado español: la metodología AME, *Agile Market Entry*, que incluye los procesos del *Lean Startup*, más una red de conectores por sectores y un *board* local con el que trabajan en equipo para validar el modelo de negocio.

#### ¿Qué planes de crecimiento tienen?

Estamos creando tres unidades de negocio que amplíen el proceso de trabajo de Base España para permitir escalar en el corto plazo. A la unidad de negocios de generación comercial se le agregan la de talento e inversión. Estamos cerrando acuerdos con agencias de promoción de exportaciones que nos van a permitir acompañar un volumen mayor de empresas. <AP>

Eugenio Iglesias.

#### En un minuto

"El hidrógeno verde puede ser un gran negocio para completar la transición energética en 2050"



#### Bil Gates

El magnate y filántropo instó a reducir la "prima verde", la diferencia en el costo entre hacer algo produciendo gases del efecto invernadero y hacerlo mismo sin las emisiones. <AP>

## Un año de home office

El 19 de marzo de 2020 comenzó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio por el Covid-19 y alrededor de tres millones de trabajadores argentinos comenzaron a trabajar virtualmente desde sus hogares. A un año del Home Office masivo, Adecco Argentina realizó un estudio con más de 3700 trabajadores para conocer cómo se adaptaron.

El 91 por ciento de los trabajadores no recibió ninguna ayuda por parte de sus empleadores para el pago de Internet, luz o algún otro servicio.

El 58 por ciento aseguró que su empresa continuará haciendo home office. El 50 por ciento aceptaría trabajar con un modelo híbrido.

El 31 por ciento perdió el beneficio del almuerzo. Para un 56 por ciento su situación económica empeoró por la pandemia. <AP>



"Blockchain es importante, pero Bitcoin no tiene ningún valor"

#### Warren Buffett,

El multimillonario ha sido un crítico de Bitcoin desestimando la criptodivisa como algo sin valor y un activo arriesgado y especulativo.

**SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS PARA NUESTRO PAÍS.**

Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.



El primer trabajo de Hernán Carboni, quien hoy lleva la agenda institucional del BBVA, también fue en un banco. Recién salido del colegio secundario hizo su primera experiencia laboral en el extinto Banco Roberts (comprado, en 1997, por el gigante HSBC) mientras daba sus primeros pasos en el mundo de la abogacía. Sin embargo, una rápida búsqueda en LinkedIn marca que su primer empleo formal fue en el Grupo Clarín, como gerente de Asuntos Públicos. "Soy abogado con orientación empresarial; estudié en la Universidad de Buenos Aires pero después de patear un tiempo Tribunales tomé lo mejor de la profesión y decidí cambiar de perfil. Esa formación pude volcarla a los asuntos públicos," explica. Sobre su primer trabajo dice que su labor era cuidar la imagen pública del grupo Clarín. "Estuve ahí ocho años con lindos proyectos. Después vinieron 13 años en Walmart, como director de Relaciones Institucionales, en donde trabajamos mucho la relación con los *stakeholders* y en temas relacionados a sustentabilidad", cuenta el ejecutivo, carismático. No es un *job-hopper*. Tiene 50 años y pasó los últimos 25 en tres compañías: ahora va dos años en BBVA donde, dice, todavía tiene mucho por hacer. "Siempre tuve la suerte de estar en buenos momentos de las compañías; cuando

## "Nuestro rol es llegar a acuerdos"

▷ El ejecutivo ve a los Dircom más cerca del negocio: un árbitro que negocia y busca el win-win.



tenían lindos proyectos. Y eso hizo que me quedara un tiempo. Cuando entré a Clarín, los medios estaban en plena transformación y fue muy interesante acompañar al grupo desde varios puntos de vista. En Walmart en 2005, el proyecto de inversión que llegaba a la Argentina era enorme. Trabajamos mucho la relación con los grandes proveedores y en proyectos de expansión de Real Estate para crear nuevas sucursales", explica.

Desde enero de 2019 está a cargo del área de Relaciones Institucionales del BBVA, donde maneja un equipo de 10 personas. "Me tentó cambiar porque quería desafiarlo con un sector nuevo y con un banco que tiene muchos proyectos en el país. Nunca había trabajado, además, para una empresa de origen europeo con la posibilidad de aprender de otra cultura corporativa que tiene cierto atractivo. La propuesta del BBVA

es buena porque tiene un plan fuerte para la región y para el país", cuenta. Carboni sabe cuáles son sus fuertes; eso que aporta a cualquier equipo que le toque liderar. "Un mix entre habilidades personales y profesionales", dice. "Lo que trato de aportar es una visión amplia con mucho manejo de información y que haya armonía entre los intereses de los distintos públicos. Hay que trabajar siempre en buscar soluciones que busquen el equilibrio entre todos. Y ahí saber negociar".

Como objetivo 2021, Carboni pone la vara alta para el banco. "Tenemos que estar muy cerca de la agenda regulatoria y de los periodistas para llevarles buena información porque se perdió el trato de la calle, de los eventos. Comunicar con los esfuerzos que lleva adelante el banco es el desafío: con clientes internos, como empleado, de cara al cliente, qué pasa en las sucursales... esta nueva normalidad hace que el área tenga más protagonismo porque necesitás contar tu historia; lo que estás haciendo". Filosóficamente, entiende que el rol de Dircom está cada vez más ligado al negocio. "Hay que estar cerca para minimizar los riesgos y potenciar los beneficios. Poder anticiparnos y tener un plan es fundamental. Somos pilotos de tormenta siempre tratando de reducir los riesgos": <AP>

Florencia Pulla

# ELEGÍ UN SEGURO DE AUTO QUE TE ACOMPAÑE SIEMPRE.

LACAJA.COM.AR  
[@seguros lacaja](https://www.lacaja.com.ar) [/seguros lacaja](https://www.lacaja.com.ar)  
**4857 8888**

**LA CAJA**  
*de ahorro y seguro*

**GENERALI**

## Pases del mes

**Mariano Schlottmann**

Country Lead para la región Cono Sur de Sanofi

Schlottmann llegó a Sanofi en 2017 a la división de Salud del Consumidor. Su carrera profesional incluye diversas posiciones en Marketing y Comercial a escala local y regional. En 2018, fue nombrado gerente general para la unidad de negocios de Salud del Consumidor en Cono Sur. Es argentino, tiene 46 años y es Licenciado en Administración de la UBA y cuenta con un Posgrado en Marketing de la UCA. Ha ocupado puestos de Ventas y Marketing en Colgate y Boehringer-Ingelheim.

**Cristiano Amon**  
de Presidente a CEO de Qualcomm.

**Lucía Benavente**  
De Redactora a Líder de Prensa y Contenido Editorial en Navent.

**Jorge Luis Caridad**  
De director de Excelencia Comercial para Venezuela, Centro América y Caribe a Gerente General de Janssen Latinoamérica Sur

**Verónica Lentino**  
De WCM Environmental Pilar Leader en Unilever a Gerente de Seguridad, Higiene, Medioambiente y Calidad de Atlas Copco Argentina.

**María Magdalena Moret**  
De Directora de grupo para

## Gente para tener en cuenta

**Agustina Militerno**  
Managing Director & Partner de Untold\_Media Argentina

Con más de 17 años de experiencia en la industria de publicidad y medios, Agustina Militerno es Managing Director & Partner de la unidad de medios del ecosistema Untold\_, a donde llegó en 2020 con el objetivo de consolidar la operación en el país y en la región. Antes de su cargo actual, se desempeñó como Business Manager del grupo Havas, donde trabajó durante seis años para marcas como Danone, Coca-Cola, Natura, DIA, Alsea, Puma, Reckitt Benckiser y LG, entre otras. Previamente, fue Coordinadora de Implementaciones en Operaciones Regionales en LATCOM y Jefa de Planificación en Starcom.

Su propósito, define, es influir en la estrategia de comunicación de marcas. Para este año, se fijó como objetivo seguir desarrollando y posicionando a Untold\_Media como un startup agency. A nivel profesional, siente una gran responsabilidad por la transformación de la industria. Además, Militerno es parte de MEP (Mujeres en Publicidad), una red que reúne a mujeres que trabajan en la industria.

**Carolina Rodríguez**  
De Gerente Prestaciones a Directora de Operaciones de MAPFRE.

**Fernando Roma**  
De Gerente Corporativo Sr. de Soluciones de IT a Director de Sistemas y Tecnología del Grupo Gire.

**Lionel Turek**  
De vicepresidente de Negocios y Canales Globales de SAP Región Sur de América Latina a gerente general de SAP Argentina.



**Nicolás Iribarne**  
Director de Marketing de Burger King Argentina

Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, posee un Doctorado en Administración por la UCA, un MBA por la USAL y este año inició la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés. Antes de su posición actual, fue director de Desarrollo Inmobiliario en Alsea, donde lideró la estrategia de expansión de más de 250 tiendas de Starbucks y Burger King.

Su objetivo para este año como director de Marketing es lograr romper el *status quo* con nuevas soluciones. "No soy un marketinero de pura cepa, vengo del mundo de la estrategia y la ejecución, pero cuento con un gran equipo", dice. Quiere que la marca trascienda y sea mucho más que una hamburguesa, define. "Se trabajó muy duro para tener el mejor producto y ahora tenemos que comunicarlo", subraya.

Iribarne es docente hace seis años en distintas universidades. Publicó el libro "¿Cultura de Poder o el Poder de la Cultura? Un viaje a la intrincada trama de la cultura organizacional como fuente de poder" y se declara un apasionado de los temas de management y cultura organizacional. Lector voraz en su tiempo libre, está casado y espera su primer hijo.

Estás  
buscando un  
aliado global?

Somos el banco más grande de Latinoamérica y con la mejor red de servicios en el mundo.

Conocemos el esfuerzo que implica el crecimiento y contamos con la experiencia para acompañarte en cada paso.



Buscá: **Itaú**

MEDIDO POR SU VALOR DE MERCADO. // BANCO ITAÚ ARGENTINA ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. SUS ACCIONISTAS RESPONDEN POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, SOLO HASTA LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS (LEY 25.738).



# “Cayó con todo”

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

Hay peores pronosticadores que los del clima.  
Protegete con los que más saben de economía,  
finanzas y negocios.



**En [cronista.com](#) nos  
renovamos para vos.**

## Apertura



# 100 MEJORES EN IMAGEN RANKING 2021

**CON BARBIJOS Y DISTANCIA.** En una foto impensada, los número unos de las empresas con mejor imagen del país, según el ranking exclusivo que SEL Consultores elabora cada año, fueron reunidos por APERTURA al aire libre, en el primer piso del Hotel Sheraton, con todos los protocolos de rigor que trajo consigo la pandemia del Covid-19. Desde la izquierda: Daniel Herrero, presidente de Toyota; Guillermo Hang, director general de Organización Techint; Patricia Pomies, Chief Delivery Officer y Chief People Officer de Globant; Verónica Marcelo, gerente general de Natura; Laura Barnator, gerente general de Unilever; Sergio Lew, CEO de Santander; Fabián Kon, gerente general de Banco Galicia; y Martín Ticinese, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes, compartieron el martes 23 de febrero a las 8 AM el clásico desayuno que organiza la revista. Un escenario diferente, en todo sentido. <AP>

*Producción:  
Pablo Ortega,  
Eugenia Iglesias y  
Ricardo Quesada*

*Fotografías: Nico y  
Patricio Pérez*

*Retoque fotográfico:  
Francisco Marotta*

## Ranking

ANÁLISIS

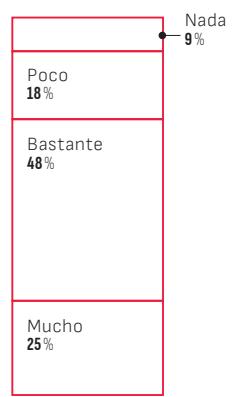


Por Pablo Ortega

H

**HAY UN NUEVO REY EN EL RANKING** exclusivo que APERTURA publica ininterrumpidamente desde 2003: Mercado Libre. El año último, la empresa fundada por Marcos Galperin alcanzó por primera vez el primer lugar, relegando al histórico ganador de todas las ediciones anteriores, Arcor. Pero la diferencia con la que la empresa tecnológica se impuso en 2020 había sido mínima. En esta edición, marcada a fuego por la crisis del Covid-19, el liderazgo de "Meli" resultó mucho más contundente, con una ventaja ampliada respecto de Arcor, nuevamente segundo. Tras un año en el que el *e-commerce* explotó a raíz de la pandemia, y con una capitalización de mercado que superó los US\$ 100.000 millones en

AVISOS PUBLICITARIOS  
EN DIARIOS, REVISTAS,  
TV Y VÍA PÚBLICA



Apertura

# LA CONSOLIDACIÓN DE UN NUEVO LIDERAZGO

EL IMPACTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA IMAGEN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL PAÍS. QUÉ PASÓ CON LOS DISTINTOS SECTORES. LOS NUEVOS NOMBRES QUE IRRUMPIERON EN EL LISTADO. ALZAS Y BAJAS.

enero último, las cifras y el contexto juegan a favor de la compañía como nunca antes. La era Mercado Libre al frente del ranking parece haber comenzado.

**A DIFERENCIA DE 2020, MERCADO LIBRE** salió primera en los tres subrankings. Hace un año, había ganado solo en el listado de los empresarios (ocupó el segundo lugar en el de consultores y en el de periodistas). El top tres de cada uno quedó así esta vez: empresarios, Mercado Libre, Arcor y Toyota (sin cambios respecto de 2020); consultores, Mercado Libre, Toyota y Arcor (la automotriz subió al segundo lugar y Arcor cayó del 1° al 3°); y periodistas, Mercado Libre, Arcor y Toyota (el grupo cordobés bajó un puesto y la empresa japonesa saltó al 3° lugar, desde el 8° que ocupó hace un año).

**ALA HORA DE LOS ATRIBUTOS,** la ganadora de este año obtuvo el primer lugar en ocho de los 11 que definen la imagen de una empresa. Como en la edición anterior, lideró en Solvencia económica y financiera, Calidad del management, Cuidado de sus Recursos Humanos e Innovación. Y sorprendió con el máximo escalón en Confiabilidad de sus productos y/o servicios –un terreno históricamente liderado por Arcor–, Inversión y producción en el país –atributo dominado por nombres como Techint o YPF en ediciones anteriores– y Publicidad y acciones de comunicación –en 2020, el ganador había sido Cervecería y Maltería Quilmes. En el atributo Adaptación Covid, una



## ¡Nuevamente gracias!

Volkswagen, la marca más elegida por los argentinos durante los últimos 17 años.



pregunta específica con motivo de la pandemia, también se quedó con el primer puesto, aunque ese resultado era más previsible, dada la velocidad de reacción que mostró Mercado Libre frente a la crisis que generó el Covid y el empuje adicional que le ofreció el confinamiento al comercio electrónico.

**EN EL RANKING GENERAL,** se repitieron los nombres del top 3 de 2020 en idéntico orden, con Toyota en un sólido tercer puesto (es el cuarto año consecutivo en ese lugar para la automotriz japonesa). De ahí para abajo, se registraron varios movimientos: Globant trepó al 4º escalón, desde el 11º puesto en 2020, en una confirmación del empuje que vienen teniendo las empresas ligadas al sector de la economía del conocimiento. Se destacaron también los ascensos de Cervecería y Maltería Quilmes (subió 7 posiciones, al 11º), pese al delicado momento que vive el consumo masivo; Santander, que avanzó del 16 al 12º, y Natura, que subió un peldaño (al 8º) y consolidó su presencia entre las 10 primeras.

**ARCOR MANTUVO** su segundo lugar entre las 100 y se quedó nuevamente con el primer puesto en Ética y transparencia en sus negocios – donde reinó históricamente en el ranking- y Trayectoria y permanencia en el país. En este último atributo, sobresalió el crecimiento de Cervecería y Maltería Quilmes, que trepó al 3º lugar desde la ubicación 11º de 2020. Los 130 años de la compañía, y su campaña publicitaria

**Los resultados de este año mostraron más nombres nuevos entre las 100 que otras ediciones**

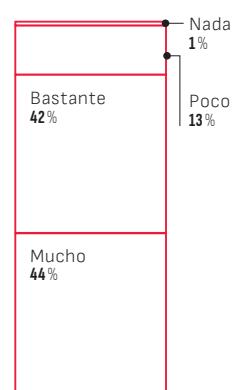
#### ACCIONES DE PRENSA

lo que ve o escucha de la compañía en los medios de comunicación



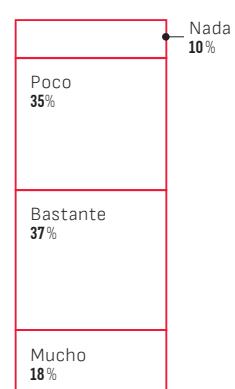
#### INFORMACIÓN EN INTERNET

página web de la compañía, redes sociales y otra información publicada en la web en general



#### COMUNICACIONES DIRECTAS

Newsletter, brochures institucionales



con motivo de esa celebración, pueden explicar ese impulso entre los líderes de opinión. En Gestión sustentable –el restante atributo de los 11 que componen el ranking donde no ganó MercadoLibre– el líder fue otra vez Natura, que conservó su lugar frente a 2020. En el segundo puesto quedó este año Toyota y en el tercero, Unilever.

**ENTRE LAS PRIMERAS 25,** se destacaron las subas de OSDE (24 posiciones frente al año anterior para terminar en el 23º puesto), Accenture (terminó 19º, 10 escalones más arriba que en 2020) y Laboratorios Bagó (22º, subió 10 peldaños). Más abajo, con un avance de nada menos 113 posiciones –el año pasado ni siquiera figuró entre las 100– apareció Insud, que terminó 34º. En primer plano por el Covid-19 –uno de sus laboratorios, mAbxience, producirá parte de la vacuna de Astra Zeneca–, el grupo liderado por el empresario Hugo Sigman tuvo una alta exposición en los últimos meses que se reflejó en la percepción de imagen.

**LOS LABORATORIOS,** en general, experimentaron un importante empuje en un año dominado por la preocupación por la salud. Pfizer, protagonista global en el capítulo vacuna, irrumpió entre las 100 al ubicarse en el puesto 51 (saltó 88 puestos, en 2020 tampoco figuraba). Lo mismo sucedió con otros dos casos: Novartis (65º, subió 63 lugares) y Sanofi (67º, trepó 63 posiciones). Ligadas también a la salud, Swiss Medical (85º, subió 29 escalones) y Galeno (95º, 42 puestos más arriba que en 2020) fueron las otras que entraron en el listado.

**EN MATERIA DE ASCENSOS MÁS ALLÁ DEL TOP 25** y hasta el puesto 40, sobresalen los casos de Pampa Energía (subió 16 lugares, hasta el 32), Cablevisión Holding (33, saltó 34 posiciones respecto de 2020), Grupo Clarín (que terminó 36º y se metió entre las 100, donde no figuró un año atrás) y Coto (puesto 39, con un importante crecimiento de 25 escalones). Más abajo, se destacaron Netflix, que quedó 47; Banco Nación, en la ubicación 50, y Andreani, en la 53. Netflix viene subiendo en la percepción de los líderes y el confinamiento le otorgó, evidentemente, un plus. En el caso de Banco Nación y de Andreani, no formaron parte de las 100 en 2020 siquiera: la entidad estatal mejoró 98 puestos y la empresa de logística subió 50 lugares.

**LA PARTICULARIDAD DE EMPRESAS** que de un año a otro se metieron entre las 100 tiene otros ejemplos. Dos *big four* ganaron relevancia: PwC y KPMG. La primera terminó 78, con una mejora de 66 ubicaciones; la segunda saltó 26 posiciones para colocarse 91. Otros casos similares fueron los de Mastercard (77, subió 42 lugares), Laboratorios Andrómaco (81, ascendió 28), Philips (que terminó 83 luego de subir 60 peldaños frente a 2020) y Banco Itaú (84, una mejora de 38 ubicaciones). Con el avance de las renovables en la valoración de la opinión pública, Genniea protagonizó el mismo fenómeno: quedó 70 (45 puestos por arriba de su performance 2020). Los resultados de este año mostraron más nombres nuevos que otras ediciones.



## HAY CONEXIONES QUE SON INDISPENSABLES. Y PARA NOSOTROS ES INDISPENSABLE CUIDARLAS.

Hagamos cada uno nuestra parte, desde el lugar que nos toque, para que todos podamos seguir conectados.

#CuidemosLoQueNosUne

Personal | Fibertel | flow | TELECOM

TELECOM ARGENTINA S.A. ALICIA M. DE JUSTO 50. CABA. CUIT 30-63945373-8.

**AL MOMENTO DE ANALIZAR** las caídas dentro del top 25, YPF bajó cinco posiciones, del 4 al 9º lugar; Coca-Cola fue otra que cedió espacio, al bajar del 8º al 13º puesto, y Molinos cayó al 20º. Fuera de ese grupo, perdieron terreno en el ranking Aerolíneas Argentinas, que terminó 49 (26 lugares por debajo del año último); la agropecuaria Los Grobo (61, 28 lugares atrás) y P&G, que se ubicó 64 (en 2020 figuró 28). Otra que sufrió una fuerte caída, afectada por la particular coyuntura del Covid-19, fue Despegar: del 34 pasó al 71.

**EMPRESAS** que directamente no fueron mencionadas el año último y aparecen en esta edición entre las 100: DHL (puesto 79), Ualá (86), Pedidos ya (87), Banco Credicoop (90), Hospital Italiano (97), Total (98) y Oracle (99).

**CON LA MIRADA EN LOS SECTORES,** las automotrices obtuvieron un resultado dispar en el ranking general. Toyota mantuvo su 3º puesto y Volkswagen subió tres posiciones, del 20 al 17. Pero Ford cayó al 21 (desde el 12) y Mercedes-Benz, al 28 (retroceso de 11 lugares), entre las primeras 30. General Motors aceleró ocho posiciones, al puesto 37, y Nissan también avanzó metros al quedar 69. Otra que subió fue Renault: de cerrar el ranking en 2020 pasó al puesto 82. Fiat, en cambio, bajó al 75. En el subranking sectorial se repitió el resultado del año último, con un podio conformado por Toyota, Ford y Volkswagen.

**EN CONSUMO MASIVO** sucedió lo mismo: Arcor, Unilever y Coca-Cola repitieron el 1-2-3. En Insumos y Bienes durables, Techint se quedó con el primer lugar, relegando a YPF a la segunda posición. Y en Alta tecnología, nuevamente ganó Google. Globant mantuvo el segundo puesto y Mercado Libre, el tercero. En el subranking no reina la empresa de Galperin como en el resto del listado. <AP>

#### EXPOSICIÓN DEL MANAGEMENT



#### Un ranking atravesado por la pandemia

Por María Laura Calí

DIRECTORA EJECUTIVA DE SEL CONSULTORES

**E**l fuerte impacto por la pandemia del Covid-19 también se hizo sentir en los resultados del Ranking de las Mejores 2021. Este indicador con 19 años de trayectoria es un termómetro objetivo de la influencia de los cambios del contexto externo y la gestión interna de cada compañía, en la construcción de la reputación corporativa. No cabe ninguna duda de que las empresas de tecnología ya tenían un lugar destacado y creciente dentro del Ranking hace varios años, pero la pandemia de Covid potenció su liderazgo. MercadoLibre este año no solo conserva el primer lugar del ranking global, sino que amplía 47 puntos la brecha con Arcor, siendo la única compañía con presencia en la primera mitad de la tabla del Top 100. El hecho de ser una empresa tecnológica de origen nacional, con fuerte liderazgo global y destacada presencia en la pandemia, potenció su reputación y la llevó a un liderazgo sostenido tanto en empresarios, como en consultores y periodistas; no solamente en el ranking global, sino también en ocho de los 11 atri-

butos de imagen analizados: confiabilidad, solvencia, inversión, innovación, cuidado de sus recursos humanos, calidad del management, capacidad de adaptación frente al nuevo contexto impuesto por el Covid y publicidad y acciones de comunicación.

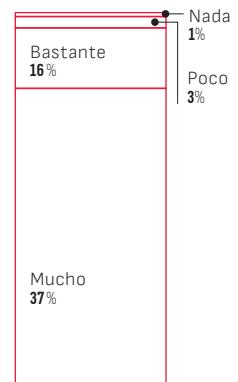
Además de MercadoLibre, Globant también tuvo una excelente evolución en el Ranking 2021, alcanzando por primera vez un lugar el top five global, apoyada al igual que MercadoLibre en la fuerte visibilidad de sus líderes, como referentes de las nuevas generaciones de empresarios exitosos. La pandemia también puso a prueba a las compañías de consumo masivo y bienes durables, líderes históricos del ranking.

Empresas como Arcor, Toyota y Unilever conservan su presencia en el top five, beneficiadas por su fuerte construcción de imagen como compañías confiables, éticas, solventes, con trayectoria y prestigio. En un contexto atravesado por la pandemia, la clave para conseguir un lugar de liderazgo destacado en el Ranking de la Mejores 100 es lograr una exposición diversificada en múltiples atributos; estructurales, como confiabilidad, ética, solvencia, inversión; y crecientes, como innovación, capacidad de adaptación, cuidado de los recursos humanos y gestión sustentable. A través de múltiples canales, donde la exposición de los líderes y la presencia de la compañía en las redes se vuelvan fundamentales. <AP>

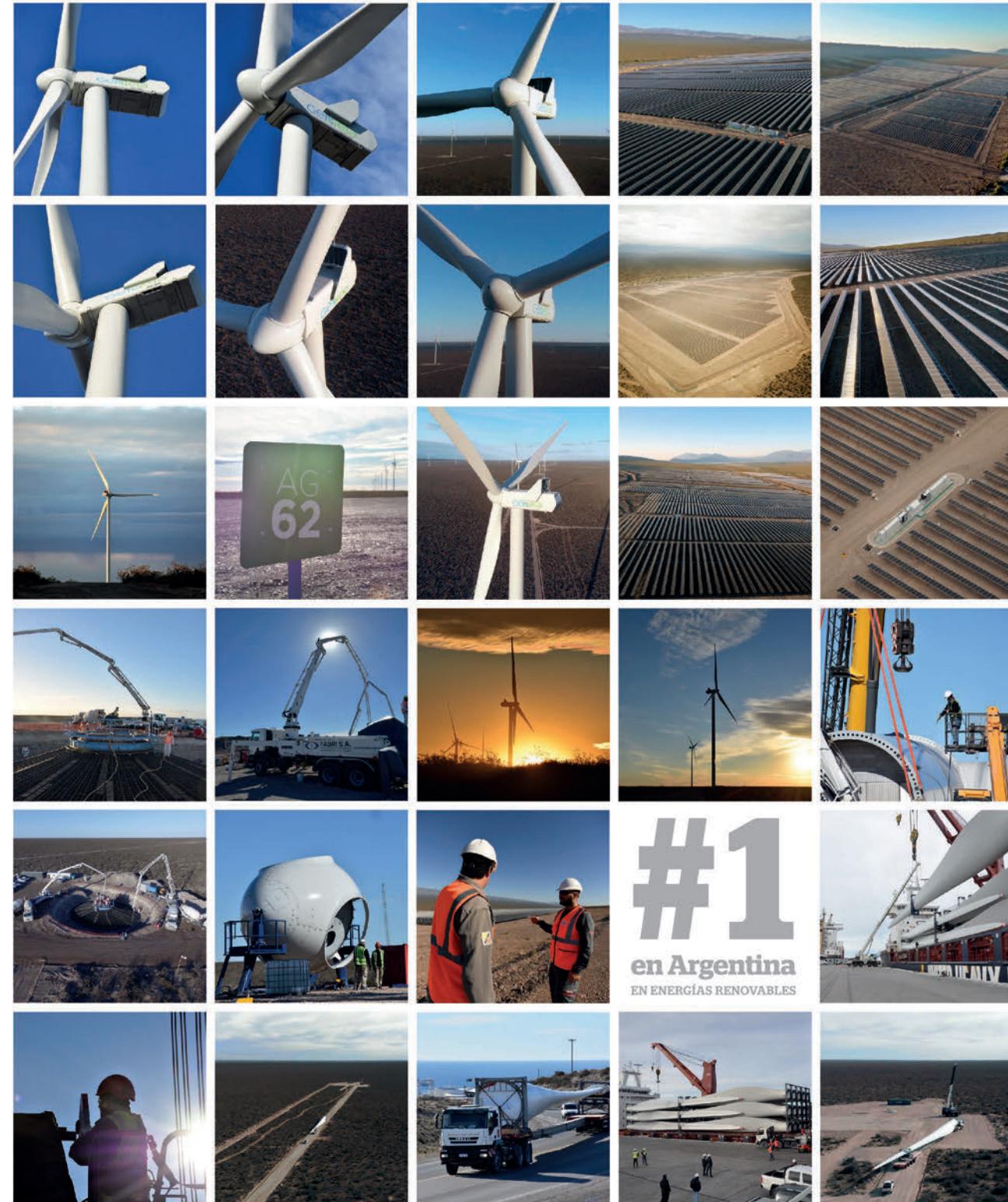
#### SUS PROGRAMAS DE RSE



#### CONSUMO DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS



## EL FUTURO YA ES PRESENTE.



**Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos el 25% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos, 1 parque solar y tenemos 1 proyecto en construcción. Invertimos + de 1200 millones de dólares en renovables. Desarrollamos el emprendimiento eólico más grande del país: el Parque Eólico Madryn, de 222 MW de potencia. Gennelia. 840 MW instalados. Energía limpia para abastecer a 760 mil hogares y reducir en 1,5 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.**

Posiciones			Ranking			Posiciones			Ranking			Posiciones				
'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '20-'21	Sector	'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '20-'21	Sector	'21	'20	Empresa
1	1	Mercado Libre	100	Líder	0	Comercio electrónico	51	139	Pfizer	0.4897	99.510	88	Farmacéutico	1	1	Mercado Libre
2	2	Arcor	51.1889	48.811	0	Consumo masivo	52	42	Invap	0.4708	99.529	-10	Tecnología	2	2	Arcor
3	3	Toyota	41.2292	58.771	0	Automotor	53	103	Andreani	0.4627	99.537	50	Logística	3	3	Toyota
4	11	Globant	17.7657	82.234	7	Tecnología	54	55	L'Oréal	0.4612	99.539	1	Cuidado personal	4	11	Globant
5	5	Unilever	16.3968	83.603	0	Consumo masivo	55	52	Ledesma	0.4483	99.552	-3	Azúcar/Papel	5	7	Unilever
6	6	Organización Techint	13.1414	86.859	0	Industrias varias	56	40	Visa	0.4264	99.574	-16	Financiero	6	9	Natura
7	7	Google	12.3228	87.677	0	Tecnología	57	68	HSBC	0.4151	99.585	11	Financiero	7	6	Organización Techint
8	9	Natura	11.7807	88.219	1	Cuidado personal	58	56	Honda	0.3929	99.607	-2	Automotor	8	5	Google
9	4	YPF	10.5818	89.418	-5	Energía	59	27	IBM	0.3915	99.608	-32	Tecnología	9	17	Cerv. y Maltería Quilmes
10	10	Banco Galicia	8.8566	91.143	0	Financiero	60	75	ICBC	0.3784	99.622	15	Financiero	10	4	YPF
11	18	Cerv. y Maltería Quilmes	7.7901	92.210	7	Bebidas	61	33	Los Grobo	0.3407	99.659	-28	Agropecuario	11	10	Banco Galicia
12	16	Santander	6.7720	93.228	4	Financiero	62	66	Camuzzi	0.3225	99.677	4	Energía	12	13	Santander
13	8	Coca-Cola	6.1427	93.857	-5	Bebidas	63	58	Sancor Cooperativas Unidas	0.3126	99.687	-5	Lácteo	13	8	Coca-Cola
14	21	American Express	4.9316	95.068	7	Financiero	64	28	P&G	0.3125	99.687	-36	Consumo masivo	14	22	American Express
15	13	Mastellone Hnos	4.6122	95.388	-2	Lácteo	65	128	Novartis	0.2909	99.709	63	Farmacéutico	15	12	Naranja
16	14	Naranja	4.2119	95.788	-2	Financiero	66	80	Cargill	0.2831	99.717	14	Agropecuario	16	21	Volkswagen
17	20	Volkswagen	3.9878	96.012	3	Automotor	67	130	Sanofi	0.2476	99.752	63	Farmacéutico	17	20	Mastellone Hnos
18	22	Pan American Energy	2.7667	97.233	4	Energía	68	61	Newson	0.2402	99.760	-7	Electrónico	18	14	Molinos
19	29	Accenture	2.7067	97.293	10	Tecnología	69	85	Nissan	0.2318	99.768	16	Automotor	19	30	Accenture
20	15	Molinos	2.5550	97.445	-5	Consumo masivo	70	115	Genneia	0.2291	99.771	45	Energía	20	18	Ford
21	12	Ford	2.1538	97.846	-9	Automotor	71	34	Despegar	0.2187	99.781	-37	Comercio electrónico			
22	32	Laboratorios Bagó	1.9976	98.002	10	Farmacéutico	72	72	Sony	0.2174	99.783	0	Electrónico			
23	47	OSDE	1.8401	98.160	24	Servicios de salud	73	119	Dell	0.2061	99.794	46	Tecnología			
24	19	Apple	1.7287	98.271	-5	Tecnología	74	63	Nike	0.1983	99.802	-11	Calzado/Indumentaria			
25	25	Samsung	1.6767	98.323	0	Tecnología	75	44	Fiat	0.1850	99.815	-31	Automotor			
26	26	Mc Donald's	1.5298	98.470	0	Gastronómico	76	50	Mondelez	0.1755	99.825	-26	Consumo masivo			
27	35	La Nación	1.3290	98.671	8	Medios	77	119	Mastercard	0.1648	99.835	42	Financiero			
28	17	Mercedes-Benz	1.2880	98.712	-11	Automotor	78	144	PwC	0.1620	99.838	66	Servicios profesionales			
29	30	Shell	1.1069	98.893	1	Energía	79	s/m	DHL	0.1540	99.846		Logística			
30	37	Danone	1.0706	98.929	7	Consumo masivo	80	84	SC Johnson	0.1515	99.848	4	Consumo masivo			
31	36	Microsoft	1.0539	98.946	5	Tecnología	81	109	Laboratorios Andrómaco	0.1394	99.861	28	Farmacéutico			
32	48	Pampa Energía	1.0371	98.963	16	Energía	82	100	Renault	0.1351	99.865	18	Automotor			
33	67	Cablevisión Holding**	0.9874	99.013	34	Telecomunicaciones	83	143	Philips	0.1237	99.876	60	Electrónico			
34	147	Insud	0.8740	99.126	113	Farmacéutico	84	122	Banco Itaú	0.1178	99.882	38	Financiero			
35	24	Nestlé	0.8455	99.155	-11	Consumo masivo	85	114	Swiss Medical	0.1126	99.887	29	Servicios de salud			
36	102	Grupo Clarín	0.7799	99.220	66	Medios	86	s/m	Ualá	0.1112	99.889		Financiero			
37	45	General Motors	0.7681	99.232	8	Automotor	87	s/m	PedidosYa	0.1094	99.891		Servicios de reparto			
38	38	Dow	0.7564	99.244	0	Químico	88	39	SAP	0.0934	99.907	-49	Tecnología			
39	64	Coto	0.7042	99.296	25	Retail	89	78	3M	0.0921	99.908	-11	Industrias varias			
40	54	Avon	0.6648	99.335	14	Cuidado personal	90	s/m	Banco Credicoop	0.0917	99.908		Financiero			
41	73	Motorola	0.6637	99.336	32	Tecnología	91	117	KPMG	0.0902	99.910	26	Servicios profesionales			
42	43	BBVA	0.6599	99.340	1	Financiero	92	74	Facebook	0.0869	99.913	-18	Tecnología			
43	49	Disney	0.6541	99.346	6	Medios	93	141	Banco Ciudad	0.0857	99.914	48	Financiero			
44	57	Movistar*	0.6418	99.358	13	Telecomunicaciones	94	86	Walmart	0.0799	99.920	-8	Retail			
45	51	Aluar	0.6179	99.382	6	Siderúrgico	95	137	Galeno	0.0792	99.921	42	Servicios de salud			
46	53	AGD	0.6088	99.391	7	Agropecuario	96	121	Siemens	0.0767	99.923	25	Tecnología			
47	70	Netflix	0.5991	99.401	23	Serv. de streaming	97	s/m	Hospital Italiano	0.0761	99.924		Servicios de salud			
48	31	Bayer	0.5930	99.407	-17	Farmacéutico	98	s/m	Total	0.0753	99.925		Energía			
49	23	Aerolineas Argentinas	0.5564	99.444	-26	Transporte	99	s/m	Oracle	0.0732	99.927		Tecnología			
50	148	Banco Nación	0.5371	99.463	98	Financiero	100	90	Banco Macro	0.0726	99.927	-10	Financiero			

(\*) Movistar - Telefónica (\*\* Cablevisión Holding: Telecom - Personal - Cablevisión - Fibertel.

CÓMO VOTÓ CADA CATEGORÍA			Posiciones			Ranking		
'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder	Sector			

Posiciones	'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
7	15	Santander		16.9956	83.004
8	11	Natura		16.9746	83.025
9	7	Mastellone Hnos		16.7364	83.264
10	9	Google		16.6343	83.366
11	10	Organización Techint		13.2224	86.778
12	5	Coca-Cola		12.7476	87.252
13	22	Laboratorios Bagó		12.2802	87.720
14	18	Banco Galicia		11.4656	88.534
15	28	American Express		10.1468	89.853
16	27	Motorola		7.1042	92.896
17	12	Naranja		5.8958	94.104
18	52	Invap		5.2825	94.718
19	40	Movistar <sup>1</sup>		4.9197	95.080
20	39	Pan American Energy		4.8387	95.161

Posiciones	'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
------------	-----	-----	---------	---------	-------------------------

## Ética y transparencia en sus negocios

1	1	Arcor		100	Líder
2	3	MercadoLibre		99.358	0.642
3	2	Toyota		93.295	6.705
4	4	Natura		48.925	51.075
5	5	Unilever		38.595	61.405
6	24	Globant		25.858	74.142
7	9	Banco Galicia		18.191	81.809
8	18	Molinos		16.522	83.478
9	13	Santander		15.560	84.440
10	31	Laboratorios Bagó		15.271	84.729
11	7	Google		12.801	87.199
12	8	Coca-Cola		11.838	88.162
13	15	American Express		11.742	88.258
14	12	Accenture		10.651	89.349
15	13	Cerv. y Maltería Quilmes		9.913	90.087

## PRINCIPALES ATRIBUTOS

## Solvencia económica y financiera

1	1	Mercado Libre		100	Líder
2	2	Organización Techint		42.641	57.359
3	5	Arcor		32.725	67.275
4	3	Toyota		28.113	71.887
5	7	Santander		25.883	74.117
6	11	Globant		16.630	83.370
7	4	Banco Galicia		16.480	83.520
8	8	Unilever		15.666	84.334
9	9	Google		11.645	88.355
10	10	Pan American Energy		11.561	88.439
11	13	Coca-Cola		6.586	93.414
12	6	YPF		5.856	94.144
13	10	BBVA		5.828	94.172
14	20	Cablevisión Holding <sup>2</sup>		4.891	95.109
15	24	Pampa Energía		3.831	96.169

## Calidad de management

1	1	Mercado Libre		100	Líder
2	3	Toyota		53.137	46.863
3	2	Arcor		39.868	60.132
4	5	Organización Techint		26.865	73.135
5	6	Unilever		23.684	76.316
6	7	Globant		23.429	76.571
7	8	Google		19.366	80.634
8	9	Banco Galicia		17.169	82.831
9	12	Santander		9.077	90.923
10	17	Cerv. y Maltería Quilmes		7.899	92.101
11	16	Accenture		7.458	92.542
12	11	Natura		5.764	94.236
13	13	Naranja		5.647	94.353
14	4	YPF		5.551	94.449
15	10	Coca-Cola		4.663	95.337

## Confiabilidad de sus productos y/o servicios

1	3	Mercado Libre		100	Líder
2	1	Arcor		96.389	3.611
3	2	Toyota		87.520	12.480
4	4	Unilever		46.790	53.210
5	6	Mastellone Hnos		24.753	75.247
6	5	Coca-Cola		23.413	76.587
7	9	Natura		23.242	76.758
8	7	Google		16.105	83.895
9	8	YPF		14.949	85.051
10	17	Volkswagen		14.346	85.654
11	19	Globant		13.643	86.357
12	13	Organización Techint		13.501	86.499
13	18	American Express		12.387	87.613
14	23	Santander		12.104	87.896
15	12	Mercedes-Benz		9.294	90.706

1	1	Arcor		100	Líder
2	2	Organización Techint		41.132	58.868
3	11	Cerv. y Maltería Quilmes		28.608	71.392
4	4	Ford		27.633	72.367
5	3	YPF		27.186	72.814
6	6	Toyota		19.792	80.208
7	8	Unilever		14.478	85.522
8	5	Mastellone Hnos		13.090	86.910
9	13	MercadoLibre		12.049	87.951
10	7	Coca-Cola		11.343	88.657
11	9	Molinos		9.046	90.954
12	12	Banco Galicia		5.803	94.197
13	16	Shell		4.674	95.326
14	25	Coto		4.566	95.434
15	20	Mercedes-Benz		4.175	95.825



Posiciones  
'21 '20 Empresa

Puntaje  
Diferencia  
con el líder

Posiciones  
'21 '20 Empresa

Puntaje  
Diferencia  
con el líder

#### Capacidad de adaptación frente al contexto impuesto por el Covid-19

	<b>Mercado Libre</b>	100	Líder
2	Toyota	16.072	83.928
3	Unilever	14.174	1.898
4	Arcor	13.608	0.567
5	Globant	12.760	0.848
6	Google	11.834	0.926
7	Cerv. y Maltería Quilmes	10.881	0.954
8	Santander	10.388	0.493
9	OSDE	6.099	4.289
10	Andreani	5.758	0.341
11	Banco Galicia	5.735	0.023
12	Cablevision Holding <sup>2</sup>	5.556	0.180
13	Microsoft	4.782	0.774
14	Mc Donald's	4.174	0.608
15	PedidosYa	4.151	0.023

#### Inversión y producción en el país

	<b>Mercado Libre</b>	100	Líder
2	Toyota	92.894	7.106
3	Organización Techint	81.586	18.414
4	Arcor	65.669	34.331
5	YPF	61.780	38.220
6	Pan American Energy	27.365	72.635
7	Cerv. y Maltería Quilmes	23.849	76.151
8	Unilever	16.517	83.483
9	Volkswagen	14.688	85.312
10	Ford	14.318	85.682
11	Santander	11.786	88.214
12	Cablevision Holding	11.064	88.936
13	Pampa Energía	10.281	89.719
14	Globant	7.764	92.236
15	Banco Galicia	7.520	92.480

#### Publicidad y acciones de comunicación

	<b>Mercado Libre</b>	100	Líder
2	Cerv. y Maltería Quilmes	98.170	1.830
3	Coca-Cola	33.011	66.989
4	Unilever	29.361	70.639
5	Banco Galicia	28.860	71.140
6	YPF	21.814	78.186
7	Arcor	20.086	79.914
8	Santander	16.185	83.815
9	Toyota	14.688	85.312
10	Natura	10.500	89.500
11	Movistar	8.394	91.606
12	Mc Donald's	7.906	92.094
13	Google	7.804	92.196
14	Naranja	7.113	92.887
15	Mastellone Hnos	5.244	94.756

#### Cuidado de sus Recursos Humanos

	<b>Mercado Libre</b>	100	Líder
2	Banco Galicia	53.610	46.390
3	Google	46.142	53.858
4	Toyota	38.427	61.573
5	Globant	31.258	68.742
6	Unilever	30.786	69.214
7	Arcor	30.712	69.288
8	Naranja	24.287	75.713
9	Organización Techint	23.344	76.656
10	Natura	22.129	77.871
11	Santander	15.579	84.421
12	Accenture	11.015	88.985
13	Coca-Cola	9.154	90.846
14	Cerv. y Maltería Quilmes	9.080	90.920
15	American Express	8.187	91.813

#### Gestión sustentable

	<b>Natura</b>	100	Líder
2	Toyota	61.008	38.992
3	Unilever	53.848	46.152
4	Arcor	49.314	50.686
5	Banco Galicia	31.683	68.317
6	MercadoLibre	27.029	72.971
7	YPF	23.538	76.462
8	Gennelia	14.648	85.352
9	Cerv. y Maltería Quilmes	12.560	87.440
10	Mc Donald's	11.724	88.276
11	Coca-Cola	10.680	89.320
12	Globant	10.173	89.827
13	Santander	9.517	90.483
14	Pan American Energy	9.457	90.543
15	L'Oréal	9.129	90.871

#### Innovación

	<b>Mercado Libre</b>	100	Líder
2	Globant	28.237	71.763
3	Google	25.191	74.809
4	Toyota	15.885	84.115
5	Unilever	14.907	85.093
6	Arcor	11.077	88.923
7	Samsung	11.011	88.989
8	Apple	10.266	89.734
9	Cerv. y Maltería Quilmes	8.506	91.494
10	Natura	5.638	94.362
11	Santander	5.399	94.601
12	Naranja	5.142	94.858
13	Netflix	4.719	95.281
14	Microsoft	4.014	95.986
15	Banco Galicia	3.794	96.206



De productor a productor

Gas natural para empresas,  
con garantía de suministro  
y sin costos de intermediación.



11 6531 1444

[www.pampaenergia.com/gas](http://www.pampaenergia.com/gas)

Pampa energía

Posiciones  
'21 '20 Empresa

Puntaje  
Diferencia  
con el líder

Posiciones  
'21 '20 Empresa

Puntaje  
Diferencia  
con el líder

## RANKINGS SECTORIALES

## Consumo masivo

			100	Líder
1	1	Arcor	95.863	4.137
2	2	Unilever	45.584	54.416
3	3	Coca-Cola	36.834	63.166
4	4	Natura	35.886	64.114
5	6	Cerv. y Maltería Quilmes	20.696	79.304
6	7	Molinos	16.971	83.029
7	5	Mastellone Hnos	14.456	85.544
8	9	P&G	10.112	89.888
9	8	Danone	9.759	90.241
10	10	L'Oréal	6.945	93.055
11	11	Nestlé	6.149	93.851
12	12	Mondelez	4.016	95.984
13	13	Avon	4.016	95.984
14	17	Mc Donald's	3.725	96.275
15	15	PepsiCo	3.549	96.451

## Insumos y bienes durables

		8	BASF	6.524	93.476
14	15	19	3M	3.819	96.181
1	2	Organizacion Techint	100	Líder	
2	1	YPF	59.395	40.605	
3	3	Pan American Energy	39.845	60.155	
4	7	Pampa Energía	25.139	74.861	
5	5	Acindar	23.133	76.867	
6	s/m	Gennelia	19.449	80.551	
7	6	Aluar	15.509	84.491	
8	4	Shell	14.339	85.661	
9	9	IRSA	4.251	95.749	
10	8	Vista Oil & Gas	3.096	96.904	

## Automotrices

		1	Toyota	100	Líder
1	2	2	Ford	45.236	54.764
2	3	3	Volkswagen	43.433	56.567
3	4	4	Mercedes-Benz	19.190	80.810
4	5	5	PSA Groupe	12.606	87.394
5	6	6	General Motors	11.654	88.346
6	7	9	Honda	10.888	89.112
7	8	7	Renault	9.357	90.643
8	9	11	Nissan	6.363	93.637
9	10	10	BMW	5.937	94.063

## Agronegocios

		1	Los Grobo	100	Líder
1	2	2	Syngenta	84.036	15.964
2	3	5	Bioceres	41.389	58.611
3	4	4	Adecoagro	35.069	64.931
4	5	3	Cargill	34.103	65.897
5	6	6	Monsanto	20.792	79.208
6	7	12	Dow Agro	20.755	79.245
7	8	7	Biogénesis Bagó	16.367	83.633
8	9	14	Corteva	16.367	83.633
9	10	11	BASF Agro	15.463	84.537
10	8	8	Don Mario	14.497	85.503

## Laboratorios e industrias químicas

		100	Líder	
1	1	Laboratorios Bagó	70.630	29.370
2	11	Pfizer	42.983	57.017
3	2	Bayer	21.251	78.749
4	3	Roemmers	19.507	80.493
5	4	Dow	16.802	83.198
6	15	Insud	15.671	84.329
7	6	Novartis	13.564	86.436
8	7	Sanofi	11.340	88.660
9	24	Astra Zeneca	9.880	90.120
10	12	Laboratorio Elea	8.399	91.601
11	5	Roche	6.691	93.309
12	18	Merck Sharp & Dohme		
13	9	Glaxo Smithkline		

## Alta tecnología

		1	Google	100	Líder
1	2	2	Globant	64.953	35.047
2	3	3	Mercado Libre	35.055	64.945
3	4	5	Microsoft	34.702	65.298
4	5	4	Apple	32.547	67.453
5	6	6	Facebook	25.118	74.882
6	7	16	Fibertel	24.389	75.611
7	8	7	IBM	22.555	77.445

# ESTAMOS

Asistimos y acompañamos a más de  
**260.000 socios** con síntomas de COVID-19.



Desde hace  
48 años juntos.

osde

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico 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.

Posiciones	'21	'20	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
9	8	Samsung		13.386	86.614
10	12	HP		10.290	89.710

## Comunicaciones

1	1	Movistar	100	Líder
2	4	Telecom	77.695	22.305
3	2	Claro	72.094	27.906
4	3	Personal	54.315	45.685
5	5	Telefónica	46.858	53.142
6	6	Telecentro	5.568	94.432
7	7	IPLAN Networks	5.243	94.757

## Servicios públicos

1	2	Edenor	100	Líder
2	1	Aysa	71.358	28.642
3	3	Naturgy	55.259	44.741
4	6	Edesur	34.765	65.235
5	4	Metrogas	34.543	65.457
6	15	Andreani	33.901	66.099
7	7	Autopistas del Sol	27.259	72.741
8	14	Camuzzi	11.877	88.123
9	10	Correo Argentino	11.383	88.617
10	13	DHL	11.062	88.938

## Retail

1	1	Cencosud	100	Líder
2	2	Carrefour	61.923	38.077
3	3	Coto	33.296	66.704
4	4	Falabella	26.671	73.329
5	5	Walmart	20.671	79.329
6	8	MercadoLibre <sup>3</sup>	11.761	88.239
7	11	Dia %	10.270	89.730
8	9	Farmacity	9.354	90.646
9	7	Frávega	9.042	90.958
10	16	Zara	7.943	92.057

## Medicina prepaga

1	1	OSDE	100	Líder
2	2	Swiss Medical	53.101	46.899
3	3	Medicus	20.829	79.171
4	4	Omint	17.479	82.521
5	5	Galen	16.791	83.209
6	8	Hospital Italiano	5.262	94.738
7	6	Luis Pasteur	3.174	96.826
8	7	Medifé	2.888	97.112
9	12	Hospital Alemán	1.343	98.657
10	11	Hospital Británico	1.112	98.888

1. Movistar - Telefónica  
2. Cablevisión Holding: Telecom - Personal - Cablevisión - Fibertel  
3. Mercado Libre se encuentra en el Ranking de Alta Tecnología y Servicios Financieros, pero en Retail también obtuvo menciones.

Cómo se hizo  
el ranking de  
Las 100 Mejores  
Empresas en  
Imagen

Para la elaboración del ranking de Las 100 Mejores Empresas en Imagen, SEL Consultores encuestó, en exclusiva para APERTURA, a 293 líderes de opinión (223 empresarios, 35 consultores de empresas y 35 periodistas), entre noviembre y diciembre de 2020. Se emplearon tres criterios metodológicos: la cantidad de menciones recibidas, el orden de mención (primer, segundo o tercer lugar), y el puntaje asignado, de 1 a 10, a cada compañía nombrada. El ranking se construyó considerando las menciones enunciadas al indagar sobre las empresas con mejor imagen, en general, y por atributo de imagen. El instrumento de la recolección fue un cuestionario semiestructurado, con indagación de respuestas espontáneas que estuvo dirigido por María Laura Cali, directora Ejecutiva de SEL. Se analizaron 11 atributos de imagen: Confiabilidad de sus productos y/o servicios, Ética y transparencia en sus negocios, Solvencia económica y financiera, Cuidado de sus Recursos Humanos, Trayectoria y permanencia en el

Transformando  
desafíos en  
oportunidades

Auditoría

Asesoramiento impositivo, legal  
y outsourcing

Consultoría



@PwC\_Argentina | /PwCArgentina | /PwCArgentina | /PwCArgentina | /pwcargentina

©2021 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse &amp; Co. S.R.L., Price Waterhouse &amp; Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC.



Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography.

## Juan Martín de la Serna

PRESIDENTE DE MERCADOLIBRE  
ARGENTINA



Por Florencia Pulla  
y Pablo Ortega

# H

**HACE UN AÑO, EN FEBRERO DE 2020,** los diarios amanecieron con una noticia de último momento: Marcos Galperin dejaría de estar al frente de la operación local de Mercado Libre y sería reemplazado por Juan Martín de la Serna, un histórico miembro del equipo fundador que, como él, también había estudiado en Stanford. No era un nuevo rol para De la Serna: ya había ocupado el cargo de 2004 a 2012, después de pasar por distintas actividades dentro de la compañía, como Desarrollo de Negocios y jefe de Categorías. Más relevante aún es su exitosa carrera regional: entre

EL ELEGIDO POR MARCOS GALPERIN PARA HACERSE CARGO DE LA OPERACIÓN LOCAL CUENTA CÓMO LA EMPRESA LÍDER DE E-COMMERCE Y SERVICIOS DE PAGO PUDO BRILLAR A PESAR DE LOS MUCHOS OBSTÁCULOS DE 2020. Y CUÁLES SON SUS PLANES PARA SEGUIR CRECIENDO. LAS INVERSIÓNES EN BRASIL Y MÉXICO, LA COMPETENCIA CON LOS BANCOS Y EL LUGAR QUE LE TOCA A LA ARGENTINA.

2007 y 2012 también supervisó las operaciones de la empresa en 7 países de América latina y, a partir de 2013, reza su LinkedIn, es VP de Mercado Envíos, la pata logística de la compañía cuyo ethos es que las cosas lleguen bien y rápido.

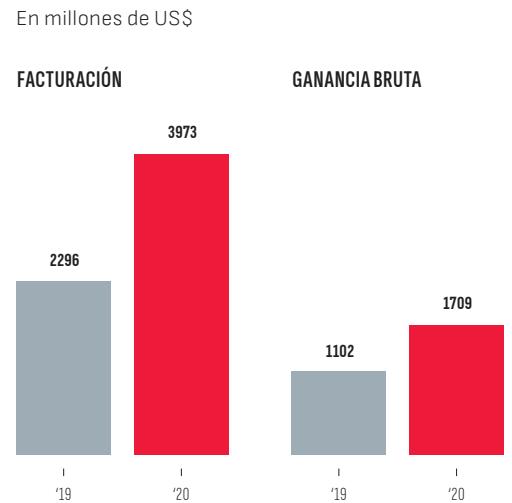
“¿Cómo nos fue este año?”, pregunta al empezar la entrevista con APERTURA. El año pasado, la empresa había obtenido por primera vez el primer puesto en el ranking de imagen. “Mejor que el año pasado no nos puede haber ido: fuimos primeros”, agregó. Este año la historia se repite. Quizás con más mérito para De la Serna que en 2020: tuvo que atravesar las complicaciones lógicas de la pandemia que permitieron madurar su negocio rápido a una escala a la que, dice, hace unos años no hubiesen estado preparados.

**MercadoLibre y Mercado Pago fueron de las pocas empresas a escala local que vieron repuntar su negocio y crecer incluso en un contexto recesivo y de pandemia. ¿Cómo hicieron?**

No fue fácil. El último año fue complicado; muy desafiante sobre todo en los primeros meses de incertidumbre. No sabíamos cómo íbamos a poder operar

## El año de Mercado Libre

Fuente: la empresa



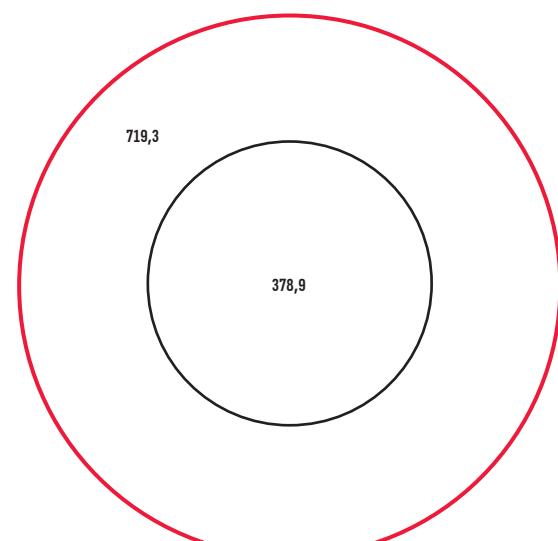
## Principales indicadores

En millones

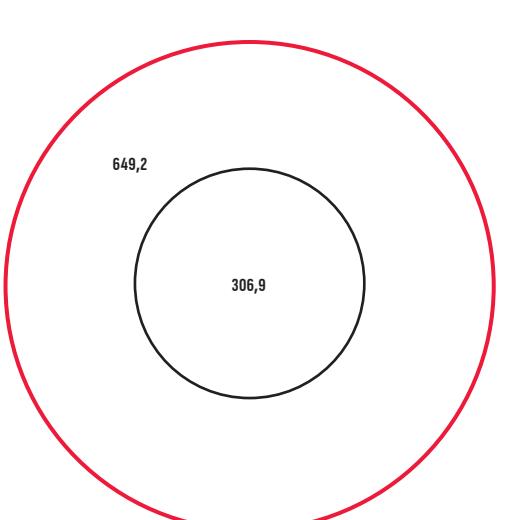
○ 2019 ○ 2020



### ÍTEMES VENDIDOS



### ÍTEMES ENVIADOS



en los distintos países porque no todos tuvieron cuarentenas tan estrictas. Si bien nuestras operaciones de *fulfillment* nunca estuvieron paradas, hubo algunos costados de nuestro negocio –por ejemplo, si le comprabas directo a un vendedor particular– que tuvieron zonas más grises de operación. Entonces, al principio, quizás sí había inconvenientes a la hora de entregar paquetes y que lleguen en tiempo y forma; dependía del comercio. Ya pasó un año de eso, pero para que se den una idea, en las primeras semanas de marzo y abril, el negocio se desplomó 70 por ciento. A partir de ahí empezó a recuperarse: cuando hubo claridad. El *e-commerce* en ese contexto se volvió esencial y ahí crecimos un poco más día a día. No solo en transacciones y envíos sino también en el uso de Mercado Pago, que tuvo una explosión de volumen; mucha gente se incorporó al sistema de pagos mediante una *app*. Y fue difícil administrar ese crecimiento: el mejor desafío fue logístico, sí, pero que crezca el negocio del pago con QR también requirió mejoras tecnológicas que tuvieron que salir en producción relativamente rápido. En un año, las dos actividades, el comercio electrónico y los pagos, crecieron cuatro o cinco años.

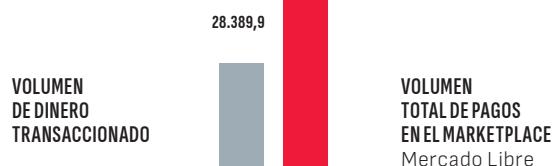
**Enfoquémonos en la logística de última milla, que es una de las deudas pendientes en el país. ¿Cómo hicieron para afinar ahí la puntería con socios estratégicos?**

Siempre digo que si está pandemia hubiese llegado dos años antes creo que hubiese sido una verdadera complicación porque no estábamos así de preparados logísticamente para manejar este volumen de operaciones. Para que nos ubiquemos: el negocio de *fulfillment* había comenzado en febrero del año anterior. Y se sumaron 8000 pymes a ese inventario para que nosotros montemos su red de logística estando ellos imposibilitados de operar. Y funcionó muy bien. Empezamos a trabajar con nuevos socios que también son rápidos. Y hoy 76 por ciento de todos los paquetes llegan en menos de 48 horas. Eso es un servicio de primer nivel mundial.

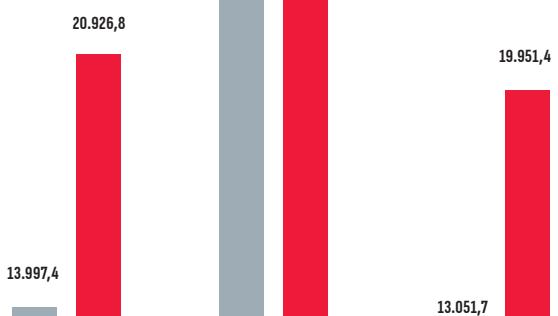
**Hace unos años, Correo Argentino representaba un grueso de los envíos. Antes, habían tenido la experiencia con OCA.**

VOLUMEN  
TOTAL DE PAGOS  
PROCESADOS  
Mercado Pago

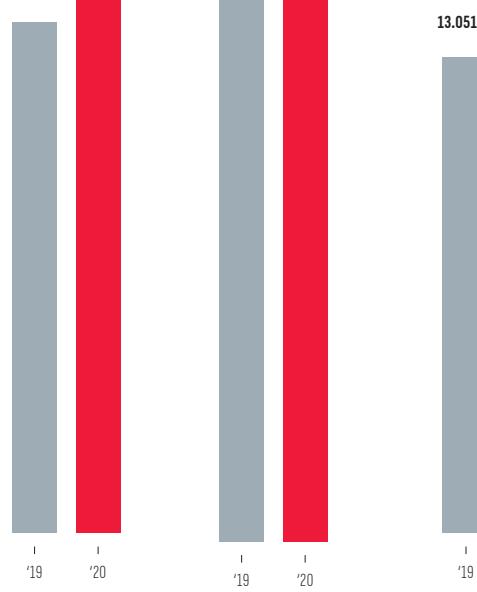
En millones de US\$



VOLUMEN  
DE DINERO  
TRANSACCIONADO  
Mercado Libre



VOLUMEN  
TOTAL DE PAGOS  
EN EL MARKETPLACE  
Mercado Libre



**"Hay espacio para varios players. La concentración está hoy en Mercado Pago, que hizo punta. Y una vez que te acostumbrás a un servicio es difícil cambiarlo por más que un banco te dé promociones. Pero eso no significa que no existan players chicos, de nicho, que se puedan concentrar en un parte del negocio"**

### Hoy, ¿cómo se manejan?

La Argentina es un país grande y complejo. A lo largo de los años, fuimos incorporando más y más empresas como socios. Hace mucho, solo trabajábamos con OCA y hoy también nos concentramos en incorporar socios a nivel local que puedan llegar a lugares más remotos. Entonces mandás camiones a un centro de *sorting* y a partir de ahí se distribuyen en no menos de 25 empresas para que llegue a destino. El juego está más atomizado: antes, Correo Argentino representaba nuestra mayor alianza. Ahora, si pasa algo con un socio, no nos para la operación.

**Si hablamos del negocio de *fulfillment* hay que hablar del conflicto con Camioneros. ¿Temen que vuelva a ocurrir lo de 2020?**

Es la típica puja sindical la que vivimos con ellos. Nuestros colaboradores están incluidos en el sindicato de Carga y Descarga y esa es nuestra postura. Pero lo interesante es que, después de ese bloqueo, empezamos a tener más diálogo con Camioneros y si bien no compartimos 100 por ciento todas las políticas, hay una conversación más fluida. Y también hay que decirlo: todos los paquetes que se distribuyen son transportados por empresas afiliadas a Camioneros; o sea, también el sindicato se benefició de nuestro crecimiento y tienen que estar muy contentos por eso. ¿Puede volver a haber conflictos? Sí. Y son problemas que afortunadamente no tenemos en el resto de la región y por eso también podemos hacer cosas que acá no.

### ¿Como los aviones brandeados de Brasil y México?

Está en análisis hacerlo en la Argentina pero la verdad es que todavía no encontramos las condiciones para hacerlo. Y la otra realidad es que Brasil tiene mayores oportunidades porque se acortan mucho los tiempos con un avión, de Norte a Sur del país. Y los costos en la Argentina no ameritan invertir en aviones por el beneficio de los tiempos que se ahorran. Es una ecuación, por ahora, más bien sencilla.

**En términos de relevancia para el negocio, ¿la Argentina va perdiendo peso?**

Hoy, Brasil es más que el 50 por ciento del negocio. Pero la Argentina sigue siendo el tercer jugador después de México. Si perdió relevancia no fue por deméritos propios, porque sigue funcionando muy bien, sino que las tasas de crecimiento en

otros lugares son espectaculares. En Chile y Colombia, en 2020 explotó el *e-commerce*. En concreto, lo que pasa con Brasil y México es que tienen mercados más maduros que el argentino y con mayor competencia, entonces crecen rápido. Hace cuatro años, México era la mitad que la Argentina. Hoy es más grande porque hay un agrandamiento de la torta.

**Uno de esos competidores es Amazon, que cada vez parece más lejos de la Argentina.**

Amazon está en Brasil desde 2014; es el quinto player del mercado lejos. Es un país complejo y tenemos el beneficio de estar hace 22 años; conocemos bien los regímenes impositivos y aduaneros. En México la competencia es más pareja y tienen la ventaja de que el volumen se logra con una operación *crossborder*. Igual estamos contentos con ese mercado porque crece muchísimo y nos sentimos cómodos de competir con Amazon en donde sea porque, quieras o no, te sube la vara.

#### MODELOS

Cuando se analiza el negocio de Mercado Libre a veces parece que se parecen a Amazon, otras veces a Alibaba, otras a ninguna de ellas. ¿En qué modelo se inspiran para crecer?

Nos parecemos a un conjunto de todas. Durante muchos años nos mirábamos en el espejo de eBay, que además era accionista nuestro, y ahí pudimos incorporar conocimiento clave. Pero después eBay perdió el rumbo y Amazon se quedó con ese mercado. Pero la verdad es que miramos a todas; hoy es bastante fácil ver lo que está pasando en todo el mundo y acercarse también a los competidores locales, como pasa en Brasil que nuestra mayor competencia no es Amazon sino marketplaces locales. El negocio fintech, a través de Mercado Pago, también pegó un

500  
visitas  
por segundo

23  
compras  
por segundo

61  
millones  
de compradores

12  
millones  
de vendedores

1914  
millones  
de transacciones totales

**"Hoy, Brasil es más que el 50 por ciento del negocio. Pero la Argentina sigue siendo el tercer jugador después de México. Si perdió relevancia no fue por deméritos propios, porque sigue funcionando muy bien, sino que las tasas de crecimiento en otros lugares son espectaculares"**

salto importante. De hecho, el año pasado fue la primera vez que el negocio financiero superó al de *e-commerce* en revenue. ¿Los sorprendió?

No. La apuesta la empezamos a hacer hace más de 15 años. Y es verdad que al principio nos costó encontrarle la vuelta porque estaba muy limitado a las operaciones que podían hacerse dentro de MercadoLibre. Pero después llegaron los pagos con QR, las transferencias inmediatas, los saldos en los fondos comunes y los créditos. En la Argentina ya dimos 6 millones de créditos por US\$ 300 millones. Y estamos atendiendo a un público que en el 80 por ciento de los casos no hubiese podido acceder a esos créditos a través de un banco tradicional. Y esa es una revolución absoluta porque el negocio permite la inclusión financiera. Y la pandemia tuvo un efecto positivo, sin dudas, en su adopción.

A principio de 2020 hubo nuevas regulaciones del Banco Central que apuntaban concretamente a los PSP (Proveedores de Servicios de Pago). ¿Cómo llevan esa relación con el organismo? ¿Hay que regular más o menos? Compartimos que hay que establecer un marco seguro y transparente para operar. Y convivir, convivimos con regulaciones durante años. Estamos muy cerca de los organismos reguladores porque son negocios bastante nuevos para instituciones que, durante toda la vida, solo trataron con bancos tradicionales. El principal desafío, creo, es entender dónde están las oportunidades y no beneficiar solo a los negocios de siempre. Hubo regulaciones del BCRA que no compartimos. Fue un error, por ejemplo, no permitir que los pagos del IFE se puedan hacer a través de Mercado Pago porque se hubiesen ahorrado problemas a la hora de cobrar. O también que obligaran a mantener los saldos de nuestros clientes en bancos y no poder invertirlos. Dicho eso, hay otro detalle que mirar del mercado: hay mucha banca institucional que se dio cuenta que Mercado Pago hizo punta y empezaron a reaccionar y creo que tienen más chances y bolsillo que una fintech para pelear. Tardaron mucho pero llegaron y, dada la magnitud de los clientes que tienen, pueden competir. Hay que ver si, eventualmente, tienen la agilidad de una startup. ¿Cómo ven esa competencia? ¿Se va a saturar el mercado de billeteras o se transformará en otro caso de *one player takes all*?



## Somos la primera red de expertos en selección de talento.



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



Candidatos  
en 14 días



Menores  
costos

100%

trazabilidad  
y seguimiento

Contacto: nrocha@navent.com

Nicolás Rocha (011) 15 - 3310 - 0782

Creo que hay espacio para varios *players*. La concentración está hoy en Mercado Pago, que hizo punta. Y una vez que te acostumbrás a un servicio es difícil cambiarlo por más que un banco te dé promociones. Pero eso no significa que no existan *players* chicos, de nicho, que se pueden concentrar en un parte del negocio y ser incluso mejores ahí. No van a existir 20 *apps* para lo mismo, eso está claro. Pero sí que todavía el negocio no maduró lo suficiente como para hacer un análisis de quiénes van a quedarse con el mercado. **¿Cuánto tiempo de sobrevida le dan al dinero físico?**

¡No quiero hacer una estimación de cuando muere porque después ese es el título de la nota! Pero claramente es hacia donde vamos. Tiene muchos beneficios. Los que ya estamos acostumbrados a pagar de otra forma cada vez necesitamos menos ir al cajero en busca de billetes. Y hay costos de traslado y de guardado de esa plata que son enormes. Hay una tendencia a la caída en desuso del dinero físico, ya se ve en países donde no hay tanta informalidad como acá. En la Argentina, que exista poca inclusión financiera seguramente lo demore un buen tiempo.

**Uno de los hitos de la empresa este año fue haber alcanzado una valuación de mercado de US\$ 100.000 millones. ¿Cómo impactó en el día a día de la compañía?** Que hayamos tocado ese número en capitalización bursátil es un orgullo. Pero no es algo en lo que nosotros nos enfocamos; no trabajamos por eso. Creo, sí, que es un voto de confianza para todos los inversores y nos alegra que hayamos crecido también allí en un momento en el que otras empresas se desplomaron. O sea, no somos ajenos al tema. Pero no es lo único que nos estimula. Pensamos todo el tiempo cuál va a ser el mejor servicio que vamos a dar en cinco, 10 años... y por eso MercadoLibre es una empresa de largo aliento; sus acciones, de largo plazo.

**"Después del bloqueo, empezamos a tener más diálogo con Camioneros y si bien no compartimos 100 por ciento todas las políticas, hay una conversación más fluida. Hay que decirlo: todos los paquetes que se distribuyen son transportados por empresas afiliadas a Camioneros; o sea, también el sindicato se beneficio de nuestro crecimiento"**

#### UNA LEY DEMORADA

**¿Quedaron conformes con las idas y vueltas que se dieron en torno a la ley de Economía del Conocimiento y su reglamentación?**

A ver, tenemos 7000 empleados de los 15.000 que contratamos a escala global en la Argentina. Y 80 por ciento de todos ellos son desarrolladores basados acá. Es clave y estratégico para el país que se impulse la Economía del Conocimiento. A mí lo que me preocupa es que, al día de hoy, esa ley todavía no puede aplicarse. Y creo que fue un error haberla demorado tanto porque generó una cuota de incertidumbre que no pudieron resolverla las empresas de software muy fácilmente. Había cientos de empresas que se beneficiaban con la ley anterior y muchas más que se pueden beneficiar con esta. La ley, en sí, es buena. Y no nos preocupa que una pyme tenga más beneficios que Mercado Libre. Eso favorece a empresas más chicas que, para poder tener descuentos en Ganancias, primero tienen que ganar dinero. Por un tiempo, creo, el efecto en las pymes va a ser inocuo. Pero, en líneas generales, estamos satisfechos y es un voto de confianza a una industria que aporta divisas por sus exportaciones y que da empleo de calidad.

**Vale una última pregunta relacionada con el negocio local: los costos de algunos de los servicios. Hay quejas por las comisiones y también por los costos de los envíos. ¿Están planeando ajustes en alguna de las dos categorías?**

Mirá, el aumento progresivo que han tenido las comisiones es menos proporcional a los beneficios que obtienen por ellos. Tienen múltiples medios de pago, financiación, logística... al final del día, la comisión siempre tiene que estar en equilibrio. No podemos aumentarlas mucho porque si no nos quedamos sin negocio. La verdad es que todo el mundo quiere pagar menos comisiones pero hoy están en un nivel relativamente bajo: lo suficiente como para que podamos reinvertir lo que ganamos. Facturamos US\$ 1000 millones y nos quedamos con US\$ 1.5 millones, esa es la realidad. Y con eso hacemos nuevos desarrollos logísticos, que ciertos volúmenes tengan envíos gratis... y todo eso, al final, beneficia a los vendedores porque aumenta el volumen de consumidores. Si fuese muy caro nos quedaríamos fuera del negocio.

**¿Y Envíos? ¿Pensaron un flat fee como Amazon Prime para fidelizar?**

No. En vez de cobrарles un flat fee lo que hacemos es darles beneficios basado en su nivel de compras. Si sos un cliente habitual tenés progresivamente más descuentos en los envíos. Y dependiendo del monto de compra, incluso, el envío es gratis. Ahora, por ejemplo, es en compras mayores de \$ 3500. Y agrego otro dato: hoy, 78 por ciento del valor de lo que se transporta es cero. El envío no lo pagan los compradores sino que el servicio está incluido y creo que eso es mejor que pagar una membresía. Lo que sí nos queda pendiente es la posibilidad de desarrollar un sistema de pago diferencial para que los paquetes lleguen incluso más rápido: que puedas pagar por eso. Eso sí está en carpeta para desarrollar en el corto plazo. <AP>

## ESTAMOS JUNTO A LAS PYMES DE NUESTRO PAÍS



Somos mucho más que una alternativa financiera. Durante la pandemia logramos una asistencia récord a más de 10.000 pequeñas y medianas empresas con nuestras 32 sucursales en todo el país.

Muchas de esas PyMEs, con nuestros avales, lograron finanziarse a mejores tasas y plazos para seguir creciendo y, en algunos casos, reconversionse y producir productos o servicios para combatir el COVID-19.

**Ese es nuestro compromiso. Esa es nuestra garantía.**

Facilitamos tu financiamiento.  
Garantizamos tu crecimiento.

**Garantizar**

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



ARCOR

**Luis Pagani**

PRESIDENTE



Por Pablo Ortega

**“NECESITAMOS  
TRANSFORMAR AL  
PAÍS EN UNA  
PLATAFORMA DE  
INVERSIONES PARA  
EXPORTAR AL  
MUNDO”**

# P

**POCO MÁS DE UN AÑO ATRÁS, CUANDO** la crisis que desataría la pandemia no cabía en la mente de nadie aún, Luis Pagani mencionaba al coronavirus como uno de los factores a seguir que podrían influir negativamente en el escenario económico global de 2020. En la entrevista exclusiva con APERTURA también hablaba de los precios de los alimentos, la discusión sobre los formadores y la inflación, en el ojo de la tormenta mediática en esas semanas de febrero. La historia

EL NÚMERO UNO DEL GIGANTE CORDOBÉS ESPERA UNA LENTA RECUPERACIÓN DEL CONSUMO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE Y VUELVE A PEDIR ACUERDOS Y MEDIDAS DE LARGO PLAZO PARA GENERAR PREVISIBILIDAD. LOS PLANES DEL GRUPO EN 2021.

de lo que sucedió con el Covid excedió a cualquier alerta temprana; la de la economía argentina y sus problemas recurrentes se agravó, al punto que los mismos temas siguen dominando la agenda 12 meses después.

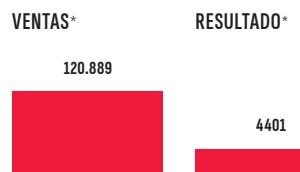
La pandemia y sus protocolos continúan y esta vez el presidente de Arcor respondió por escrito las preguntas de la revista. Pero no dejó de referirse a los planes del grupo cordobés para este año, la situación del consumo masivo en sus distintas categorías y los intentos oficiales por ponerle un techo a la inflación. Anticipó el ingreso de la empresa en la categoría de pastas secas y habló sobre el *joint venture* con la multinacional estadounidense Ingredion para la producción de insumos alimenticios, una de las escasas noticias de negocios en lo que va de otro año que será, nuevamente, atípico.

**¿Cómo cerró 2020 Arcor? El Grupo había comenzado un proceso de ajustes de costos para revertir las pérdidas del año anterior, con buenos resultados. ¿Cuál fue el balance?**

En términos generales, los resultados de 2020 muestran una mejora respecto al año anterior, en gran parte gracias a diferentes acciones que habían sido iniciadas en 2019, entre las que se encuentran reorganizaciones operacionales, la aplicación de fuertes políticas de contención de gastos, un estricto control



**Los números de Arcor**  
En \$ millones. Últimos disponibles



\* – primeros nueve meses 2020



\*\* – primeros nueve meses 2019



\*\*\* – de las ventas consolidadas 2020

de los niveles de *stock*, un adecuado manejo del capital de trabajo y un menor nivel de deuda y la reducción de cargos financieros.

**En volúmenes, ¿en qué nivel están hoy las ventas? ¿Cómo describiría la situación del consumo masivo?**

Actualmente el consumo se comporta muy similar a como finalizó en 2020, con mayores niveles de venta de productos de la canasta básica y esperando que la circulación reactive las categorías *on-the-go*, que los consumidores adquieren en canales tradicionales como kioscos.

El año pasado cerramos con un crecimiento en volumen de ventas de 2 por ciento respecto a 2019, principalmente traccionado por el negocio de Alimentos que tuvo una importante recuperación, a pesar de la caída en otras categorías, como el caso de Golosinas.

**¿Qué está ocurriendo en las distintas categorías? ¿Cuáles son las más y menos afectadas de los principales segmentos?**

Hay que pensar que estamos comparando con un primer trimestre del año pasado, cuando todavía no se sentían los efectos de la pandemia y en ese sentido, el comportamiento del consumidor era muy diferente.

A partir de ese momento hubo cambios en los hábitos de consumo y algunas categorías se vieron favorecidas, entre las que se destacan aquellas vinculadas al consumo hogareño, traccionado por el consumo de las familias, que al pasar más tiempo en sus hogares incorporaron nuevos hábitos como la repostería, que implica comprar productos como el chocolate cobertura, al mismo tiempo

que se gratifican con el consumo de algún chocolate.

**¿Qué escenario prevé para este año? ¿Habrá un rebote?**

Sin duda, el contexto actual es desafiante por una serie de factores internos y externos. Es difícil imaginar cuándo y cómo será la nueva normalidad post pandemia desde el punto de vista del negocio.

Veo un primer semestre con niveles de consumo similares a los últimos meses de 2020 y tal vez una recuperación que sería muy gradual para lo que resta del año, que no sería únicamente en Argentina, sino también en la región de Latinoamérica.

A su vez, estaremos sujetos a los avances en el plan de vacunación para atenuar la segunda ola de contagios y a las medidas sanitarias que se adopten.

**Joint venture en insumos alimenticios**

En febrero, Arcor protagonizó una de las noticias de negocios (que no abundan en el mercado local en este momento) con el anuncio de la constitución de un joint venture con la multinacional estadounidense Ingredion para crear una nueva sociedad en el negocio de ingredientes para la industria de alimentos y bebidas.

**Arcor tendrá el 51 por ciento** del paquete accionario de la nueva compañía, mientras que Ingredion se quedará con el 49 restante. La alianza entre ambas empresas en ese segmento representará una facturación anual proyectada de US\$ 300 millones. La nueva empresa, que se llamará **Ingrecor**, operará de manera independiente y Arcor consolidará el negocio en sus estados financieros, informó la

momento del anuncio. El grupo cordobés aportará sus operaciones de ingredientes, situadas en Lules, provincia de Tucumán, y dos plantas ubicadas en Arroyito, Córdoba, donde nació hace 70 años. Ingredion, por su parte, transferirá sus dos fábricas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, en Chacabuco y Baradero. Las plantas emplean maíz para elaborar ingredientes esenciales para la

industria alimenticia, de bebidas, farmacéutica e industrial, como jarabes de glucosa, maltosa, fructosa, almidones y maltodextrinas. No es la primera vez que Arcor realiza una alianza de estas características. Hace más de 10 años hizo lo propio con el grupo Danone para constituir Bagley Latinoamérica (en el segmento de galletas) y en México cerró un acuerdo productivo con el grupo Bimbo.

**"Hay que mirar con perspectiva de al menos cinco años para tener un horizonte. Se requiere de acuerdos básicos entre los sectores"**

debe integrarse al mundo con reglas del juego claras, que promuevan la inversión, las exportaciones y el empleo de calidad. Esta es la manera de generar un crecimiento sustentable inclusivo. Necesitamos transformar al país en una plataforma de inversiones para exportar al mundo, para lo cual es imprescindible que los acuerdos y las políticas públicas hagan eje en horizontes económicos en los que se reduzcan los desequilibrios macroeconómicos y permitan dar previsibilidad.

Por otra parte, en lo que respecta a la industria de la alimentación, el año pasado fue muy desafiantre. Hicimos un esfuerzo muy importante manteniendo el abastecimiento de los productos desde el primer momento, adoptando todos los protocolos para garantizar la continuidad de las operaciones, con incrementos importantes en nuestros costos y precios congelados desde marzo del 2020.

**¿Sirven los acuerdos de precios y salarios como medida para bajar la inflación? ¿Qué señal se necesita para moderar las expectativas y recomponer la confianza?**

Yo creo que hay que mirar con perspectiva de al menos cinco años para tener un horizonte. Se requiere de acuerdos básicos entre los distintos sectores, con mirada a largo plazo, que en el mediano plazo establezcan una agenda post-pandemia que contribuya a mejorar los niveles de reactivación.

Los puntos básicos del consenso deberían girar en torno a la reforma impositiva, la formalización de la economía, la generación de empleo genuino y la inclusión laboral, para lo cual es crucial atender el tema de la educación. También es necesario un plan a 10 años que permita reducir los niveles de pobreza en nuestro país.

**¿Ampliarán el porcentaje accionario en Mastellone? ¿Qué porcentaje del paquete tiene hoy el Grupo?**

En relación a Mastellone, tenemos un porcentaje cercano al 49 por ciento con una opción de compra del resto del paquete accionario ejercible hasta 2025.

**¿Cuáles son los planes principales de Arcor para este año en materia de lanzamientos y categorías?**

Este año es especialmente importante para nosotros ya que celebramos el 70 aniversario de nuestra compañía.

Nuestra historia comenzó del sueño de un grupo de jóvenes emprendedores en Arroyito, un pequeño pueblo de Córdoba. Tenían la aspiración de producir y vender caramelos al mundo y no sólo lo lograron, sino que Arcor siempre fue por más. En nuestra historia siempre crecimos en nuevas categorías y negocios, cada vez alcanzamos una mayor expansión geográfica llegando a más de 100 países con nuestros alimentos, y generamos alianzas con socios estratégicos para potenciarnos.

En esta línea, recientemente anunciamos la firma de un acuerdo para la creación de un *joint venture* con la empresa global Ingredion, para producir insumos de valor agregado esenciales en la industria alimentaria, de bebidas y farmacéutica, cuyo paquete accionario estará conformado en un 51 por ciento por Arcor y en un 49 por ciento por Ingredion.

Por otra parte, en febrero ingresamos a una nueva categoría a través del lanzamiento de pastas secas con las marcas Arcor y La Campagnola. En esta primera etapa ingresaremos al mercado interno, y una vez consolidada nuestra presencia en las góndolas, está previsto exportar a Uruguay, Paraguay y Bolivia.

También está en marcha la construcción de la planta de Angola, que preveremos inaugurar este año con el objetivo de abastecer al mercado local y a toda África subsahariana.

Mirando al futuro, la pasión, el espíritu emprendedor y el compromiso seguirán siendo el vector esencial de desarrollo de Grupo Arcor para los próximos 70 años. <AP>



**Daniel Herrero**

PRESIDENTE



Por Pablo Ortega

**"ME PREOCUPA  
MÁS TENER LOS INSUMOS  
Y QUE LA GENTE  
NO SE CONTAGIE DE COVID  
QUE EL DÓLAR"**

# C

**CONSOLIDADA DESDE HACE AÑOS**

en el podio de las empresas con mejor imagen del país por su modelo exportador, Toyota esquivó el cráter del Covid en 2020 con un protocolo estricto que le permitió volver a producir en su planta de Zárate –donde fabrica la *pick-up* Hilux y el SUV SW4– y cerrar el año con 94.000 unidades fabricadas. La recuperación del sector continúa y la proyección para 2021, si se “alinean todos los planetas”, es producir cerca de 140.000, el máximo que permite la capacidad del centro industrial, afirma Daniel

EL NÚMERO UNO DE LA AUTOMOTRIZ JAPONESA PROYECTA QUE LA PLANTA DE ZÁRATE PODRÍA PRODUCIR HASTA 140.000 UNIDADES ESTE AÑO, EL MÁXIMO DE SU CAPACIDAD, SI CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS Y NO FALTAN PIEZAS. QUÉ MERCADO INTERNO PREVÉ. LA DISCUSIÓN SOBRE EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS Y LOS PROYECTOS MÁS ALLÁ DE LA HILUX.

Herrero, presidente de la automotriz japonesa. Pero para eso tiene que estar garantizado el acceso a todas las autopartes, el principal desafío logístico que sigue planteando la pandemia, aclara.

Sobre producción, mercado interno, nivel del dólar y proyectos en curso habló Herrero con APERTURA, sin eludir el tema del impuesto a las Ganancias que impidió producir el último feriado de Carnaval a la planta –para los operarios, las horas extras implicaban cobrar menos, por la retención del impuesto.

**¿Cómo cerró 2020 Toyota?**

El 2020 cerró mejor de lo que habíamos previsto. Pudimos poner en marcha nuevamente la planta y cerramos con una producción de 94.000 unidades, lo cual teniendo prácticamente dos meses y pico parada la fábrica y arrancando con un solo turno es mucho. Pudimos exportar 70.000 unidades, el 50 por ciento de todas las exportaciones de la industria, y en el mercado interno vendimos 44.000, el 12,7 por ciento de *market share* que para nosotros fue récord. Si tengo que resaltar algo me quedo con el poder de diálogo entre Gobierno, empresa y sindicato para poner en marcha la planta y hacerlo en forma exitosa.

**¿El *market share* fue récord en la historia de Toyota en la Argentina?**

Sí quedamos terceros en ventas, detrás de Volkswagen y Renault.

**¿Qué mercado está previendo para 2021?**

Creo que será un mercado totalmente de demanda. Probablemente superaremos las 430.000 unidades. Hay un montón de incertidumbres. Los

cambios de patrones de consumo en el mundo hacen que haya problemas en el abastecimiento de semiconductores. Eso va a complicar la producción de todas las terminales. Alguna falta de insumos, como acero o semiconductores, más la incertidumbre de los contagios –en Manaos, por ejemplo, están trabajando en un solo turno– hacen que no se sepa con exactitud cuánto se podrá producir o vender. Creo que va a ser un año bueno de demanda y tenemos que usar toda la creatividad para producir de acuerdo con esa demanda.

Desde el punto de vista de TASA (Toyota Argentina), en función de los pedidos en firme que tenemos de toda Latinoamérica, podríamos llegar al máximo de la capacidad, cerca de 140.000 unidades.

#### ¿Esto dependerá, básicamente, del abastecimiento de insumos?

Exactamente. De la flexibilidad y creatividad que tengamos cuando estén aliñeados todos los planetas. No hay que olvidar que existen restricciones en los vuelos aéreos, barcos que han achicado frecuencias y por ende capacidad de carga, puertos cerrados por contagios. Antes de la pandemia, un contenedor que viene de Asia valía US\$ 2900; hoy piden US\$ 7000.

#### ¿Con qué restricciones están lidiando hoy? ¿Faltan piezas, hay demoras en las aprobaciones en la Aduana?

No es un problema de la Aduana, es un problema de demora en la logística por efecto de la pandemia. Hay algunas demoras en proveedores por falta de insumos, como los semiconductores, y restricciones en algunos proveedores por contagios (de Covid). Es la incertidumbre de la que hablaba.

#### Un mercado interno de 430.000 unidades sería un fuerte crecimiento frente a 2020...

Sí, más del 30 por ciento de las 350.000 vendidas el año pasado. La industria automotriz del mundo ya está caminando a niveles superiores a la prepandemia. Los últimos meses de 2020 la industria local estuvo por arriba de esos mismos meses de 2019. La tendencia es positiva y el cliente está, tenemos que trabajar todos en esa dirección.

#### ¿El sector en general está accediendo a los dólares para importar piezas y modelos o sufre retrasos?

Del lado de la producción no habrá problemas. Sí creo que estará más complicada la importación de bienes terminados, y ahí tendremos que volver al esquema de diálogo para entender con el Gobierno cuáles son los volúmenes que vamos a manejar, qué puede hacer cada uno en ese contexto y tratar de maximizar el volumen del mercado. Hay cosas que habrá que charlar, cuántas unidades se pueden exportar... Toda Adefa está en un proceso de ver cuánto más se puede localizar (por las autopartes). Si localizás más y exportás más, a lo mejor podés importar más, y con eso solucionamos el problema de la falta de dólares que es acuciante y viene de años en la Argentina.

#### Esa mayor localización de partes no es algo de un día para el otro...

No, pero hay procesos en marcha. En nuestro caso, este año cambiamos aceros especiales que traímos de afuera por producción local de Ternium. La Hilux sale de fábrica con lubricantes YPF y estamos en un 42 por ciento de contenido local medido parte sobre parte y 62 por ciento regional.

#### ¿La demanda de los mercados de exportación en la región ya volvió a niveles prepandemia en todos los casos, o hay algún país –Brasil, puntualmente – que esté empujando más que otros?

Fuente: laempresa

Producción 2020

Unidades

Exportaciones

# 94.000

→ Tercero en ventas

Market share  
mercado local

# 12,7 %

# 70.000

Marzo 2021



Empresa reconocida como **uno de los mejores lugares para trabajar** en Argentina.



Uno de los **líderes globales** en el sector de bienes de capital.



**Polo Industrial en Córdoba** para la fabricación agrícola, camiones y motores de industria nacional.

CASE II  
AGRICULTURECASE  
CONSTRUCTIONNEW HOLLAND  
AGRICULTURENEW HOLLAND  
CONSTRUCTIONIVECO IVECO  
BUSFPT  
POWERTRAIN TECHNOLOGIESCNH  
INDUSTRIAL CAPITAL

## **"El Gobierno debe entender que Ingresos Brutos es un impuesto que hay que corregir para ser competitivos"**

consumo inmediatamente en ese segmento. Y si vemos el análisis que se está haciendo en derechos de exportación para la industria (N. de R.: las automotrices no pagarán retenciones este año sobre el incremento de sus exportaciones comparadas con 2020) es otra señal de lo que necesitan las empresas que producen y exportan. La presión impositiva no es algo que se pueda arreglar de un día para el otro y sería ridículo si pidiera que saquen Ingresos Brutos mañana. Pero el Gobierno debe entender que es un impuesto distorsivo que hay que corregir si queremos ser competitivos.

El acuerdo que hicimos en el segundo semestre de 2020 fijó reglas de juego en cuanto a la cantidad que se podía importar y lo que se iba a exportar, con el pedido del Gobierno de no despedir a nadie. Terminamos el año con niveles de producción más altos de lo acordado. Es el círculo virtuoso de lo que sucede cuando la Argentina dialoga.

**Toyota fue noticia el feriado largo de Carnaval cuando no pudo producir porque los operarios se negaron a hacer horas extras por el impacto de Ganancias (si trabajan más cobran menos, una foto de las distorsiones existentes en la Argentina)...**

Hemos hablado del tema con el ministro (Martín Guzmán) y creo que el Gobierno recogió el guante con este proyecto de suba de Ganancias. Eso permitirá mejorar el salario real y reactivará el consumo interno.

### GENERACIÓN HÍBRIDA

**En materia de producto, ¿qué presentará la marca? ¿Tiene fecha ya el Toyota Corolla Cross, SUV del segmento C (compacto) que se lanzará en Brasil en marzo?**

Sí, el Corolla Cross llegará a la Argentina este año. Vamos a traer el Yaris Gazoo Racing (la división deportiva de Toyota) y alguna otra novedad regional. Mantenemos nuestros planes. El gran tema es despejar la incertidumbre sobre cuán duraderos pueden ser los efectos del Covid.

**¿Hay una fecha para la próxima generación de la Hilux, que será híbrida?** Todavía no está la fecha definitiva pero sí está el proyecto y la Argentina será un fabricante seguro. El de la electrificación de la movilidad es un proceso irreversible. Arrancamos con autos de pasajeros y en ese camino se llegarán a la Hilux. En el término del transporte pesado agrícola o minero, como es el caso de la Hilux, tal vez la electrificación demore un poquito más. Pero no hay ninguna duda de que llegará.

**¿Un modelo de esas características qué inversión demandaría? ¿Puede pensarse en nuevas inversiones en este contexto, a nivel de industria?**

La inversión sigue viendiendo. Con el lanzamiento de la nueva Hilux el año pasado (N. de R.: restyling de la versión actual) sumamos el paquete de *safety sense* y hubo que invertir para incorporar los sistemas de calibración. Y estamos viendo cómo localizar parte de esa electrónica que se incorpora a nuestros

autos. La inversión es un proceso que no termina. Cualquier terminal está invirtiendo entre US\$ 50 y 100 millones por año. Por ejemplo, para Hilux Gazoo Racing tenemos confirmado el proyecto hasta 2025. Y en función de eso y del vehículo regional que vamos a lanzar (el Corolla GR) con desarrollo hecho desde la Argentina, invertimos y tenemos un simulador de Gazoo Racing que es el mismo que hay en Japón y en Alemania. Desde la Argentina iremos abasteciendo a la división con partes y autos. El Corolla GR se fabrica en Brasil pero parte del desarrollo se hizo acá y parte de las piezas son fabricadas en la Argentina. Son negocios que van creciendo y nos vamos diversificando.

**¿Sigue en pie sumar otro modelo a la línea de producción en Zárate? ¿Qué tan cerca está?**

Está en la lista de análisis.

**¿La Hiace (utilitario)?**

La idea es seguir con un vehículo comercial. El 2020 fue muy complicado, no estaba para pedir nada. Si este año llegamos al tope de la capacidad de la planta, volveremos a reflotar los proyectos.

**La industria está atravesando grandes cambios, con competidores que cierran plantas en Brasil (Ford) o se fusionan para bajar costos de desarrollo (Stellantis, unión de FCA y PSA). ¿Cómo los impacta este escenario? ¿Se vienen nuevas fusiones?**

Hay un proceso de transformación y cada uno busca su nicho de mercado donde se siente más cómodo y se hace más rentable. Desde el punto de vista de Toyota, seguimos con la transición hacia una compañía de movilidad y estamos en casi todos los países de América latina con el proyecto que arrancó en la Argentina (Kinto, alquiler de autos). Seguiremos en esa dirección, con el esquema de tener base de exportación en la Argentina y Brasil, de un lado vehículos comerciales y del otro, de pasajeros. América latina no deja de ser un mercado atractivo. <AP>



**Somos más de 9.000 personas en Argentina y Brasil que con orgullo y pasión hacemos que llegue eso que te importa.**



**Vinculamos a grandes empresas, pymes, emprendedores y consumidores; con la mejor tecnología, de forma simple, segura y sustentable.**



**En el año de nuestro 75º aniversario seguimos consolidando el crecimiento sostenido de una empresa que trabaja todos los días para llegar a cada rincón del país.**



**Llevamos lo que te importa.**



GLOBANT

## Patricia Pomies

CHIEF DELIVERY  
OFFICER /  
CHIEF PEOPLE OFFICER



Por Ricardo Quesada

**F**ELIZA POMIES, CHIEF DELIVERY OFFICER Y CHIEF PEOPLE OFFICER DE GLOBANT, SE SIENTA EN UNA SILLA DE MADERA CON TAPICERÍA MARRÓN. LLEVA UNA CHAQUETA DE COLOR AZUL CON FLORES ROJAS Y VERDES. TIENE LOS PÓNGAMOS DE PANTALÓN NEGRO. SU PELUCA ES DE COLOR MARRÓN.

**EL CIMBRONAZO QUE TUVO EL MUNDO** en 2020 fue una oportunidad para las compañías que trabajan sobre la transformación digital. Con un mercado global necesitado de soluciones tecnológicas para hacer frente a una nueva realidad, en la que el teletrabajo, las videoconferencias y la virtualidad se hicieron moneda corriente en apenas unos días, es lógico que una compañía como Globant haya tenido un salto de siete posiciones y que se haya situado en el cuarto

# “EL AÑO PASADO FUE MUY ALENTADOR PARA LA EMPRESA”

IMPULSADA POR LA DEMANDA DE TECNOLOGÍA QUE ACCELERÓ LA PANDEMIA, LA FIRMA LOCAL DE SOFTWARE DIO EL SALTO Y ELUDIÓ LA CRISIS. TRAS LA COMPRA DE GRUPO ASSA Y LA ESPAÑOLA BLUECAP, DÓNDE PONDRA EL FOCO PARA SEGUIR CRECIENDO EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

lugar en esta edición del ranking de Las 100 Mejores.

“Para una empresa como Globant, que se dedica a la transformación digital, a brindar servicios digitales, a poder acompañar a los clientes en la transformación de sus negocios, para nosotros fue un buen año”, se sincera Patricia Pomies, Chief Delivery Officer y Chief People Officer de Globant.

**¿Cómo los encuentra 2021, después de un año complicado, de pandemia?**

Para nosotros 2020 fue un año de gran crecimiento, tanto económico como desde las áreas de organización, de ventas. Había que entender cómo era el nuevo mercado, cómo se estaba redibujando. Obviamente, en los momentos de mayor crisis, tuvimos una gran incertidumbre en toda la empresa. Pero a partir de ese momento, confiamos siempre



en que se venía un crecimiento exponencial en el mercado.

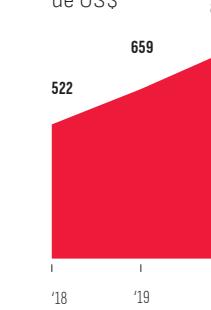
Nosotros habíamos estado hablando con muchísimas consultoras. Hay un mercado de transformación digital que moverá US\$ 6800 millones de inversión hasta 2023. Esto indica hacia dónde va el mercado. La transformación digital que se pensaba para los próximos cinco años sucedió en cinco meses. Ahí fue donde encontramos una oportunidad muy fuerte. En la Argentina para

nosotros fue un año muy alentador. Pudimos mantener toda nuestra fuerza de trabajo y aun así crecer fuerte en la segunda mitad del año y seguir contratando gente.

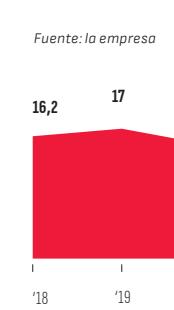
**En un sector en el que la creatividad generada en los espacios comunes de trabajo tiene mucha fuerza, ¿cómo afectó el desarrollo de la compañía tener 100 por ciento de trabajo remoto?**

Al ser una empresa digital desde el día cero tenemos plataformas para

**FACTURACIÓN DE GLOBANT**  
En millones de US\$



**BENEFICIO NETO**  
En % de facturación



**“Hay un mercado de transformación digital que moverá US\$ 6800 millones de inversión hasta 2023. Esto indica hacia dónde va el mercado”.**

Foto: Nico Pérez

## Más mujeres en tecnología

Una de las iniciativas que se propuso Globant es incrementar el número de mujeres en trabajos tecnológicos, un sector tradicionalmente dominado por hombres. No solo se trata de una de las grandes demandas que hay en el mundo en la actualidad, sino de la certeza de que el talento no distingue géneros. Desde su lugar en la compañía, Pomies cree que puede servir de inspiración y mostrar que hay un camino posible para las que vienen detrás. El objetivo es llegar en 2025 al 50 por ciento de management hombres y 50 por ciento de mujeres y género no binario. Una meta ambiciosa para casi cualquier sector de la economía, pero especialmente para una empresa de tecnología.

**Menciona el tema de la inclusión de mujeres en tecnología. En su caso personal, ¿cómo fue abrirte camino en un sector que tradicionalmente fue casi exclusivamente masculino?**

Yo soy de un pueblo del interior que se llama Pigüé y me fui de ahí cuando tenía 17 años para estudiar Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires. La verdad es que empecé un camino que tenía más que ver con educación y tecnología, después hice un viraje más hacia la tecnología. A lo largo de mi carrera lo que más me interesó fue entender y formar equipos de trabajo de alta performance. Era lo que más me atraía, más allá de tener una cierta habilidad para poder leer perfiles, ejecutar en contextos de crisis. Cuando ingresé en Globant lo que más me divirtió fue esa posibilidad de crecer exponencialmente. Nunca me encontré con una barrera. Siempre encontré oportunidades de crecimiento.

**¿Y cómo hacen para retener ese talento que recibe una oferta para trabajar desde acá para una empresa del exterior, con sueldos que son más altos que los que se consiguen en el mercado local?**

En realidad es un cóctel de cosas. El salario es uno de los grandes temas, pero es una visión de corto plazo. Nosotros apostamos mucho a generar una carrera. Globant es un espacio en el que se fomenta el desarrollo de la carrera y se acompaña el proceso. Con formación, con oportunidades de trabajar con las principales marcas del mundo, con la posibilidad de aprender inglés y distintos códigos de programación dentro de la empresa. Entrar a Globant es una oportunidad de crecimiento y de hacer carrera. Cuando nos encontramos con casos puntuales de colaboradores que vienen con una oferta de salario de compañías que generalmente pagan en negro en otros países, es una decisión de vida distinta de lo que nosotros proponemos.

## CRECIMIENTO DE LEY

**¿Cómo los encuentra el cambio en la ley de Economía del Conocimiento?** Globant formó parte del comité que diseñó la ley y por eso aplaudimos la aprobación. Es una ley que para nosotros es fundamental en un año en el que vamos a seguir creciendo. Seguimos apostando a la Argentina, abriremos más oficinas. Para nosotros el país sigue siendo un lugar en el que vamos a seguir creciendo exponencialmente. La continuidad que pensamos de este tipo de políticas nos ayuda a seguir pensando en el largo plazo.

Todos los países tienen una ley de economía del conocimiento. Es ver el valor y la potencialidad del sector. Obviamente hay cuestiones de cómo se va a hacer operativa que todavía seguimos debatiendo. Pero en principio hay una buena base.

**¿Qué planes tiene la compañía para el futuro?**

# #AprendiendoJuntos

Aprendimos en la tormenta a valorar más la calma.  
Aprendimos que cuidarnos era cuidar al otro.  
Que se extraña más la cercanía que la distancia.  
Aprendimos que desde casa se puede estudiar, trabajar, compartir.  
También operar con tu banco desde la seguridad de tu hogar, para realizar pagos y enviar dinero sin turnos, esperas ni colas.

**Sigamos aprendiendo juntos.**



Desde hace 30 años  
trabajando para hoy

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



0800 888 5465

En la Argentina estamos en un proceso de expansión y seguimos sumando más globbers. Estamos abriendo una oficina nueva en Tierra del Fuego, que va a ser la oficina más austral de desarrollo de software en el mundo. Es algo de lo que estamos muy orgullosos. Hay que demostrarle al mundo que desde la Argentina se puede trabajar y generar las mejores oportunidades.

Globalmente tenemos un año muy difícil por delante, porque es un año en el que crecemos exponencialmente. Hay una fuerte estrategia de expansión en Europa y profundizar muchos de los clientes que tenemos en Estados Unidos. En este momento tenemos más de 700 clientes, que son sumamente interesantes. La idea es profundizar con ellos nuestra asociación. Vamos a seguir creciendo en Asia, desde el punto de vista de talento. La verdad es que hemos logrado armar durante este año muy buenos equipos de trabajo.

#### **El año pasado compraron gA y la española Bluecap, ¿van a seguir adquiriendo compañías?**

Nuestra estrategia de M&A tiene que ver con encontrar aquellas empresas que sean atractivas para nuestra oferta. O buscamos compañías complementarias a lo que tenemos o que puedan brindar un diferencial de algo que tenemos que construir. En el caso de Bluecap, que está basada en Barcelona, era consultoría high profile en finanzas y fintech. Para nosotros era muy interesante tener esa capacidad dentro de Globant y expandirla al resto del mundo. Este año también tenemos en vista algunas adquisiciones, que sucederán a medida que Globant siga creciendo.

Tenemos planificado un año de mucho crecimiento por delante. Parte será en forma orgánica, pero siempre también asociándonos y adquiriendo otras compañías (N. de R.: una semana después de esta entrevista y previo al cierre de la edición, Globant anunció la compra de Cloudshift en el Reino Unido). <AP>

Foto:Nico Perez.



**Laura Barnator**

GERENTE GENERAL



Por Eugenia Iglesias

**"HAY QUE  
REVISAR LA  
CADENA DE  
VALOR EN SU  
CONJUNTO"**

LA NÚMERO UNO DE LA MULTINACIONAL ANGLOHOLANDESA, QUE LOGRÓ SOSTENER SU PRODUCCIÓN DURANTE 2020, HABLA SOBRE LAS DISCUSIONES CON LA SECRETARÍA DE COMERCIO POR LOS PRECIOS, EL ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS Y LOS PLANES PARA ESTE AÑO. QUÉ MERCADO PROYECTA.

D

**LA PUBLICIDAD QUE SUENA EN LA RADIO** quiere venderle desodorante a un consumidor que ahora trabaja desde su casa. En el spot se escucha a una voz de un asistente digital leyendo la agenda del día, que incluye acciones como bajar a abrir al delivery en medio de reuniones que ahora son por Zoom. Es que sí, las costumbres de los consumidores cambiaron y mientras las ventas de productos como desodorante o shampoo bajaron, por otro lado una empresa como Unilever, con una cartera de productos tan grande y diversa, vio cómo sus productos de limpieza se disparaban como nunca antes.

Para Laura Barnator, gerente General de la filial argentina que asumió su rol en medio de la pandemia a mediados de 2020, la clave estuvo en la adaptabilidad pero, sobre todo, en escuchar al consumidor, que dio vuelta 180 grados su rutina de un día para el otro. Declarada como esencial, la multinacional angloholandesa tuvo que ser lo suficientemente ágil para responder sin parar la producción y asegurando el abastecimiento.

El cimbronazo, por supuesto, no fue solo local. En su último balance global, Unilever mostró cómo categorías como higiene tuvieron un crecimiento de 16 por ciento anual

(con picos que llegaron al 26 por ciento en el momento más intenso de la pandemia), mientras todo lo relacionado al consumo fuera de casa tuvo momentos de caída de hasta 42 por ciento. En la Argentina, país que “creció a pesar de las restricciones”, según informaron en el balance, el negocio de *food solutions* (que apunta directamente a los restaurantes) se desplomó un 70 por ciento.

Para sobrelevarlo, se readaptaron líneas para responder a nuevas demandas, como la de alcohol en gel, producto nuevo que desarrolló para responder a la situación de crisis. Así y todo, la rueda siguió girando e incluso hubo nuevos lanzamientos, como de detergente para la ropa diluyible.

Barnator habla con APERTURA en medio de una semana que los puso en el foco de las noticias. A mediados de febrero, 11 empresas de consumo masivo fueron imputadas por la Secretaría de Comercio por retención en sus volúmenes de producción o falta de entrega de determinados productos. Unos pocos días antes, el gabinete del presidente Alberto Fernández había recibido a los empresarios en una reunión donde los asistentes aplaudieron cuando se habló de seguridad jurídica, foco en exportaciones y garantías para la importación de insumos.

#### **¿Qué implica la imputación de la Secretaría de Comercio? ¿Cómo lo viven puertas adentro y cómo es el diálogo con el ministerio de Producción?**

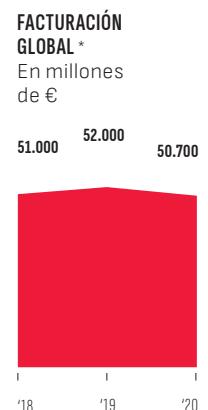
En realidad lo que hay es un pedido de información. Hace dos semanas tuvimos

también una inspección con un pedido de información de los despachos y las producciones que habíamos tenido los últimos noviembre, diciembre y enero de algunos productos puntuales que contestamos, como siempre, en tiempo y forma. Esto fue un pedido de información sobre algunos productos que teóricamente habían encontrado faltantes en las góndolas, y si estábamos a capacidad máxima producida. Nosotros tenemos un diálogo fluido con la Secretaría, y lo más interesante es que proactivamente desde el primer momento de la pandemia armamos un reporte semanal al gobierno para ir contando problemáticas o lo que nos pasaba. Por ejemplo, cuando empezó la pandemia, el cartón no era un bien esencial, pero nosotros no podíamos producir sin cartón y tuvimos un muy buen día y vuelta para ir solucionando temas como ese. La sorpresa fue lo mediático, porque son inspecciones

que todo el tiempo nos hacen y nosotros respondemos. Tenemos la planta de Pilar, que es la que produce alimentos, trabajando a full capacidad. Fue una planta que sufrió algunas cosas muy estrictas en cuanto al manejo de los casos de Covid, entonces trabajamos mucho con el municipio de Pilar para encontrar protocolos. La demanda de alimentos y cocina en casa explotó, hay algunas cosas con las que estamos corriendo un poco de atrás, pero la planta está a full capacidad. Inclusive, decidimos seguir operando en Navidad (cuando por lo general hacemos paradas de mantenimiento) justamente porque estamos corriendo de atrás en el abastecimiento. Igualmente, y también conversado con la Secretaría, priorizamos las líneas para aquellos productos que son de mucho más volumen y masivos, y no en lo que son nichos, para que la planta trabaje eficientemente.

#### **¿Fue algo más para los titulares, entonces?**

No voy a hacer hipótesis sobre eso, nosotros siempre cumplimos con todas las normas. Al ser una empresa esencial, desde el primer día trabajamos muy fuertemente para no parar un día la producción. Tenemos mucha gente en los puntos de venta, implementamos protocolos incluso antes de que estuvieran definidos, invertimos un montón en protocolos para tener las plantas funcionando y de hecho hasta instalamos nuevas líneas, no solo en alimentos, y



***“Unilever es una de las empresas de consumo masivo que tiene mejor balanza comercial, con seis plantas que exportan”***

mucho de eso es exportable. No es solamente un tema de la capacidad para la Argentina, sino la responsabilidad que tenemos como empresa exportadora para abastecer a países vecinos. Es parte de la estrategia que hablamos el otro día (N.d.R.: en referencia a la reunión que tuvo el Gobierno con empresarios), de la importancia de las empresas para generar exportación para traer divisas. Unilever es una de las empresas de consumo masivo que tiene mejor balanza comercial. Tenemos seis plantas productoras que exportan a 30 países, que invierten, que generan trabajo para 3500 personas, que trabajan con 2000 pymes y con el 91 por ciento de los productos que vendemos en la Argentina producidos en la Argentina. Lo demás es hipótesis. Decía que la planta de Pilar está trabajando al máximo de su capacidad. ¿Qué pasa con las otras? ¿Qué tan difícil es trabajar al máximo de su capacidad hoy?

No es muy fácil. Nosotros tenemos entre un 12 y un 15 por ciento del plantel fuera de la operación porque

son personas definidas con situación

FACTURACIÓN GLOBAL 2020 POR CATEGORÍA \*  
En millones de €



\* – Fuente: reporte anual de resultados 2020.

## NISSAN FRONTIER

# DISEÑADA PARA HACER MÁS.



**nissan.com.ar**

**NISSAN  
INTELLIGENT  
MOBILITY**

IMAGEN NO CONTRACTUAL, MERAMENTE ILUSTRATIVA QUE CARECE DE CARÁCTER VINCULANTE PARA EL FABRICANTE. NISSAN ARGENTINA S.A. CUIT: 30-71158535-0, MAIPÚ 267, PISO 13, CABA.

**5 GARANTÍA  
AÑOS**  
o 150.000 kms

- +17 ○ Hogar e higiene
- +15 ○ Limpieza de la piel
- +12 ○ Comidas en casa

- +4 ○ Resto de cuidado personal

desodorante, shampoo

#### DINÁMICA DE ALGUNAS CATEGORÍAS

A nivel global, año completo

Fuente: reporte anual de resultados 2020.

- 26 ○ Comidas fuera de casa

márgenes se van achicando. Lo interesante de lo que dijo el ministro Kulfas fue que en todas nuestras conversaciones se haya comprendido la importancia de revisar la cadena de valor en su conjunto. Estas discusiones sectoriales que están proponiendo para mirar la cadena de valor punta a punta, y donde el compromiso sea integral, desde la punta del proveedor, la logística y hasta el final de todo que son los supermercados, me parece que da una oportunidad de una mirada mucho más integral que probablemente hasta ahora no hubo.

#### ¿Qué balance hace de 2020? ¿Pudieron cumplir con sus objetivos?

Soy optimista por naturaleza y me gusta mirar el lado positivo. Primero tuvimos la rapidez del cuidado de la gente, que era primordial. Lo segundo es que no paramos ni un minuto la producción. Empezamos a tener reuniones de directorio diarias en donde íbamos detectando las problemáticas y encontrándole soluciones. Las cosas pasan tan rápido que uno se las va olvidando, pero durante algunas semanas no anduvieron los bancos, por ejemplo. Entonces la cadena de pagos estuvo virtualmente casi parada. Si nosotros no financiamos a nuestros proveedores chicos para que pudieran seguir en la cadena, o aguantábamos muchas veces que nuestros clientes no nos pudieran pagar, la cadena se hubiera cortado. Y siendo una compañía como Unilever y queriendo que el abastecimiento fuera una prioridad, fuimos muy flexibles para encontrarle siempre mecanismos para que toda la cadena de valor estuviera andando. Después, desde el punto de vista cultural, estuvimos rápidamente preparados. Estuvimos escuchando mucho qué le pasaba a la gente e implementando instrumentos para estar cerca. Y en el medio de eso tuvimos el cambio total de directorio que asumió en junio y sin embargo la compañía siguió con ritmo e innovaciones: en el medio de la crisis pudimos hacer una de las más

de riesgo. Más allá de los que tal vez se contagian y tenemos los cercos que tienen que salir y reemplazar. Incorporamos gente nueva, tanto por la pandemia para poder seguir produciendo, como por las vacaciones, para no parar. Entonces las fábricas están *a full*. En algunas categorías, que no son el caso de alimentos, lo que hicimos fue adaptar líneas que producían alguna categoría para que produzcan otra. Por ejemplo, durante el momento de la pandemia, todo lo que tiene que ver con temas sociales (desodorantes o shampoo) la gente lo usó menos porque salía menos, pero se usó mucho jabón para lavar las manos. Entonces transformamos líneas de shampoo en líneas para lavado de manos o instalamos una línea nueva para alcohol en gel que compramos a una pyme en la fábrica de Tortuguitas.

#### ¿En cuántas categorías de Precios Cuidados están? ¿Es rentable?

Estamos con 14 marcas y 26 productos. Siempre apoyamos el programa de Precios Cuidados porque, independientemente de lo rentable o no –que la verdad es que no es lo más rentable– creemos que tiene un rol claro para la accesibilidad de los productos y que en muchas categorías son los más importantes. Conversamos mucho con la Secretaría de Comercio para explicarles por qué pensamos que es mejor otro producto o tamaño y lo hicimos así desde la primera vez. Pero está claro que a medida que la inflación crece y los costos crecen, los

momentos en la economía en donde las marcas de Tier 3 crecen, pero siempre sigue habiendo un nicho de gente que puede y quiere pagar las funcionalidades más altas. Un caso emblemático es el del jabón Dove. Uno piensa que es un producto absolutamente premium (que lo es), pero es un producto que trasciende, porque a veces es la forma de poder tener belleza de la forma más barata. No hay generalidades en todas las categorías por igual. Hay categorías en las que a pesar de la

3500

6

↑ plantas productoras → que exportan a 30 países

Empleados de Unilever a nivel local.



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

 **massalin**  
PARTICULARES

**Diversidad en sentido amplio**

Laura Barnator es la primera mujer en ocupar el puesto gerente General para la Argentina en los 95 años de historia que tiene la firma en el país. Además, el nuevo directorio que la angloholandesa conformó en junio del año

pasado está balanceando 50/50 entre hombres y mujeres. En el país, el 54 por ciento de las gerencias están ocupadas por mujeres, incluso en áreas típicamente masculinas como logística, supply chain y ventas. Es algo que Unilever viene trabajando a nivel global hace más de 10 años y

ahora se ven los frutos. Es la formación de recursos desde el semillero para que todos tengamos igualdad de oportunidades. Todavía hay un camino largo para recorrer en la diversidad, no solo de género, sino en la diversidad más ampliada de tener varias miradas, opina la CEO.

crisis es mejor comprar tamaños grandes, otras donde es mejor comprar por out of pocket, entonces tenés que tener tamaños que estén definidos para lo que la gente puede gastar. Es la flexibilidad, teniendo un portafolio tan amplio, de poder darle a cada consumidor productos de buena calidad, pero al precio que pueden o están dispuestos a pagar.

**OPTIMISMO EXPECTANTE****¿Cómo esperan que se comporte la economía este año y el consumo?**

Hay muchas predicciones dando vueltas, desde el lado de economistas que dicen 45 por ciento de inflación, pero el Ministro de Economía fue muy claro con el objetivo de 29 por ciento de inflación y 25 por ciento de devaluación. Va a depender mucho de qué pase con la segunda ola, si podemos llegar a vacunarnos y si la gente vuelve a una rutina anterior o no. Si la gente se queda en la casa, probablemente use muchos más productos de limpieza para la casa y alimentos, pero si empieza a salir, seguramente se usen más productos para restaurantes y desodorante. Entonces tenemos que ser flexibles para estimar el mediano y corto plazo, porque podemos hacer todos los ejercicios matemáticos y después nos agarra una pandemia en la mitad, si hay algo que aprendimos, y en este país más, es que la flexibilidad y la adaptabilidad son las claves. Somos optimistas a pesar de que la situación económica es compleja.

**¿Ser exportadores les da aire para operar? ¿Cuánto puede acompañar la cadena de valor?**

Como directorio lo que queremos generar es que tengamos cada vez más posibilidades de producción para consumo interno y exportación, y me parece que es lo que le hace bien al país. Si tenemos realmente buenos talentos, buenas fábricas con buena tecnología, buena gente trabajando, todo lo que pueda ser generar más trabajo argentino y más producto de valor agregado para que beneficie al país, que es donde están nuestros consumidores y donde vivimos nosotros, por supuesto que lo vamos a hacer. Nuestro objetivo es mostrar todo el tiempo al mundo que desde la Argentina podemos estar exportando. La planta que tenemos en Tortuguitas es la segunda planta de Latinoamérica y la octava planta del mundo. Más allá de una coyuntura puntual, es una estrategia de largo plazo. A veces tenemos algunas trabas que necesitamos ir destrabando y a veces algunas cosas son más difíciles de explicar, pero es parte de la tarea que tenemos.

**En cuanto a trabas, ¿están teniendo problemas para importar insumos?**

En lo que tiene que ver con insumos para producción a veces hay algunos temas, pero en general fluye. Hay un poco más de restricciones con producto terminado. Igualmente lo que trabajamos mucho es en desarrollar proveedores locales para sustitución de importaciones. Y eso significa ayudar a pymes a desarrollarse

en la tecnología para el tipo de materia prima que necesitamos. Por ejemplo, nacionalizamos la producción de jabón Dove, que se hace en dos o tres lugares en el mundo. Importamos la base, que tiene una tecnología muy sofisticada, y en nuestra planta de Villa Gobernador Gálvez hacemos el jabón. Teníamos que importar el cartón que lo envuelve, pero logramos desarrollar un proveedor local para que nos haga el packaging para no tener que importarlo. A través de nuestro programa UniPyme acompañamos tanto en financiamiento como en capacitación, tecnología, y más. Somos parte de un engranaje total y UniPyme es un plan estratégico porque es la única manera de poder ver toda la cadena extendida, sino no podríamos producir.

**¿Cómo proyecta el 2021?**

Los planes de inversiones siempre están en nuestro radar porque tiene que ver cómo acompañamos los lanzamientos, como hicimos el año pasado que invertimos en esta línea de jabón diluyible, que se producía principalmente en Brasil y luego invertimos en fabricarlo acá para consumo interno y para exportar a Uruguay y Chile. Dependiendo del consumo y de los volúmenes de venta, siempre tenemos planes de expansión de capacidad. Y si podemos lograr fundamentalmente nuevos mercados, por eso creo importante mirar la cadena de valor extendida, no solo la interna, de forma competitiva hacia el exterior para poder realmente competir para conseguir nuevos mercados. Hay años en donde los planes de inversión son más fuertes, pero sí tenemos planes. Y en cuanto a consumo e innovaciones: somos una compañía cuyo eje es la innovación porque el consumidor es lo central. Tenemos planes de innovación, permanentemente estamos lanzando nuevas variedades, formatos, segmentos o categorías. Va a depender mucho del contexto, pero somos esencialmente una compañía de innovación. <AP>

# Si sos Movistar, tenés mucho más para tu negocio.

**Movistar Play**

Series y películas gratis.

**Pasá Gigas**

Compartí gigas entre compañeros.

**Test Drive**

30 gigas gratis por tres meses.

**Guardá Gigas**

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

**Club Movistar**

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.

**Atención Personalizada**

Para solucionar cualquier consulta.



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

ORGANIZACION TECHINT

**Guillermo Hang**

DIRECTOR GENERAL

**"HAY QUE  
REVISAR LAS  
RETENCIONES  
PARA  
PRODUCTOS  
INDUSTRIALES"**

EL MAYOR GRUPO  
EMPRESARIO DEL PAÍS PREVÉ  
UNA RECUPERACIÓN DE LA  
ACTIVIDAD PERO RECLAMA  
UN PLAN ECONÓMICO  
CONSISTENTE Y LIBRE ACCESO  
A LAS DIVISAS PARA MEJORAR  
LA COMPETITIVIDAD Y ALENTAR  
LA INVERSIÓN. DESTINARÁ  
ESTE AÑO US\$ 380 MILLONES  
A LA PRODUCCIÓN DE GAS EN  
VACA MUERTA.



Foto: Nico Pérez

Por Pablo Ortega

**N**

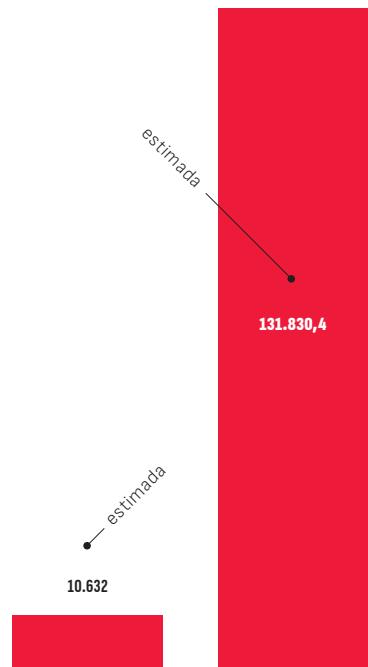
**NADIE, O CASI NADIE, SALIÓ INDEMNE** de la crisis que provocó la pandemia. ¿Cómo impactó a Techint, el principal grupo industrial del país? Y, sobre todo, ¿cuáles son las perspectivas para este año, donde las restricciones de fondo de la economía persisten más allá del rebote que experimentará la actividad? Guillermo Hang, director General del holding comandado por Paolo Rocca, responde a APERTURA por escrito, como estila hacerlo.

¿En qué situación se encuentran las distintas ramas de negocios del Grupo Techint (siderurgia, petróleo y construcción)? ¿Cómo cerraron 2020 en materia de actividad, con la pandemia de por medio? El 2020 fue un año difícil para todas las empresas del Grupo, dado que hemos tenido que encarar los enormes desafíos que generó la pandemia, situación que ha sido muy compleja en todo el mundo. A pesar de las circunstancias, que implicaron en primer lugar elaborar

**Facturación 2020**  
**Argentina**

TECHINT  
INGENIERÍA  
Y CONSTRUCCIÓN  
En millones de pesos

TERNIUM  
ARGENTINA  
En millones de pesos



TECPETROL      estimada  
US\$ 1000 millones

TENARIS ARGENTINA → Ya no es información pública

Empleados en el país  
a diciembre 2020

15.354

estrictos protocolos de cuidado de nuestro personal; el freno intempestivo de nuestra producción en varias de nuestras plantas, y salir de inmediato a hacer un diagnóstico del contexto sanitario de cada una de las comunidades en las que operamos para poder brindar apoyo, logramos resultados satisfactorios en nuestras empresas, que después del parate inicial del aislamiento, comenzaron una recuperación de distinta intensidad.

En el caso de Ternium, cerramos el 2020 con un alto nivel de producción en todas las plantas debido a la recuperación, en el segundo semestre del año, en los sectores de la construcción e industrial, respaldada por un incremento en la demanda de bienes durables y materiales para la construcción en la Argentina. Este cambio en los patrones de consumo se dio tanto en el país como en el resto del mundo producto de los distintos tipos de confinamiento.

Tenaris Argentina se encuentra retomando paulatinamente su nivel de actividad, luego de haber pasado por una crisis sin precedentes. Nuestra planta de Campana produjo en 2020 62 por ciento menos que en 2019, fuertemente afectada por la contracción de los mercados de petróleo y gas en todo el mundo y en particular de la Argentina y Estados Unidos. La pandemia de Covid-19, sumada a la guerra comercial entre Estados Unidos y China, el derrumbe del precio del petróleo y los stocks acumulados (de petróleo, pozos e insumos para su extracción) profundizaron la caída de actividad.

Tecpetrol tuvo entre marzo y junio meses de menor actividad, pero a partir de ese momento, el ritmo fue recuperándose, empezando por los mantenimientos, y se desarrolla conforme los planes de largo plazo.

En el caso de Techint Ingeniería y Construcción, tuvimos que frenar todos nuestros proyectos al inicio del aislamiento, pero luego fuimos retomando actividad gradualmente. La posibilidad de obtener nuevos

proyectos se ha visto afectada por el retraso en inversiones, producto de la fuerte caída en los niveles de actividad y la incertidumbre generalizada no solamente en la Argentina sino en toda la región y el mundo. En todos los proyectos fueron clave los estrictos protocolos sanitarios que permitieron la continuidad de las operaciones y la articulación con los gremios.

**¿Cuáles son las expectativas para este año? ¿Proyectan un repunte?**  
**¿De qué dependerá?**

Después de la fuerte caída de la economía argentina (10 por ciento) y de la economía mundial (3,5 por ciento) proyectamos un rebote de nuestra economía basado en una paulatina vuelta a la “normalidad”, asociado al gradual avance de la vacuna, la mejoría en los precios de las commodities y a la recuperación de la economía internacional pese a las incertidumbres que derivan de la persistente amenaza del coronavirus.

En el caso de Ternium, esperamos mantener este nivel sostenido de demanda en los primeros meses del año, y para adelante, un progresivo equilibrio entre la oferta y demanda. También somos optimistas respecto a la actividad petrolera y gasífera, aunque, por supuesto, la reactivación dependerá de la evolución de la pandemia. La recuperación del precio del petróleo alcanzó niveles que hacen posible volver a pensar en un desarrollo de *shale oil*.

En el caso de Tenaris, proyectamos un repunte gradual en la mayoría de los mercados. El mercado local de petróleo y gas vuelve a mostrar señales de incremento de actividad apalancado en el Plan Gas, el mayor consumo de combustibles y el cierre de la restructuración de deuda de YPF, entre otros factores. Sin embargo, la actividad aún está lejos del nivel de operación que tenía en el primer semestre de 2019. La actividad podría subir eventualmente si se mantiene un precio atractivo para la exportación.



# VISTA

## OIL & GAS

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

¿Cuáles son los problemas más urgentes que advierte hoy en los distintos negocios? ¿Caída de la demanda, inflación, tensiones en la cadena de pagos?

Creemos que será clave mantener altísimos estándares de protección sanitaria en las operaciones, acompañando a nuestras comunidades en los enormes desafíos que tenemos, luego de un año sin clases presenciales, con el foco puesto en fortalecer la educación.

En lo económico, creemos central un contexto que transmita confianza a las empresas, a los inversores y a los consumidores y esto se construye logrando equilibrio en las cuentas públicas, estabilidad y previsibilidad normativa. Nuestro Grupo además exporta gran parte de su producción, fundamentalmente tubos sin costura, y es un generador neto de divisas para el país. En ese sentido, es necesario el libre acceso y disponibilidad de divisas y una revisión de las retenciones a la exportación de productos industriales, para poder brindar mayor competitividad.

**¿Qué señales macroeconómicas se necesitarían para revertir expectativas e impulsar el proceso de inversión?**

La implementación de un programa consistente, con políticas monetarias, fiscales y de ingresos destinadas a reducir la inflación y a impulsar el crecimiento, en el marco de un acuerdo con el FMI, permitirían una reversión de las expectativas y afianzarían la inversión.

El cumplimiento de las metas del Presupuesto Nacional sería una señal fuerte para que, con eventuales medidas impositivas que alienten la inversión, el sector privado pueda avanzar con los proyectos en carpeta.

La Argentina debe aumentar sus exportaciones para lograr el aumento de sus reservas internacionales. El fomento de la iniciativa e inversión privada será clave para generar el empleo necesario para volver a crecer.

## **"A nivel macro el tipo de cambio no está atrasado pero cada sector enfrenta distintas realidades"**

**Ligada con la anterior, ¿qué monto prevén invertir en el nivel local?**

Las inversiones dependerán de la evolución de la pandemia y del contexto macroeconómico; nuestras industrias de capital intensivo y altamente competitivas necesitan un flujo constante de inversión en tecnología y procesos, en industria 4.0, medioambiente y seguridad.

### MÁS GAS

**¿Mejoró el clima en Vaca Muerta, luego de las restricciones iniciales que forzó la pandemia? ¿En qué situación están las operaciones de Tecpetrol y qué escenario proyecta para este año?**

Durante 2020, el Gobierno aprovechó una situación de muy bajos precios de gas con bajas inversiones y lanzó en diciembre el Plan Gas Ar, que licitó volúmenes de gas para el período 2020-2024 para los segmentos residencial y de generación de energía. Los precios ofrecidos por los productores en esa licitación permiten el desarrollo del gas en el país y en Vaca Muerta. El posible desarrollo de proyectos petroleros en Vaca Muerta dependerá del precio internacional del petróleo y que los productores reciban efectivamente estos precios internacionales para sus ventas en el mercado local y en el de exportación.

2300 millones, llegó a producir 17,5 millones de m<sup>3</sup> de gas diarios, un 13 por ciento de la producción del país. Para 2021, Tecpetrol prevé invertir en Argentina US\$ 380 millones.

**¿Está atrasado el tipo de cambio oficial o es competitivo aun para exportar? ¿Cómo lo ve?**

A nivel macro los indicadores muestran que el tipo de cambio real no se encuentra atrasado, pero cada sector enfrenta distintas realidades en función de sus precios efectivos y de su estructura de costos.

**¿Qué implicancias tiene la brecha cambiaria para las actividades del grupo? ¿Hay problemas para el acceso a insumos?**

La brecha cambiaria es un reflejo del nivel de incertidumbre acerca del futuro de nuestra economía. El mantenimiento de políticas sustentables destinadas a frenar la inflación e impulsar el crecimiento llevarán a reducir la incertidumbre y en consecuencia la brecha, alejando la inversión.

Actualmente estamos pudiendo importar los insumos necesarios para producir (mineral de hierro, carbón metalúrgico). Sin embargo, la sensación de faltante de insumos para la construcción y en particular de chapa en los últimos meses, a pesar de encontrarse nuestra actividad de producción de chapa en niveles récord, tuvo que ver mucho con acopio especulativo ligado a la brecha cambiaria existente.

### PANORAMA EN EL EXTERIOR

**¿En qué punto están las operaciones internacionales del grupo? ¿Se están recuperando ya los principales mercados (Brasil, México, EE.UU.)?**

La demanda de acero en la región, al igual que en la Argentina, vio un fuerte rebote a la salida de los confinamientos impuestos en cada país. También, se vieron cambios en los patrones de consumo que incentivaron la demanda de acero. Hoy Ternium está operando a plena capacidad en



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

Becher y Asociados S.R.L, una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Septiembre, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



**Innovación  
Compromiso  
Personas**

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA

**BDO**

cada una de sus plantas productivas.

En el caso del mercado energético, la recuperación de los precios del crudo mejoraron los flujos de los negocios y permite continuar con los planes previstos. El cambio de tendencia comenzó en América, sobre todo en los Estados Unidos y Canadá. En Estados Unidos, la cantidad de equipos de perforación en actividad había llegado en 2020 a un nivel menor a 250 y hoy está en 397. También se está recuperando la cantidad de equipos de perforación en actividad en América latina. Mientras que en México y Brasil la actividad fue más resistente, en la Argentina y Colombia que habían caído mucho en 2020 el rig count se está recuperando.

**¿La crisis abrió oportunidades de compras? ¿Dónde pondrán el foco?**

En las crisis siempre aparecen oportunidades y siempre estamos evaluando posibilidades.

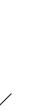
**¿La planta de tubos en Rusia –en joint venture con PAO Severstal– es el principal proyecto por delante hoy?**

Tenaris tiene diversos proyectos por delante: continuamos con operaciones de *seamless* y *welded* en Sault Ste. Marie, Canadá, y, en Estados Unidos, seguimos con el proceso de integración de IPSCO, invirtiendo en la acería de Koppel, preparándonos para acompañar la recuperación que está teniendo el mercado. En Rusia continuamos con la alianza con Severstal. En tanto, hemos inaugurado recientemente un nuevo centro productivo de Ternium, en Palmar de Varela, Colombia, donde llevamos más de 40 años, con una inversión que superó los US\$ 90 millones y una capacidad de producción anual de 520.000 toneladas de acero y rollos compactos que, sumadas a las 220.000 toneladas que produce Ternium actualmente, permitirán a la compañía triplicar su capacidad a 740.000 toneladas al año, posicionándola como el mayor productor de acero en Colombia. <AP>

## Verónica Marcelo

GERENTE GENERAL DE NATURA  
ARGENTINA

NATURA



Por Eugenia Iglesias

**"LA INCERTIDUMBRE ES LA BASE SOBRE LA QUE VAMOS A VIVIR EN 2021"**

A PESAR DE LA PANDEMIA, LA NÚMERO UNO LOCAL DE LA FIRMA DE COSMÉTICA DICE QUE LOGRARON CRECER TANTO EN FACTURACIÓN COMO EN VOLUMEN. CON LA FALTA DE CERTEZAS COMO CONSTANTE, ASEGURO QUE ABRAZA ESA REALIDAD PARA ENCARAR OTRO AÑO DESAFIANTE.

# D

**DESPUÉS DEL SHOCK QUE IMPLICÓ** el 2020, no queda más que mirar para arriba. O por lo menos eso piensa Verónica Marcelo, gerente General de Natura Argentina, que opina que para 2021 la única opción disponible es abrazar la incertidumbre y aceptar que se espera un año donde esa palabra va a ser la base sobre la cual operar.

Marcelo, que comenzó su carrera como revendedora de los cosméticos de la firma brasileña, asumió como número uno de la segunda operación en importancia (después de Brasil, claro) en abril del año pasado. En su primer año al frente le tocó liderar en medio de la pandemia y como objetivo principal se propuso cuidar a las personas y mantener la economía circulando.

El 2020 también marcó un hito para el grupo –que en Argentina tiene presencia hace 27 años– luego de que se terminara la compra de Avon, lo que convirtió a Natura



Foto: Nico Pérez

& Co. en el cuarto grupo de belleza del mundo, conformado también por The Body Shop y Aesop. Si bien en el país las firmas operan de forma independiente, Marcelo asegura que trabajan juntos en causas comunes como la atención a la crisis climática, la protección de la Amazonía, los derechos humanos o la erradica-

# 200

Millones de consumidores

ción de la violencia de género. "Esto nos permite aprender del otro. Nos vamos a hacer mucho más fuertes en esto, pero atendemos a distintos segmentos de mercado", resalta.

Con una fuerte pata en la digitalización, la ejecutiva está encabezando una transformación de lo que tradicionalmente se conocía como el modelo de venta directa: "Mi sueño es que Natura sea un vector de crecimiento para la industria de la cosmética en la Argentina, sea por el canal que sea".

#### ¿Cómo fue el 2020 de Natura?

El primer trimestre había empezado muy bien y obviamente la pandemia nos sorprendió. En un primer momento frenamos para acomodarnos y después fuimos tomando medidas. Nos animamos a hacer muchas cosas diferentes porque teníamos un marco muy claro de dónde nos podíamos mover. Pusimos primero el cuidado de las personas y, por otro lado, mantener la economía circulando. Sobre eso empecemos a crear. Nuestro modelo de negocios no solo implica las personas que trabajan en Natura sino a la red que impactamos que en este momento es de 230.000 personas, por lo cual sabíamos que nuestras decisiones impactaban más allá de los que somos: a todas esas consultoras y consultores independientes. Después de unos 10 días de acomodarnos comenzamos

con venta de productos esenciales, dejamos de producir otros productos e incluso agregamos alcohol en gel. Luego empezamos a incorporar otros productos. Pero por sobre todas las cosas digitalizamos a nuestra red. Cuando uno piensa en venta directa piensa en venta por relaciones, esa venta por catálogo, y fue una ruptura total de paradigmas tener que digitalizar para que las personas pudieran mantenerse en su casa y seguir con su actividad. Antes de la pandemia teníamos 50.000 consultoras y consultores digitales y casi lo duplicamos al final, el acelere fue increíble. Hoy el 90 por ciento de toda la red está digitalizado, o sea que utiliza algún medio digital para realizar sus actividades. Cuando miro el 2020, contra toda predicción, fue un año de crecimiento tanto en facturación como en volumen como en cantidad de revendedores. Realmente el acelere en la digitalización fue clave, y por otro lado, invertimos mucho en capacitación. Mirándolo hoy, creo que cumplimos.

**¿Cómo se comportaron las distintas categorías dentro de belleza? Porque por un lado la gente dejó de salir y se maquilló menos, pero también dentro de casa surgieron otras costumbres...**

Hubo distintos cambios en los hábitos del consumidor. Obviamente que en un principio se resaltaron todas las categorías esenciales y creo que eso va a ser algo que va a continuar en 2021, que realmente llegó para quedarse. Pero después surgió una necesidad de las personas de tener el resto de las categorías, te diría como una gestión de mimbre personal. Otra cosa que me llamó mucho la atención y para bien fue la conciencia. Creo que el consumidor se inclinó más a productos que

tenían un propósito. Como Natura es una empresa que siempre levantó la bandera de la conciencia detrás de los productos y del cuidado, eso favoreció un montón. Incluso cuando hablo del consumo de repuestos. Nosotros somos una marca que tiene muchas líneas con repuestos y hace mucho tiempo y en este año realmente eso se incrementó mucho. **Ustedes apuntan un público que muy consciente de lo que compra, ¿con esto más gente los eligió por el bolsillo?**

Entramos en distintos hogares e incluso creo que la digitalización nos ayudó a llegar a más personas que tal vez, más allá del bolsillo, no conocían tanto la marca o no habían tenido acceso a alguna revendedora independiente. Por otro lado, si bien nosotros teníamos planes y muchos se vieron alterados, algo que no dejamos de hacer es tener presencia en medios y hacer activaciones totalmente diferentes a las que tal vez teníamos planeadas. Nos propusimos como meta mantener los planes que teníamos, con modificaciones, pero no dejamos de hacer cosas. Incluso cosas que tal vez no estaban relacionadas con el negocio que nos costaron más. Por ejemplo, teníamos para 2020 un proyecto: habíamos asumido el compromiso de recuperar el 15 por ciento de los residuos que generamos y mantuvimos ese compromiso y lo superamos. El año pasado también lanzamos Instituto Natura, que trabaja en políticas públicas con el fin de mejorar la educación de nuestro país y la lógica podría haber indicado que lo dejáramos de lado en un contexto tan desafiante y nosotros decidimos seguir adelante y nos ayudó muchísimo.

**Maneján su propio e-commerce y tienen locales físicos, ¿cómo conviven esos canales con la venta directa?**

Nuestro principal canal sin lugar a dudas es la venta directa y creo que estos tienen diferentes roles. Para nosotros el retail, con presencia en

# 6,3

millones de revendedores

suman Natura y Avon en el mundo.



**Naturgy**

## Nuestro pensamiento está en brindar el mejor servicio a nuestros clientes

Por eso, durante más de 25 años de gestión incorporamos al servicio a más de 800 mil familias y ampliamos nuestra red de distribución superando los 27.000 km.



naturgy.com.ar

dos shoppings (Unicenter y Paseo Alcorta), tiene más que ver con una presencia de marca. Tener esa presencia ahí sin lugar a dudas favorece más a nuestra red de consultoras y consultores porque más gente la conoce. De la misma manera te puedo decir por el canal digital. Tenemos el canal digital a través de las consultoras y también ofrecemos que puedan tener un *e-commerce* directo. Pero la realidad es que la experiencia es distinta. Trabajamos con los consultores y consultoras para que hagan ese trabajo de asesoramiento que tal vez un *e-commerce* directo no lo tendría. Brindan experiencias distintas y no compiten entre sí, sino que tenemos que estar donde el cliente final está y darle a conocer que existe la marca y cuánto más conocidos somos, más valor generamos para las personas que están en la red.

**¿Entonces van a seguir apostando para que crezcan esos dos canales?** En nuestros planes está el crecimiento, pero tal vez con más apoyo en la digitalización de nuestra red. En nuestros planes sigue estando la inversión en Argentina: nuestro principal objetivo es seguirnos asentando como número uno de venta directa en la Argentina, pero ¿por qué no pensar en seguir agregando y ampliando el mercado de cosmética como un todo? Mi sueño es que Natura sea un vector de crecimiento para la industria de la cosmética en la Argentina, sea por el canal que sea, pero somos una empresa principalmente de venta directa y el valor diferencial que dan nuestras consultoras y consultores es grande e invertimos en eso.

#### PRODUCCIÓN NACIONAL

**¿Piensan seguir creciendo en la producción local?**

Del total de nuestra facturación, el 50 por ciento es representado por productos que nosotros realizamos de manera local y siempre estamos buscando ampliar nuevas cadenas

# 230.000

Personas conforman la red de revendedores en el país. **90% de esa red ya está digitalizada.**  
Fuente: la empresa.

de desarrollo local, con lo cual sí, tenemos pensado seguir apostando a la producción local. Hoy principalmente la categoría perfumería tiene mucha producción local así que está en nuestros próximos planes de inversión. Seguimos normalmente con nuestras operaciones con los desafíos que nos presenta el contexto que vivimos, pero adaptándonos a eso. **¿Esa producción es en parte para exportar?**

De la producción local tenemos algunas exportaciones, principalmente a Chile y en algunos casos a Brasil. Eso es algo que también queremos seguir generando, por eso es tan importante que desarrollamos cadenas locales para hacer un *hub* de producción. Junto con otras cadenas que también queremos desarrollar, como por ejemplo para la industria del reciclado, que estamos trabajando en nuevas cadenas de valor y queremos incorporar vidrio reciclado posconsumo para nuestros envases de perfumería. Nuestro plan desde que Natura llegó a la Argentina fue desarrollar un plan de inversión y desarrollos locales.

**¿Qué esperan para la economía de 2021?**

Para el 2021 tengo una mirada positiva. El 2020 nos sorprendió y nos tuvimos que acomodar; el 2021 creo que no es sorpresa, que este es el contexto en el que vamos a vivir. Esta incertidumbre es sobre la base que vamos a vivir. Abrazando eso, porque hubo muchas otras adaptaciones que hoy ya no tengo que hacer. Ya aprendimos a trabajar virtualmente, ya hicimos un desarrollo muy importante del acelere de la digitalización de nuestra red... esa base ya la hicimos. En función de eso tengo una mirada positiva de redescubrimiento y de recuperación. Se van a acentuar

estos comportamientos que te decía del consumidor, entonces tenemos que capturar esas oportunidades y desarrollar todas nuestras decisiones en función de eso. Por otro lado, ya tenemos proyectos de desarrollo en los cuales confiamos mucho, por ejemplo hay una línea que para nosotros es ícono, la línea Ekos, que la íbamos a relanzar el año pasado y por tema Covid decidimos dejarla. Este año vamos a relanzar la línea. Para nosotros es un empujón y tiene todo que ver con los nuevos hábitos de consumo de ese cliente: una línea de cuidados del cuerpo, la mayoría de productos esenciales, una línea que habla de conciencia, con todo el packaging biodegradable... Nuestros productos van a ayudar a este momento y tenemos todo por potenciar. El modelo de venta directa trabaja con personas, nuestro compromiso es generar las herramientas necesarias para que esas personas puedan desarrollar toda su actividad. Eso va a ser parte de una reactivación importante que va a venir del lado de los emprendedores.

**¿Vendrán inversiones?**

Seguramente van a venir inversiones en 2021, vamos a seguir apostando al crecimiento de Natura en la Argentina. Hace 14 años somos parte de un programa de carbono neutro y lo que buscamos es reducir las emisiones de carbono y por otro lado las que no podemos reducir, compensar y vamos a hacer la mayor inversión en compensación de carbono de la historia de Natura Argentina porque vamos a compensar todas las emisiones que hicimos de 2016 a 2020. También tenemos expectativas de incrementar la fuerza laboral y creo que es nuestro granito de arena para el momento que vivimos. <AP>



UNA TRAYECTORIA DE MÁS DE 90 AÑOS LIGADA AL DESARROLLO DEL PAÍS Y DE LA GENTE, OFRECIENDO PRODUCTOS FRESCOS DE MÁXIMA CALIDAD.



**Sergio Affronti**

CEO



Por Pablo Ortega

**F**ELIZA AFFRONTI, CEO DE YPF, DIO UNA ENTREVISTA A APERTURA EN LA QUE HABLA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PARA REDUCIR LAS PÉRDIDAS ("ES MÁS QUE ESO, ES UN CAMBIO CULTURAL Y ESTRATÉGICO", DEFINE), EL PLAN DE INVERSIONES PARA ESTE AÑO, LAS PERSPECTIVAS DE VACA MUERTA Y LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO.

**EL VIERNES 5 DE MARZO, YPF DIO A** conocer sus resultados correspondientes a 2020. La petrolera de mayoría estatal cerró su último ejercicio con una pérdida de US\$ 1098 millones, un 59,5 por ciento superior a la registrada en 2019 (-US\$ 688 millones). El impacto de la pandemia en las ventas de combustibles redujo un 31,8 por ciento los ingresos de la empresa, que cayeron a US\$ 9376 millones, frente a los US\$ 13.749 millones de 2019.

## "ES UN MOMENTO BISAGRA: TENEMOS QUE HACER UNA COMPAÑÍA MÁS FLEXIBLE Y ÁGIL"

EL CEO DE LA PETROLERA DE MAYORÍA ESTATAL HABLA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PARA REDUCIR LAS PÉRDIDAS ("ES MÁS QUE ESO, ES UN CAMBIO CULTURAL Y ESTRATÉGICO", DEFINE), EL PLAN DE INVERSIONES PARA ESTE AÑO, LAS PERSPECTIVAS DE VACA MUERTA Y LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO.

A última hora de ese viernes, con esta edición casi en camino hacia la imprenta, Sergio Affronti, CEO de YPF desde fines de abril de 2020 y hombre de larga trayectoria dentro de la petrolera, respondió por escrito el cuestionario que APERTURA le había enviado una semana antes. ¿Cómo está la compañía hoy, luego del canje de bonos cerrado en febrero, y qué panorama ve para este año? Affronti, que entró a trabajar a YPF hace 28 años en su provincia natal Mendoza y fue uno de los ejecutivos clave durante la gestión de Miguel Galuccio entre 2012 y fines de 2015, tiene la palabra.

**Tras el canje de bonos cerrado en febrero, ¿cuál es el estado de la compañía en materia de endeudamiento y sustentabilidad? ¿Está despejado el horizonte?**

La compañía logró un exitoso

proceso de renegociación de su deuda. A pesar de la complejidad del ejercicio que tuvimos que realizar, logramos despejar los riesgos que se generaron respecto a posibles incumplimientos de nuestros compromisos. Si bien en una primera instancia muchos actores de mercado dudaron de las intenciones de la compañía, a lo largo del proceso logramos demostrar la capacidad de escucha para comprender y atender las necesidades de nuestros inversores en la medida que sean compatibles con las posibilidades de largo plazo de YPF. Y esto se logró

mediante un proceso de canje que se manejó en forma muy profesional y transparente, contando con la asistencia y el acompañamiento profesional de instituciones financieras y asesores legales de reconocido prestigio local e internacional.

Por otro lado, en términos de resultados, se alcanzó en primera medida el objetivo principal de la transacción en relación con el cumplimiento de las normativas cambiarias del Banco Central y, a su vez, logramos mejorar el horizonte financiero de la compañía, liberando recursos por alrededor de US\$ 600

millones, que podrán ser destinados a inversiones productivas.

Ahora tenemos que ser muy eficientes en la asignación de esos recursos para obtener el máximo rendimiento, y comenzar un camino que le permita a la compañía volver a un sendero de recuperación y crecimiento de la producción de petróleo y gas. **¿Cómo ve el escenario del sector para este año y dónde pondrá el foco YPF? El plan de inversiones ascenderá a US\$ 2700 millones según se dio a conocer, ¿sigue en pie?** El escenario de demanda energética a nivel mundial y local muestra



una recuperación desde los niveles a los que había caído en lo peor de la pandemia. De todas maneras, no se han alcanzado todavía los niveles pre-pandemia y es difícil estimar cómo va a evolucionar el mercado. El avance de la vacunación y el descenso de casos a nivel mundial es un dato alentador para la recuperación de la actividad y el consumo de energía.

A nivel local, en YPF nos proponemos un ambicioso plan de inversiones con foco en la producción de hidrocarburos; casi US\$ 2100 millones del total de las inversiones serán destinados a apalancar la producción de petróleo y gas, tanto convencional como no convencional. Confiamos en poder seguir en el camino que iniciamos durante la pandemia, para hacer más eficientes los recursos que asignamos a cada proyecto, y así obtener mayor impacto en cada dólar invertido.

Apelando a su larga trayectoria dentro de YPF, con todas las etapas que transitó, ¿cómo definiría la situación de la compañía hoy, luego del impacto de la pandemia? ¿Continúa el proceso de reestructuración y recorte de costos para adecuarla a la caída de ingresos sufrida en 2020 y las pérdidas de los años anteriores?

YPF está próxima a cumplir 100 años de historia. Durante todo ese largo camino se mostró siempre con capacidad para afrontar distintos desafíos. Fue pionera en muchos sentidos. Hoy está en un momento bisagra,

en donde los que estamos en YPF tenemos que trabajar para hacer una compañía más flexible, ágil y capaz, que de manera rentable y sostenible pueda aportarle al país la energía que necesita para su desarrollo.

Yo diría que no es una reestructuración, es más profundo que eso. Es un cambio cultural y estratégico. Es cierto que la pandemia nos empujó a cuidar a la compañía en un contexto de fuerte caída de los ingresos. Pero fuimos más allá. Nos replanteamos la manera en la que veníamos haciendo

**31,8** %

Cayó su facturación, a →

us\$ 9376 millones

las cosas, y buscamos nuevas formas de trabajar más eficientes, apalancándonos en la tecnología, la digitalización y el talento de nuestra gente. Y sumamos también, en un diálogo franco y abierto, a nuestros contratistas y trabajadores, para encontrar juntos el mejor camino para volver a la senda de crecimiento sustentable en esta nueva normalidad, con una operación más sana desde el punto de vista de los costos y los resultados.

Esos cambios que comenzaron a verse durante el año pasado, son los que tenemos que profundizar.

#### ¿En qué punto está hoy el segmento de combustibles, en términos de producción y ventas?

La demanda de combustibles mejoró en forma gradual pero constante, después de alcanzar un mínimo histórico en abril 2020. Sin embargo, todavía la demanda está algo por debajo de los niveles previos a la pandemia; casi un 7 por ciento en naftas y un 3 por ciento en gasoil (comparando febrero 2021 con febrero 2020). A futuro, es difícil predecir cuál será el impacto final de la pandemia en relación con el consumo estructural de combustibles pero, teniendo en consideración cómo ha venido evolucionando, somos optimistas que a medida que se extienda la vacuna y se normalice la actividad económica podremos volver a niveles similares a los de pre-pandemia.

¿Qué nivel deberían tener los precios de los combustibles, dada la inflación acumulada? ¿A cuánto asciende el atraso en porcentaje, si existe, y cómo inciden las

**"Estamos convencidos de que la capitalización bursátil de la compañía no refleja su verdadero valor. YPF es la empresa más grande del país y de mayor impacto, líder en el desarrollo de Vaca Muerta, con socios internacionales de clase mundial"**

#### regulaciones oficiales en el sector?

Desde el mes de agosto del año pasado fuimos recomponiendo los niveles de rentabilidad acomodando los precios de los combustibles. Esto fue muy positivo como señal para el sector que había enfrentado el congelamiento de precios por decreto en octubre de 2019. Contar con precios sustentables es fundamental no solo para proteger las finanzas de YPF, lo cual redundó en viabilizar nuestra capacidad futura de inversión, sino también para atraer más inversión al sector, sobre todo teniendo en cuenta los grandes montos necesarios para poder desarrollar todo el potencial que tenemos entre manos en el yacimiento de Vaca Muerta. Sin embargo, somos conscientes del impacto de los ajustes de precio en las variables macroeconómicas, y seguimos con mucho cuidado dichos indicadores para balancear la necesidad de rentabilidad con el cuidado del bolsillo del consumidor.

#### EN LÍNEA

**El Estado es el accionista mayoritario de la compañía, pero no el único. ¿Cómo es la relación hoy de la empresa con el Gobierno y en particular, con la política energética? ¿Está alineada con YPF?**

**US\$ 1098**

Millones perdió YPF en 2020

YPF cuenta con un modelo único resultante de la Ley N° 26.741, por medio del cual 51 por ciento de sus acciones se encuentran en manos del Estado Nacional y el 49 por ciento restante se encuentra en manos privadas. Más allá de ello, el marco legal que nos rige establece que YPF debe operar como una sociedad anónima abierta, bajo los términos de la ley de Sociedades Comerciales. Asimismo, YPF viene cotizando como sociedad anónima en las bolsas de Nueva York y Buenos Aires de modo ininterrumpido desde el año 1993 a la fecha, con un management altamente calificado, y en su mayoría con muchos años de trayectoria en nuestra compañía u otras compañías del sector.

Por ende, nos encontramos abocados a crear exitosamente valor para todos nuestros accionistas, basándonos en la gestión profesional de la compañía, lo cual nos permite mantenernos atractivos como petrolera de clase mundial para los inversores y socios nacionales e internacionales con quien llevamos adelante proyectos conjuntos. De este modo, apuntamos a crear valor para todos, actuando con integridad, de modo sostenible, priorizando la seguridad de nuestra gente, valorando y promoviendo la equidad de género y la diversidad, y con un claro foco en nuestros clientes, generando la energía que la Argentina necesita.

**Citi**  
En el mundo,  
en Argentina,  
en el mañana.



En definitiva, podemos afirmar que la relación es muy positiva con todos nuestros accionistas. El canje de deuda que encaramos este año demostró el fuerte vínculo de confianza que tenemos con ellos, que renovaron una vez más su voto de confianza para con YPF.

En cuanto a la política energética, considero que el Gobierno viene tomando decisiones muy relevantes en el mercado energético. El nuevo plan de estímulo a la producción de gas, por ejemplo, que ya está en plena ejecución, es una medida de suma importancia que dinamizará todo el sector, asegurando la disponibilidad de gas tanto para el consumo doméstico como para su eventual exportación. Y nosotros estamos apostando fuerte a consolidar nuestro liderazgo en la producción de gas del país.

Por otro lado, el reciente anuncio de impulsar una ley para la promoción de la actividad hidrocarburífera es otra señal en el buen camino de generar incentivos a la inversión. Si bien aún no se conocen las precisiones del proyecto de Ley que será presentado por el Poder Ejecutivo, entendemos y aspiramos a que el mismo buscará asegurar a los productores la posibilidad de exportar volúmenes incrementales y de disponer libremente de parte de las divisas que se generen de las exportaciones. También, promover un mecanismo de previsibilidad de precios para el crudo local que propicie un desarrollo rentable y sustentable para las nuevas inversiones.

**¿Qué panorama observa para Vaca Muerta y el no convencional? ¿El precio actual del barril y la baja de costos en las perforaciones le devolvieron empuje a la formación? ¿Qué se necesitaría para que vuelva a atraer inversiones a gran escala y alcance su pleno desarrollo?**

Vaca Muerta, tras la salida del ASPO, volvió a demostrar todo su potencial con niveles de producción que no habíamos visto en la

**"Nos replanteamos la manera en la que veníamos haciendo las cosas, y buscamos nuevas formas de trabajar más eficientes, apalancándonos en la tecnología, la digitalización y el talento de nuestra gente. Y sumamos también a nuestros contratistas y trabajadores".**

zona núcleo del no convencional, integrada por nuestros bloques de Loma Campana, Bandurria Sur y La Amarga Chica. Incluso, hemos alcanzado récord de producción operada en febrero de 42.600 bbl/d netos, y tenemos en producción el pozo más largo en Vaca Muerta en Bandurria Sur, con 3800 m de rama lateral y 63 etapas de fractura.

Estoy convencido que tenemos la capacidad de generar una segunda etapa de inversiones, que dispare un boom de producción de petróleo y gas que permita rentabilizar nuestros recursos y a la vez viabilice nuevos proyectos industriales de integración que generen importantes volúmenes de exportación con valor agregado y aumenten significativamente las divisas para el país, clave para su desarrollo. No estamos lejos de lograrlo si seguimos trabajando en forma constante, como lo venimos haciendo en la formación, incrementando nuestro conocimiento de la geología e incorporando nuevas tecnologías al proceso productivo.

**¿La caída en la capitalización bursátil de la compañía condiciona sus planes? ¿Cuánto pesa a la hora de las decisiones?**

Estamos convencidos de que la capitalización bursátil de la compañía no refleja su verdadero valor. YPF es la empresa más grande del país y de mayor impacto, líder en el desarrollo de Vaca Muerta, con socios internacionales de clase mundial que nos eligen por nuestra excelencia operacional y transparencia en la forma en la que trabajamos. Somos además el principal productor y proveedor de energía del país. Tenemos que seguir adelante para lograr que la compañía genere buenos resultados para los accionistas y para todos los argentinos. Si logramos ese objetivo, con un plan sustentable, seguramente veremos como la capitalización bursátil comienza a mejorar. <AP>

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

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



Mirgor<sup>+</sup>manufactura  
Mirgor<sup>+</sup>logística  
Mirgor<sup>+</sup>distribución

Mirgor<sup>+</sup>retail  
Mirgor<sup>+</sup>innovación

Mirgor<sup>+</sup>agropecuario  
Mirgor<sup>+</sup>servicios

CERVECERÍA Y MALTERÍA  
QUILMES**Martín Ticinese**PRESIDENTE PARA  
LA ARGENTINA Y URUGUAY

Por Eugenia Iglesias

# P

**PARA VOLVER A LA NORMALIDAD** prepandemia va a haber que esperar, al menos, dos o tres años. Eso son los plazos que manejan en Cervecería y Maltería Quilmes, que el año pasado brindó por su 130º aniversario en la Argentina y lo celebró con un anuncio de inversiones por más de \$ 5000 millones con el cual prevén ampliar plantas y elaborar nuevos productos.

La famosa firma cervecera ya demostró hace tiempo que va mucho más allá de la clásica Quilmes. Su

## “NOS PREPARAMOS PARA VOLVER A LA PRE PANDEMIA EN DOS O TRES AÑOS”

**EL 2020 MEZCLÓ ANUNCIOS DE INVERSIONES CON CAÍDA DE VOLUMENES. QUÉ HIZO LA PRINCIPAL PRODUCTORA DE CERVEZA PARA GARANTIZAR EL EMPLEO Y SOSTENER LA PRODUCCIÓN. CÓMO VE EL CONSUMO PARA ESTE AÑO.**

enorme portafolio está compuesto por otras etiquetas como Patagonia, Brahma o Stella Artois, pero también aguas, gaseosas, bebidas isotónicas, energizantes y, desde el año pasado, vinos, luego de que concretara la compra de la bodega Dante Robino. Además, la filial local del gigante AB InBev llega más al principio de la cadena: a la semilla.

Las inversiones del año pasado estuvieron enfocadas también en fortalecer su plataforma agroindustrial: “Pasamos de ser el 11 al décimo complejo agroexportador de la Argentina el año pasado y parte de las inversiones estuvieron destinadas a eso. También para tener una nueva línea de envasado en Quilmes para poder estar a tono con las demandas nuevas de los consumidores y para

poder seguir sustituyendo importaciones”, explica Martín Ticinese, presidente para la Argentina y Uruguay, en diálogo con APERTURA.

Sin embargo, el 2020 también tuvo grandes desafíos para la firma, que tuvo que adaptarse a seguir operando con 15 por ciento menos de personal debido a la pandemia, cambios en los hábitos de sus consumidores y un segundo trimestre de pérdida de volúmenes cercano al 20 por ciento.

**¿Cómo vivieron el 2020 en Quilmes?** El año pasado fue muy duro y sobre todo con muy bajo grado de previsibilidad, eso nos puso a todos en una situación de estrés y presión realmente única. Más allá de eso, rescató que terminamos de manera muy positiva. Logramos ganar y consolidar un equipo y un ecosistema que salió mucho más sólido de lo que entró. La cantidad de acciones y cosas que pusimos en 60 días, cuando vos arrancabas el día y no sabías cómo lo terminabas, fue realmente increíble. Fue un año especial porque cumplimos 130 años en Argentina, tuvimos la visita del presidente de la Nación y creo fuimos la primera compañía en anunciar inversiones. Generamos buen contagio en otras que después también siguieron con la visión de ser parte de la recuperación.

**¿Hubo que pivotear con los proyectos?**

Vos no entras con un plan que contempla una pandemia mundial, entonces hubo que revisar un montón y repriorizar. Nos organizamos de cara a tres pilares: la gente, sostener el empleo y estar cerca de las comunidades. Dejamos hacer un montón de cosas y también hicimos muchas cosas nuevas. Por ejemplo, estamos con un grupo muy grande de gente, cerca del 15 por ciento, que por ser grupo de riesgo no están trabajando, entonces hubo que empezar a operar con una dotación entre 10 y un 15 por ciento más baja, tanto en las áreas operacionales como no operacionales. En momentos muy críticos llegamos a



Foto: Nico Pérez.

estar casi con el 70 por ciento de la gente trabajando desde su casa. Por el lado del empleo, lo mantuvimos y tratamos de que los salarios crecieran con la inflación, más allá de que del lado de resultados la compañía no tuvo un buen resultado porque fue un año bien duro. Tuvimos un segundo trimestre de pérdida de volúmenes que llegan a casi un 20 por ciento y así y todo mantuvimos empleo y mantuvimos las condiciones básicas de salario para poder acompañar inflación.

**¿Ser parte de una multinacional ayuda para mantener el empleo?**

La pandemia afecta a todo el mundo entonces conseguir un cheque de afuera es bien difícil porque el mundo pasó por un momento difícil. Ayuda externa no hubo, lo que sí decidimos mirar el impacto negativo de un año con una situación más puntual que lo que podamos sostener en el tiempo. Con esa mirada de mediano y largo plazo asumimos un año malo con una situación que no podíamos controlar y como nosotros queremos una compañía sostenible en el tiempo, la salida es asumir la pérdida. También por eso

decía que salimos a anunciar inversiones, porque nuestra mirada es de largo plazo. Fue un año difícil y lo tomamos como un tema pasajero, si bien a la Argentina le va a costar recuperarse, nosotros estamos en Argentina hace 130 años. Hemos pasado por varios momentos volátiles.

### FAMILIA AGRANDADA

**Así como anunciaron inversiones también hubo adquisiciones, específicamente con la compra de la bodega Dante Robino. ¿Por qué les interesó entrar en esta categoría?**

Nuestra mirada es siempre centrada en la gente, en el consumidor. Tenemos claro que nuestra categoría principal es la cerveza, pero hay ocasiones y momentos de consumo en donde la cerveza no puede satisfacer todas las demandas u ocasiones de consumo. La categoría del vino es complementaria. Para ambas categorías, más del 60 por ciento del consumo es con comidas, pero la ocasión de comida de consumo de vino es totalmente distinta a la de consumo de la cerveza.

**¿Cómo pueden trasladar su experiencia con la cerveza al vino?**

Más que pasar aprendizaje de una categoría otra es complementarse y estar más cerca de todo el día de consumo de un consumidor. Hay iniciativas del vino que estamos replicando, por ejemplo con marcas como Andes, en donde ahora vamos a lanzar una edición especial criolla que está inspirada en el vino. El año pasado lanzamos una IPA andina que también se inspiró fuertemente en el vino. Y de la cerveza hacia el vino creo que el *approach* hacia el consumidor y la forma de comunicar creo que son cosas que se pueden tomar.

**¿Están mirando otras categorías?**

Sí. Estas iniciativas las llamamos categoría de adyacencias, en donde la principal oportunidad está en el vino, pero después hay otras categorías que hoy por hoy hay que ver cuándo te conviene entrar, porque

en un momento de priorizar está difícil salir a hacer apuestas grandes, pero si tenemos varias categorías en mente, no necesariamente de alcohol. Acabamos de lanzar energía accesible con Rockstar, una categoría en la que estábamos con Red Bull y entramos ahí con una propuesta distinta. Estamos viendo también alguna oportunidad con leche de almendras, con una marca que se llama Tratenfu. Son segmentos más chicos pero que a futuro pueden ser un área de oportunidad.

#### UN NUEVO CONSUMIDOR

**¿Qué tendencias aceleró la pandemia en su negocio?**  
Lo primero es el consumo de venta *online*, en donde ya era algo que venía creciendo. Es algo que vino para quedarse. Nosotros tenemos tres propuestas distintas: Appbar (bebidas frías en media hora), Siempre en casa (un servicio de suscripción) y Craft Society (donde podés pedir por unidad y te llega en una semana). Por suerte y por provisión ya habíamos invertido en este negocio hacía tres años. Otra tendencia que vino para quedarse es el consumo en casa. Cuando le preguntas a la gente el 42 por ciento se siente incómodo al salir, y para el consumo en la casa tenemos marcas como Andes Origen que van muy bien con las comidas. El tercer tema importante fue el de la necesidad de conveniencia. Ya la Argentina estaba con un consumidor que tenía poco poder adquisitivo y después de la pandemia las cosas están siendo un poquito más difíciles. Para eso tenemos alternativas como todos los envases de las botellas retornables chicas.

**"Fuimos la primera compañía en anunciar inversiones. Generamos buen contagio en otras que después también siguieron con la visión de ser parte de la recuperación".**

§ **500**

Millones  
de inversión  
anunció Quilmes  
en 2020

**¿Las marcas que están performance mejor son las más accesibles o la idea es apostar por lo premium?**

La premiumización es una tendencia que en el mundo está y en la Argentina también. Las marcas *premium* están creciendo cada vez más. La magia de la categoría de cerveza es que te podes tomar la cerveza más cara y es mucho más barata que otras propuestas *premium* de otras categorías. Es una premiumización más accesible. En esa línea están creciendo las marcas como Corona, Stella Artois y Patagonia, pero también es importante tener marcas como Quilmes o Brahma, que tengan propuestas de precio lógicas dentro de un contexto de consumo y de ingresos difícil. Hay oportunidades de los dos lados.

#### PREPARADOS, LISTOS...

**¿Para qué escenario económico se están preparando?**

El PBI del 2020 cayó cerca de 12 puntos y la expectativa es que se recupere entre 5 y 6 puntos, o sea que volver a la situación pre pandemia nos va a costar dos o tres años y sabemos que la Argentina además tiene otros desafíos, y la recuperación puede incluso ser un poquito más lenta por el nivel de volatilidad que hay. Nos estamos preparando para eso. Para poder volver a la pre pandemia en un periodo de entre dos y tres años. No estamos viendo un rebote fenomenal el año que viene. Por eso es cada vez es más

importante estar muy cerca de lo que el consumidor quiere y busca.

**¿Cómo hacen para proyectar precios en un contexto de incertidumbre?**

Hoy hay un esquema de precios máximos donde el año pasado por la pandemia el nivel de aumento que se le dio la cerveza fue de 7 por ciento, entonces más allá de lo que podamos hacer hay un tema de regulación que empezó ahora a desatarse de a poquito. El año pasado, más allá de lo que tendríamos que haber hecho por un tema de costos, no se hizo. Pero siempre fuimos muy responsables con los precios, nunca pusimos precios arriba de la inflación, el año pasado fue bastante por debajo: el *gap* estuvo en 34 puntos entre precio y costos, pero fue un año atípico.

**Parte de las inversiones que anunciaron van a ir a sustitución de importaciones. ¿Tuvieron problemas para importar insumos?**

En la Argentina hay problemas con el tema de importaciones, pero nosotros no hemos tenido problemas. Nuestra mirada de invertir para producir localmente no fue porque no podamos sino porque nos anticipamos a tratar de ser socios de la recuperación y generar empleo local.

**¿Desde acá qué están exportando?**

Una cosa es lo que es exportación de producto final, que es algo bastante chico, y por otro lado lo grande es la parte de agro, todo lo que es cebada. Somos el décimo complejo agroexportador y tenemos un ecosistema que va de la semilla hasta la botella. Una de cada cuatro cervezas que la compañía hace a nivel global están hechas con cebada de la provincia de Buenos Aires.

**¿Qué espera para 2021?**

Nosotros no vamos a recuperar en un año lo que perdimos en la pandemia, eso lo tenemos claro. Necesitamos tratar de trabajar muy articuladamente con el gobierno para poder tener la mayor previsibilidad posible, porque con una recuperación lenta necesitamos un mayor grado de previsibilidad. <AP>



**B Staffing**

**B Professional**

**B Strategy**

SANTANDER

**Sergio Lew**

CEO



Por Ricardo Quesada

C

**CUANDO EMPEZÓ LA CUARENTENA** en marzo del año pasado, el banco Santander hacía pocos meses que había inaugurado su nuevo edificio corporativo en San Telmo. De pronto, los más de 55.000 metros cuadrados distribuidos en 11 pisos quedaron prácticamente vacíos y sin movimiento. Sin embargo, Sergio Lew, CEO de la entidad en la Argentina hasta fin de mes –cuando será reemplazado por Alejandro Butti– sostiene que la mudanza llegó en el momento justo. La acelerada dinámica de teletrabajo que impuso

# "PARA QUE LA ARGENTINA SE RECUPERE SE NECESITA MÁS FINANCIACIÓN"

**EL SALIENTE EJECUTIVO DE LA ENTIDAD ASEGURA QUE EL PROBLEMA POR EL QUE NO CRECE EL CRÉDITO NO TIENE QUE VER CON LA TASA, SINO CON LA CONFIANZA. DICE QUE LA PANDEMIA SE CONVIRTIÓ EN UNA OPORTUNIDAD PARA ACCELERAR LA DIGITALIZACIÓN.**

la pandemia le permitió a la compañía centralizar aún más las operaciones en su nueva sede.

“Como ya sabemos que no se volverá a un 100 por ciento de presencialidad, decidimos empezar a mudar oficinas que estaban en distintos puntos de la ciudad y llevarlas al edificio Garay. Por un lado, se reforzó el valor de nuestra sede corporativa, que es la más linda y moderna de Santander en el mundo, y por el otro, logramos una mayor eficiencia porque dejamos de pagar varios alquileres”, explica Lew.

Este año, Santander escaló cuatro posiciones en el ranking de Las 100 Mejores y llegó al puesto 12. Para el banco, señala el ejecutivo, fue un año en que, pese al contexto sanitario y de la fuerte crisis económica local, hubo buenos resultados.

**¿Cuál es el balance que hace de este año de pandemia?**

El 2020 nos agarró con un plan que ya había empezado de hacer cosas que pongan al cliente en el centro. Es un lugar común poner al cliente en el centro, pero la verdad es que hay que pensar qué quiere el cliente. Nosotros fuimos midiendo en la medida que lanzamos alternativas digitales. Y vimos que la respuesta del cliente fue igual. En 2020 gracias al Covid se aceleró algo que había comenzado mucho tiempo antes.

**¿Cómo les resultó el proceso de digitalización de cara al cliente?**

Lanzamos soluciones 100 por ciento digitales. En marzo, dos semanas después de que empezara la cuarentena lanzamos el *onboarding* 100 por ciento digital para las cuentas de individuos. Eso fue un cambio enorme. En el año Santander creció en 365.000 clientes netos. Teníamos 3,5 millones de clientes y terminamos el año con alrededor de 3,9 millones.

Además, a fin de agosto lanzamos el *onboarding* 100 por ciento digital para cuentas pyme y en el medio lanzamos productos digitales como el echeq, la gestión de comercio exterior 100 por ciento online y muchos productos más que lo que hicieron fue que el cliente realmente viera que puede operar desde su casa sin moverse desde su casa. Cuando el cliente ve que puede trabajar de esta manera, lo valora y entonces

## "Ya somos una fintech"

**¿Qué desafío les plantea como banco el auge de las fintech de medios de pago?**

Es algo que está dentro del contexto de dejar de pensar solo como banco y pasar a ser una plataforma digital de servicios financieros. El desafío lo tenemos en traer al sistema dinero que hoy está fuera. Con los mecanismos y los incentivos adecuados podemos traer ese 35 por ciento o 40 por ciento de dinero informal y que se maneje a través de los bancos. Además de ser uno de los cuatro bancos que impulsó MODO, desarrollamos soluciones propias.



Foto: Nico Pérez.

que crezcan los depósitos al doble de velocidad que los préstamos, nos deja un desafío, que es crecer más rápido en préstamos. Lo estamos intentando. Ofrecemos líneas de capital de trabajo, vamos a insistir con préstamos personales y tenemos una financiación importante de tarjetas de crédito. Pero no es suficiente. Para que la Argentina recupere inversiones y empleo se necesita más financiación. Creo que la razón por la que hoy las empresas y las pymes no toman más financiamiento no tiene que ver con la tasa. Mi hipótesis es que hay un problema de confianza y que espera condiciones un poco más claras para endeudarse más.

**"El año pasado los depósitos en pesos crecieron 85 por ciento y los préstamos más o menos la mitad. Esto de que los depósitos crezcan al doble de velocidad nos deja un desafío"**

**Invertimos mucho en nuestra app, para que sea más amigable.**

**Creemos que el mundo de pagos se va a seguir ampliando y lo que hay que hacer ahí es agrandar la torta. ¿El futuro de los bancos es ser una gran fintech?**

Creo que ya somos una fintech. Nosotros aceleramos la inversión en tecnología ya desde hace varios años. Desde 2018 a esta parte contratamos alrededor de 1000 programadores. Tenemos soluciones propias, pensando en lo que le interesa al cliente. Y solo esa inversión de hacer lo que le sirve al cliente, nos pone en el concepto de una fintech.

empezamos a poner más ejecutivos remotos a cubrir clientes.

**Destaca que hubo un importante aumento en depósitos, pero ¿qué pasó con el crédito? ¿Puede crecer con las tasas actuales?**

Nosotros estamos ofreciendo descontar cheques al 17,5 por ciento. Estamos haciendo todo el esfuerzo para crecer en préstamos. El año pasado los depósitos en pesos crecieron 85 por ciento y los préstamos más o menos la mitad, casi un 50 por ciento. La cartera en dólares cayó en préstamos un 27 por ciento. Esto de

**Los clientes están esperando un cambio en la macro?**

Es una mezcla. Creo que hay momentos en que el empresario siente que es la oportunidad de avanzar. Hay momentos en que cree que no. No tiene todavía claro que esté ante la mezcla que le permite avanzar más rápido. Crece la cartera, pero los depósitos crecen más rápido. Y es muy importante cuidar los depósitos, pero para nosotros también es muy importante cumplir nuestro rol de reconvertir ahorro en financiación para la inversión y para el crecimiento. Todas nuestras campañas apuntan

3,9

millones de clientes tiene la entidad. En 2020 tuvo un crecimiento de más del 10 por ciento

al crecimiento del crédito, pero, por ahora, el resultado no es tan bueno como nos gustaría.

#### ¿Qué desafío hay este año en un contexto de alta inflación?

Nuestra hoja de ruta es casi independiente del contexto. Tenemos una cantidad de desafíos en los que estamos embarcados y seguiremos ejecutando. Tiene que ver con la transformación cultural, con tomar decisiones basadas en datos y tiene que ver con hacer lo que el cliente valore. Tenemos que pensar en el cliente y buscar soluciones, dónde, cuándo y cómo el cliente las quiera, para sus necesidades actuales o las que ni siquiera se le ocurren que un banco o Santander le pueda resolver.

Además, para mitad de año, tenemos previsto lanzar nuestro banco digital, Open Bank. Es un proceso que se demoró, en parte por la pandemia, pero que ya está casi listo.

#### ¿Qué planes hay para este año, más allá de ese lanzamiento?

Estamos con eso y las otras tres iniciativas que se inscribieron el año pasado. Definitivamente el negocio de adquisición de GetNet seguirá siendo prioridad. Trabajaremos en la billetera virtual Súper Digital y también en expandir el negocio de nuestra compañía de consumo.

#### ¿Crearán compañías desde cero o también están mirando oportunidades para comprar?

El foco primero es orgánico, pero no descartamos evaluar oportunidades inorgánicas. <AP>

US\$ 900 millones

Invertirá Santander hasta 2023, mayormente en infraestructura de hardware y software

## Top 20

### LA GIMNASIA DE LA ADAPTACIÓN

*LA CRISIS OBLIGÓ A LAS EMPRESAS DEL TOP 20 DEL RANKING A REDOBLAR ESFUERZOS PARA MANTENER SUS OPERACIONES Y ADECUARSE A LA NUEVA REALIDAD DEL MERCADO. LOS PLANES PARA 2021 DE CADA UNA Y LAS PERSPECTIVAS SECTORIALES.*



Producción:  
Marysol Antón

# E

**EN LA MISMA POSICIÓN DEL RANKING** que en 2020, Banco Galicia consolidó su lugar entre las 10 primeras empresas en imagen y resultó la entidad financiera mejor ubicada. Fabián Kon, su gerente general, hace un balance del último año, anticipa los próximos pasos que dará el banco en materia tecnológica y habla sobre la situación del sistema financiero.

PUESTO  
Nº10

**Banco Galicia**  
**Fabián Kon**

GERENTE GENERAL



**1** ¿Qué balance hace de 2020? ¿Cómo enfrentó su empresa la pandemia, en términos de resultados y acciones tomadas?

La crisis sanitaria nos obligó a adaptar nuestro negocio a los cambios regulatorios, nuestra manera de trabajar y la forma de vincularnos con nuestros clientes. Nuestra agilidad y capacidad de adaptación permitieron superar estos desafíos, sosteniendo la calidad de servicio y la experiencia de nuestros usuarios. Definitivamente la tecnología jugó y juega un rol muy importante en el ecosistema financiero. En Galicia iniciamos hace tres años un proceso de transformación hacia la agilidad y de cambio de nuestra plataforma tecnológica. Es por eso que el contexto planteado por Covid-19 nos encontró fuertes e incluso nos permitió acelerar algunas soluciones que, seguramente, en otro escenario nos hubiera llevado mayor tiempo de adopción.

Fuimos de los sectores mejor preparados para seguir operando casi normalmente en este contexto gracias a la inversión realizada en nuestras plataformas digitales y sistemas. En nuestro caso fuimos capaces de mantener muy buenos niveles de servicio, una saludable calidad de cartera, altos niveles de liquidez y solvencia y adecuada ren-



**DOW**

®

## Reforzamos nuestro compromiso con la sustentabilidad

Continuamos trabajando con nuestra cadena de valor para buscar soluciones innovadoras que protejan el ambiente, impulsen la economía circular y desarrollen materiales más seguros.

Conocé más en:

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

tabilidad, aunque la amenaza de la inflación puede erosionar los retornos del sistema financiero.

Logramos un fuerte crecimiento en volúmenes, en parte dinamizados por los préstamos dirigidos, incrementando significativamente la participación de mercado de activos. Estos logros hicieron posible un sobre cumplimiento del resultado presupuestado.

Nuestro nivel de desarrollo digital nos permitió superar con éxito grandes desafíos, como absorber el incremento exponencial que registraron las transacciones por canales digitales y adaptar nuestros sistemas a las continuas modificaciones regulatorias.

**2 Principales planes para 2021. ¿En qué áreas y nichos de negocios hará foco para crecer?** Continuamos con el foco en simplificar la experiencia de pagos, buscando llevar el banco a la mano de nuestros clientes a través de la App Galicia, comenzamos con Pagos QR junto a MODO y, ahora, a través de Pagos sin Contacto mediante tecnología NFC en smartphones.

En 2021 continuaremos la transformación, que tiene un componente tecnológico muy fuerte y el objetivo de crear la mejor plataforma del sistema financiero para seguir mejorando el día a día de más personas. Sosteniendo nuestro nivel de inversiones incorporaremos nuevos focos en pos de la estrategia en:

1) Escalar nuestro Centro de Automatización, potenciando la Inteligencia Artificial, buscando procesos más eficientes que permitan facilitar la atención y autogestión del cliente y de empleados con herramientas de Machine Learning.

2) Profundizar nuestro Modelo de Atención Comercial, brindando soluciones digitales y móviles con servicio 7x24, y la mejor Atención Presencial cuando el cliente lo requiera.

3) Escalar herramientas que nos permitan la hipersonalización del

## "Uno de los desafíos es mantener resultados, dada la alta inflación y las tasas reguladas"

Fabián Kon

\$  
146.200  
millones

Prevé facturar  
Banco Galicia  
durante este año

6000 %  
Creció el uso de  
cheques electrónicos  
durante 2020

cliente, tener la cercanía personal y el conocimiento de su huella digital.

4) Evolucionar a una compañía Data Driven, democratizando el acceso a datos en forma simple para todos los niveles de la organización.

**3 ¿Qué inversión implicó tener la plataforma adecuada a lo que demandó el momento actual?** Durante el 2020, el presupuesto que destinamos a IT fue de un total de \$ 11.100 millones. Dentro del crecimiento de la plataforma de cara al cliente se destacan algunos datos como el crecimiento de clientes digitales minorista de un 19 por ciento, y un 60 por ciento del total son clientes full digitales; un crecimiento interanual de logines de 32 por ciento y un crecimiento de clientes digitales mayorista de 9 por ciento.

**4 ¿Qué proyecciones prevé para este año en su sector?** La economía comenzaría a recuperarse después de un año complejo y con la normalización de ciertos sectores y el crecimiento del nivel de actividad esperamos una expansión de la intermediación financiera.

En este entorno y frente a la aceleración en el uso de canales digitales, seguiremos invirtiendo en el desarrollo de soluciones que permitan mejorar la experiencia de los clientes, tanto individuos como empresas. Éstas últimas accederán a través de Galicia Office a una suite completa de medios de pago y financiamiento novedosos que incluyen préstamos tradicionales y otros más recientes como descuentos

de e-cheqs, facturas comerciales y préstamos especializados para sectores de actividad, como es el caso de Galicia Rural.

**¿Cuánto creció el uso de e-cheqs?** El depósito de cheques electrónicos creció un 6000 por ciento (pasamos de tener 2000 depósitos mensuales a más de 120.000). En cuanto a la emisión hubo un crecimiento de 3100 por ciento. Ya alcanzamos el millón y medio de cheques emitidos, manteniendo el liderazgo del mercado a lo largo de todo el año. Actualmente, el 53 por ciento de los cheques descontados en Galicia son electrónicos mientras que en Enero 2020 representaban solo el 2 por ciento.

**5 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad, a su juicio?** Uno de los principales desafíos es mantener los resultados, dada la alta inflación y las restricciones sobre los ingresos: tasas activas y pasivas reguladas, líneas dirigidas, incrementos de comisiones regulados, entre otras.

La disminución del uso de efectivo se plantea como otro de los grandes desafíos. Debemos trabajar juntos, sector privado y Gobierno, en un marco regulatorio e impositivo adecuado, para incentivar el uso de los medios digitales tanto en las empresas, comercios, y personas.

Unido a la disminución del uso del efectivo, se encuentran las problemáticas de la inclusión financiera que radican fuertemente en dos

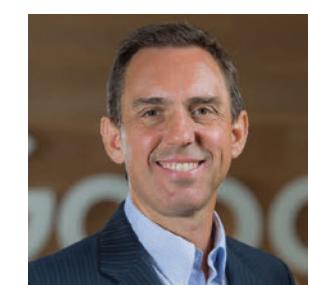
temas: por un lado, la accesibilidad y por otro, el de la educación financiera en sí misma. Para nosotros, la educación financiera es una prioridad porque entendemos la importancia de contar con un sistema financiero sano, que integre y facilite el acceso, incremente el uso y mejore el conocimiento y las capacidades financieras de la población. En paralelo al desarrollo productos cada vez más simples y accesibles. Asimismo, una mayor competencia de nuevos jugadores que entran a participar en espacios específicos, por ejemplo: pagos, comercio exterior, o seguros.

**6 ¿Cuánto prevén crecer este 2021?** La facturación estimada para el Banco durante el 2021 es \$ 146.200 millones. En los primeros nueve meses de 2020, a moneda de diciembre, facturamos \$ 108.757 millones (aún resta conocer el resultado del último trimestre del año).

PUESTO  
Nº 7

**Google**  
**Pablo Beramendi**

DIRECTOR GENERAL



**1** Nuestra prioridad desde el primer día fue cuidar a

**1 ¿Qué balance hace de 2020? ¿Cómo enfrentó su empresa la pandemia, en términos de resultados y acciones tomadas?**

**2 Principales planes para 2021. ¿En qué áreas y nichos de negocios hará foco para crecer?**

**3 ¿Qué inversión implicó tener la plataforma adecuada a lo que demandó el momento actual?**

**4 ¿Qué proyecciones prevé para este año en su sector?**

**5 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad, a su juicio?**

**6 ¿Cuánto prevén crecer este 2021?**

Google Ads para aquellas que tuvieran cuentas activas durante el último año.

La transformación educativa se aceleró y evolucionó más en 2020 que durante los últimos años y nos pusimos como meta acompañar este cambio. Ofrecemos capacitaciones para que cada vez más personas puedan aprovechar nuestros recursos y herramientas. En Argentina, 1,4 millones de estudiantes, docentes y familias pudieron acceder a la educación a distancia gracias a nuestras herramientas de Google for Education.

**2** Este año vamos a poner todo nuestro compromiso en generar un impacto positivo en la comunidad local, promover la recuperación económica y contribuir a resolver los temas del día a día de las personas. Queremos ayudar a usuarios, socios, empresas, gobiernos y organizaciones a seguir innovando y aprovechando todas las oportunidades que ofrece el ecosistema digital. Continuaremos además poniendo foco en la transformación educativa, porque estamos convencidos de que, si bien la tecnología por sí sola no mejorará la educación, puede ser una parte poderosa de la solución.

En febrero anunciaremos la llegada de Google News Showcase a Argentina, un programa de licenciamientos de contenidos donde Google paga a un grupo de medios por los artículos periodísticos. Esto traerá beneficios concretos para la industria periodística del país y sus audiencias. Además, permitirá a millones de argentinos obtener acceso gratuito a contenido de calidad producido por distintos medios del país.

**30 %**  
Crecerá la  
inversión en  
publicidad digital  
este año

**40 %**  
Aumentó la intención  
de inversión en la  
nube en 2020

**4** Si bien es complejo hacer proyecciones en un contexto de tanta incertidumbre, estamos seguros de que los procesos de digitalización continuarán acelerándose. Según e-Marketer, se estima que en 2021 la inversión en publicidad

digital crecerá un punto, llegando a superar el 30 por ciento. Por su parte, el negocio de Cloud cuenta con un gran potencial de crecimiento, impulsado por la necesidad de una rápida transformación digital por parte de las empresas: según un estudio realizado por IDC, la intención de inversión en la nube pública aumentó un 40 por ciento en 2020 debido al Covid-19, y se espera que esta tendencia continúe en 2021.

**6** Acelerar la digitalización sin dudas será central para la sostenibilidad de los negocios y la recuperación económica. Durante el último año, hemos visto cambios rápidos y radicales en el comportamiento de los consumidores. En particular, el cambio de experiencias que son físicas y en persona a aquellas que son completamente digitales. En Google nos gusta decir que "hemos experimentado 10 años de cambios en tan solo 8 meses". En este contexto, entendimos que es importante poder detectar los cambios en tiempo real para comprender cómo se va modificando el comportamiento de los consumidores. Para eso, la aplicación de tecnología como la IA y machine learning será fundamental para cambiar data histórica por data actualizada.

Otro gran desafío que tenemos varias industrias, no solo la tecnológica, es formar mesas de diálogo y de trabajo que nos ayuden a facilitar la colaboración. Este será un aspecto clave para los próximos años: estar cerca con actores del sector público y privado para generar nuevas oportunidades en el país en un momento en donde tenemos grandes desafíos.

30 %

40 %

Crecerá la inversión en publicidad digital este año

Aumentó la intención de inversión en la nube en 2020

**"En el último año vimos 10 años de cambios en tan solo ocho meses"**

Pablo Beramendi

### American Express Enrique Seeber

PRESIDENTE Y GERENTE  
GENERAL  
ARGENTINA Y LAC SUR



**1** El año pasado fue muy desafiante y requirió más flexibilidad y adaptabilidad que nunca. Nuestro pilar como marca es el powerful backing, es decir, el respaldo incondicional hacia nuestros clientes, empleados y comunidad. Cuidamos que todos los colaboradores se sientan seguros y protegidos, logrando en 5 días que el 100 por ciento de ellos puedan hacer sus tareas habituales desde sus hogares.

A nuestros clientes les acercamos propuestas de consumo con descuentos y oferta de beneficios que puedan llegar a su hogar y promoviendo las compras en los comercios de barrio bajo la campaña Shop Small. Con respecto al portafolio de empresas que utilizan nuestros productos corporativos concentraremos los esfuerzos en apoyar las transacciones B2B, ayudando a nuestros clientes a continuar operando sus negocios de forma remota.

**2** El posicionamiento de American Express es el

segmento premium en la cartera individuos, y las pymes argentinas en el segmento corporativo. Vamos a continuar robusteciendo nuestra propuesta de valor con beneficios que se adapten a las nuevas necesidades de los clientes y ayudando a las empresas con herramientas de financiación y soluciones para optimizar sus métodos de pagos y de cobranzas, facilidad para la adquisición de insumos y canalizar sus pagos recurrentes.

Por otro lado, continuaremos con el programa Shop Small, nuestro programa global que fomenta las compras en los comercios de barrio y desarrollando el canal de pagos online.

**4** El segmento de medios de pago de pago seguirá evolucionando en forma rápida, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores para facilitar el pago de productos y servicios, especialmente focalizado en el mundo de pago electrónico, ofreciendo diversidad en la forma de pagar, con acceso a flexibilidad financiera.

Será un año en el que vamos a ver nuevos productos y servicios que van a ayudar a la bancarización de los segmentos de la población que aún no tienen acceso a los medios electrónicos de pago.

# BELLEZA PARA VOS BELLEZA PARA EL MUNDO



VIVÍ LA POTENCIA DE LA



DEL NUEVO EKOS

PUESTO  
Nº 15**Mastellone**  
**Nicolás Seijas**DIRECTOR DE MARKETING  
Y COMUNICACIÓN

**1** Un año difícil para el mundo entero. Durante el aislamiento social preventivo y obligatorio, la empresa incrementó su procesamiento de leche en un 16 por ciento, duplicando el crecimiento del mercado. En logística debimos incorporar en promedio más de 100 colaboradores nuevos por mes. Logramos mantener nuestras plantas en funcionamiento todo el año, sin cerrar ni un solo día. Cabe destacar que la empresa destina el grueso de su producción al mercado interno, por lo que este compromiso ocupó a toda la compañía.

**2** Desde siempre nos caracterizamos, a través de nuestra principal marca, La Serenísima, por ser una empresa que apuesta a la innovación y produce productos de calidad. Aún, durante el 2020 y con la problemática del Covid-19 lanzamos más de 30 nuevos productos y 15 campañas de comunicación. En 2021 apostamos a continuar desarrollando un portfolio de productos más segmentado que permita atender las necesidades de todos los consumidores argentinos, y de esta manera hacer más inclusiva a la marca. Ejemplo de esto, son nuestras nuevas bebidas vegetales que con sus diferentes variedades

**3 %**

Crecieron las ventas en volúmenes de Mastellone en 2020

**35 %**

Aumentaron sus costos durante el año último, con precios que solo subieron 5 por ciento, según la empresa

**1** ¿Qué balance hace de 2020? ¿Cómo enfrentó su empresa la pandemia, en términos de resultados y acciones tomadas?

**2** Principales planes para 2021. ¿En qué áreas y nichos de negocios hará foco para crecer?

**3** ¿Qué inversión implicó tener la plataforma adecuada a lo que demandó el momento actual?

**4** ¿Qué proyecciones prevé para este año en su sector?

**5** ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad, a su juicio?

**6** ¿Cuánto prevén crecer este 2021?

tuvieron una gran aceptación, llegando a liderar este auspicioso mercado en tan solo tres meses.

**4** Por un lado, esperamos una recuperación del consumo de leche asociado a los hábitos del desayuno por la vuelta gradual de la escolaridad presencial y el devenir propio de una nueva normalidad. Además, consideramos que se mantendrán los hábitos de cocina motivados por la restricción de la movilidad surgida el año pasado como consecuencia del Covid-19, lo que continuará traccionando el consumo de productos lácteos para las actividades culinarias. También prevemos que el canal online continúe creciendo y desarrollándose durante los próximos años.

Por el otro, entendemos que se dará un crecimiento en las exportaciones por el alza del precio internacional de leche en polvo y un aumento en la oferta de licitaciones de diferentes dependencias gubernamentales. A su vez, concebimos que se consolidará el crecimiento de las tendencias en nuevos productos de origen vegetal.

**5** Los principales desafíos que observamos son el incremento de los costos de producción y el acelerado encarecimiento de nuestra materia prima. Cabe destacar que en el tambo muchos de los insumos son en dólares. El retraso de los precios respecto a los costos es un asunto que merece especial atención. Confiamos en que se encontrará una solución en el corto plazo al Programa de Precios Máximos que

garantice la sustentabilidad del sector y que nos permita seguir manteniendo los volúmenes de producción.

**¿Cuál fue la suba de los costos de productos en 2020 y cuánto de esto absorbieron ustedes? ¿Cuánto aumentaron los productos?**

Tal como argumentamos en la pregunta previa, consideramos que los precios se encuentran notablemente atrasados. Esto se debe, principalmente, al congelamiento de precios establecido y el aumento de costos superior al 35 por ciento que hemos tenido que afrontar. Los precios han aumentado en 2020 solamente un 5 por ciento, dándose este aumento en dos tramos de 2 y 3 por ciento, respectivamente.

**¿Cuánto prevén que crezca el consumo en 2021?**

Es importante destacar que, en términos generales, durante 2020 el consumo masivo aumentó en un 4,9 por ciento motivado por el alto consumo en hogares dada la estricta y prolongada cuarentena que atravesamos. El segmento lácteo creció por encima del consumo masivo, apalancado por un aumento de precios por debajo de la inflación y de los precios relativos de otras categorías, es por eso que esperamos una caída en términos comparativos para 2021.

**¿Qué sucederá con las exportaciones?**

Las exportaciones representan menos del 10 por ciento del volumen de la compañía y esperamos para 2021 un mantenimiento de estos valores ya que hay un

# HAUSLER

Bien seguro



Bóveda de máxima seguridad



Atención personalizada



Horario extendido de lunes a sábado



Plazos de contratación flexibles



## Cajas de seguridad privadas. Salas de negocio y escritura.

### ¿Por qué conformarte con menos?

CENTRO | BELGRANO | PILAR | CÓRDOBA

Próximamente nuevas sucursales

mercado interno que abastecer y el recibo de leche no se incrementará comparado con el año pasado. En cuanto al mercado internacional, los precios de los commodities están en aumento, específicamente la leche en polvo cotiza en torno a U\$S 3500 la tonelada, por lo que esto implica que se convierta en un mercado rentable para los productores argentinos.

**¿Cuál fue la facturación de 2020 y cuál estiman que será la de 2021?**

Mastellone cerró 2020 con una facturación en torno a los \$ 70.000 millones, con un crecimiento del 3 por ciento en volumen para el mercado interno, dado por una estabilidad en la leche fluida y un crecimiento de doble dígito en todas las categorías culinarias [manteca, crema, dulce de leche, ricota, quesos blandos, entre otros]. Esperamos mantenernos estable en estos valores.

PUESTO  
Nº 16

**Naranja**  
**Alejandro Asrin**  
PRESIDENTE



**¿Cómo cerró Naranja 2020 en términos de resultados, con la crisis de la pandemia?**

Identificamos dos focos que estaban bien claros y no podían ser perdidos de vista: el cuidado de las personas y la sustentabilidad del negocio. Pusimos todo nuestro esfuerzo en una doble mirada: acercarles soluciones a nuestros clientes y ocuparnos de cuidar,

**2 Principales planes para 2021. ¿En qué áreas y nichos de negocios hará foco para crecer?**

**3 ¿Qué inversión implicó tener la plataforma adecuada a lo que demandó el momento actual?**

**4 ¿Qué proyecciones prevé para este año en su sector?**

**5 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad, a su juicio?**

**6 ¿Cuánto prevén crecer este 2021?**

40 %

De los usuarios que pagan con el dispositivo Toque lo hacen contactless

300.000

Tarjetas Naranja X prepagadas lleva emitidas Naranja

de manera permanente, a nuestros colaboradores. Podemos decir que, de un modo u otro, nuestro negocio afortunadamente creció. El e-commerce, por ejemplo, significó un gran hito. Nuestro marketplace, Tienda Naranja, registró un crecimiento del 320 por ciento en nuevos compradores, alcanzando una facturación 600 por ciento superior a la del año pasado. Además, el sitio contó con 400 sellers activos, logrando un crecimiento del 800 por ciento en la oferta de productos disponibles en Tienda Naranja respecto a 2019.

Además, el impacto de la pandemia aceleró las oportunidades para los negocios digitales y en Naranja X no fuimos la excepción: crecimos 1000 por ciento la cantidad de usuarios registrados y hoy contamos con más de 300.000 tarjetas prepagadas Visa Naranja X emitidas. Asimismo, ya son más de 175.000 los comercios que eligen nuestro dispositivo de cobro, Toque de Naranja X, transformándolo en el segundo lector de tarjetas más utilizado del país en su categoría, detrás de Mercado Pago. Incluso, el 40 por ciento de las personas que pagan con Toque lo hacen en formato contactless, una tecnología que se vuelve aún más relevante en este contexto.

Todas estas iniciativas se corresponden con nuestro objetivo inicial: brindar soluciones que le faciliten la vida a las personas; pero a la vez, hagan más robusta nuestra propuesta de valor en el mercado.

**2 Proyectamos inversiones para continuar desplegando productos y servicios financieros digitales que nos impulsan a ser la plataforma tecnológica financiera más humana y más elegida de la Argentina. Asimismo, continuaremos desarrollando la iniciativa "Futuro del Trabajo", enfocados en cómo mejorar la experiencia de nuestros colaboradores, priorizando su bienestar y cuidado.**

**4 Resulta difícil realizar un pronóstico para los próximos meses en un contexto tan volátil como el actual. Se prevé un año marcado por las consecuencias que dejó la crisis social y sanitaria causada por el Covid-19 durante 2020. A pesar de ello, el sistema financiero argentino muestra indicadores de alta solidez. Incluso, la morosidad del sistema financiero no aumentó significativamente, siendo Argentina uno de los países con menor grado de endeudamiento de las familias, como porcentaje del PBI.**

**En nuestro caso, seguiremos invirtiendo para escalar con simplicidad y masividad, nuevos productos y servicios facilitando la eficiencia de cara al cliente.**

**5 La baja estabilidad cambiaria y fiscal impide el avance económico y la inclusión financiera. Es un momento que requiere que todos los dirigentes políticos, económicos y sociales tomemos decisiones que permitan llegar a consensos de largo plazo. Sería saludable que el país fomente la llegada de capitales e inversiones.**



## Doing now what patients need next

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

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

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

**Somos Roche.**



PUESTO  
Nº 17

## Volkswagen Thomas Owsianski

CEO Y PRESIDENTE  
DEL GRUPO EN LA  
ARGENTINA



### ¿Cómo cerró 2020 Volkswagen en materia de ventas y producción?

Pese a lo desafiante que resultó el 2020, Volkswagen Group Argentina logró mantener el liderazgo del mercado, lugar que ocupa desde hace 17 años de forma ininterrumpida. El Grupo alcanzó un total de 59.468 unidades patentadas. La marca Volkswagen se posicionó una vez más como líder en ventas con 55.725 unidades patentadas y el 17,2 por ciento del market share. Por su parte, Audi consiguió el liderazgo en el segmento Premium con un market share del 35,2 por ciento, mientras que la División Camiones y Buses ocupó el tercer lugar en su segmento. Por su parte, Ducati tuvo gran protagonismo en su mercado ocupando el segundo lugar de ventas en el segmento de motos Premium de más de 500 cc en Argentina, con el 16,2 por ciento de participación de mercado, siendo la mejor performance de la marca a nivel global.

En materia de producción, en su 25º aniversario, el Centro Industrial Pacheco superó las 1,5 millones de unidades producidas en su historia,

**"Será clave el trabajo conjunto entre empresas, Gobierno y sindicato para afrontar los desafíos"**

17,2 %

Fue el market share de VW en 2020 en el mercado interno

25.000

Unidades del nuevo modelo Taos prevé producir este año en la planta de Pacheco.

siendo la pick up Amarok el modelo de mayor volumen de producción con más de 580.000 unidades. El Centro Industrial Córdoba alcanzó la producción de 14,5 millones de transmisiones desde su apertura. El 2020 marcó el inicio de la producción de la transmisión MQ281 con destino 100 por ciento de exportación a mercados como República Checa, India, México, Portugal y Polonia.

**Principales planes para 2021. ¿En qué momento se lanzará la nueva SUV Taos y qué producción prevé? ¿A dónde se destinará el nuevo modelo?**

El 2021 será para nosotros un año marcado por el nuevo VW Taos, el primer SUV de la marca fabricado en el país y el primer nuevo modelo en producirse en Pacheco luego de 10 años. El proyecto demandó una inversión de US\$ 650 millones, que implicó entre otras cosas la implementación de la plataforma MQB (la más avanzada del grupo a nivel global) y una nueva planta de pintura, única en el país.

La producción del VW Taos iniciará a inicios de abril, mientras que su comercialización se prevé para fines de mayo. En este primer año, se espera una producción de unas 25.000 unidades. El Taos será destinado a toda la región latinoamericana, incluyendo Brasil, mientras que México será el otro punto de fabricación para abastecer al mercado norteamericano.

**¿Qué otros lanzamientos tiene previsto para este año?** Además, del lanzamiento de Taos, este año prevemos la

incorporación del T-Cross 200 TSI a nuestra oferta. Por su parte, para fines de año, está prevista la llegada del nuevo Audi e-Tron GT, recientemente lanzado a nivel mundial. Este último, 100 por ciento eléctrico, forma parte de nuestro compromiso global con la movilidad sustentable, que completará parte de la familia e-Tron presentada en el país en 2020.

**¿Qué volumen de mercado proyecta VW para 2021?**

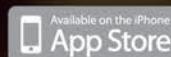
Aún es muy temprano para hacer predicciones al respecto. Todo dependerá de cómo evolucione la pandemia y qué efectos provoque en la recuperación de la economía.

**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy el sector, a su juicio?**

Hoy por hoy, todos los desafíos devienen de las consecuencias que acarrea la pandemia. Los efectos se irán viendo dependiendo de cómo los gobiernos del mundo logren detenerla a través de la distribución de vacunas. En lo que respecta a la industria, será fundamental el trabajo conjunto entre las empresas, el Gobierno y el sindicato para afrontar de la mejor manera los desafíos que vayan surgiendo, además de ganar competitividad en esta y otras regiones para lograr aumentar la exportación. <AP>

# Con la App Galicia podés hacer más desde donde estés

Descargala y conocé todo lo que tenemos para vos.



Galicia

## Las que más subieron



## CURARSE EN SALUD

H

**HACE UN AÑO, EL PRESIDENTE**  
Alberto Fernández decretaba la cuarentena obligatoria a nivel nacional por la pandemia del Coronavirus: sin certezas sobre la modalidad de contagio del Covid-19, sin vacuna prevista y con la incertidumbre de si el sistema sanitario y todos sus integrantes aguantarían un aumento de casos. Hoy, varias empresas de salud que figuran dentro de las elegidas tuvieron saltos estrepitosos y poco usuales dentro de la trayectoria del ranking que hace cada año APERTURA.

EN UN AÑO MONOPOLIZADO POR LOS ASPECTOS SANITARIOS, LABORATORIOS BAGÓ, OSDE Y GRUPO INSUD EXPERIMENTARON UN SALTO EN EL RANKING DE IMAGEN. QUÉ HICIERON Y CÓMO ENCARAN 2021.



Edgardo Vázquez, Bagó.

Luis Fontana, OSDE.

Manuel Sobrado, Grupo Insud.

Laboratorios Bagó subió 10 puestos y terminó en la posición 22, OSDE escaló 24 lugares hasta llegar al número 23 y el Grupo Insud, que no figuró dentro de las 100 mejores en 2020, subió 113 y terminó en el puesto 34.

El Grupo Insud, propiedad de Hugo Sigman y Silvia Gold, fue uno de los primeros en figurar en los medios por su protagonismo en la producción local de la vacuna desarrollada por la Universidad de Oxford y el Laboratorio AstraZeneca. “Desde el inicio de la pandemia, comenzamos a buscar la forma de contribuir con los esfuerzos mundiales que se empezaron a gestar para prevenir o tratar el Covid-19”, responde por escrito Manuel Sobrado, director Ejecutivo de Grupo Insud. “Mabxience, nuestra compañía especializada en la producción de anticuerpos monoclonales, fue elegida por el laboratorio AstraZeneca para producir en la Argentina 180 millones de dosis del principio activo de la vacuna desarrollada junto con la Universidad de Oxford. Fue un año de muchísimo trabajo porque a su habitual producción de medicamentos biológicos,

mAbxience sumó el proceso de transferencia de tecnología y el inicio de la producción de las vacunas”, detalla.

Ante la consulta de APERTURA, desde el Grupo Insud no respondieron sobre la instancia de producción de la vacuna. Pero, al cierre de esta edición, el diario El País de España informó que mAbxience produce a un ritmo de 18 millones de dosis al mes, aunque estas no se pueden utilizar por falta de insumos como bolsas estériles, viales o excipientes biológicos en el laboratorio de México encargado de terminar el producto y parte del acuerdo regional para la producción de la vacuna. En paralelo, la compañía Inmunova, también propiedad de Insud, redireccionó sus investigaciones y, en colaboración con la Universidad de San Martín y el laboratorio BIOL, desarrolló un suero hiperímmune que fue aprobado en diciembre por el Anmat (el organismo estatal encargado de aprobar medicamentos) como tratamiento para Covid para pacientes moderados a severos. “Planteamos 2021 como una continuación del 2020. En muchos sentidos, será un año de transición.

El mix de la virtualidad y la presencialidad seguramente se extenderá a lo largo del año. Tenemos que estar preparados para nuevos desafíos, para reaccionar rápidamente y ser flexibles. Creo que es la gran enseñanza que nos dejó 2020”, concluye Sobrado.

La empresa ligada a la salud que escaló más arriba fue Laboratorios Bagó, liderado por Edgardo Vázquez desde diciembre de 2018, cuando la familia fundadora tomó la decisión de que el laboratorio tuviera su propio management. “Yo hubiese esperado que este año un laboratorio, y en este caso Bagó, haya tenido crecimiento en reputación, e imagen, porque la salud empezó a ser una de las mayores preocupaciones, cosa que en la sociedad argentina no lo era”, destaca Vázquez, quien reconoce que la firma tenía un plan ambicioso para 2020. “No nos vimos ni perjudicados ni favorecidos por la pandemia, nosotros no tuvimos ni alcohol en gel, no vendemos barbijos, no participamos en las posibles soluciones en términos de vacunas”, subraya y agrega que, a principios de año, la baja circulación de la población derivó en una menor circulación de

enfermedades. “A pesar de esto, nosotros fuimos capaces de ejecutar el plan de negocios que teníamos plannificado, no solo en términos cuantitativos, sino también en cualitativos. En términos de negocios sobre pasamos el plan planificado antes de la pandemia y en términos de proceso de transformación de la organización, la situación de Covid nos permitió acelerar el proceso de cambio en el cual nos encontrábamos”, asegura.

En menos de 96 horas, las 400 personas del laboratorio que no tenían ni horario flexible ni teletrabajo pasaron a trabajar en sus casas. En paralelo, las 600 personas que operan en las tres plantas siguieron trabajando de manera presencial desde el día uno, por ser actividad esencial, con el protocolo y las medidas correspondientes.

Bagó tiene 11 plantas industriales en siete países, y exporta a unos 50 países en total, entre los que se destacan mercados poco tradicionales como Irak, Vietnam y Sri Lanka. “La exportación sufrió en marzo y abril por la poca disponibilidad del transporte aéreo”, evalúa y agrega: “Este Gobierno a pesar de la profunda crisis macroeconómica que le tocó lidiar sostuvo las condiciones de accesibilidad y lo hizo de una forma

en los asientos de los aviones, porque las oportunidades de cargo se vieron acotadas”. La firma logró cumplir con sus compromisos, con mayores costos y una mejora en la cadena de abastecimiento, dice el CEO.

Con respecto al impacto de la macroeconomía, Vázquez reconoce que es el elemento que hace que puedas “seguir o no”. En el caso de Bagó, señala, juega a favor el hecho de que la empresa conoce el mercado local “hace casi 80 años” y rescata la política oficial de accesibilidad de los medicamentos. “Nosotros pasamos de un entorno más restrictivo donde los jubilados desde PAMI se habían visto limitados a acceder a medicamentos, y estamos hablando de personas que no acceden a medicamentos necesarios y que tiene consecuencias en la población. Si uno mira la demanda de medicamentos durante la administración anterior había caído y no puede haber una caída de demanda de medicamentos”, evalúa y agrega: “Este Gobierno a pesar de la profunda crisis macroeconómica que le tocó lidiar sostuvo las condiciones de accesibilidad y lo hizo de una forma

bastante responsable, honró deudas que venían de la administración anterior y está pagando en término. Tenemos nuestras diferencias, puntos de vista distintos, pero estamos trabajando colaborativamente porque en un entorno de pandemia no podemos generar una preocupación adicional". Vázquez aclara que mientras que para el Grupo Bagó –Laboratorios Bagó, Nutricia Bagó, Química Montpellier, Synthon-Bagó, Bioprofarma y Sinergium Biotech, de la que poseen el 50 por ciento– la ecuación es un 50 por ciento mercado local, 50 por ciento mercado externo, Laboratorios Bagó depende en un 80 por ciento de sus ventas internas.

"Mi agenda 2021 es Covid-21 en vez de Covid-19. Esperamos el primer semestre seguir operando en un entorno bastante inestable. Ya aprendimos que no es un entorno de emergencia, sino una nueva normalidad", afirma y señala como punto importante cómo va a resolver la Argentina la negociación de la deuda y qué implica eso en términos de ahorro, para entender "qué cosas se van a hacer y dejar de hacer". Además, seguirá el acompañamiento al INTA en un proyecto de investigación que busca obtener datos y conclusiones que ayuden a comprender la respuesta inmune en animales de laboratorio que puedan extrapolarse luego al ser humano, en vistas a una posible nanovacuna contra el Coronavirus y sus variantes. "Decidimos seguir adelante porque apoyamos la investigación argentina, entendemos que en esta competencia tenemos muchas limitaciones, no contamos con los recursos financieros que hoy cuentan las multinacionales globalizadas, pero la línea de investigación que lleva adelante el INTA y que estamos apoyando representa una nueva plataforma en términos de vacunación, y quizás, más adelante, dentro de dos o tres años, tengamos la posibilidad de tener una vacuna desarrollada íntegramente en la Argentina", sostiene y cierra: "No quiero generar

falsas expectativas, es una línea de investigación sólida".

#### UNA EXPLOSIÓN

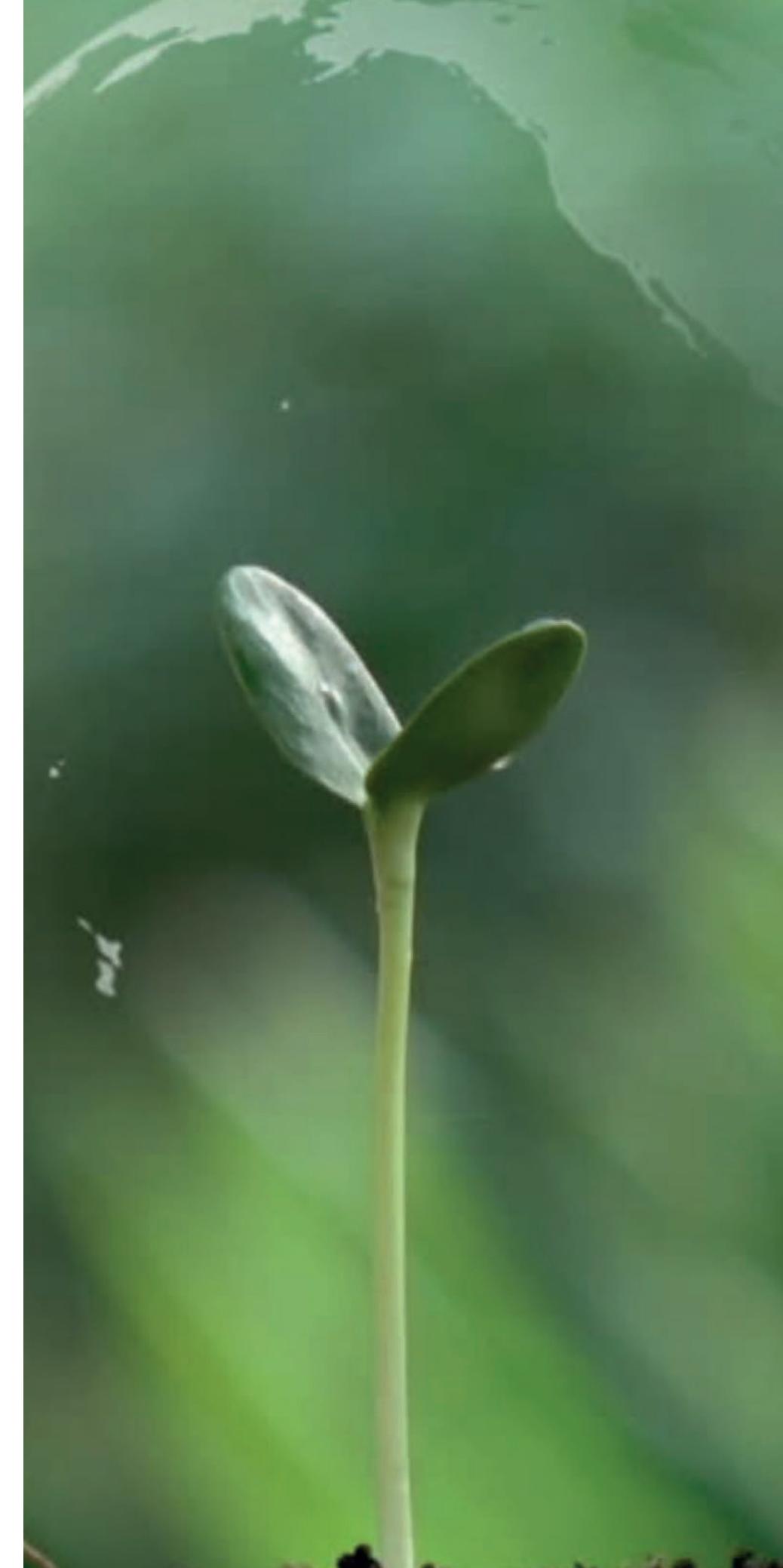
Así es como Luis Fontana, director General de OSDE, define a 2020. "Fue casi un *big-bang*, un punto a partir del cual bascula todo el sistema de relación social. Es un punto de inflexión", reflexiona. Pero la explosión que sorprendió a la sociedad no se tradujo al servicio y, para Fontana, la clave estuvo en la cuarentena: "El aislamiento nos dio tiempo a poder armarnos, a dar una buena respuesta. En otros aspectos y sectores el cierre prematuro generó un perjuicio económico serio, pero por lo que es OSDE y la capacidad de respuesta del sistema sanitario argentino, el decretar el aislamiento nos dio tiempo de preparación y por eso estuvimos en condiciones de dar respuesta", diagnóstica. En ese interín, se robusteció el *call center* de urgencias, se contrataron médicos y se implementó la nueva figura de "médico de seguimiento virtual". Además, se aceitó el contacto con los laboratorios y centros de diagnóstico por PCR, se contrataron hoteles en todo el país para poder aislar a las personas con gravedad moderada.

Todas estas medidas dan a entender un aumento en costos pero Fontana asegura que, a pesar de la pandemia, fue uno de los primeros años en los que la operación no generó pérdida. "Hasta antes de la pandemia, el financiamiento del sistema de salud privado pasaba por una crisis porque los costos para cubrir a las prestaciones superaban la recaudación y la balanza se transformó en negativa", afirma y aclara: "Con la pandemia la gente se asustó y se quedó en sus casas, se internó solo Covid y hubo muchas patologías que bajaron, o bien, suspendieron sus controles". Esto derivó en una baja en los gastos del sistema ambulatorio e internación programada. "Dejamos de asistir todo lo programado, dejamos de gastar esa plata", define Fontana y explica que

esto también ayudó a complementar los gastos generados por la pandemia.

Desde la empresa informan que el número de afiliados (2,18 millones) se mantuvo estable, como también el monto facturado. "La recaudación no cayó, la gente le dio prioridad a la cobertura de salud, y pasamos a facturar de fines de 2019 a enero de 2021 un 10 por ciento más que corresponde al aumento de la cuota", sostiene Fontana quien reconoce que la Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) y la imposibilidad de despedir personal permitió que las carteras de las obras sociales no cayeran. "Si vemos 2020 como una foto, en lo financiero nos hizo gastar menos, pero si lo vemos como parte de una película, fue solo una interrupción. Se ve venir que el sector va a entrar en crisis de vuelta, lo que no gastamos en 2020 lo gastamos ahora por demanda contenida y lo que la gente no hizo el año pasado, lo va a hacer este", prevé el directivo.

Para Fontana, la pandemia demostró que, para acompañar a los afiliados, no se necesita de la territorialidad: "Vamos a pasar de la pluricanalidad de canales –WhatsApp, mail, teléfono, sucursal– a una omnicanalidad que nos permita ser una empresa más flexible, tecnológica y ágil", describe. Con 6500 empleados en todo el país, OSDE reasignó tareas y unidades de negocio para mantener activa la operación. Un ejemplo es el de Interturis: "Teníamos una empresa de turismo, un sector que está en uno de sus peores momentos históricos. Lo que hicimos fue recapacitar a las 200 personas que trabajaban en la empresa para hacer otros trabajos dentro de OSDE, y transformamos al sector en una gerencia que atiende los viajes necesarios entre filiales", describe. Para Fontana, la pandemia ayudó a revalorizar el servicio de salud: "Nosotros siempre tuvimos el problema serio de la percepción e imaginario de la gente, el 'lucran con la salud'; pero si ven cómo nos cierran los números, de lucrar no tenemos nada", concluye. <AP> *Lucila Lopardo*



## Conocimiento Confianza Eficacia

Cuente con nosotros



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



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

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

## Backstage 2021



CÓMO SE VIVIÓ EL DETRÁS DE ESCENA DE LA PRODUCCIÓN DE FOTOS. ESTA VEZ AL AIRE LIBRE Y CON DISTANCIA, LOS NÚMERO UNOS DE OCHO EMPRESAS DIJERON PRESENTE EN EL HOTEL SHERATON DE RETIRO PARA EL EVENTO QUE MARCA EL INICIO DEL AÑO.

Fotos: Nico y Patricio Pérez.

La pandemia cambió muchas cosas, incluida, por supuesto, la forma de hacer eventos. Este año, el tradicional desayuno que organiza APERTURA con los CEOs de las compañías que encabezan el ranking de las 100 Mejores en Imagen tuvo que dejar su ya clásica locación –la suite presidencial del Park Tower– para mudarse a un espacio al aire libre dentro de las instalaciones del Hotel Sheraton de Retiro.

Esta vez, a la vera de la pileta del hotel y en cumplimiento de los estrictos protocolos del establecimiento, los y las número uno de ocho compañías pudieron disfrutar del encuentro al aire libre y con un tono más casual.

En un febrero cálido, el *staff* de lujo del Sheraton recibió a los invitados con una mesa que incluyó jugos, licuados y frutas. Por supuesto no faltó el café y otras delicias dulces y saladas.

Los protagonistas llegaron temprano, 8 en punto como siempre, y, de a uno, fueron pasando por el estudio que los fotógrafos de APERTURA, Nicolás y Patricio Pérez, montaron con todos los recaudos para la ocasión. Mientras tanto, en el patio de al lado, los reencuentros y el *networking* fluían entre los ejecutivos y sus acompañantes. Algunos participaban del evento por primera vez, mientras para otros ya se volvió un clásico de sus agendas de principio de año.

La jornada terminó con una foto grupal que habla de un momento único: barbijos y distancia social. <AP>



1



2



3



4



5



6



7



8



9

① Christian Findling (director General de El Cronista Comercial), junto a Fabián Kon (Banco Galicia) y Fernando Lema y Daniel Herrero (Toyota).  
 ② Los número unos se quitaron el barbijo un instante para una foto tradicional.  
 ③ Findling, Martín Ticinese (Cervecería y Maltería Quilmes) y

Hernán de Goñi (director Periodístico de El Cronista).  
 ④ Patricia Pomies (Globant), Verónica Marcelo (Natura) y Laura Barnator (Unilever).  
 ⑤ CEOs al aire libre.  
 ⑥ Kon, Horacio Riggé (subdirector de El Cronista), De Goñi y Juan Cerruti (Santander).  
 ⑦ Lew (Santander, de espaldas) y Kon con Mauro Mattiozzi (gerente Comercial) y Nicolás Raffo (jefe de Desarrollo Comercial), ambos de El Cronista.  
 ⑧ Guillermo Hang (Techint) y Herrero (Toyota).



APERTURA  
AGRADECE  
AL HOTEL  
SHERATON  
POR EL LUGAR  
DISPUESTO Y  
EL SERVICIO  
PARA LA  
PRODUCCIÓN  
DE FOTOS DE  
LAS 100  
MEJORES.

- ⑩ Barnator (Unilever) en las fotos individuales.
- ⑪ Hang (Techint) posa para Nico Pérez.
- ⑫ Kon (Galicia) y la lente.
- ⑬ De Goñi despedida a Ticinese (Quilmes) y a Lew (Santander).
- ⑭ Eugenia Iglesias (redactora de Apertura) lleva a Marcelo (Natura) a la foto individual.
- ⑮ Ortega, Ricardo Quesada (redactor de Apertura) y Pomies (Globant).



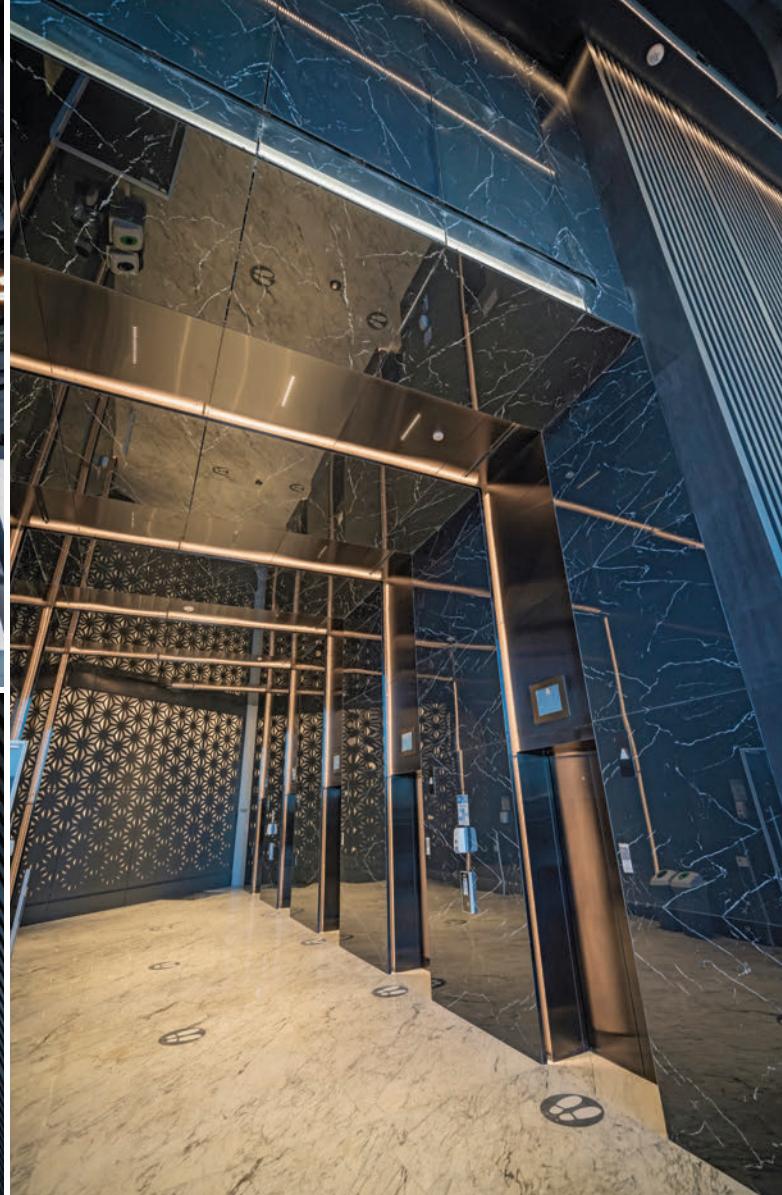
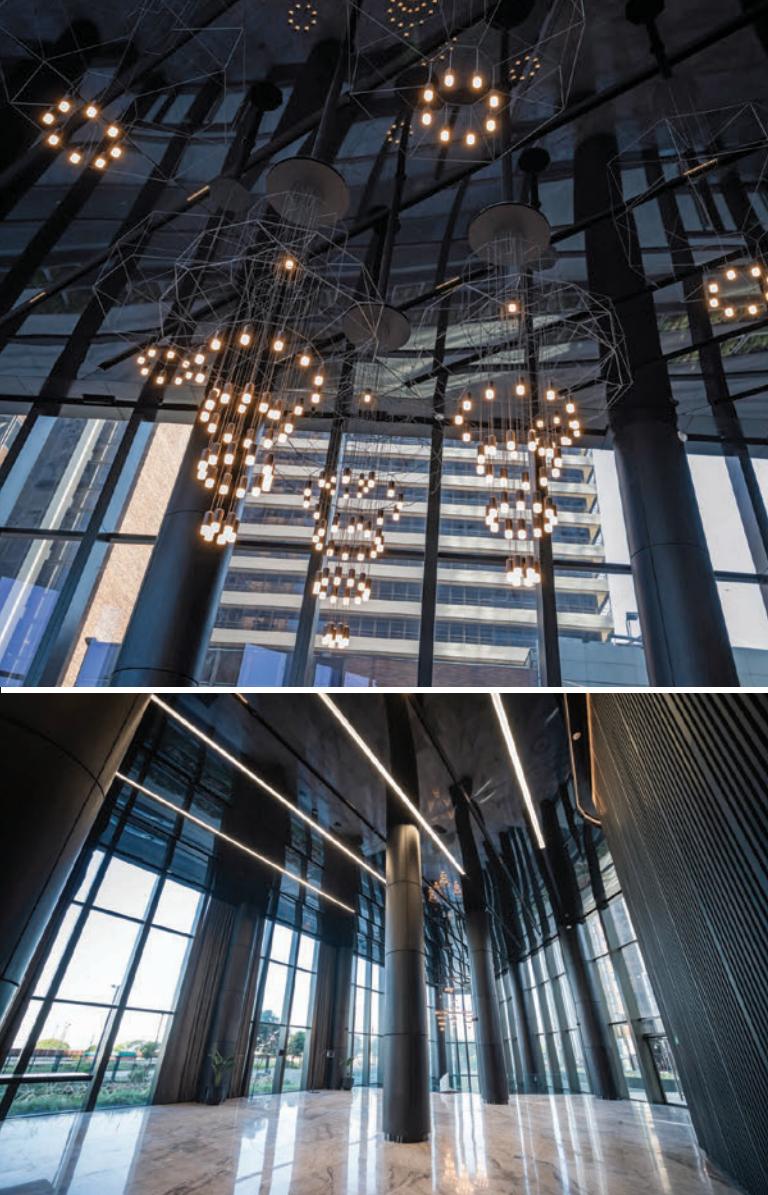
# Preparados, listos ¡A VOLAR!

PAGA EN  
CUOTAS SIN  
INTERÉS

- + NUEVOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD
- + MAYOR FLEXIBILIDAD EN CAMBIOS
- + 3 FRECUENCIAS SEMANALES A EUROPA\*
- + LA FLOTA MÁS MODERNA Y EFICIENTE
- + Y SIEMPRE LOS MEJORES PRECIOS

\*Sujeto a posibles cambios.

Elsztain en el lobby del nuevo edificio de oficinas en Catalinas que acaba de terminar de construir la empresa, a donde mudó su sede central.



Mano a mano

## Daniel Elsztain

CEO de  
IRSA Propiedades  
Comerciales

# IRSA a fondo

Tras el impacto de la pandemia en sus negocios de oficinas y centros comerciales, el CEO del principal player del real estate habla en exclusiva sobre la situación de la empresa hoy, los planes en carpeta y el futuro de ambos segmentos. “Estamos con el portafolio que queremos tener”, dice, sobre la venta de activos.

Por María Eugenia Usatinsky

En Della Paolera 261 se levanta una de las últimas torres de oficinas *premium* (A+) que se construyeron en el mercado porteño. Sus 35.000 m<sup>2</sup> fueron desarrollados por IRSA Propiedades Comerciales, compañía del grupo IRSA presidido por Eduardo Elsztain.

La firma, referente indiscutido del *real estate* nacional, fue noticia durante el último año por la venta de parte de sus activos de oficinas y su lucha para lograr la reapertura

ra de los centros comerciales cerrados durante la cuarentena.

En este marco complejo, sin embargo, aseguran que continuarán adelante con los proyectos que ya estaban en ejecución, aunque aguardarán a que el panorama económico aclare para lanzar los que aún estaban en carpeta, ante la falta de interés de los inversores y de financiación en las condiciones actuales. También trabajan en una propuesta para "trasladar la experiencia del *shopping* al mundo digital" y meterse en la logística de entrega de productos.

Daniel Elsztain, hermano de Eduardo, ingresó al *holding* hace más de 23 años y desde octubre 2020 es CEO de IRSA Propiedades Comerciales (donde se desempeñaba como director). Desde su puesto maneja las inversiones inmobiliarias en el mercado de oficinas, de centros comerciales y el banco de tierras que poseen en el país.

Aunque reacio en general a dar entrevistas, el gerente general se abrió a una profunda charla mano a mano en la que realizó un balance del impacto de la pandemia, el estado de sus inversiones, de sus proyectos en ejecución y a desarrollar.

#### ¿Cómo es el panorama económico de la Argentina? ¿Cómo se refleja en sus negocios?

Venimos de una situación extraordinaria con la sumatoria de una crisis económica, la pandemia y -además- el confinamiento, que fue bastante duro. Esta combinación hace que tengamos una situación bastante particular y difícil. Pero creo que la Argentina tiene una oportunidad nuevamente con los *commodities* altos. Al tener agua (para los productores), personas y compañías con un endeudamiento que bajó muchísimo y un dólar con el que se puede exportar, se generan condiciones interesantes para que el país avance.

No obstante, si las políticas no fomentan las inversiones, es una oportunidad que se desperdiciaría. Ese es el mayor de los temores. Se implementan políticas -por ejemplo- que promueven la construcción, pero después veo otras que desincentivan que haya compradores para inversión. Esto genera que no haya coordinación y si no hay gente que quiera invertir porque se le ponen restricciones o porque tienen que hacer cosas que son complejas, las inversiones se van a otro lado.

#### ¿Considera que existe un plan económico?

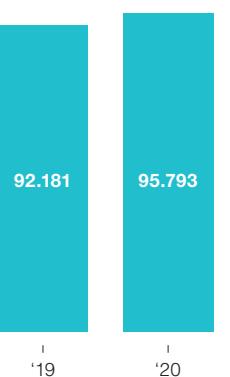
Los actores todavía no tenemos claro qué es lo que tenemos que hacer, cuáles son las reglas de juego, cómo tenemos que movernos para

#### Los números de IRSA

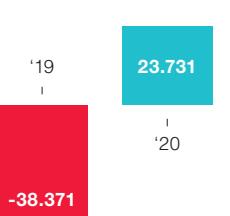
Período fiscal cerrado el 30 de junio de 2020, en \$ millones. Incluye las operaciones del grupo en la Argentina y en Israel.

Fuente: la empresa

#### Ingresos



#### Resultados



El resultado de 2020 se atribuye por el mayor valor en pesos de las propiedades de inversión en la Argentina.

#### Ebitda ajustado de las operaciones en la Argentina

5708

23,3% menos que en 2019.

aprovechar estas oportunidades que -sin duda- deberían estar. Creo que falta difundir más lo que se quiere, cuál es el modelo de país que se busca y qué es lo que quisieran que hagan los actores económicos para poder salir a contar esa intención y conseguir inversores.

#### Fly to quality en oficinas

Durante 2020 IRSA Propiedades Comerciales se desprendió de varios activos: le vendió a la química Dow los 12 pisos (15.014 m<sup>2</sup> locativos) de la torre Bouchard 710 por US\$ 87,2 millones y otros cinco pisos de la torre Boston en Catalinas Norte por US\$ 34,6 millones. En este último edificio también entregaron otro piso y cinco cocheras a un inversor privado.

En tanto, a comienzos de 2020 la compañía concluyó la construcción de su nueva torre A+ en Della Paolera al 200, donde en junio el Banco Industrial le compró dos pisos (2.430 m<sup>2</sup>) y 16 cocheras, por US\$ 16,9 millones. Allí Globant ya posee cuatro plantas de modo tal que IRSA en la actualidad retiene 24 pisos para alquilar (28.000 m<sup>2</sup>), si bien al momento de la entrevista negocia la posible venta de otro de sus pisos. **¿Cómo está hoy la compañía? ¿Continuarán desprendiéndose de activos?**

El portafolio de oficinas que tenemos hoy es casi igual al de hace dos o tres años, pero lo cambiamos mucho en calidad y composición. Es decir, hoy tenemos los mismos 115.000 m<sup>2</sup> que teníamos hace un tiempo pero más de la mitad es nuevo o tiene tres años. Por una cuestión estratégica decidimos vender edificios excelentes, pero que ya tenían varios años y necesitaban inversión. Nos mudamos a un portafolio más nuevo, que es más sustentable y responde a la necesidad tecnológica que demandan nuestros clientes *premium* a los que le alquilamos las oficinas.

Hicimos un *fly to quality* espectacular. Veíamos gente que buscaba refugiar pesos y que decidió hacerlo en este tipo de activos *premium* y esto a nosotros nos dio la oportunidad de hacer un recambio de portafolio y aprovechar a vender a precios récord por metro cuadrado. Estamos muy contentos con las operaciones que se hicieron. Hoy tenemos los edificios más nuevos del mercado.

**¿Pero estas operaciones estaban programadas o surgieron como oportunidad en el contexto de la pandemia? ¿Continuarán vendiendo?**

Esta pregunta es la misma que me hicieron los inversores. Nosotros siempre tenemos en pro-

# HERSTORY

# love inspires



# AVON

Conseguilo en [AVON.COM.AR](http://AVON.COM.AR) o contactá a tu Revendedora Independiente de productos Avon.

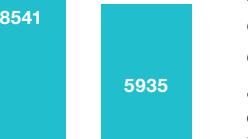


**Ingresos**  
En \$ millones.

**Oficinas**

Variación %

5,4

**Centros comerciales**

Variación %

-30,5

**Ejercicio fiscal 2021**  
Del 1º de julio al 31 de diciembre de 2020.  
En \$ millones.



Ingresos

Variación %

-54,6



Resultados

Variación %

-117,6

grama ir renovando nuestro portafolio de oficinas. Hasta ahora vendimos lo que queríamos vender, si bien nos quedan algunos pisos que todavía están pendientes.

**¿Cuáles son los activos de oficinas aún por vender?**

Tenemos algunos pisos que todavía están en la lista: tres en la torre del Intercontinental y un edificio en el centro de clase B, aunque ya no es una torre entera como la de Bouchard, no tenemos ninguna así a la venta.

Estamos con el portafolio que queremos tener salvo algunas excepciones. No está dentro de nuestra estrategia hoy deshacernos de muchos más metros, salvo los mencionados. Sin embargo, la cuestión oportunista siempre está cuando hay un precio al que uno pueda vender muy bien. Pero siempre que vendemos, reemplazamos. A nosotros nos gusta vender un metro y construir dos.

**¿En Della Paolera tampoco venderán más pisos?**

Hay un piso más que ahora está dando vueltas. Si bien es un acuerdo que hablamos e hicimos un *hand shake* hace un largo rato y probablemente se concrete en el corto plazo, no puedo aún decir quién es (la compañía). Pero no es que hay un plan de salir a vender la torre, de hecho se está alquilando muy bien y está bastante ocupada.

**¿Qué nivel de ocupación tienen actualmente en los pisos que les pertenecen?**

Casi 80 por ciento, que en este contexto es espectacular y más aun siendo que la torre todavía no está inaugurada. Somos los únicos que ya estamos porque hace dos meses mudamos nuestras propias oficinas allí. Los demás están trabajando en hacer obras (en sus plantas) pero en total la ocupación es más alta porque los pisos de Globant y del Banco Industrial están ocupados. Es el edificio más nuevo y me animo a decir que hoy es el mejor o de los mejores edificios de Buenos Aires.

**La pandemia afectó fuertemente al negocio de las oficinas y al comercial. ¿Cómo lo vivieron? ¿Hubo inquilinos que cancelaron contratos, redujeron superficie o quienes optaron por aprovechar a mudarse para hacer un *fly to quality*?**

Nos pasó todo eso. El primer efecto fuerte lo tuvimos con la cuarentena porque nos dejó mucho tiempo –tal vez demasiado– los centros comerciales cerrados.

En oficinas no tuvo tanto efecto durante la cuarentena, pero sí en la poscuarentena ya que

estamos viendo que la gente está demorando el regreso a las oficinas, conviviendo con el *home office* y planificando cuál será el nuevo futuro del trabajo en las oficinas. No obstante, tuvimos muy poca gente que dejó los edificios, son casos contados con los dedos de una mano, aunque está el caso de Falabella que se va de la Argentina, entonces nos deja espacios.

También hubo muy pocos casos –aunque los hay– de reducción de metros cuadrados. Algunas compañías tecnológicas que tenemos han decidido que seguirán con el esquema de *home office* por lo que necesitan menos superficie.

**¿Cómo prevé que será el futuro de las oficinas?**

Lo que todo el mundo está pensando es cómo seguir para adelante, aunque creo que dependerá un poco del país. Hay una oportunidad espectacular para la Argentina con el *home office* porque se puede trabajar para el exterior pero no veo que haya incentivos para que las empresas grandes multinacionales tomen mucha gente acá y vendan servicios para las mismas compañías afuera. Me encantaría que esto pase y que sea de una forma ordenada. Si esta oportunidad se da, creo que aumentará la demanda de oficinas. Si no, hay un riesgo de achicamiento. Las compañías que nos alquilan están buscando hacer lugares muy atractivos para que la gente vaya. Y nosotros también.

**Pero las tendencias en el diseño de oficinas comprenden mucho espacio compartido, con plantas abiertas y esto –justamente– es lo que se puso en crisis con la pandemia. ¿Se modificarán los paradigmas?**

Eso es lo que se puso ahora en crisis pero la gente lo único que sigue valorando –y los jóvenes más– es el contacto con otra gente, las experiencias y los viajes. La diversión y la valoración del encuentro no cambiarán. Los adolescentes –que son los que trabajarán mañana en las empresas– no le tienen miedo al virus y, además, al aparecer la vacuna y como ahora también sabemos cómo manejarnos, creo que volveremos a una vida mucho más parecida a la que teníamos de lo que en general se habla.

Habrá cambios: el *home office* vino para quedarse así como los cuidados y la limpieza, pero la búsqueda del entretenimiento y del encuentro continuará.

Creo que vendrán oficinas con horarios flexibles y con –por lo menos– dos días de *home office*. Esto permitirá eficientizar mucho las oficinas y hacer lugares de encuentro muy piolas. Si funcionara todo con *home office*, no hay forma

# BBVA

Creando Oportunidades

# Avanzamos juntos

Queremos ayudarte a alcanzar tus metas.

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).



**"Las oportunidades para hacer cosas están. El costo de construcción hoy está -medido en dólares- más bajo que en mucho tiempo con lo cual hay una oportunidad a aprovechar"**

Daniel Elsztain

de mantener la cultura ni la pertenencia ni otro montón de cosas que transmite el estar codo a codo con un colaborador que te ayuda a empujar la compañía hacia adelante.

De hecho, estamos lanzando una propuesta de asesoramiento a nuestros clientes sobre cómo pueden volver a las oficinas. Son capacitaciones para mostrar experiencias, qué se hace, cómo se manejan las burbujas y también tenemos una aplicación para registrar quiénes estuvieron cada día, lo que en caso de producirse algún contagio permite identificar a los contactos para avisarles que se aíslen.

#### Tierras para vivienda

**¿Cómo es el planteo que tienen de cara al futuro de la empresa? ¿Continuarán con los proyectos en danza?**

No paramos ninguno de los proyectos en los que estábamos avanzando, ni por la pandemia ni por la crisis ni por la dificultad de la financiación. Seguimos adelante. Pero tenemos nuevos proyectos que estamos analizando y acercándonos a la etapa de concreción sobre los que estamos viendo un poquito qué es lo que pasa porque para todos ellos necesitamos financiación.

Si hubiera esa financiación, las oportunidades para hacer cosas están. El costo de construcción hoy está -medido en

dólares— más bajo que en mucho tiempo con lo cual hay una oportunidad a aprovechar.

A nosotros nos gusta hacer, en las buenas o en las malas siempre hemos hecho inauguraciones, hasta en los peores momentos de la Argentina. Lo que nos motiva es construir e ir para adelante así que diría que sí, queremos seguir haciendo y ojalá que las oportunidades estén y las podamos llevar a cabo.

Además de los proyectos en los que se avanza, tenemos también mucha tierra que –en el segmento residencial– en la mayoría de los casos nosotros las entregamos a desarrolladores específicos que se dedican a hacer viviendas. Actualmente tenemos dos casos –en la zona del Abasto y Caballito– en los que están trabajando *developers*.

**¿En qué estado están estos proyectos?**

El de Caballito es el que desarrolla Portland (N.de R: bautizado Ciudad Palmera, en avenida Avellaneda 1340, que comprende en total 10 edificios por 168.480 m<sup>2</sup>), que lamentablemente había empezado pero hoy está parado (N.de R: por decisión judicial). Son proyectos que el país necesita porque son para la clase media y media acomodada, con posibilidad de comprarlo con financiación de largo plazo. En este caso, eso es lo que más lástima me dio porque Portland ofrecía

# CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

En Laboratorios Bagó innovamos para cuidar tu salud. Un compromiso que asumimos con vos y nos impulsa a desarrollar productos de calidad que te acompañan en cada momento de tu vida. Por eso nuestros mayores logros son tu confianza y el bienestar de tu familia.

bago.com.ar

**Bagó**

Ética al servicio de la salud

## **“Por una cuestión estratégica decidimos vender edificios excelentes pero que ya tenían varios años y necesitaban inversión. Nos mudamos a un portafolio más nuevo, que es más sustentable”**

una financiación única, que no la dan los bancos ni el Estado todavía. Pero yo creo que las cosas se hicieron bien así que espero que se destrabe pronto, tengo fe.

El del Abasto –con la empresa KWZ– se ubica donde está el supermercado Coto (N. de R: Human Abasto Towers, consta de dos torres de 28 pisos -21.000 m<sup>2</sup>- en Lavalle entre Agüero y Gallo, lindero al *shopping*). Allí ya están trabajando, la grúa ya empezó, se ve el cerco de obra con toda la imagen y se hicieron las protecciones así que imagino que ya estarán vendiendo también. Nosotros ahí no nos metemos. Le damos la tierra (al desarrollador) y recibiremos a cambio unos departamentos.

En la ciudad de Córdoba tenemos el mismo esquema con Proaco, en un terreno que está al lado de nuestro *shopping*. Ese está todavía en etapa de permisos e imagino que empezará próximamente. Pero también tenemos otros espacios por los que estamos hablando con desarrolladores dado que está tentador construir.

Hay más tierra en la que hacemos estos acuerdos. Estamos también en San Martín (N.de R: predio de 16 hectáreas donde estaba la planta de Nobleza Piccardo) charlando con dos desarrolladores que están tomando unos metros para hacer dos edificios así que se avanzó un montón.

### **¿Ahí pensaban avanzar con la construcción de vivienda para la clase media?**

Sí, el problema es que no hubo financiación. Si no encontramos financiación –no solo para nosotros sino también para el comprador– es una dificultad y la situación es muy compleja. Ahí ya se terminó de definir el proyecto y otras cuestiones. De hecho hay un edificio que está construido y que estamos a punto de alquilarlo a una compañía.

Empieza la rueda. Estas cosas son lentas para iniciar pero una vez que comienzan resulta más fácil, si bien estamos conviviendo con el hecho de no tener financiación, lo que hace que todo sea más lento. Es un proyecto como a 15 años que incluye también hotel, cines, oficinas y locales.

### **¿Qué perspectiva visualiza para el acceso al financiamiento?**

Yo soy optimista nato y también lo es la compañía. Creo que alguna forma aparecerá: no sé si será por medio de algún programa multinacional para fomentar el acceso a la vivienda o del Estado o si aparecerán otros desarrolladores como Portland que está decidido a invertir y brindar financiación.

También tengo fe en que en algún momento prenda el

modelo de país que está construyendo el Gobierno actual y podamos “venderlo” para conseguir inversores internacionales. Todavía no es el momento pero –cuando se dan buenas señales– las ventanas se abren de un día para el otro.

### **Centros comerciales**

#### **¿Cuándo prevén inaugurar las obras de ampliación del Alto Palermo?**

La obra sigue, se está avanzando a toda máquina. Calculo que para julio estará terminado y podremos abrirlo al público. Comprende pocos metros -alrededor de 3.000 m<sup>2</sup>- pero es el principio de un gran cambio que se viene para el Alto Palermo. Habrá *food hall* nuevo, locales más grandes que se expanden y aprovecharemos a tomar el viejo patio de comidas para seguir modificando el *shopping*, aunque aún este proyecto no lo revelamos porque todavía estamos trabajándolo. Pero, seguirá creciendo, Alto Palermo tiene potencial para continuar siendo el número uno.

#### **¿Cómo impactó la pandemia en este negocio?**

La cuarentena y el Covid llevaron a la peor ocupación en la historia de la compañía. Nunca tuvimos una vacancia tan grande como la que hubo en el peor momento de la cuarentena. Teníamos 150 locales vacíos (algunos muy grandes), sobre 1500 en total.

Usualmente estamos en niveles de 97 a 99 por ciento de ocupación y hoy estamos un poquito por debajo del 90 por ciento, pero influenciados muy fuertemente por la salida de Falabella que nos dejó dos espacios muy grandes y próximamente dejará también el de Mendoza.

#### **¿Cómo son las expectativas de recuperación?**

Se firmaron más de 100 contratos nuevos así que se reactivó mucho la comercialización, especialmente en los *shoppings* más fuertes que recuperaron más rápidamente al consumidor. Recién ahora la gente está volviendo con más fuerza a los centros comerciales. En el interior, hubo *shoppings* que abrieron antes y recuperaron la ocupación, así pasó también en Distrito Arcos que tiene la ocupación a full.

#### **Los nuevos contratos, ¿es con el mismo perfil de marcas o se ven cambios?**

Se ven dos efectos. En el *mix* entre el componente que llamamos “Moda” y “Otros”, en los nuevos contratos está creciendo el segundo. Autos, servicios, gastronomía, entretenimiento son todos rubros que crecen y que fomentamos porque creemos que el *shopping* va hacia eso: a ser un lugar de encuentro, descubrimiento y experimentación.

### **Por lanzar**

#### **¿Cómo responderán ante el crecimiento del e-commerce?**

Estamos incursionando en ver cómo trasladar la experiencia del *shopping* al mundo digital. Trabajamos en eso. Sin dudas el e-commerce creció muchísimo durante la pandemia y luego repuntó un poco el comercio tradicional pero sin reducir el e-commerce, que sigue siendo de un tamaño muy interesante.

Pero hay una relación entre la presencia física y digital, se da una especie de convivencia sana. Una marca que vende



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

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

**“Los actores (del mercado) todavía no tenemos claro qué es lo que tenemos que hacer, cuáles son las reglas de juego, cómo tenemos que movernos para aprovechar estas oportunidades”**

en internet, cuando pone un local vende más en la web y favorece a lograr también mejores ventas en el local. No hace falta tener cinco locales, con uno bueno de “experiencia” para que la gente conozca la marca está bien y los shoppings se están transformando en ese buen lugar de experiencia.

**¿Cómo será el futuro de los centros comerciales?**

La transformación de los shoppings sigue pero sobrevivirán los exitosos que tengan mucho flujo de gente y que ofrezcan experiencias. Aquellos que no tengan excelente ubicación y posicionamiento, tendrán grandes desafíos o se van a reconvertir.

También viene mucho el uso mixto de los shoppings, que es algo en lo que estamos trabajando nosotros también. Hay parte de retail, oficinas, viviendas, servicios y productos de salud y gimnasia con una convivencia muy fuerte.

**¿Proyectan invertir en centros logísticos para e-commerce?**

En logística urbana el desafío grande es cubrir la última milla porque uno puede tener el mejor centro de logística a 20 ó 30 kilómetros pero resulta difícil hacer la distribución en la ciudad. Así que estamos trabajando para realizar una prueba –en el corto plazo– sobre la última milla para que la gente pueda comprar por internet y retirarlo en el shopping o comprar en el shopping y que se le entregue a domicilio o comprar de una forma y cambiarlo de otra. Estamos justamente trabajando en entender esta nueva modalidad para hacer las pruebas.

**¿A qué se refiere? ¿Cuál es ese proyecto en el que están trabajando de la última milla?**

La experiencia digital que estamos trabajando es justamente la de hacer convivir los dos mundos: el digital y el real estate. Hay muchas formas de comprar distintas, cada una tiene su particularidad y estamos aprovechando nuestra ventaja de tener mucha cercanía física con el consumidor (por nuestro posicionamiento) para experimentar en esto.

**Otra tendencia en e-commerce y logística es la instalación de puntos de pick up donde la gente pueda retirar sus envíos y tener su depósito, ¿también trabajan en ello?**

Estamos haciendo exactamente eso, con dos modalidades: en locales de shoppings o en las cocheras de los shoppings. No sabemos qué funcionará más, si la gente decidirá ir con el auto y que se le coloque el producto en el baúl o si los que viven cerca de un centro comercial dirán que prefieren ir caminando a retirarlo. Vamos a probar y veremos qué eligen para después escalarlo. Estamos trabajando justamente en

la logística para poder hacerlo bien y para que –cuando lo comuniquemos– sea una muy buena experiencia.

**¿En qué estado se encuentran los proyectos pendientes de construir en Polo Dot?**

Seguimos trabajando en terminar el proyecto y conseguir el cliente porque nos gusta el concepto de *build to suit*, que es construir para alguien al que la propuesta le encaje perfectamente.

Allí tenemos dos proyectos: uno que es un edificio independiente (Giga, de planta baja y nueve pisos) y otro que está conectado con el centro comercial (La Herradura). Este último por ahora cuenta con más candidatos que el otro, tendrá espacios para oficinas, para centro comercial a cielo abierto y habitaciones tipo hotel para que la gente que trabaja en la zona pueda pernoctar allí. Pero aún no lo lanzamos porque no tenemos “las novias” del proyecto, aunque las estamos buscando.

En algún momento imagino que podremos avanzar con alguno de ellos pero si no tenemos quien lo ocupe no creo que lo hagamos. Estamos viendo los permisos así que cuando los tengamos y esté todo listo, veremos qué decisión tomamos. En tanto, Giga también está con el proyecto y los permisos en desarrollo de modo tal de tener todo para el momento de lanzarlo. Esto nos permite tener velocidad de arranque como para contratar a la constructora y empezar. Son proyectos que duran dos años reales de construcción o menos.

**¿Cómo es el avance en el desarrollo de usos mixtos que anunciaron para La Plata?**

Tenemos los permisos y se está trabajando en el proyecto, los planos y con las compañías prestadoras de servicios para tener toda la infraestructura. Es un proyecto divino, a cielo abierto, muy moderno y muy Covid friendly (risas).

**¿En qué tipo de negocios de real estate, nichos o segmentos proyecta que hay mejores oportunidades a futuro?**

Hay una oportunidad en el mercado residencial, habrá mucha construcción. Pero espero que no se pongan más trabas a los compradores de las unidades y que aparezca financiación. En cuanto a inversión de nuevos proyectos creo que veremos un período de espera hasta que se lancen. Hay oportunidades. El proyecto de La Plata es espectacular, no hay nada aún pero ya tenemos gente que nos dice que si lo lanzamos, van. Y en San Martín también. Gente queriendo desarrollar, hay.

**¿Ven como una tendencia cada vez más consolidada que haya empresas que quieren posicionar sus pesos en el ladrillo?**

Hace seis meses cuando se empezó a dar la brecha (en la cotización del dólar) era algo incipiente dado que el incentivo era mayor. Actualmente la brecha es bastante amplia y no sabemos qué pasará con ella. Cuando era acotada había un gran incentivo a hacer traspaso (de pesos) al metro cuadrado pero el real estate –el ladrillo– siempre fue una reserva de valor y no creo que eso cambie, seguirá así.

Creo que están dadas las condiciones para que haya más crecimiento. Me da mucha lástima escuchar a gente o empresas decir que se van del país, pero soy optimista y tengo fe. <AP>

# ENERGÍA QUE MOVILIZA

Ofrecemos energía para movilizar a las personas y potenciar los negocios.

Somos un Joint Venture entre Royal Dutch Shell y Grupo Cosan de Brasil, que produce y comercializa combustibles y lubricantes Shell. Con presencia en Brasil desde 2011 y ahora en Argentina.

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

 Licenciataria  
de la marca Shell



## Inversiones personales

# Cómo sacarle el jugo a los pesos

La paz cambiaria abre alternativas para inversiones en moneda local. Desde fondos vinculados al CER para los más conservadores a bonos y acciones, para los más avezados. Estas son las opciones aconsejadas.

La paz cambiaria y la lenta recomposición de reservas por parte del Banco Central (BCRA) cambiaron el eje de atención de los inversores. La clave, a corto plazo, es cubrirse de la inflación que avanza sin pausa a un ritmo de entre tres y cuatro por ciento mensual.

Las miradas están posadas en buena medida en los instrumentos en pesos ajustados por inflación. Ahí señalan los analistas que están las oportunidades para el corto plazo. Y subrayan corto plazo, porque la quietud del tipo de cambio puede perdurar (si se cumplen las proyecciones del equipo económico) o convertirse en un artefacto pronto a detonar.

"Es importante tener en cuenta que el objetivo principal de una cartera de inversión en pesos debe ser minimizar el riesgo nominal. Los últimos meses arrojaron distintas respuestas a la pregunta sobre cual es la mejor forma de indexar los pesos. Mientras que en el cuarto trimestre del año pasado la respuesta apuntaba a dólar linked, desde diciembre la respuesta giró hacia opciones que ajustan por inflación", explica Cristian Brau, Head Portfolio Manager de Grupo SBS. Y aclara: "Ambas alternativas, tanto dólar linked como CER, son opciones que deberán mirar a lo largo de 2021 los inversores moderados porque la historia podría modificarse con el pasar de los meses".

"Estamos viviendo un momento de tranquilidad para el dólar, en virtud de las medidas que está tomando el Gobierno y el escenario internacional con fuerte emisión monetaria. Por ende, las



inversiones en pesos sí son una oportunidad dentro de este contexto con vistas al mediano plazo", afirma Diego Demarchi, gerente de Wealth Management en Balanz. Su recomendación para obtener rendimientos atractivos en moneda local: armar carteras de inversión diversificadas y no centrar todo el capital en un solo activo o instrumento de inversión.

"El objetivo de mínima que debe ponerse un inversor para anotar ganancias en 2021 es, básicamente, ganarle a la inflación, ya que si esto no se cumple, quiere decir que se perdió poder de compra", dice, didáctico, José Ignacio Bano, gerente de Research de Inverti-

rOnline. El número al cual hay que ganarle depende de quién esté haciendo las proyecciones. Según el REM estará en torno a un 48 por ciento o 49 por ciento, mientras que algunos analistas afirman que será un poco menos. El ministro de Economía, Martín Guzmán, aspira a que sea un 29 por ciento.

Con tanta dispersión en los diagnósticos, el inversor no puede dormirse en un plazo fijo. El monitoreo constante es clave.

¿El plazo fijo? La alternativa en pesos preferida por muchos argentinos permite obtener 40 por ciento anual de rentabilidad, siendo optimistas. Y con las proyecciones que se manejan eso puede dejar al inversor en rojo. Por otra parte, las tasas de plazo fijo, hoy en cerca de 37 por ciento anual, pueden bajar al momento de la renovación a 30 días.

## Estrategia

"El mercado hoy opera bajo expectativas de inflación superiores a la tasa de interés, tal como ha sido en los últimos seis meses. Por eso los activos CER siguen muy demandados buscando esa cobertura para que no se desvaloricen los ahorros", define Diego Gallo, gerente Comercial de Quinquela Fondos pero inmediatamente agrega un dato a tener en cuenta: "Si bien las expectativas de devaluación bajaron también lo ha hecho el costo de cobertura, entonces las opciones de inversión en activos *dollar linked* siguen siendo atractivas para aquellos que tienen compromisos en moneda extranjera y buscan evitar eventuales desfasajes". Sugiere al inversor, como muchos de sus colegas, que combine fondos tanto ajustados por CER como *dollar linked*.

Como recomendación para cuidar el valor de los pesos en el corto plazo, Brau apunta al fondo SBS Renta Pesos. "Luce razonable para este objetivo puesto que, con un sesgo importante hacia bonos que ajustan por inflación, no se trata de un fondo puramente CER sino de pesos discrecionales, motivo por el cual la estrategia puede ir adaptándose de acuerdo a las condiciones de mercado".

"Nuestra cartera recomendada para un inversor moderado en pesos apunta

a diversificar con renta fija en pesos, 60 por ciento CER y 40 por ciento otros ajustes según el momento del mercado como Badlar o incluso tasa fija actualmente", explica Sabrina Corujo, directora de Portfolio Personal Inversiones (PPI) y suma a la estrategia también algo de FCI ligados al Dólar, preferentemente con una combinación de sintéticos y ON/bonos en dólares.

Para un inversor más agresivo "podemos modificar un poco las ponderaciones, para sumar renta variable", aconseja Corujo. "Los FCI son un buen activo para diversificar siguiendo como *benchmark* el Merval, si la posición es de una economía que vaya solucionando sus desequilibrios para recuperarse y normalizarse. No obstante, se debe entender la exposición a la volatilidad que una posición de este tipo podrá traer a la cartera dada la situación local, tanto por el lado económico-financiero como por el político con las elecciones delante", expresa.

Demarchi, de Balanz, hace foco en la necesidad de que todo inversor (no importa su tamaño) se acostumbre a los beneficios de diversificar. "Para un inversor moderado recomendamos una cartera de inversión en pesos que invierta un 30 por ciento en el FCI Balanz Ahorro Pesos, un 30 por ciento en el Balanz Institucional y el 40 por ciento restante en el FCI Balanz *dollar linked*. De esta manera mantiene una postura conservadora, pero sin perder de vista la apreciación del dólar ni tampoco el aumento del índice de precios".

Para quienes siempre se quedaron tranquilos con el plazo fijo, Marcelo Otermin, Responsable de ICBC Investments Argentina, propone muchas alternativas para que cada inversor encuentre la que va a la hora de sus zapatos: desde Letras del Tesoro que pueden ser a descuento (similares a un plazo fijo), ajustables por tasa de pase del Banco Central, ajustables por inflación CER, a obligaciones negociables (usualmente pagan tasa de interés más un *spread*), títulos públicos ajustables por CER o tipo de cambio (*dollar linked*), hasta acciones". "Los rendimientos ofrecidos también varían por

plazo, pero pensando en plazos no muy superiores al año se puede encontrar 40/43 por ciento en pesos, tasa Badlar más 2/3 por ciento, inflación menos 2/5 por ciento o dólar oficial más -1/1 por ciento", explica el ejecutivo de ICBC.

Su cartera sugerida para una estrategia moderada está compuesta por un 15 por ciento de depósitos a plazo fijo, 10 por ciento del fondo Alpha Ahorro que invierte en instrumentos de renta fija a corto plazo en pesos, 35 por ciento en el Alpha Renta Capital (títulos públicos ajustables por inflación, en dólares y ON), 15 por ciento en el fondo Alpha Renta Capital Pesos y 25 por ciento en el fondo Alpha Acciones.

## Subir la vara

Para buscadores de ganancias y sin temor a asumir riesgo Gallo, de Quinquela Fondos, sugiere sumar un porcentaje en Quinquela Infraestructura

**"Las acciones están en valores bajos en dólares y pueden aparecer oportunidades en el sector financiero o energético".**

Diego Gallo, Quinquela Fondos.

jos históricamente y si la economía se encaminara positivamente, tendrían mucho potencial de suba, pero las fluctuaciones son muy elevadas". Para este perfil mas osado sugiere: "La estrategia Dinámica, calculada con un nivel de riesgo elevado, se compone de un 10 por ciento en depósitos a plazo fijo, 5 por ciento en el fondo Alpha Ahorro, 30 por ciento en el fondo Alpha Renta Capital, 5 por ciento en el fondo Alpha Renta Capital Pesos, 30 por ciento en el fondo Alpha Acciones y 20 por ciento en el fondo Alpha Mega que trata de capturar la evolución del índice Merval Argentina".

"Para un inversor más arriesgado, la cartera de inversión quedaría colocada con un 30 por ciento en el FCI Balanz Ahorro Pesos, un 30 por ciento en el Balanz Institucional, 20 por ciento en el FCI Balanz Dólar Linked y el 20 por ciento faltante en el FCI Balanz Excalibur Regisseur", dice Demarchi y le marca un mínimo de 12 meses en el calendario a este tipo de inversiones.

Brau, de SBS, también pone sobre la mesa una propuesta con más pimienta. "Nuestro fondo SBS Balanceado, combina exposición a acciones, bonos soberanos en dólares y segmento corporativo. Tres activos que, si bien riesgosos, creemos que exhiben valuaciones que balancean o reflejan estos riesgos mejor que algunos activos en pesos". El SBS Rentabilidad Directa anotó un crecimiento de 96,9 por ciento. El índice Merval subió apenas 235 en pesos en el mismo periodo y el tipo de cambio (tomando como referencia el CCL) aumentó 97 por ciento.

También para perfiles agresivos Banco de InvertirOnline hace foco sobre la renta variable: tanto acciones como Cedars. "En este momento las acciones argentinas son de alto riesgo, pero no quiere decir que no se puedan tener como opción en el portafolio, sobre todo en una persona con un perfil agresivo. En ese caso, algunos sectores como los *commodities* o los más vinculados al sector financiero podrían tener un mejor rendimiento y por supuesto todo lo que es Cedars es más que interesante". <AP> Mónica Fernández

# Enlace Made in China



La compañía de Elon Musk consiguió un respaldo sin precedentes de Beijing. ¿Qué pasará cuando Tesla ya no sirva a los intereses del Estado?



Por Matthew Campbell, con Chunying Zhang, Haze Fan, David Stringer, y Emma O'Brien

**El 10 de febrero del año pasado**, cuando las autoridades de China pusieron fin a las suspensiones laborales pensadas para detener al nuevo coronavirus, gran parte del país se mantenía en silencio. El transporte seguía interrumpido y muchos trabajadores permanecían en sus provincias de origen. A otros se les había dicho que evitaran sus fábricas y oficinas hasta que los gerentes presentaran planes para una reapertura segura.

Pero en una llanura pantanosa en las afueras de la ciudad más grande de China, la planta Giga Shanghái de Tesla bullía. Miles de trabajadores volvían a las líneas de montaje, muchos de ellos llevados en ómnibus provistos por el gobierno desde dormitorios con vigilancia para impedir que se mezclaran con la comunidad. Los trabajadores tenían abundancia de máscaras N95: a diferencia de muchas empresas, a Tesla le habían asignando amplias provisiones los burócratas que asumieron el control del suministro de equipos de protección. La fábrica había sido limpiada con un desinfectante cuya compra también requería de la autorización de un regulador.

En la primera semana luego de reanudar la producción, mientras Toyota, Volkswagen y otras automotrices internacionales no podían reabrir, Tesla Shanghái fabricó unos 1000 vehículos. Ya en marzo eran 3000 por semana, un nivel superior al período previo al cierre. Por esa fecha, según personas familiarizadas con la conversación, un directivo señaló en una charla interna que Tesla no solo tenía luz verde del gobierno para volver a trabajar, también tenía escolta policial con sirenas. (En un correo electrónico un representante de la empresa dijo que “ningún directivo de Tesla hizo jamás tal afirmación”).

El pronto regreso a Tesla a la normalidad fue coherente con la relación que el productor de autos eléctricos ha disfrutado con el Estado chino desde 2018, cuando anunció los planes de construir la planta de Shanghái. Una y otra vez ha conseguido beneficios que otras firmas internacionales se esfuerzan por obtener, como desgravaciones impositivas, créditos baratos, permisos para manejar plenamente la producción interna, y ayuda para levantar la enorme instalación a una velocidad pasmosa. El apoyo del gobierno ayudó a Tesla a convertir a China en su mercado más significativo fuera de Estados Unidos. Ahora el Model 3 se cuenta entre los vehículos eléctricos (VE) más vendidos en el país más poblado del mundo, y en el más reciente informe de ganancias de la empresa, China representó alrededor de la quinta parte de la facturación, un rendimiento que contribuyó a hacer de Elon Musk el hombre más rico del planeta. Pero tal vez más importante sea que la compañía se está acercando más que ningún otro rival externo al corazón del frenético sector tecnológico de China. Tesla China es más que la planta de una sucursal; fue pensada para hacer investigaciones y desarrollos originales, con autorización de contratar algunas de las mentes más brillantes del país y mantenerlas al margen de potenciales competidores.

A cambio, Tesla y su director ejecutivo hicieron todo lo correcto en relación con Beijing. Musk, quien no respondió pedidos de entrevista para este artículo, respaldó efusivamente el reservorio de talento de China y sus planes ambiciosos en VE, afirmaciones que dicen mucho en un país cuyos líderes son fuertemente sensibles a las opiniones foráneas. La unidad local de

Tesla también se alineó explícitamente con las metas de la política económica del presidente Xi Jinping, y obligó a la vasta gama de fabricantes de VE a mejorar su juego, un paso crucial en los intentos oficiales por dominar la era de la movilidad eléctrica.

Con la mayor presencia de Tesla, es justo preguntarse si Musk se ha convertido en el capitalista extranjero favorito de Xi. Pero si bien la posición de Musk es privilegiada, también es incómoda. Las relaciones chino-estadounidenses están en su punto más bajo desde comienzos de los años '90, una tendencia que se intensificó con el presidente Trump pero que ciertamente excederá su mandato, en vista de que el presidente Joe Biden es cada vez más escéptico acerca de China y se extienden las actitudes duras de legisladores de ambos partidos. Azuzados por años de proteccionismo y robo de propiedad intelectual, y conscientes de que China ha sido acusada de cometer violaciones a gran escala de los derechos humanos en Xinjiang y Hong Kong, pocos directivos norteamericanos están dispuestos ya a expresar más elogios. Menos incluso dirían lo que dijo Musk en un *podcast* del verano pasado: “China es lo mejor”.

De momento, las acciones de Musk hicieron poco por minar su posición en casa. Amado por muchos progresistas debido a sus credenciales ecológicas, alabado por los conservadores aliados con Trump en virtud de sus gestiones para recuperar la industria estadounidense, y merecedor de la confianza del Pentágono en el lanzamiento –a través de SpaceX– de sus satélites espías, parece tan popular en Washington como en Beijing. Pero al deteriorarse las relaciones entre las dos capitales y en tanto una China cada vez más autoritaria busca el liderazgo mundial en tecnologías clave como los VE y la inteligencia artificial, no resulta claro por cuánto tiempo podrá Musk hacer equilibrio en esa línea de falla geopolítica. Los políticos del país podrían decidir que no quieren que una de las compañías industriales insignia del país comparta conocimientos con un rival estratégico; los líderes chinos podrían adoptar una visión menos indulgente de Tesla una vez que haya cumplido con sus propósitos.

Bajo la estrategia económica de Xi, “las compañías extranjeras van a tener oportunidades muy buenas, pero tienen que ser conscientes de que en último caso el plan es que toda la tecnología avanzada sea china”, aclara James McGregor, director a cargo de China en la firma de relaciones gubernamentales Apco Worldwide. “Espero que Elon vaya allí con los ojos abiertos”.

**China es el más grande mercado mundial de VE** por una enorme diferencia, con unos 1,2 millón vendidos en 2020, más del 40 por ciento del total planetario. En gran medida su popularidad está impulsada por la política estatal. Durante un decenio, las administraciones centrales y locales ofrecieron una mezcla de subsidios e incentivos para comprar autos eléctricos o híbridos. Algunas ciudades grandes también impusieron sistemas que castigan a los propietarios de vehículos convencionales. En Shanghái, por caso, las patentes de nuevos autos a nafta tenían que comprarse en un remate, con precios que actualmente rondan los US\$ 14.000, mientras que las placas para autos eléctricos son gratuitas.

Pero incluso en las ciudades más conectadas los Tesla eran inusuales hasta hace poco. En 2015 la compañía vendió en China



Un acto en octubre para celebrar el envío a Europa del Model 3s fabricado en China.

unos 3700 autos, frente a los 33.000 de la firma líder de entonces Zhidou Auto, fabricante de vehículos eléctricos del tamaño de un carrito de golf. Hubo algunos errores costosos. Cuando en 2014 Tesla empezó a vender su primer sedán en China, el Model S, sus diseñadores no comprendieron que los compradores lo suficientemente ricos para conseguirlo tenían chofer y por eso querían asientos traseros elegantes. En su equipo de *software* también faltaban algunas populares aplicaciones chinas, y los puntos de carga de los autos solo eran compatibles con los cargadores de Tesla, no con la norma nacional china.

El problema mayor fue que todos los Tesla vendidos en Beijing o Shanghái se fabricaban en Estados Unidos. Al igual que muchas iniciativas oficiales chinas, los subsidios a los VE fueron pensados para expandir la base industrial del país y sostener a las compañías estatales, así que por lo general no se aplican a vehículos importados. En cambio, industriales chinos como BYD Auto Co o BAIC Group se benefician enormemente de la ayuda, que les permite vender VE de mitad de rango por el equivalente a US\$ 20.000 o menos tras los subsidios al consumo.

Dentro de Tesla, las discusiones sobre China avanzaban con cautela. Tres exgerentes que pidieron no ser identificados al hablar de las deliberaciones internas, recuerdan exámenes intensos de los tratos con proveedores o socios chinos, en parte por las preocupaciones acerca de la protección de la propiedad intelectual. La integridad de las cadenas de suministro era otra inquietud. Los directivos de Tesla, dijeron dos de los gerentes, a menudo no creían conocer lo suficiente sobre los antecedentes ambientales de algunos de los proveedores chinos, por caso, en lo referido al grafito, un componente crítico de las baterías cuya extracción puede causar graves contaminaciones.

En 2017 la orientación de la compañía hacia China empezó a cambiar. En marzo de ese año, Tencent Holdings, empresa tecnológica insignia con fuertes conexiones con el Estado, compró una participación del 5 por ciento en Tesla, lo que llevó a Tesla a declarar en Twitter que sería un “inversor y un asesor”. No detalló acerca de qué asesoraría, pero la operación pareció anticipar un impulso serio en dirección a China. Tesla también estaba trabajando para corregir algunos problemas previos, al agregar, por ejemplo, puntos de carga con la norma china.

Por fuera de la mirada pública Tesla estaba explorando cómo podría establecer una mayor presencia allí, y había directivos reco-

riendo las ciudades del territorio continental en busca de posibles sitios para instalar fábricas. Shanghái, por tradición la metrópolis china más orientada al exterior y la ciudad natal de Robin Ren, el ingeniero formado en Stanford que dirigía las operaciones de Tesla en Asia-Pacífico, era una favorita obvia. Pero las ciudades chinas tienen un larga historia de competir

para atraer inversores de renombre, y en Estados Unidos Musk había demostrado ser afecto a hacer que los gobiernos se disputen sus atenciones, de modo de asegurarse incentivos generosos y descuentos impositivos para su planta cerca de Reno, Nevada, y para el sitio de lanzamiento de cohetes en el sur de Texas. En sus discusiones con posibles anfitriones chinos, señala una persona al tanto del sondeo, Tesla tenía una condición no negociable: el manejo al 100 por ciento de sus actividades locales, para proteger su IP y posiblemente la marca de vehículos más demandada del mundo. Ninguna otra entidad, china o extranjera, podría tener en ella siquiera una mínima participación financiera.

Era mucho pedir. Desde los años '90 China ha prohibido que las automotrices foráneas establezcan unidades totalmente propias. En cambio tienen que ingresar en emprendimientos conjuntos 50-50 con entidades chinas, compartir ingresos, tecnología y conocimiento con firmas que podrían usar esos activos para desarrollar productos rivales. Un cambio en las reglas precisaría de respaldo estatal nacional y local. A fines de 2017, Tesla había elegido a Shanghái como la opción más probable de la planta, pero personas al corriente del tema declararon a Bloomberg News a comienzos del año siguiente que las negociaciones se habían estancado por el tema de la propiedad, dado que funcionarios del gobierno central insistían en un emprendimiento conjunto.

El momento de Musk resultó afortunado. La guerra comercial entre China y Estados Unidos se estaba intensificando, Trump amenazaba con una amplia gama de aranceles y las empresas norteamericanas se topaban con un ambiente más hostil en la República Popular, que incluían el llamado en redes sociales a boicotear sus productos. En un sondeo entre sus empresas miembro publicado en 2018, la Cámara de Comercio Estadounidense en China informó que el 75 por ciento se sentía “menos bienvenida que antes”, lo que reflejaba “percepciones entre las compañías extranjeras de que no son tratadas equitativamente”. Por primera vez desde la apertura económica china de los años '80 parecía posible que el flujo de dinero y conocimiento extranjero iba a revertirse, lo que pondría en peligro el crecimiento. “China buscaba titulares que dijeran que las compañías norteamericanas todavía querían seguir viniendo aquí – señala Kenneth Jarrett, ex cónsul general estadounidense en Shanghái y ahora consejero de alto nivel en el Grupo Albright Sonebridge. Y Tesla se dio cuenta de eso, percibió que podría negociar más y ganó”.

Musk buscaba el pleno control y en abril de 2018 lo consiguió. Ese mes la poderosa Comisión Nacional para el Desarrollo y la Reforma anunció que en 2022 desaparecería el límite de 50 por

ciento en la propiedad extranjera de empresas automotrices, mientras que las actividades dedicadas enteramente a los VE quedaban exentas de inmediato. Tres meses más tarde Tesla firmó un convenio con el gobierno de Shanghái para tener una fábrica capaz de producir 500.000 vehículos por año.

**A comienzos de 2019, Musk y un grupo de dignatarios** se reunieron en un campo barroso en la Nueva Zona Lingang, un sector en desarrollo a una hora y media de viaje del centro de Shanghai. Subiendo al escenario detrás de un atril blanco con la marca de Tesla, Musk se refirió a la ocasión con una exageración característica. La fábrica que empezaría a construir, dijo, será “tal vez la más avanzada” del planeta. Aun más, “pensamos que con los recursos de aquí podremos construir la Gigafábrica de Shanghái en tiempo récord”.

Luego fue a Beijing, mientras todos sus movimientos eran registrados en redes sociales por admiradores chinos, a muchos de los cuales encantó su decisión de cenar en uno de los restaurantes más conocidos de la ciudad. El punto destacado del viaje fue una reunión con el primer ministro Li Keqiang. “Adoro a China”, dijo Musk en la cita, con lo que aportó una frase que sería distribuida con entusiasmo por los medios estatales. Pronto quedó en claro que también China lo amaba, y no solo porque Li replicó que se le podría conceder la residencia permanente.

En marzo de ese año, varios bancos con respaldo estatal cerraron un acuerdo con Tesla por unos US\$ 521 millones en financiamiento para la construcción. Aceptaron prestar el dinero a tasa subsidiada y sin opción a reclamos, lo que significa que en caso de cesación de pagos, no tendrían argumentos legales contra Tesla más allá de la garantía. La fábrica ya estaba levantándose a ritmo sorprendente, y el gobierno de Shanghai colaboraba de todas las maneras posibles. A Tesla le habían permitido empezar a trabajar antes de que contara con todos los permisos, y hasta se enviaron funcionarios al lugar para procesar el papeleo. La conexión de la planta a la red de agua solo tardó cuatro días, y State Grid, el distribuidor nacional de electricidad, informó que había concluido la conexión con Tesla a mayor velocidad que con cualquier otro proyecto de tamaño comparable.

Tesla parecía igual de popular en Beijing, adonde Tesla regresó en agosto de 2019 por una agenda de reuniones que incluyeron un encuentro con el ministro de Transporte, Li Xiaopeng. El mismo día el gobierno anunció que todos los Tesla, sin importar donde se hubieran fabricado, estarían exentos del impuesto del 10 por ciento a los vehículos nuevos. La decisión elevó a 33 la cantidad de automotrices que recibían la exención, que ha sido pensada para fomentar la adopción de VE. Las otras 32 eran emprendimientos conjuntos o firmas totalmente chinas.

Una vez más la filial local de Tesla empezaba a verse como una entidad nacional. A mediados de 2019, la compañía había empezado a reformar su negocio chino, que anteriormente era parte de una unidad operativa de la región Asia-Pacífico. Ahora Tesla China sería una división independiente subordinada a la sede en Estados Unidos. Tom Zhu, el director de origen chino que había estado supervisando la construcción en Shanghai, fue puesto a cargo, y se propuso hacer que la unidad fuera más autónoma.

Poco después de que asumiera, según empleados o empleados que pidieron no ser identificados al referirse a temas inter-

nos, Zhu indicó al personal que empezaran a redactar mails en chino siempre que fuera posible. A la mayoría de los departamentos se les dijo que dependerían directamente de él, señalan empleados, y se restringió el contacto directo con Estados Unidos, al punto de que el envío sin aprobación de Zhu de un mensaje a Musk, quien desde siempre ha invitado a personal de bajo nivel a comunicarle sus problemas, podría causar sanciones. (El representante de Tesla aclaró que “no hay medidas que bloquen los contactos” entre China y la sede central).

La reorganización también reforzó el poder de Grace Tao, ex-corresponsal de la estatal Televisión Central China, quien está a cargo de comunicación y asuntos oficiales. Los empleados dicen que Tao no ocultó que su prioridad es asegurarse de que Tesla retenga el apoyo del máximo escalafón del estado chino. Ha colgado un gráfico que muestra las categorías superiores del gobierno central y los funcionarios importantes de provincias clave, un conocimiento crucial en la China moderna. Según los informantes, Tao declaró que si quiere darle un mensaje a Xi, solo tiene que pasar por un intermediario, lo que en China sería un nivel astronómico de acceso. (El representante de Tesla negó que Tao hubiera hecho esa afirmación).

En tanto avanzaban los planes de producción de Tesla en Shanghai, la ayuda no dejaba de llegar. A comienzos de diciembre de 2019, el Model 3s fabricado en China logró la aprobación para recibir subsidios a la compra de unos 25.000 yuans (US\$ 3900) por vehículo, a pesar del amplio esfuerzo oficial para limitar esas donaciones a medida que los VE se vuelven más competitivos con los autos convencionales. Poco después, Tesla consiguió otro acuerdo de financiamiento con bancos estatales, esta vez por unos US\$ 1000 millones.

La afirmación de Musk de que la fábrica de Shanghái estaría funcionando a velocidad sin precedentes demostró ser correcta. Sus autos empezaron a rodar antes del fin de 2019, menos de un año después de la inauguración. A tono con la práctica de la compañía, los primeros vehículos fueron reservados para los empleados, uno de los cuales propuso matrimonio a su novia tomando al auto como regalo de compromiso. La mujer aceptó.

**Hasta ahora, los consumidores chinos**, quienes debido a la casi eliminación del coronavirus dentro de sus fronteras están más próximos a la normalidad económica que los ciudadanos de casi cualquier otro país importante, reaccionaron con entusiasmo a la ampliación de la presencia de Tesla. El Model 3 fue el VE más popular de China en 2020 y la planta de Shanghái también empezó a producir el Model Y, un deportivo utilitario. En octubre el gobierno de la ciudad asentó otro golpe a los autos tradicionales al declarar que los vehículos con patentes de otras ciudades no podrían circular por las calles del centro en horario diurno, un intento por contener el resurgimiento de los atascos de tránsito. La medida impulsó más la demanda de VE entre conductores que buscan capitalizar la exención de esos vehículos del sistema de nuevas patentes en Shanghái. Los posibles compradores estaban especialmente interesados en los Tesla, y se abarrotaron sin máscaras ni distanciamiento en las concesionarias locales.

El mercado chino ya es crucial para el negocio de Tesla. La compañía cambió la manera de comunicar sus datos financieros para hacer de China el único país, por fuera de Estados Unidos, del que

## Hace tiempo que es prácticamente imposible ganar dinero en China sin cooperación oficial, y ello se intensificó en tanto Xi expandió el poder del Estado sobre cada sector de la economía.

informa ingresos trimestrales. Allí pasó de US\$ 669 millones en el tercer trimestre de 2019 a US\$ 1740 millones en el mismo período de 2020. La apuesta de Musk está rindiendo.

Más complicada es la pregunta de qué gana China. Para muchos expertos en automotores, el principal motivo del gobierno es claro: actualizar las capacidades de la industria automotriz china forzando a los competidores y a los proveedores de Tesla a mejorar su rendimiento. En años recientes Beijing ha retirado gradualmente su apoyo a las compañías de VE, en el intento por consolidar una industria que en algún momento tenía unos 500 jugadores nacionales. La teoría es que Tesla será la vara con la que se medirán los otros jugadores. También dará un gran estímulo a compañías como Contemporary Amperex Technology, el gigante chino de las baterías que abastece a algunos de los autos de Tesla en Shanghái. Gracias a su relación con Tesla, sus acciones se triplicaron en 2020, y tiene un valor de mercado de US\$ 140.000 millones. Otros proveedores esperan beneficios similares.

“La presencia de Tesla está pensada para ayudar a desarrollar a toda la cadena de suministros”, dice Scott Kennedy, asesor en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales, donde investiga la economía china. Hay un precedente en el sector de los *smartphones*. La mayoría de los iPhones se arman en China, para beneficio de un vasto conjunto de proveedores nativos. Pero aunque Apple genera ganancias considerables en el mercado de teléfonos chinos, el sector está dominado por firmas como Huawei, Oppo o Vivo, que han prosperado en la estela de su rival estadounidense. “Por un lado tienen acceso a esta cadena de proveedores eficiente y a un mercado enorme – acota Kennedy. Por el otro, están a centímetros de competidores que podrían sacarlos del negocio”.

En este momento, salir del negocio es una posibilidad tan remota para Tesla como lo es para Apple, pero ya hay pruebas de que, a pesar del éxito inicial, la automotriz podría no cumplir con sus expectativas de transformación en China. Varias veces ha reducido el precio del Model 3s producido en Shanghái para alineararlo con la competencia local, y en una reciente presentación ante inversores se ufano de que ahora el vehículo es “el sedán *premium* más barato en China”. También está exportando el modelo a Europa, un posible indicio de que el mercado chino no está absorbiendo toda la producción. Mientras tanto, fabricantes locales de VE están invirtiendo en productos de mejor aspecto y tecnología más refinada. Uno de los más destacados, Xpeng, recaudó US\$ 1500 millones el año pasado en una OPA en Nueva York, y otro, NIO, vale hoy mucho más que General Motors.

El desafío más inmediato al negocio de Tesla en China podría llegar de Washington, incluso sin Trump en la Casa Blanca. Durante buena parte de su carrera, Biden fue uno de los demócratas de alto nivel que proponían estrechar los vínculos con Beijing, alegando que la mejor manera de encaminarla hacia los valores democráticos era recibiéndola en el sistema internacional. En los últimos meses cambió bruscamente el tono, calificó de “patañ” a Xi y se comprometió a obligarlo a “jugar según las reglas”,

una actitud que podría emular el jefe del bloque demócrata en el Senado, Chuck Schumer. Muchos de los aspirantes a liderar el partido Republicano post-Trump, como los senadores Tom Cotton y Ben Sasse, son tan duros respecto de China como Trump.

De momento, el control acerca de lo que las empresas norteamericanas pueden hacer o vender en China continental tiende a concentrarse en tecnologías como semiconductores, antes que en automóviles. Empero, conforme los autos se transforman en plataformas rodantes de sensores de avanzada o inteligencia artificial, no cuesta imaginar un momento en el que las autoridades estadounidenses adopten una visión más restrictiva, o cuando, como mínimo, sea políticamente controvertido que una automotriz norteamericana, particularmente una dirigida por un CEO que también maneja SpaceX, de estrechos vínculos con los militares estadounidenses, tenga lazos tan cercanos con China como Tesla.

Si ocurre esa evolución, la proximidad con el Estado de las actividades de Tesla no ayudará a la compañía. A fines de septiembre, un bloguero chino reveló la noticia de una próxima reducción en el precio del Model 3. Pronto lo visitó la policía para ordenarle que borrara la publicación. Tesla exigió que el bloguero revelara su fuente; luego, no mucho después de eso, anunció que había desplazado a un gerente de logística por filtrar información confidencial, y que había en marcha una investigación policial. (El representante de Tesla dijo que la empresa denunció la filtración a la policía calificándola de “ruptura de la confianza empresarial”). Mientras tanto, una reciente gaceta en chino subrayó que los planes de Tesla de exportar a Europa el Model 3s “contribuirán a la nueva estructura de desarrollo de circulación dual en China”, una referencia directa al plan de Xi de tornar más autónomo al país.

Para lograr la presencia en China a la que Musk parece aspirar, ese tipo de alineamiento probablemente resulte esencial. Hace tiempo que es prácticamente imposible ganar dinero en China sin cooperación oficial, y ello se intensificó en tanto Xi expandió el poder del Estado sobre cada sector de la economía. Destacar la utilidad de Tesla para el gobierno también es una buena manera de asegurarse de que, una vez que los competidores internos hayan crecido lo suficiente para hacerle frente, la compañía seguirá contando con amigos en Beijing.

Veteranos de la industria automotriz china que han visto a empresas líderes en el mundo como Volkswagen y Toyota esforzarse durante decenios en lograr lo que Musk consiguió en un puñado de años, están impresionados por la habilidad con la que se movió en el sistema del país. Sin embargo, sus elogios vienen matizados por una aclaración. “Elon jugó muy bien el juego – admite Bill Russo, exdirector de Chrysler que ahora es el CEO de Automobility, una consultora con sede en Shanghái. Pero consiguió esto porque a China le interesaba que Tesla lo tuviera”. <BW> Con Dana Hull.

NOTA DEL EDITOR: Haze Fan, miembro de la oficina en Beijing de BloombergNews, contribuyó a este artículo antes de ser detenida por autoridades chinas en diciembre.



# SPOTIFY JUEGA CON EL PODER DE SUS PODCASTS

La compañía apuesta su futuro a convertir a los oyentes de música en fanáticos de los podcasts. Para bien o para mal, se ha convertido en la favorita de la industria.

Por Lucas Shaw

Ilustración de Maria Chimishkyan

**Cuando Spotify empezó a cotizar en abril de 2018,** Daniel Ek había estado debatiéndose por una década con la pregunta de cómo haría la empresa para ganar dinero. El emprendedor sueco había salvado al negocio de la música de 15 años de caída en las ventas con una aplicación que permite descargar millones de canciones a pedido. Pero a cambio de ese menú ilimitado, Ek accedió a devolver el 70 por ciento de cada dólar ganado por Spotify a los dueños de los derechos. Así que a pesar de haber levantado el servicio de música más popular del mundo –en 2018 llegó a los US\$ 6100 millones en ventas –Spotify Technology SA no ha tenido ganancias desde que Ek fundó la empresa en 2006. Desde luego que Wall Street puede olvidar años de compañías con pérdidas (véase a Amazon, Netflix, Tesla, etc.). Pero los inversores nunca entendieron el modelo de negocios de Spotify. Por cada cinco dólares que percibe, unos 3,75 vuelven a salir.

Durante mucho tiempo Ek ha sostenido que la respuesta vendría del cambio en el funcionamiento del negocio de la música. Tres sellos discográficos controlan la mayoría de los nuevos lanzamientos, los que les confiere poder sobre Spotify en las negociaciones. Pero Ek pensaba que el *streaming* inauguraría una época en la que los artistas no iban a precisar de los sellos. Los músicos iban a poder usar las redes sociales para promover su trabajo y Spotify lo distribuiría. “El antiguo modelo favorecía a ciertos porteros – escribió en una carta de febrero de 2018 a posibles inversores. Hoy los artistas pueden producir y difundir su propia música”.

Poco después de empezar a cotizar en Bolsa, Spotify presentó una función que permitía que los artistas subieran canciones directamente a la aplicación. Sin intermediarios, los músicos podían recibir una mayor porción de regalías, y Spotify se quedaba con más dinero. La firma probó la función con un puñado de artistas –uno de los primeros fue el rapero de Chicago Noname– y en septiembre de aquel año expandió las pruebas a unos cientos de participantes. Pero la mayoría de los artistas no estaban listos para desprenderse de la ayuda que reciben de los sellos en la promoción de su trabajo, especialmente cuando millones de personas usan otros servicios aparte de Spotify, y a los sellos no les gustaba que los eludieran. Hacia diciembre las acciones se habían deslizado al mínimo de US\$ 106,84, una caída de más del 20 por ciento desde abril, y crecían las dudas sobre la viabilidad a largo plazo de la compañía. En julio de 2019 Spotify puso fin al programa.

Ek quería construir un negocio que los sellos no pudieran tocar, y en juego había otra vasta audiencia. La cantidad de personas en Estados Unidos que escuchan *podcasts* mensuales había pasado de 32 millones en 2010 a 73 millones en 2018. Aunque la vasta mayoría de ellos utiliza la aplicación de iPhone, Apple nunca la había convertido en una corriente de ingresos: los *podcasts* ganan dinero de la publicidad, que no es vendida por Apple. Por fuera de Estados Unidos, que es donde están la mayoría de los usuarios de Spotify, no había un jugador dominante. Spotify ya había derrotado a Apple como rey de la música en Internet. Tal vez podría hacer lo mismo con los *podcasts*.

En los últimos dos años Spotify destinó cerca de US\$ 900 millones a adquirir producciones en *podcasts* y compañías de esa tecnología. Y gastó millones más en derechos exclusivos de programas de famosos como Kim Kardashian y la estrella de TikTok, Addison Rae. Dos de sus programas más populares son The Joe Rogan Experience, de Joe Rogan, y The Michelle Obama Podcast, y ahora Spotify espera que nuevos programas del príncipe Harry y su esposa, Meghan Markle, aumenten sus números. En este momento la firma alberga unos dos millones de *podcasts*, frente a los 2500 de hace tres años, y tiene unos 600 exclusivos. Apple sigue teniendo más oyentes en Estados Unidos, pero Spotify acortó la diferencia. Y es el número 1 en muchos mercados del exterior.

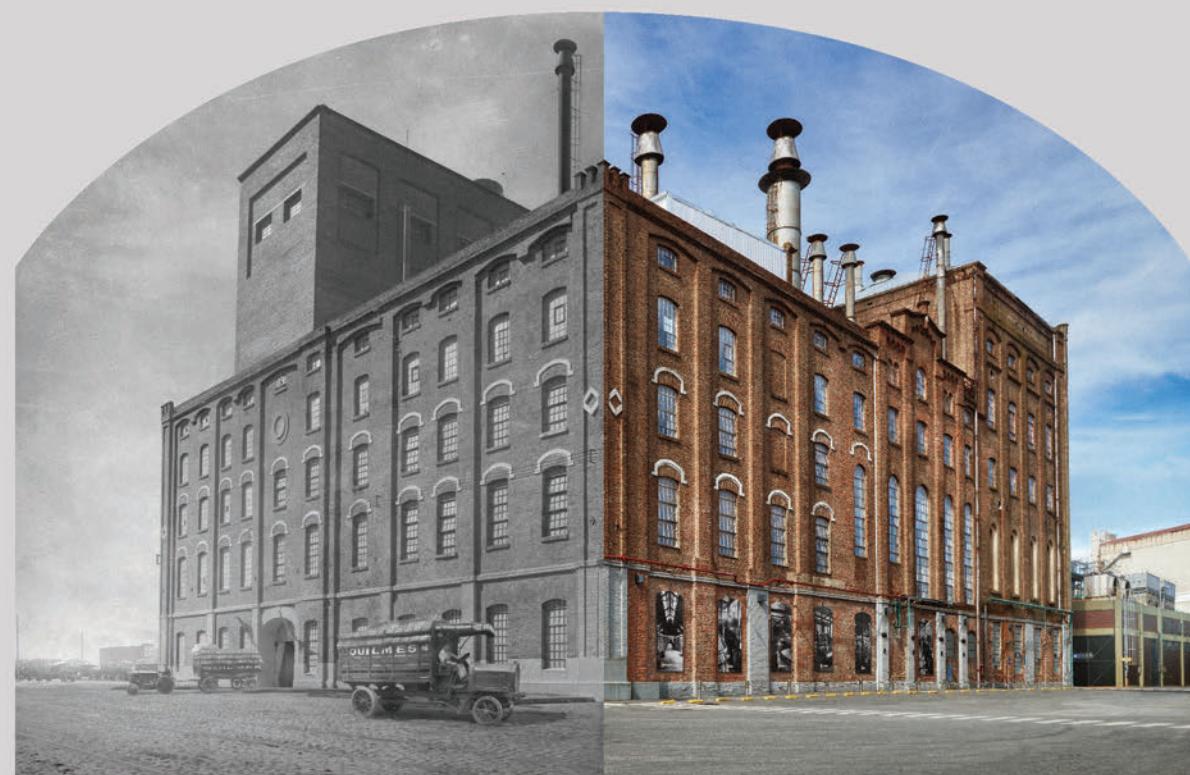
La compañía ya convirtió a más del 20 por ciento de sus 320 millones de usuarios –unos 70 millones en el mundo– en oyentes de *podcasts*. Mientras más grande es la audiencia, más fácil resulta quitar dólares en publicidad de la radio y la televisión; el objetivo de última de Spotify es tener un flujo doble de ingresos por publicidad y suscriptores. “Si vemos la cantidad de gente que escucha, lo joven que es la demografía, cualquiera diría que será el próximo gran medio”, opina Dawn Ostroff, directora de contenidos de la compañía.

Muchos de los principales socios y competidores de la empresa, como discográficas, anunciantes y agentes, se preguntan si está derrochando dinero en un negocio de nicho. En 2019 el sector de *podcasts* generó menos de 1000 millones de dólares en ventas de publicidad en EE.UU., una fracción de los US\$ 14.000 millones que capture la radio. Aplicaciones como Luminary, que cobra a los consumidores de programas originales, no han funcionado. “La audiencia de *podcasts* ha crecido y la participación de Spotify en ella está creciendo –dice Michael Morris, analista de Guggenheim Partners. “Todavía no es claro qué significará eso en términos monetarios”.

**Courtney Holt pensaba que los videos breves** resolvían los problemas monetarios de Spotify. Se incorporó a la compañía en 2017, después de un paso por Maker Studios Inc (ahora Disney Digital Network), que vendía avisos y ofrecía herramientas, servicios y datos para miles de canales de YouTube. Holt había visto de cerca el crecimiento de la audiencia de videos y pensaba que Spotify podría crear un producto como la página Discover de Snapchat, donde series originales conviven con videos de TMZ y el Daily Mail. Spotify ya ha obtenido licencias de cortos de ESPN y Comedy Central y produjo series originales de Russell Simmons, Tim Robbins, y otros famosos; los programas duran 15 minutos como máximo e incluyen torneos de baile y documentales. Pero en la aplicación los presentaban con una etiqueta de videos y no tuvieron mucha promoción. Holt se percató de que no podría competir con YouTube o Facebook. La gente no iba a Spotify en busca de videos, y por lo demás eran costosos de producir.

Los *podcasts* aportaban una porción creciente de la actividad general de Spotify. En Alemania la aplicación era la manera más popular para escuchar *podcasts* gracias a una asociación de 2016 con el programa de comediantes Fest & Flauschig. Su

## 130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO  
PERO NO CAMBIÓ NADA





SUPERVIELLE



▲ Dawn Ostroff

éxito convenció a la empresa de que el formato merecía una mirada de cerca. "Vimos que las personas que consumían podcasts eran más comprometidas —señala Holt. ¿Por qué no aprovechar los millones de usuarios de Spotify a los que podríamos convertir en oyentes de podcasts?"

En ese momento, la biblioteca de Spotify sólo tenía unos pocos miles de programas, mayormente sobre música. No había directivos dedicados a conseguir licencias o a hablar a la gente de la industria. El equipo de Holt empezó a conseguir derechos de miles de creadores, convenciéndolos de que Spotify podría exhibir sus programas a una audiencia más joven. Los ingenieros crearon un espacio en la aplicación para los podcasts, diseñaron una página propia y copiaron funciones del servicio de música, como las listas de reproducción a medida. Spotify también empezó a comprar derechos exclusivos, comenzando con la comediante Amy Schumer y el conductor Joe Budden.

La idea era que, a partir de los exclusivos, se convencería a la gente de usar a Spotify como su principal servicio de podcasting. El programa de Budden era popular antes de que se vinculara con la empresa, y en la app consiguió muchos seguidores. El podcast de Schumer no prendió enseguida; en el momento Spotify carecía de la infraestructura para asesorarla sobre la producción y el contenido, y no había ninguna estrategia de promoción fuera de la aplicación (el programa sigue exhibiéndose). Los directivos se dieron cuenta de que necesitaban ayuda.

En febrero de 2019, Spotify anunció que iba a adquirir Gimlet Media, un estudio de podcasts, y Anchor, una compañía tecnológica, por US\$ 340 millones. Fundado por el periodista radial Alex Blumberg y el director de medios Matthew Lieber, Gimlet tenía la reputación de ser el HBO de los podcasts, el hogar de las narraciones de calidad. Anchor convirtió a Spotify en el equivalente de YouTube de los podcasts, permitiendo que la gente pudiera subir programas al servicio.



▲ Lydia Polgreen

Al mes siguiente, Spotify anunció la compra de otro estudio, Parcast. Ek declaró que era una nueva época en su empresa. "Creemos que con el tiempo más del 20 por ciento de todo lo que se escuche en Spotify no será contenido musical", dijo en una comunicación con analistas. La cantidad de podcasts en el servicio pasó de 185.000 a fines de 2018 a 700.000 a fines de 2019, y unos 40 millones de usuarios ya los escuchaban.

La experiencia con Budden y Schumer enseñó a los directivos de Spotify que es más fácil comprar una audiencia que construirla de cero. Rogan, la estrella más importante y controvertida del sector, captó una cantidad enorme de seguidores creando un foro para comediantes, artistas de artes marciales, magnates, científicos, diversos absolutistas de la libertad de expresión y personas como Gavin McInnes, fundador de los neofascistas Proud Boys. Rogan nunca había ofrecido su podcast en Spotify, pero en mayo de 2020 la compañía aceptó pagarle hasta US\$ 100 millones por el programa y, llegado el caso, los derechos exclusivos. Como parte del arreglo, Spotify se comprometía a no interferir en el estilo de Rogan.

Desde el acuerdo, Rogan entrevistó a la autora de Daño irreversible: la manía transgénero que seduce a nuestras hijas, cuyas preocupaciones sobre las personas que hacen una transición sexual a edades tempranas ha sido criticada por ser anti-trans. Por tres veces recibió al conspiracionista Alex Jones, quien ha promovido la falsa denuncia de que el ataque armado en la escuela primaria de Sandy Hook, Connecticut, nunca sucedió. (Jones fue demandado por difamación por las familias de ocho víctimas, aunque no por los comentarios que hizo en la conversación con Rogan. En un texto, Jones reconoció que el tiroteo ocurrió y atribuyó sus dichos a la "psicosis"). Apple, Facebook, YouTube y también Spotify prohibieron el programa Infowars de Jones por infringir las cláusulas de sus servicios. Algunos empleados pidieron a Spotify que sancionaran

PHOTOGRAPHS BY MARK ELZEEY FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

# Pedí Online tus Tarjetas Supervielle de Crédito.

Y empezá a disfrutar de todos los beneficios.



**50%**  
DE AHORRO  
EN PRIMERA COMPRA



Pedílas ahora.

**1**  
HASTA  
AÑO  
BONIFICADAS

**HUMAN BANKING**  
[supervielle.com.ar](http://supervielle.com.ar)

Cartera consumo. Vigencia del 01/01/2021 al 30/06/2021. Para la primera compra con una nueva tarjeta de crédito Mastercard del banco. Tope por cuenta y segmento. El consumo deberá ser realizado dentro de los 90 días desde la contratación. El descuento se reflejará en el 1er o 2do resumen luego de la compra. Más información hacete cliente Supervielle.com.ar S.A Bmé. Mitre 434 - CABA, CUIT: 33-50000517-9

**“Nosotros éramos lo que decíamos que íbamos a hacer de esto algo importante. Que crezcamos será grandioso para Spotify. Si otros ven esa grandeza y quieren copiarnos, perfecto.”**

a Rogan por recibir invitados que difunden desinformación y odio. Ek escuchó sus quejas en múltiples reuniones, pero rechazó castigar a Rogan. Si bien Ostroff, la directora de contenidos, señala que el programa de Rogan debe cumplir con las normas empresariales, se ha negado a decirle a quién invitar. “Estamos muy contentos con el acuerdo”, señala.

The Joe Rogan Experience es el *podcast* más popular de Spotify a nivel mundial, y está primero en las listas de unos 15 mercados, indican en la compañía. Las acciones de Spotify subieron un 10 por ciento hasta llegar a US\$ 175,01 el día que se anunció el acuerdo. Wall Street ve que Rogan beneficiará a Spotify tal como House of Cards benefició a Netflix. Cuando empezó a emitirse en 2013 la serie de suspense político protagonizada por Kevin Spacey y Robin Wright captó millones de nuevos suscriptores, y redujo la dependencia de la empresa de estudios rivales, así como los *podcasts* aminoran la dependencia de Spotify de Sony Music, Universal Music Group y Warner Music Group.

Durante 2020 Ostroff y Holt buscaron *podcasts* de las Kardashian y de la orientadora vital Brené Brown; encargaron programas basados en personajes de DC Comics (el primero es Batman Unburied), y firmaron un acuerdo por múltiples años con el Duque y la Duquesa de Sussex, quienes este año empezarán a producir y protagonizar programas. De Gimlet Spotify recibe series periodísticas como Reply All, que investiga la cultura de Internet, o Resistance, que explora movimientos recientes por los derechos civiles. Parcast produce títulos adictivos como Serial Killers y Political Scandals, que son baratos de producir y que suenan como si alguien leyera un artículo de Wikipedia. The Ringer, una compañía de medios deportivos fundada por el popular *podcaster* Bill Simmons, ofrece muchos de los programas de deportes y cultura popular de Spotify. Las emisiones que no entran en esas categorías –como los de Obama, la Kardashian y otros– se ubican en lo que internamente se denomina Estudio Cuatro. (Empleados en Gimlet, Parcast y The Ringer están negociando con la gerencia por mejores salarios y más control de sus programas en caso de que se conviertan en películas, programas de televisión o libros. Spotify se ha referido poco en público a esas conversaciones).

Con su enorme base de usuarios, Spotify a menudo dicta lo que es un éxito. The Michelle Obama Podcast, en el que la ex primera dama estadounidense habla con amigos, familiares o famosos, escaló en las listas merced a la promoción constante de la *app*. Lo mismo vale para The Journal, un *podcast* diario acerca de la redacción del Wall Street Journal. Aun así, en los sectores de marketing han sido reacios a colocar avi-

sos, porque es difícil saber si la gente escucha sus promociones. La mayoría de los servicios de *podcasts* pueden decir a un avisador que el programa ha sido descargado, pero no si fue escuchado. Ninguna compañía vende publicidad en la escala que YouTube lo hace con los videos, y la vasta mayoría de los *podcasts* no tiene publicidades, aclara Jay Richman, vicepresidente a cargo del negocio publicitario de Spotify.

Richman afirma que ha resuelto el problema con una tecnología denominada inserción de avisos por *streaming*. Con ella Spotify incluye una publicidad cuando el oyente llega a determinado punto de un episodio, así que los avisadores sólo pagan por aviso escuchado (o, al menos, reproducido). La función está disponible en algunos programas, mientras avanza un empleo más amplio. Como Spotify es quien vende el aviso, puede determinar cuándo y cómo la persona lo está escuchando, ya sea en el teléfono o, digamos, una *tablet*.

Esto ayudó a persuadir a Catherine Sullivan de destinar US\$ 20 millones a Spotify en julio. Antes de una promoción interna, Sullivan era directora de inversiones en América del Norte de Omnicom Media Group, que compra publicidad para empresas como Disney, Google o McDonald's. A fines de 2019 Sullivan empezó a buscar inversiones en *podcasts* y habló con otros actores importantes, como Pandora Media y iHeart Media, pero al final decidió no invertir con ellos. “Si sigue creciendo al 15 o 20 por ciento cuando todo lo demás cae, seguirá absorbiendo dinero”, afirma.

En el mundo de la publicidad, US\$ 20 millones es una cifra minúscula: las cadenas de televisión ganan más en un cuarto del Super Bowl. Pero una asignación de ese tamaño fue algo novedoso para los *podcasts* y posiblemente un indicio de que habrá más por delante. Sullivan lo comparó con acuerdos anteriores con Snapchat o Twitter, que, señala, “empezaron pequeños y después empezaron a crecer”.

**Las desmedidas inversiones de Spotify en podcasts** casi que garantizan que desplazará a Apple del papel de principal distribuidor mundial. ¿Pero está creando un negocio o una burbuja? Ha gastado millones en comprar programas que ofrece gratis y seguirá perdiendo dinero al menos durante unos años. Tampoco ha tenido mucho éxito en reducir los pagos a las discográficas.

Los competidores de Spotify también están haciendo sus propias inversiones. Apple, que tiene el segundo servicio más popular de *streaming* con Apple Music, financia series originales y estudia una renovación general del sector de *podcasts*. Amazon es el principal rival de Spotify en cuanto a programación, y





**Lisicki Litvin  
& Asociados**

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

 **Impuestos**     **Auditoría**     **Consultoría**  
 **Servicios Legales**

**BUENOS AIRES**  
25 de Mayo 555, Piso 13 (1002ABK)  
25 de Mayo 432, Piso 3 (C1002ABK)  
  
(+54) 11 48916800  
(+54) 11 43133035

**ZONA NORTE (GBA)**  
Dr. Luis García 695,  
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)  
  
(+54) 11 48916800

**CORRIENTES**  
9 de Julio 1272,  
Piso 8 (W3400AYV)  
  
(+54) 379 4432266

**ROSARIO**  
Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)  
  
(+54) 341 4461795

**MENDOZA**  
Av. Pedro Molina 547,  
(M5500GAF)  
  
(+54) 261 4231187

**SAN LUIS**  
Pasaje Salta 1372,  
(C5700)  
  
(+54) 266 15 4363956

**RIO NEGRO -VACA MUERTA-**  
Alianza c/Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)  
  
(+54) 299 4774000

**ASUNCIÓN -PARAGUAY-**  
Av. Aviadores del Chaco Piso 8,  
Asunción  
  
(+54) 11 48916800

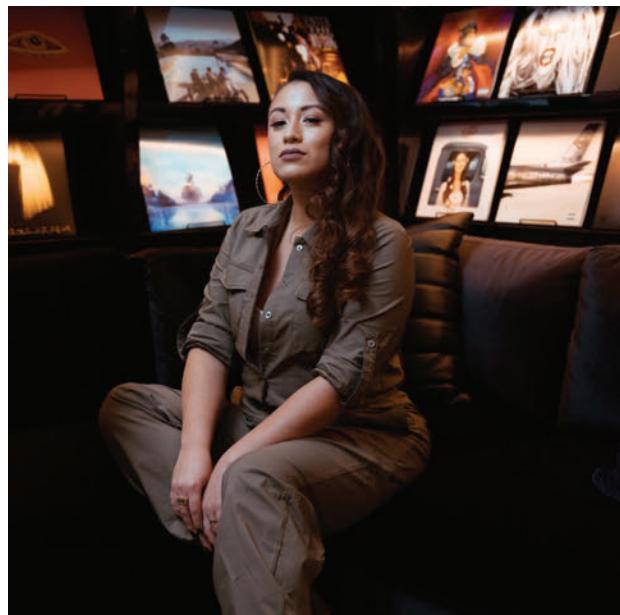
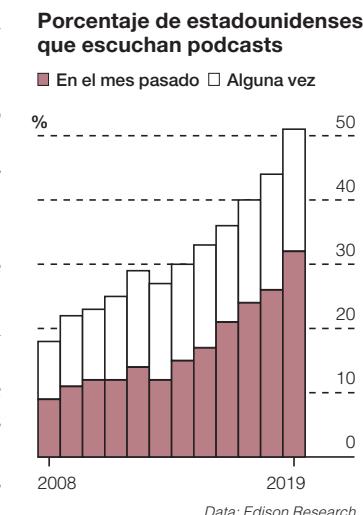
compra programas para su aplicación musical y el servicio de audiolibros, Audible. En diciembre anunció la compra de Wondery, un destacado productor de podcasts, para su servicio de música. (Bloomberg LP, propietario de Bloomberg Businessweek, se asoció con Wondery en el podcast *The Shrink Next Door*). Holt sostiene que la presencia de más actores grandes convalida la inversión de Spotify. "Nosotros éramos lo que decíamos que íbamos hacer de esto algo importante. Que crezcamos será grandioso para Spotify. Si otros ven esa grandeza y quieren copiarnos, perfecto", señaló.

Los directivos de Spotify aseguran que los podcasts resolverán el problema de rentabilidad de la compañía. De ser así, tomará algo de tiempo. El vendió a los inversores un futuro en el que programas como los de Rogan y las regalías habrán de reducir la dependencia de Spotify de las discográficas y la llevarán a la rentabilidad. Sus contratos le ganaron tiempo para cumplir con esa promesa: el valor accionario de la compañía se duplicó en 2020, llevando su tasación de US\$ 27.000 millones a más de US\$ 60.000 millones. Pero las ventas de publicidad se mantuvieron inalterables, y algunos cálculos cifran las pérdidas en unos US\$ 300 millones.

Aun así, los oyentes son leales a sus conductores favoritos, y antes del Covid asistían a grabaciones en vivo o compraban productos de promoción. Eso podría permitir que Spotify cobre aranceles añadidos por podcasts que no tienen publicidad, o que se abra a líneas adicionales de negocios, como las adaptaciones televisivas. Los podcasts podrían transformar a Spotify de plataforma tecnológica con pobres márgenes de ganancia a negocio de medios con márgenes decentes.

Para que eso funcione la compañía tiene que encontrar al nuevo Joe Rogan. También se está dirigiendo a nuevas audiencias con programas en diferentes idiomas. Actualmente Spotify opera estudios en 17 países, donde ha adaptado programas populares en Estados Unidos o desarrolló éxitos regionales. Fausto, una serie de crímenes reales acerca de un asesinato en 1991 en la ciudad de Ecatepec, saltó en 2019 a la cima de las listas de Spotify en México, y en noviembre comenzó la segunda temporada. El principal podcast informativo en Brasil es Café da Manha, en colaboración con el diario Folha de São Paulo; ahora Spotify produce versiones en la Argentina, Chile y Colombia. Uno de los podcasts más populares en Indonesia es un programa de entrevistas conducido por cuatro ex figuras de la radio que imitan las conversaciones en los negocios de barrio, los warung.

En 2020 Spotify introdujo una función que permite que los creadores combinen canciones y charla en un solo programa.



▲ Kat Lazo

Pruebas tempranas con el género incluyeron 60 Songs That Explain the '90s, conducido por el periodista Rob Harvilla, y Rock This With Allison Hagendorf, que ha hecho entrevistas a Foo Fighters y al cantante de Smashing Pumpkins, Billy Corgan.

El más popular de los nuevos podcasts en Spotify es The Get Up. Es un programa diario matutino que arranca con títulos noticiosos y luego intercala canciones con segmentos sobre temas como el cuidado personal, frases de seducción o música. Lo conducen Kat Lazo, una creadora de YouTube convertida en productora de videos; Xavier "X" Jernigan, podcaster y director de Spotify, y Speedy Morman.

Los programas matutinos han sido desde siempre un rasgo característico de las radio FM, donde las emisoras más populares enlazan conductores bien conocidos con canciones exitosas. Pero a diferencia de la radio, The Get Up presenta listas de reproducción a medida que se basan en lo que el algoritmo de Spotify piensa que la persona quiere escuchar. El programa ha tenido hasta un millón de oyentes desde que empezó en octubre, señala Lydia Polgreen, directora de contenidos de Gimlet. "Estamos muy entusiasmados por lo bien que nos está yendo", declaró. La razón es que The Get Up ha tenido éxito en un aspecto clave, al lograr que la gente que usa Spotify solo para escuchar música tenga en cuenta algo más.

En un episodio de noviembre los conductores hablaban de cómo la pandemia sirvió para unir o destruir muchas relaciones. Incluso compartieron su propio historial de citas. "Mi familia me pregunta cómo me siento cada día siendo soltero", confesó Morman. Aunque los conductores no se conocían, lograron desarrollar una relación entre ellos. Jernigan y Morman se burlan de Lazo por su frugalidad, mientras que de Jernigan bromean por su conocimiento de datos arcanos. "Es un programa en constante cambio –dice Morman después de una de las grabaciones. Sólo quiero recalcar el hecho de que está creciendo". <BW>

PHOTOGRAPH BY MARK ELZEY FOR BLOOMBERG BUSINESSWEEK

## Nueva Renault ALASKAN Hecha para los que hacen





## Albert Bourla

Presidente  
y director ejecutivo  
de Pfizer Inc.

**“No lo sabemos todavía, pero parece que el Covid llegó para quedarse”**

En una entrevista con el editor en jefe de Bloomberg, John Micklethwait, una de las personas que ha tenido mayor responsabilidad en contribuir a la vacunación del mundo contra el Covid-19 habla sobre las nuevas variantes del virus, las dosis y la diferencia entre los gobiernos de Trump y Biden.

Fotografía de  
Maegan Gindi

**JOHN MICKLETHWAIT: ¿Cuán asustados deberíamos estar respecto de las nuevas variantes de coronavirus?**

ALBERT BOURLA: No deberíamos estar asustados pero tenemos que estar preparados. Por eso ahora estamos concentrados en una muy buena red de seguimiento, así que cada vez que aparece una nueva variante podamos probar, al menos en el laboratorio, si la vacuna es o no efectiva. Hace tiempo discutimos la posibilidad de que surgiera una variante ante la cual la vacuna no ofreciera protección. Y estamos trabajando en un proceso que nos permitirá hacer la producción con gran rapidez. Ahora hemos empezado a aplicar ese proceso. **Entrevisté al doctor Anthony Fauci, quien dijo que era especialmente importante que las segundas dosis se aplicaran a tiempo, porque pensaba que eso establecía una diferencia en particular con las nuevas variantes. ¿Está de acuerdo?**

Coincido totalmente con eso. Y diría que, bajo todos los supuestos, precisamos asegurarnos de que se entregue la segunda dosis dentro del plazo que recomiendan los estudios.

Y en nuestro estudio es de 19 a 42 días. Dentro de ese marco,

la vacuna funciona. Más allá, es un riesgo.

**¿Se convertirá la vacuna del covid en algo similar a la vacuna anual de la gripe?**

No lo descartaría. Si me hubieran preguntado hace dos meses

habría dicho que sí, que era una posibilidad. Si me pregunta hoy, pienso que hay una elevada posibilidad. No lo sabemos todavía, pero parece que el Covid llegó para quedarse.

Pero también parece que tenemos las herramientas para hacer que se parezca a la gripe. Eso significa que no tendremos que alterar nuestras vidas ni la economía. Solo tenemos que ser muy vigilantes sobre el rastreo de las nuevas cepas. Y tenemos que ser vigilantes en cuanto a vacunar a la gente.

**Usted ha dicho recientemente que se podrían obtener seis dosis de cada frasco que entregan, cuando antes se hablaba de cinco. ¿Podría explicarnos eso y por qué podría cambiar parte de la matemática?**

Obtener seis dosis de un frasco no fue una sorpresa para nosotros. Lo sabíamos porque llenábamos las botellas. Solo es que cuando hacíamos los estudios teníamos cinco dosis. Y luego, cuando hicimos la presentación para que nos aprobaran, no teníamos aún los datos para validar las seis dosis. En Europa preguntamos si nos esperarían unas semanas para que pudiéramos aspirar a seis. Y ellos dijeron que primero nos presentáremos y que cuando tuviéramos los datos de las seis, se las podríamos facilitar.

Así que cuando generamos los datos de las seis dosis, las entregamos no solo a Europa sino a todas las autoridades re-

gulatorias. Eso, desde luego, es muy importante porque se estaba desperdiando una dosis. Ahora ya no sucederá. A la gente se le dice que trate de extraer la sexta dosis. Y tienen los medios para hacerlo. Ya hemos validado 36 combinaciones de diferentes agujas y jeringas disponibles comercialmente que pueden hacerlo.

**Ha habido una gran disputa en la UE en torno a contar con las dosis suficientes. El ministro de Salud de Alemania llegó a hablar de prohibir las exportaciones. A ustedes y a otras farmacéuticas que producen vacunas en Europa no les permitirían exportar fuera de la Unión Europea.**

**¿Cuál es su reacción ante eso?**

No creo que sea una buena idea insinuar siquiera que alguien pueda prohibir la exportación de una vacuna. Tengamos en mente que buena parte de los materiales que se necesitan para producir esta vacuna vienen de otros países. Así que si uno empieza a prohibir, ¿cuál será la reacción de los otros? Sería una situación de pérdidas generales antes que un caso que ayude a Europa.

Lo que estamos haciendo, y lo hacemos de manera colaborativa, tanto con la Comisión Europea como con los estados miembros, es tratar de aumentar drásticamente nuestra capacidad de producción. Hemos anunciado un plan muy sólido para producir 2000 millones de dosis este año. Yo entiendo que todos quieren algo que potencialmente puede abrir la economía y salvar vidas. Y recomiendo un poco de paciencia para que podamos hacer nuestro trabajo y llevar a todos nuestro producto. Hay mucha tensión porque existe mucho miedo. Así que todos deberíamos tratar de bajar la voz, y cumplir cada uno con sus tareas.

**¿Cuánto pasará para dar con una vacuna de Pfizer que no necesite conservarse en temperaturas tan drásticamente bajas?**

Estamos trabajando en diferentes formas que serán más fáciles de almacenar. Y una de ellas es, por caso, una versión liofilizada, que es un polvo que se reconstituye. Estamos muy avanzados en el proyecto, así que pienso que empezaremos a probarlo en humanos en la primera mitad de este año.

**Ustedes llevan ya algunas semanas tratando con el gobierno de Biden. ¿Cuál es la principal diferencia entre ellos y el gobierno de Trump?**

Ante todo, no quiero tomar partido. Pero hay una clara diferencia. El presidente actual está mucho más impulsado y orientado por la ciencia, mientras que el presidente Trump se movía más por instinto. Y con las vacunas, debido a lo complicado de su ciencia, el instinto no es el modo indicado de proceder. Creo que la gente del gobierno anterior hizo lo mejor para organizar una operación que ayudara a la población estadounidense. Pero los indicios señalan que el nuevo equipo entiende mejor lo que están haciendo.

**Quiero hablar de la gente que tiene temor a vacunarse. ¿Qué están haciendo para combatir esos temores? ¿O cree que es tarea de los gobiernos?**

No, creo que es tarea de todos. Es una tarea para ustedes los periodistas, es tarea del gobierno, es tarea de cada científico. Lo que diría a las personas que temen vacunarse es que

tienen que reconocer que la decisión de aplicársela o no, no solo afectará sus vidas. También afectará la vida de otros. Y muy probablemente afectará las vidas de las personas que más quieren, que son con las que más socializan. Si no te aplicas la vacuna te conviertes en el eslabón débil que permite que el virus se replique. Así que piénselo dos veces antes de tomar la decisión. Y no dejen que se interponga el miedo.

**Sé que usted ha sido parte del equipo Covax de la OMS para llevar vacunas a los países más pobres. ¿Le preocupa la idea de que el mundo próspero se va a vacunar más que el mundo empobrecido?**

Eso no sólo es moralmente malo sino que también ofrece una suerte de terreno de cultivo para nuevas variantes del virus. En una pandemia uno está tan protegido como lo está el vecino. Y es sumamente importante que no permitamos que suceda lo que usted ha dicho, que es que los países ricos se vacunen y los pobres no. No solo porque eso sería una amenaza, ese no es el punto. El punto es que se trata de la decencia humana. Y existe la necesidad de que todos tengan acceso equitativo a las vacunas. En los países de bajos ingresos, Pfizer ofrecerá esta vacuna sin fines de lucro.

**Los Estados Unidos han tenido unas 1300 muertes por millón de habitantes. En Asia muchos Estados tuvieron menos de 50 por millón; China alega haber tenido tres por millón. Según todas las mediciones, a los Estados Unidos les fue pésimo. El principal problema parece ser un sistema de salud que no es bueno para enfrentar pandemias. ¿Qué haría si estuviera en los zapatos de Biden y tratará de hacer algo acerca del sistema de salud?**

Creo que muchas cosas influyeron en ese número totalmente devastador en los Estados Unidos. La politización del Covid fue una de ellas. No usar máscara se convirtió en una declaración política, por ejemplo. Eso contribuyó significativamente al aumento en la cantidad de muertes.

Pero creo que una de las grandes lecciones que nos dejó la pandemia es la del poder de la ciencia en manos del sector privado. Fue el sector privado, fue la industria de salud, los que resolvieron la escasez de respiradores al comienzo. Y fue la industria de salud la que produjo el diagnóstico en tiempo récord. Y luego los tratamientos y ahora las vacunas. Esas cosas no ocurren por casualidad. Suceden porque tenemos una industria vibrante.

**¿Debería crearse a futuro un Proyecto Manhattan de vacunas en el que colaboren todos los países? ¿Es realista eso?** Ahora las cosas no ocurren porque todos se sientan juntos y se ponen a trabajar. Hay que contar con equipos que se conozcan. Tiene que haber infraestructura y, en algunos casos, competencia, porque eso también es muy saludable. Con el Covid-19 hubo una colaboración significativa entre las empresas. Y hay una colaboración notable entre los organismos reguladores, las universidades y el sector privado. Así que deberíamos concentrarnos en ver qué salió bien y edificar a partir de ahí. Lo que haya salido mal lo dejaremos de lado. <BW>

*Editado por espacio y claridad.*



¿BUSCÁS DESARROLLO  
PROFESIONAL?  
**PENSÁ EN COTO.**

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

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

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

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

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

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

**Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:**



Primer puesto  
Octubre 2020  
Spot Publicitario  
más visto de  
Argentina



Profesionales de  
Marketing Digital  
que administran  
cuentas de  
Google Ads



Capacitación en  
Programas  
in Company  
para el Desarrollo  
Gerencial



Auditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas  
de Donaciones



Premio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
Argentina



Premio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de Argentina



Premio  
al Mayor  
Comprador de  
Ganado 2019  
de Argentina



Premio  
Mejor  
Empresa de  
Retail 2019  
de Argentina



Asociación  
de Cadenas de  
Supermercados  
más grande  
del país

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

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

Encontranos en



# DE VUELTA AL FUTURO

THE OLD-IS-  
NEW-AGAIN  
SPECIAL



Una de las tecnologías más antiguas está de regreso a lo grande.  
Por Vlad Savov  
Ilustración de Justin Metz

Marko Ahtisaari, ex director de diseño en Nokia e hijo del premio Nobel Martti Ahtisaari, solía decirme que los consumidores quieren teléfonos que sean lo más grande posible en las manos y lo más pequeños en los bolsillos. Un decenio más tarde los fabricantes de dispositivos aceptaron ese desafío.

El mes pasado LG Electronics Inc de Corea del Sur y la firma china TCL Technology Group Corp presentaron una visión del futuro que elimina la parte "dura" del hardware. Al igual que en los antiguos rollos o en los diplomas del secundario, sus pantallas pueden desenrollarse hasta expandir el sector visual sin dejar de usarla, y luego replegarla a la mitad de tamaño cuando no se la utilice. El aspecto más convincente no es la forma final sino la transición entre smartphone y tablet. Su mecanismo está oculto, lo que les confiere una calidad mágica.

LG, que hace poco empezó a vender un televisor "plegable" por US\$ 87.000, está extendiendo ese conocimiento técnico a dispositivos de bolsillo y este año prevé comercializar un teléfono en forma de rollo. TCL, segunda después de Samsung Electronics por cantidad de ventas de televisores en los Estados Unidos, presentó un proyecto de smartphone con una pantalla de 6,7 pulgadas que puede extenderse a tablet de 7,8 pulgadas ocultando la pantalla flexible Oled dentro del teléfono y utilizando un motor para ampliar y comprimir.

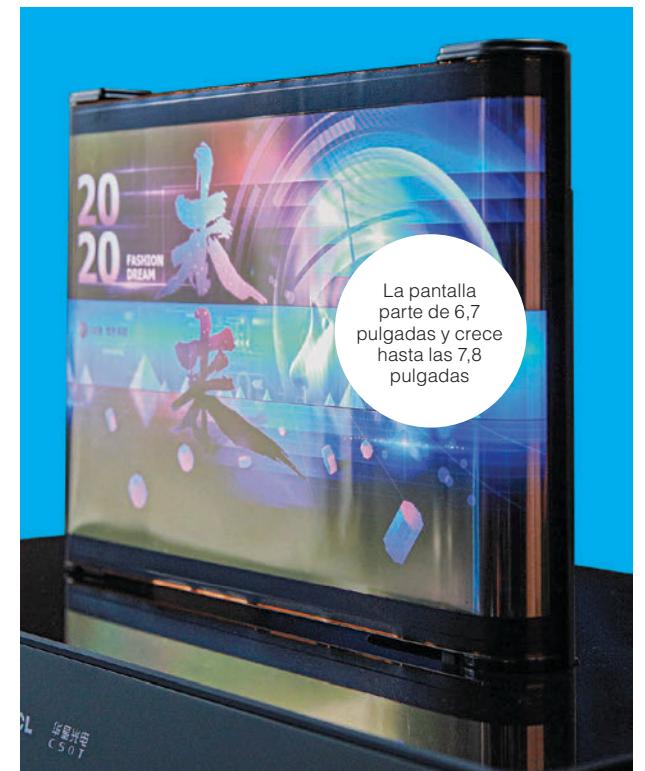
Esos ejemplos se basan en una carrera de múltiples años que abarca a todo el sector: expandir las fronteras de los rectángulos negros convencionales e inventar el próximo paradigma en dispositivos. En los últimos años los conceptos

se orientaron en una amplia variedad de direcciones: Nubia presentó en 2018 un smartphone para vestir que se enrolla en la muñeca del usuario, mientras que una curiosidad como el Royole Flexpai con forma de billetera se abre y se cierra sobre sí mismo como si fuera un diario. Algunos aparatos como el Mi Mix Alpha de Xiaomi Corp, presentado en 2019, son una sola pantalla que envuelve el frente y el reverso del teléfono.

"La industria se está preparando para un cambio en las formas", dice Ben Wood, director de Investigaciones en CCS Insight, y fundador de un museo de teléfonos celulares en el Reino Unido. "Está brotando el gusto por la variedad: varias compañías trabajan en plegables; otros, producen los enrollables".

Los equipos de Marketing tal vez deberían trabajar en esa jerga "enrollable" que se emplea para definir los teléfonos en forma de rollo, pero el atractivo visual de los aparatos es instantáneo. Y las ventajas, tomadas de los primeros esribas egipcios, son obvias. Más espacio para leer y escribir, menos exigencia de espacio de almacenamiento, y protección adicional frente a los elementos gracias a su capacidad de retracción: son todos atributos útiles ya sea que registren cargamentos de granos en el Nilo hoy o hace milenios.

Este año será una prueba para la innovación de inspiración retro del sector. En un mercado saturado con monolitos negros que Wood califica de "terriblemente aburridos", la propuesta se ve como un catalizador de un entusiasmo renovado. Las bisagras plegables y los trenes motrices enrollables se han convertido en los secretos más importantes del mundo móvil, y tras años de meros refinamientos en las pantallas táctiles, con la reducción en el tamaño de los engastes y la creación





## OTRAS TECNOLOGÍAS QUE "VUELVEN DEL PASADO"

*Los lanzamientos de inspiración retro de este año apuntan a orejas, muñecas y a los golosos*

de tasas más altas de renovación, los diseñadores de equipos han recuperado la libertad para experimentar con la manera en que interactuamos con los dispositivos.

Esos nuevos aparatos ya están entre nosotros. En 2019 el Galaxy Fold de Samsung fue ampliamente criticado, pero la compañía dobló la apuesta con el Galaxy Z Flip con 5G, de US\$ 1450, y con el Galaxy Z Fold 2, de US\$ 2000, y prevé presentar otras cuatro variantes en este año. El año pasado Motorola Mobility LLC ofreció un Razr plegable a US\$ 1400 que viene con una cámara de 48 megapixeles. La casa matriz de Motorola, Lenovo Group Ltd., mostró hace poco una laptop ThinkPad con pantalla plegable que cuesta US\$ 2500.

Apple Inc., que cuenta a LG entre sus proveedores de pantallas, ha desarrollado un prototipo de pantallas plegables de prueba interna, pero de momento no consolidó los planes de ofrecer una. Su actitud habitual es dejar que otros den los primeros pasos arriesgados. Tal como sucedió con el iPad, el Apple Watch y los AirPods, el líder del sector no será el primero en usar pantallas flexibles, pero su decisión de cómo abordar la categoría seguramente definirá su rumbo futuro.

El atractivo de los enrollables consiste en que no hay arrugas en la pantalla, señala Stefan Streit, director mundial de Marketing en TCL. "Los teléfonos con pantallas enrollables son más delgados, con un grosor de menos de 10 milímetros, y mantienen el grosor después de estirarse y plegarse". La única contra del diseño es que la pantalla oculta y el motor consumen espacio interior que por lo general suele estar ocupado por la batería y la cámara. Aunque las primeras versiones de plegables demostraron ser frágiles, sus hermanos se expandirán y contraerán de manera confiable "hasta 200.000 veces", apunta Streit. Si lo hiciéramos unas 100 veces por día, la cantidad promedio de veces que revisamos el teléfono, eso equivale a cinco años de uso.

Los plegables reciben hoy un trato preferencial porque "la gente está entusiasmada por las posibilidades sin pensar en

**PARECE** la flauta de pan. Los parlantes inalámbricos **SRS-RA5000 de Sony** son la primera incursión de la marca en el sonido 360. Pueden llenar una habitación sin abrumar las conversaciones, y con siete altavoces y la capacidad de agregarse a un grupo de parlantes en Google Home o la aplicación Alexa de Amazon, hará que suene una melodía relajada mientras trabajás en tu casa. El precio y la disponibilidad se anunciarán en la primavera boreal.

**FUNCIONA COMO** una matrioska. Con distribución prevista a partir de marzo, la correa **Mudra para el Apple Watch** permite navegar la interfaz sin tener que tocar nada. Se puede usar su programa manejado por gestos para revisar mensajes de texto o la frecuencia cardíaca simplemente moviendo los dedos sobre la pantalla, como un moderno Gepetto experto en tecnología. El dispositivo de US\$ 179 es compatible con el Apple Watch Serie 3 y superiores.

**TIENE UN GUSTO** suave. La máquina **ColdSnap** de 17 pulgadas de alto y 25 kilos ha sido definida como la Keurig de los helados. Emplea cápsulas de porciones individuales para elaborar variedades así como yogures helados, licuados, café o tragos en 90 segundos o menos. En principio, tendrá un precio de US\$ 1000 y la empresa presume que podrá probar la versión beta en el verano boreal. Las entregas comerciales empezarán a comienzos de 2022.

las desventajas", alerta el analista Avi Greengart, fundador de Techspontial. La duración de la batería, la resistencia y una interfaz de usuario adaptable que aproveche al máximo la pantalla ampliada serán las dificultades que tendrán que superar.

Por lo pronto, el mayor peligro que afrontarán estos aparatos serán las expectativas exageradas.

Los plegables apelan a parte de la tecnología primordial de la humanidad pero requieren las técnicas de fabricación más avanzadas y precisas. (El Mi Mix Alpha de Xiaomi debió ser cancelado por las dificultades en la producción). Como los autos de Fórmula Uno o los fotógrafos profesionales que los persiguen, esta tecnología necesitará de una categoría de usuarios tempranos que la someta a pruebas rigurosas antes de que descienda al mercado de los mortales.

La dificultad técnica y el elevado costo inicial de producción implica que "podría pasar un tiempo antes de que lleguen a las masas", señala Levin Liu, vicepresidente y director de Investigaciones en Guangdong Oppo Mobile Telecommunications Corp. En noviembre, su compañía presentó el Oppo X 2021, con una pantalla que se amplía de 6,7 a 7,4 pulgadas. Precisó de la invención de un tren motriz hecho a medida para enrollar la pantalla, de una nueva placa para mantener rígido al artefacto una vez extendido, y de un laminado de acero reforzado.

Pero cada vez estamos más cerca. Hace 10 años, los laboratorios Nokia exhibieron un concepto de dispositivo cinético que esencialmente era un teléfono maleable, sin contacto, que se manejaba doblando y torciendo en vez de tecleando. La decadencia de los teléfonos de Nokia desde entonces está bien documentada. De todos modos, persiste el impulso de repensar de manera radical los teléfonos móviles. Como mínimo, los rumores sobre el futuro de la tecnología se imponen a las renovaciones superficiales del rectángulo negro del iPhone. Cuesta entusiasmarse cuando la máxima actualización posible de este año será un nuevo lector de huellas digitales. <BW>

# MULTILED

## PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO

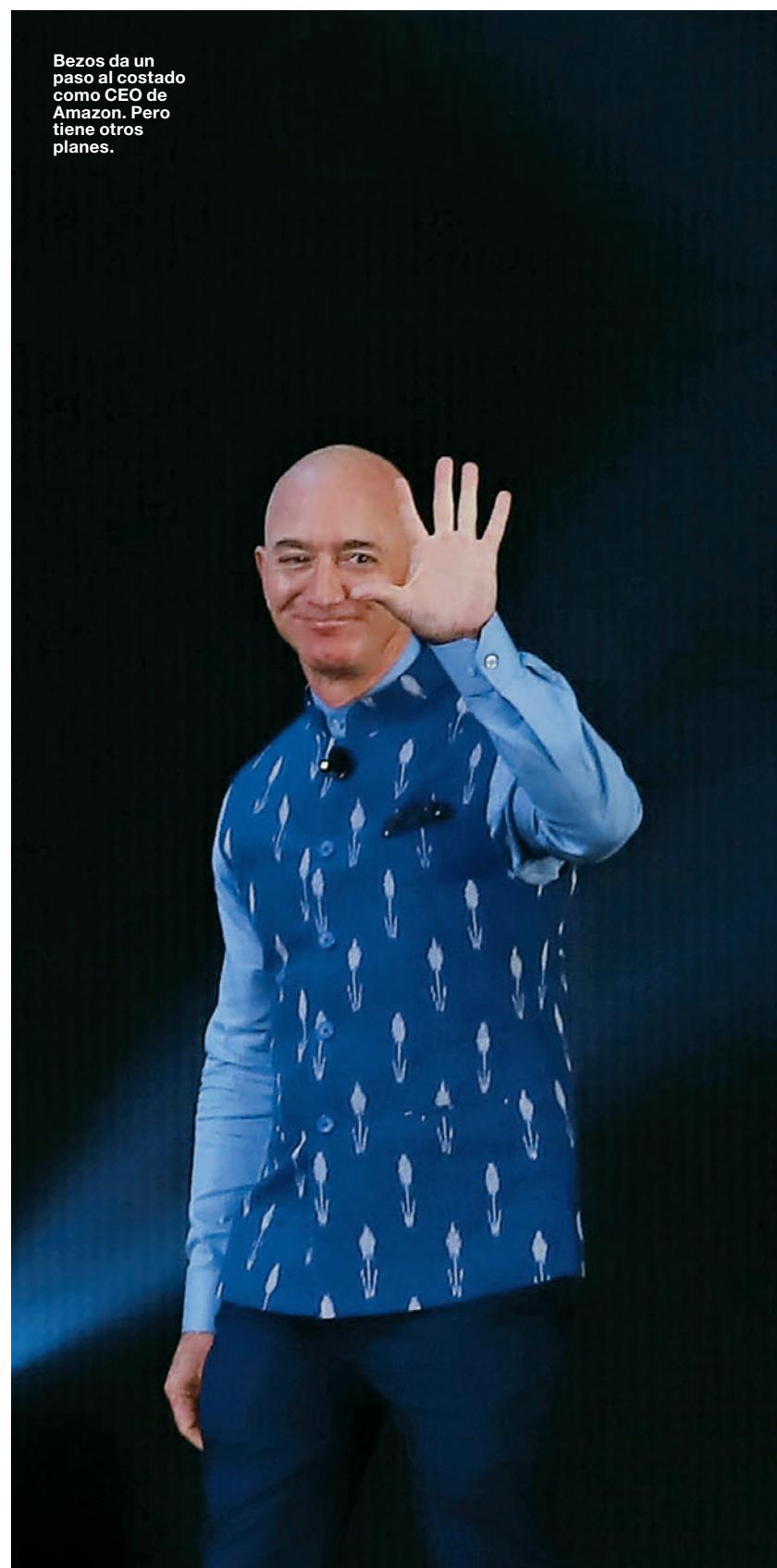


IMPACTO VISUAL

## LETREROS ELECTRONICOS



Salta 285, Buenos Aires Argentina / Tel: (+54 11) 4373-9500  
[www.multiled.com.ar](http://www.multiled.com.ar) / [ventas@multiled.com.ar](mailto:ventas@multiled.com.ar)



## La máquina de Amazon: Jeff Bezos, su revolución y un legado complicado

La sorpresiva renuncia del fundador de Amazon lleva a reflexionar sobre su crecimiento vertiginoso, sus errores más notables y algunas de las consecuencias más peligrosas de ser el más rico del mundo.

Dave Lee en San Francisco

En los años por venir, ¿qué se dirá de Jeff Bezos como innovador? Mientras que Henry Ford tuvo al Modelo T y Steve Jobs al iPhone, los logros precisos del fundador de Amazon son mucho más difíciles de definir.

Tal vez, según propone un exdirector de alto nivel, el legado perdurable de Bezos se encuentre en haber creado el negocio mismo de la innovación.

"Le decimos la máquina de inventar", explica Colin Bryar, ex asesor técnico de Bezos y coautor de un libro de próxima edición sobre la compañía. "Amazon podía tomar decisiones cuando Jeff no estaba en la habitación".

Durante más de un cuarto de siglo la máquina se ha ocupado de abordar algunas de las preguntas más ambiciosas afrontadas por una sola empresa. ¿Cómo crear un comercio que venda de todo? ¿Cómo fabricar una supercomputadora compartida por todos? ¿Cómo contratar medio millón de personas en menos de un año?

La capacidad de responder a todas esas preguntas con una ejecución implacable creó una compañía basada en US\$ 1,7 billones, y un patrimonio personal de casi US\$ 200.000 millones.

Ahora Bezos está listo para dejar de

ser director ejecutivo y subir a la silla de presidente para concentrarse en los proyectos que lo apasionan: vencer al cambio climático e ir al espacio.

Pero lo hará justo cuando algunas de las consecuencias de su éxito, los efectos colaterales de Amazon, empiezan a cristalizarse. Los críticos ven las innovaciones de Bezos como actos de monopolización, explotación laboral e intrusiones en la intimidad. Creen que asistimos al ingreso de la tecnología en lugares éticamente dudosos.

Después de haber sido citado por el Congreso estadounidense el año pasado, ahora Bezos delegará el manejo de esas críticas en la maquinaria de Amazon, y en los dirigentes a los que preparó para que hablen y piensen como él. Lo que significará acudir a la máquina para responder a una nueva serie de preguntas sin que Bezos esté presente.

"Hará cosas en las que se sienta menos atado", dice Manny Medina, gerente de Productos en Amazon. "La carrera espacial es menos complicada desde una perspectiva regulatoria que muchas cosas con las que trata ahora".

### Crecer antes de ganar

La primera mención de Amazon y Jeff Bezos en las páginas del Financial Times, en octubre de 1996, hablaba de su idea "radical" de permitir que los clientes dejaran comentarios y sugerencias de lectura, dos innovaciones que decían mucho del potencial único de las ventas por Internet.

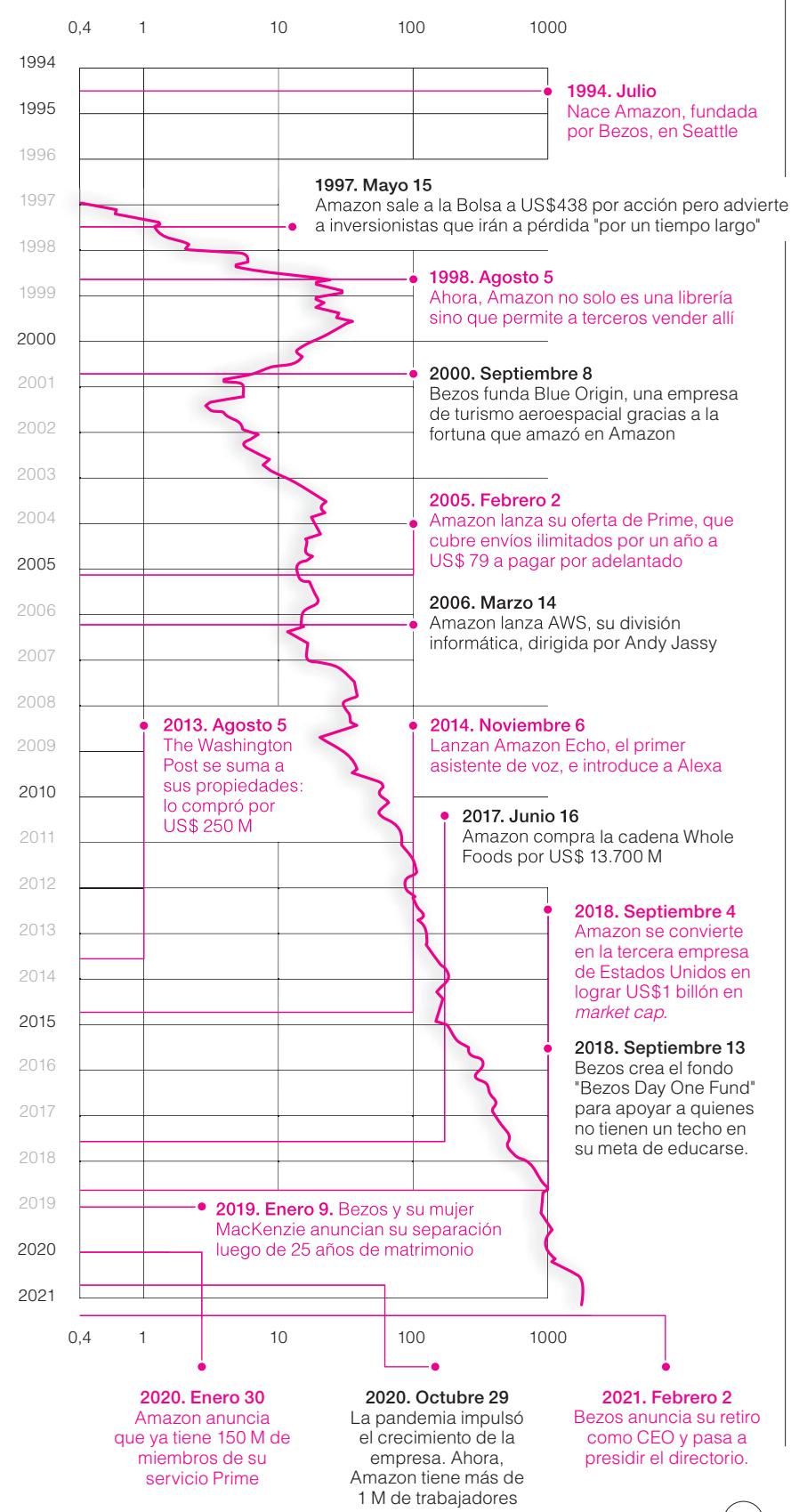
Después se agregaron las compras con 1-Click, que facilitaban la operación debido a que se guardaban los datos de pago y de envío.

En cada etapa del camino la velocidad vertiginosa del crecimiento de Amazon, y la magnitud de su ambición, causaban asombro. Un consultor citado en 1999 por la revista Newsweek decía que "las marcas más poderosas del mundo se sostienen por algo simple...Amazon busca apoyarse en libros y parrillas de carbón. Para mí eso no tiene sentido".

Pero otra innovación de Bezos ha sido su relación con Wall Street, un mundo con el que estaba familiarizado puesto que antes había trabajado en

### Amazon

Market cap a través de los años





la firma de inversiones DE Shaw.

A partir de su primera carta a los accionistas en 1997, Bezos alertó de manera constante a los inversores que las ganancias siempre iban a ser secundarias frente al crecimiento, en lo que se convertiría en un lema recurrente a lo largo de la historia de Amazon, a medida que expandía sus redes de distribución de siete instalaciones en 1999 a las más de 1500 de hoy.

"Bezos tiene una capacidad sin igual para transmitir su visión en Wall Street", opina Stacy Mitchell, del Instituto de Autonomía Local, que propone dividir Amazon en pequeñas porciones.

"Le soltaron increíblemente las riendas al vender libros a pérdida. Con ese

que pagan un canon anual de US\$ 119.

Prime fue la jugada magistral de Bezos, y él la considera uno de sus logros más notables. Sus miembros rara vez compran en otros sitios ya que pagan un costo por adelantado. En promedio gastan de dos a tres veces más que los que no son miembros.

"Bezos repetía largo plazo, largo plazo, largo plazo, estamos en obras, estamos en obras, estamos en obras", recuerda James Thomson, exgerente de Amazon que hoy asesora a otros vendedores independientes. "Y ahora todos se dan cuenta de lo que construyó".

#### Preocupación por el monopolio

Pero la proliferación de vendedores externos, que ayudó a Amazon a incrementar la selección sin asumir el riesgo adicional de pagar por el inventario, creó dudas respecto del contrabando y la seguridad, dos puntos en los que Amazon insiste que se propone mejorar.

El mercado también ha estado en el centro de las denuncias de que Amazon se opone a la competencia, un tema que en julio del año pasado fue motivo de una audiencia legislativa, la primera en la vida de Bezos.

La primera denuncia de aquel día, que Amazon usa datos de vendedores externos para procesar decisiones sobre productos que podría fabricar por su cuenta, tiene credibilidad limitada, puesto que la marca de productos propios de Amazon es una parte minúscula de su negocio.

Pero el informe posterior de la subcomisión antimonopolio de la Cámara de Representantes dejó en claro que hay otras preocupaciones.

"La plataforma tiene poder monopólico sobre muchos negocios pequeños y medianos que no tienen una alternativa viable para llegar a consumidores en Internet", señaló.

Cuando se anunció que Bezos iba a ser reemplazado como director ejecutivo por Andy Jassy, el actual director de la división AWS de Amazon, los legisladores aclararon que la investigación iba a reanudarse rápidamente.

"Ansío hablar con él sobre temas de competencia", dijo la senadora Amy Klobuchar.

# ¿Por qué el Content Marketing es la nueva publicidad?

**CMM**  
CONTENT  
MARKETING  
MEETING

**2021**  
**15/16 ABRIL**

Primer evento en Latam & Caribe enfocado  
**100% en marketing de contenidos,**  
con conferencias y workshops impartidos  
por expertos internacionales.

**2** jornadas intensivas  
**online** **18+** CONFERENCIAS **6+** WORKSHOPS

CMM reunirá a profesionales de marketing, empresarios y emprendedores que quieren aprender las claves del nuevo marketing, para dar un salto cualitativo en sus estrategias, planes y resultados.

#### Algunos de nuestros speakers



**CMM AWARDS**

El contenido importa  
y tenemos mucho  
para mostrar

CMM Awards será la  
primera premiación  
de contenidos  
en español con un  
jurado de lujo y  
varias categorías.

buchar, la demócrata más importante en la comisión antimonopolios del Senado, en diálogo con The Washington Post, diario que es propiedad de Bezos.

"Tengo algunas preguntas para el señor Jassy", escribió en Twitter el legislador republicano Ken Buck.

#### Dueño de Internet

"El señor Jassy" proviene de una división de la compañía, AWS, que en años recientes ha llegado a ser la fuente de la mayoría de las ganancias de Amazon. Y con un potencial que aun podría estar en su infancia.

"El directorio era escéptico", dice Byar, ex consejero técnico de Bezos, refiriéndose a los primeros días de AWS.

## "En su momento se debatió si Amazon debería distraerse del comercio electrónico para crear una plataforma informática que albergara servicios".

En el momento se debatió si Amazon debería distraerse del comercio electrónico para empezar a crear una vasta plataforma informática, una por la que otras firmas pagarían a Amazon para que albergara sus archivos y servicios.

"Preguntaban por qué hacíamos eso que no tenía nada que ver. Entendimos que iba a ser una mejor manera de construir software".

Bezos dijo que el equipo debería seguir adelante, pero sin tanta rapidez. "En esa etapa fue como el director a cargo de frenar las cosas", recuerda Brayar. "Quería asegurarse de que definíramos quiénes eran los clientes".

Los clientes terminaron siendo las principales empresas de Internet, como Netflix o Airbnb, así como la CIA. La innovación consistió en permitir a los usuarios que aumentaran o redujeran, en cuestión de momentos, la capacidad de los servidores dependiendo de la demanda.

Con AWS Bezos contaba ahora con una línea de negocios confiable que no fluctuaba con las estaciones y una plataforma de supercomputación sobre la

cual podría construir muchas más cosas, como Alexa, el innovador asistente de voz de Amazon.

Pero como CEO, Jassy tendrá que enfrentarse a las decisiones éticas vinculadas al hecho de ser el mayor propietario de Internet.

En enero, luego de la insurrección en el Capitolio, AWS retiró de su servicio a la red social Parler, alegando infracciones a sus términos de uso; se dice que tiene un papel más complejo por ser la infraestructura de Internet.

De Jassy también se espera que establezca límites en la forma en que ciertas tecnologías de vigilancia motorizadas por AWS, como el reconocimiento facial, podrían ser empleadas por orga-

llones en costos vinculados al Covid-19.

Pero antes de que Bezos dé un paso al costado se habrá verificado en Bessemer, Alabama, una votación potencialmente trascendental. Unos 5000 trabajadores de un centro de despachos local decidirán si quieren formar un sindicato, con lo que podrían ser la primera instalación de Amazon en los Estados Unidos en conseguir poder de negociación colectivo.

El sindicato en cuestión está menos preocupado por los salarios —que actualmente están muy por encima del salario mínimo— y más concentrado en el tipo de trabajo, con objetivos específicos para recoger y empaquetar productos y la preocupación por el tiempo para ir al baño.

Una vez que se retire, la jugada siguiente de Bezos podría ser imitar la innovación iniciada por el cofundador de Microsoft, Bill Gates, quien desde que se retiró de Microsoft se colocó como uno de los principales filántropos de la historia.

Esto marca un notable contraste con la imagen de Bezos, quizás mejor expresada por el comediante Stephen Colbert, quien hace poco se refirió a él calificándolo de "plutocrata escandalosamente rico que acumula riqueza mientras sus empleados, a los que todavía no reemplazó por robots, tienen que orinar en una botella por falta de descansos para ir al baño".

No solo su opulencia personal llamó la atención. Otra de las innovaciones de Bezos también aportó a esa sensación, alega Matt Gardner, del Instituto de Impuestos y Política Económica. "Siempre hubo algo inusual en Jeff Bezos. Al punto de que ha sido franco respecto de convertir a la evasión impositiva en una ventaja competitiva".

De todos modos, quienes están cerca de él afirman haber observado un cambio de perspectiva. Tom Alberg, quien entre 1996 y 2019 integró el directorio de Amazon, cree que Bezos orientará su dinero con seriedad.

"Nuestras inversiones en capacitación de seguridad y programas de educación, en tecnología y nuevas infraestructuras, están funcionando", dijo un portavoz de la firma en respuesta al estudio. Durante la pandemia Amazon declaró haber pagado US\$ 11.500 mi-

# ESTRÉS ENERGÉTICO

## CONSULTÁ EL SUPLEMENTO ENERGÍAS DE EL CRONISTA Y DEJÁ DE SUFRIR



Suscribite en:  
[suscripciones@cronista.com](mailto:suscripciones@cronista.com)  
 o llamando al 0800 222 7664



**Especialistas te informan y asesoran sobre el desarrollo del sector energético y su impacto en la economía mundial.**

**Enterate** de las tendencias que cambiarán el negocio de las energías.

**Encontrá** toda la información cada segundo viernes del mes en el suplemento Energías que sale en su formato físico y digital.

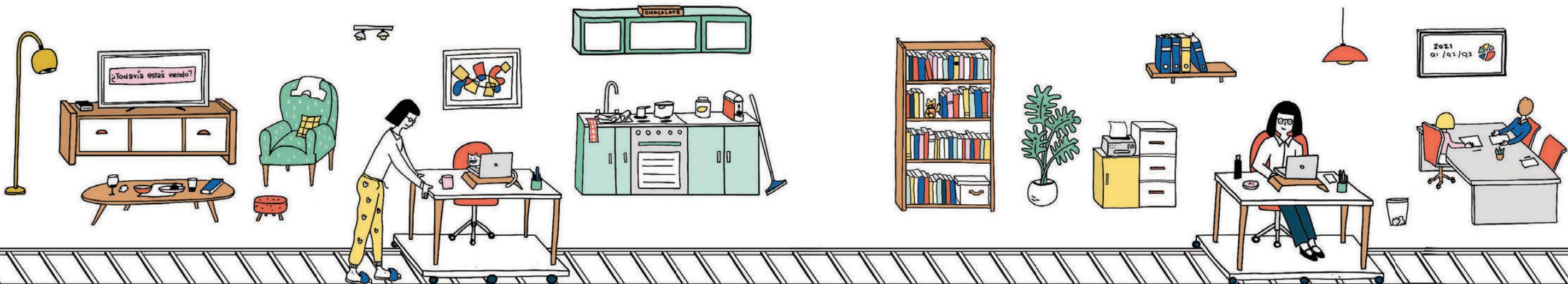


Ilustración: Josefina Jolly

## Recursos humanos

# Cómo vuelven los que vuelven a las oficinas

Tras un año de home office cuyos efectos empiezan a ser cuestionados, las empresas planifican el retorno a sus sedes. Qué modalidades de trabajo están pensando y hasta dónde llegará la presencialidad.

Por Rosa Londra

El cambio abrupto en las modalidades de trabajo que ocasionó el Covid-19 y la aceleración tecnológica que trajo aparejado provocó una verdadera revolución en el mundo del trabajo. El modo de operar presencial quedó en cuestión y ante la perspectiva de superar el momento crítico de la pandemia, la vuelta a la oficina se llena de interrogantes. ¿Qué sentido tiene la presencialidad si la operación y la productividad parece asegurada en un mundo virtual donde todo se resuelve, desde mega *deals* que involucran miles de millones de dólares hasta la compra del supermercado? El

*home office* mostró todos sus beneficios y potencialidades. También sus limitaciones. Y ahora, ante la posibilidad de volver a las oficinas, hay que tomar decisiones ponderando nuevas variables.

Según una investigación global realizada por Adecco, la pandemia trajo cambios en las actitudes y expectativas entre los trabajadores y sus empleadores. Tanto unos como otros buscan mayor flexibilidad; el contrato de trabajo basado en horas quedará en el pasado y surgirá un nuevo perfil de liderazgo empático. Se espera un modo de trabajo híbrido y flexible y 74 por ciento de los trabajadores esperan combinar el trabajo en la oficina con el remoto. Este

ideal –la mitad del tiempo en la oficina y el resto en forma remota– trasciende geografías, generaciones y estado parental. La extensión de la jornada laboral también está en cuestión: ocho horas por día y 40 por semana no parece adecuado para 69 por ciento de los trabajadores que quieren trabajar por resultados, mientras 74 por ciento de los ejecutivos está de acuerdo en revisar la duración de la semana laboral.

A nivel local, prueba y error parece el método elegido. Ni trabajar todo el día en la oficina, ni todo el día en casa. En general, las empresas buscan un equilibrio que permita hacer remotas algunas tareas para combinar los aspectos más positivos del *home office* sin perder lo valioso de la presencialidad.

## Coordinación emocional

Según Ricardo Bäcker, socio de Bäcker & Partners, especialista en reclutamiento de ejecutivos, en la experiencia del *home office* no todo es positivo. “Ningún extremo lo es. Con el tiempo las empresas notaron la falta de interacción. No se puede mantener el trabajo remoto de todos de modo permanente”, dice. Vacío social, mayor cansancio y saturación son los síntomas de tantos meses de *home office*. “Se llegaría a una nueva modalidad que se empieza a descubrir y a definir su forma”, cuenta. Lo que es seguro es que a la

oficina no se vuelve todos los días ni todo el día en un gran porcentaje de casos. Sí se volverá para interactuar, laboral o socialmente. Aunque la productividad no cayó con el *home office* y las empresas puedan ahorrar muchos metros cuadrados de espacio, la falta de interacción informal, en los pasillos, en el café, provocó un distanciamiento emocional entre las personas. “Hay coordinación operativa, pero a veces los temas necesitan resolverse con la coordinación emocional”, dice. “Está avalado por la neurociencia: cuando una persona está distendida, en su zona de ‘recompensa emocional’, es cuando mejor funciona; ahí aparece el potencial de crear y de resolver problemas. Y la gente descubrió que el lugar de trabajo es una fuente de gratificación social y de amistades”, afirma.

Para resolver el asunto, muchas empresas analizan un sistema de tercios. Como mínimo, que se vuelva un tercio del tiempo, y como máximo, dos tercios. Será voluntario para cada uno posicionarse en ese rango, siempre y cuando no sean actividades que requieran la presencia física. ¿Por qué la vuelta no es completamente presencial? Porque todos descubrieron que trabajando en remoto se puede ser productivo y al mismo tiempo ocuparse de los hijos, de la pareja, de su salud. Y, además, se descubrió cuánto tiem-

po se pierde en los embotellamientos. Para Bäcker, el *plus* de la presencialidad tiene impacto en el negocio. “Una empresa que solo opera, sin mejorar, pierde competitividad. Esa es la parte sobre la cual se va a trabajar ahora, diseñando una forma mixta de operar”, explica. El tiempo ayudará a definir los nuevos estándares. “Las empresas están descubriendo su camino; los líderes toman conciencia de nuevas formas de coordinar a sus equipos en este contexto, cómo ocuparse de uno mismo y a la vez cómo lograr los objetivos”, dice.

En el caso de Nespresso, “la necesidad de conectar personalmente es el propósito que nos mueve a estar reunidos en los espacios de interacción social presencial; hay un lado B del trabajo remoto en el cual las rutinas y tiempos de trabajo y vida personal se desdibujan”, reconoce. La vuelta a las oficinas –ahora remodeladas– comenzó en forma progresiva y voluntaria desde noviembre y en febrero comenzará la segunda etapa. El esquema de regreso definitivo se evalúa junto a Nestlé, tomando los aprendizajes de 2020.

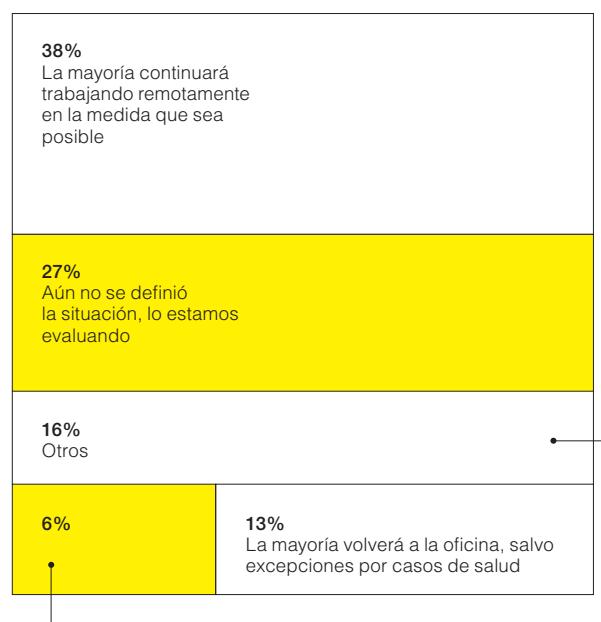
## Prueba y error

Alex Sakkal, cofundador y director de Nómada, desarrolladora inmobiliaria dedicada al diseño y gerenciamiento de edificios corporativos, especula que la productividad durante el *home office* se mantuvo porque no había opciones

51%  
Oficina

Fuente: Mercer,  
encuesta sobre 309  
empresas.

49%  
Trabajo remoto



Se dejará la decisión en manos de los empleados y se evaluarán los casos particulares

al uso del tiempo libre. "No podemos ponderarla en un año donde estuvimos en nuestro domicilio solo trabajando y cuidando de nuestra familia. Estar encerrados frente a un monitor en casa, ¿es sostenible en el largo plazo? Salir a trabajar implica vincularnos con otros, con la ciudad, con distintos espacios y escenarios: es estimular nuestros sentidos", cuestiona. Para él, esta pandemia pondrá en perspectiva cómo conectarse con la calidad de vida y la oficina deberá amoldarse a esa expectativa, no desaparecer. "En nuestro último edificio en el Distrito Tecnológico casi el 70 por ciento anunció el regreso. Será opcional, con dotaciones limitadas y en una dinámica de prueba y error", cuenta.

Para el empresario, las firmas todavía ponderan los costos directos de mantener las oficinas versus el impacto en rentabilidad que puede generar la falta de equipos cohesionados por la no presencialidad. "El gran desafío es reinventar el espacio de trabajo", dice. "El proceso de volver se sustentará en los estímulos positivos para regresar y la percepción de seguridad". En Nómada propusieron a sus clientes regresar con una simultaneidad de entre 35 por ciento y 50 por ciento en la dotación en

¿Su compañía ya tiene un plan de regreso a los lugares de trabajo?

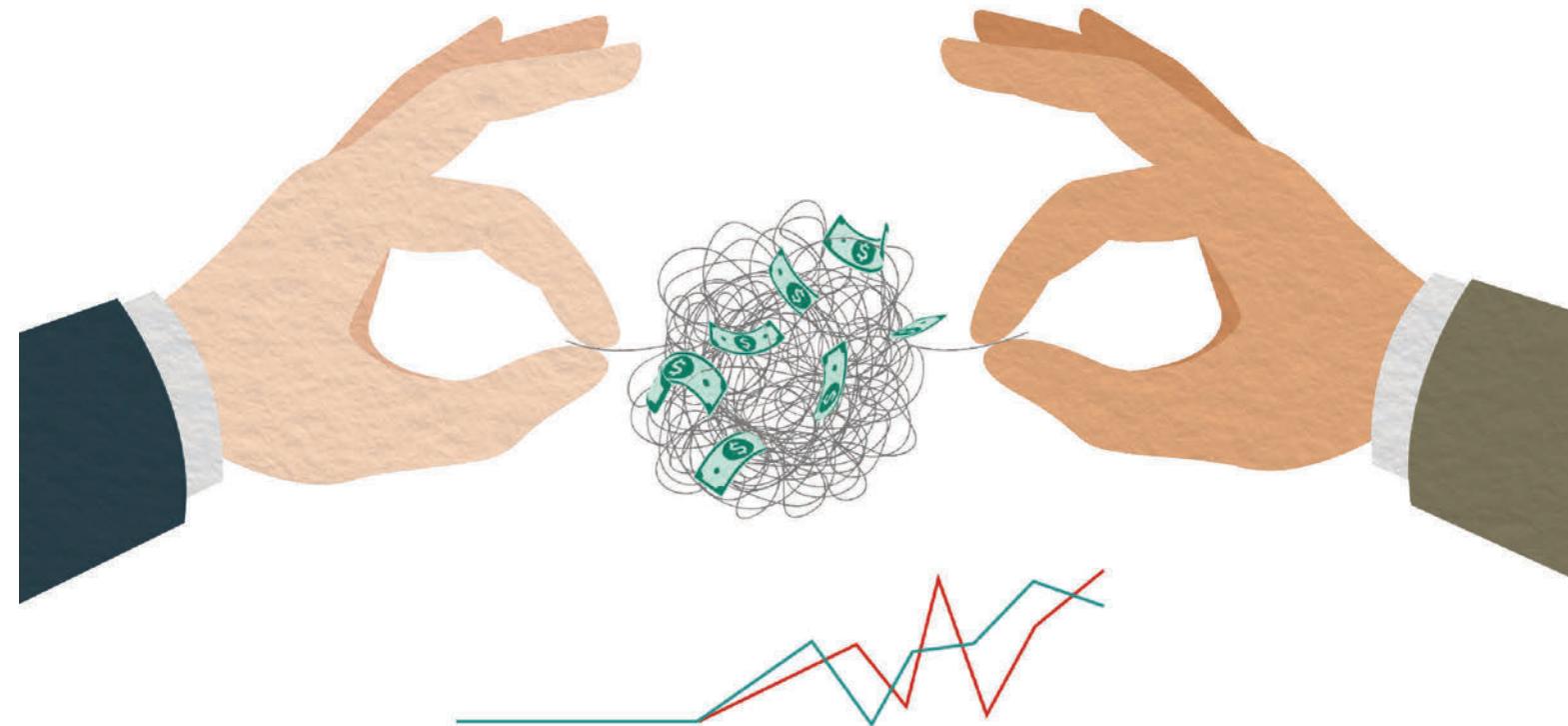
Fuente: Mercer, encuesta sobre 309 empresas.

Modalidad mixta de home office y días de oficina, 36%; esquema rotativo por equipos, 26%; voluntariedad del empleado, 13%; retorno escalonado, 11%; home office 100%, 11%; 100% presencialidad, 4%.

chas organizaciones, en pos de la continuidad del teletrabajo, comienzan a rescindir contratos de alquiler o poner en venta parte de sus oficinas. Es válido, pero no hay que pensar solamente como un "ahorro de metros cuadrados de oficinas". "Primero, hay que garantizar que el esquema de teletrabajo, *full* o mixto, no afecte la emocionalidad de los colaboradores, su productividad, el sentido de pertenencia, la motivación o la comunicación, más allá de cualquier ahorro en costos", puntualiza. Mariano Muñoz, director de Capital Humano de Genneia, concuerda y advierte contra posturas extremas. "Mantener la virtualidad en forma coercitiva puede traer serias consecuencias en el tejido relacional y *engagement* de los colaboradores. El trabajo es algo que hacer y no un lugar donde ir", resume la experiencia de los colaboradores de la firma. Para él, el modo de trabajo que dejará la pandemia será híbrido. "En los colaboradores se presentan deseos de volver porque los vínculos e identidad dentro de los equipos son retroalimentados y favorecidos con la presencialidad", explica. Así implementaron un cronograma de vuelta voluntaria a las oficinas organizados en fases y porcentajes de ocupación (20, 50 y 70 por ciento). "Sobre el grupo que manifestó interés en volver establecimos criterios de selectividad, por ejemplo, cargas de familia, distancia y necesidad de presencialidad de la tarea y mantenemos la exclusión de colaboradores que sean población de riesgo", explica. ¿Aprendizajes? "El management debe ser evolutivo y adaptativo. Los líderes incorporaron dinámicas de coordinación e interdependencia mediante vínculos virtuales que ahora van a ser competencias básicas requeridas para liderar equipos", dice Muñoz para quien lo principal es construir consensos internos para incorporar estas prácticas a la cultura organizacional.

#### Todo es flex

Según una investigación de Mercer, hay funciones o departamentos que se convertirán en total o parcialmente remo-



# CRONISTA DÓLAR

TODA LA INFORMACIÓN,  
CLARA Y ACTUALIZADA.



tos después de la pandemia. Contabilidad y Finanzas encabeza la lista. Le siguen Administración, Recursos Humanos, IT y Compras. En cuanto a las organizaciones, 68 por ciento prevén que los empleados utilicen acuerdos de trabajo flexible una vez que la pandemia haya terminado. ¿Cómo serán estos acuerdos? Semana laboral comprimida (14 por ciento); los empleados pueden elegir trabajar desde casa o la oficina (38 por ciento); horario de trabajo flexible (73 por ciento); *part time* (16 por ciento); otro (19 por ciento). Y a nivel local, 38 por ciento de las empresas continuará con el trabajo remoto para la mayoría de sus empleados, en la medida en que sea posible e independientemente de las normativas de distanciamiento social. Del resto, el 13 por ciento decidió que la mayoría de los empleados vuelva al lugar de trabajo –a menos que haya una razón válida para no hacerlo–; el 27 por ciento aún no lo ha definido; el 6 por ciento indicó que se dejará la decisión a los empleados y se evaluarán casos particulares, y un 16 por ciento optará por una modalidad mixta de *home office* y días de oficina. "El trabajo remoto ayuda en algunos aspectos, pero tensiona en otros", acuerda Ivana Thornton, directora de Career. "La ley de teletrabajo y la nueva forma de trabajo impulsa a las compañías a revisar su propuesta de valor en términos de beneficios y re-significa los conceptos de flexibilidad y bienestar, que tomarán otras formas, al trabajar desde casa", dice.

Para Alexandra Manera, directora de Adecco, los desafíos en torno a organizar los tiempos y lugares de trabajo continuarán por un tiempo más. Y en un futuro no tan lejano ya no existirán las jornadas de ocho horas. "Esto desafía a que los empleados establezcan límites claros, distribuyendo su tiempo familiar, personal, tiempo libre y horas de sueño", dice, reconociendo que trabajar en modalidad *home office* fue algo totalmente nuevo para el 56 por ciento de los trabajadores. En cuanto a la vuelta a la oficina, Manera destaca la importancia de los protocolos: "Hay que asegurarse de que los equipos los entiendan, interpreten e internalicen". Esa será la clave



para un retorno seguro que capitalice todas las ventajas de la presencialidad.

#### La "nueva" oficina

Así como los edificios corporativos encontrarán su funcionalidad en el nuevo contexto, las oficinas se reconvierten y dejan de ser un espacio transaccional para convertirse en un espacio vincular. Si ahora tienen pantallas para reuniones virtuales, mamparas para demarcar espacios individuales, señalética que indique la circulación y sensores de temperatura, el *management* también deberá cambiar. Ahora, con un estilo de liderazgo diferente con mayores capacidades emocionales, deberá demostrar mayor comprensión, adaptabilidad, habilidades de comunicación y capacidad de establecer relaciones que incluyan a todo tipo de trabajadores, independientemente de donde se encuentren.

Para BBVA, de todos los cambios y transformaciones que trajo la pandemia, redefinir patrones laborales como el lugar y las condiciones de trabajo son algunas de las consecuencias que más rápidamente se materializan. Proyectan un modelo híbrido, que recoja lo mejor del trabajo presencial y remoto, conservando la interacción social y el sentimiento de equipo que se vive en la presencialidad. "Los porcentajes de uno y otro dependerán del tipo de función: no será el mismo esquema para todos", aclaran en la entidad. Los metros cuadrados destinados al trabajo individual se convertirán en espacios colaborativos y los lugares destinados a las transacciones de los clientes serán espacios de asesoramiento. <AP>

tá puesto en recuperar el vínculo", dicen. "La gente extraña la presencialidad y el intercambio con los compañeros; retomar progresivamente el contacto personal nos reconforta como equipo, refuerza nuestra cultura, la colaboración y la creatividad", agregan.

Para organizar la vuelta definieron dos grandes momentos: el retorno con pandemia y la post pandemia. En el primero, se establecen protocolos y un sistema de turnos. En las áreas centrales, desde diciembre los líderes definen los grupos que van regresando progresivamente. Como consecuencia de todos estos cambios, la cultura de trabajo evolucionó: se pasa de una mentalidad de mando a un estilo de liderazgo diferente, que busca impulsar el crecimiento de los equipos a través de la confianza en que ellos pueden organizar su tiempo y su trabajo.

En Telecom también reconocen que la experiencia de trabajo está atravesada por una transformación cultural. "La ambición es pasar de una estructura jerárquica a otra más horizontal, organizada en células ágiles y trabajo interdisciplinario", dicen. Una vez superada la pandemia, la experiencia de trabajar en la telco será más dinámica y colaborativa, con un *mix* presencial y remoto. "Estamos transformando los edificios de la empresa en verdaderos centros integrales de experiencia, con espacios de *co-working*, encuentro, intercambio y colaboración lo que fortalecerá una cultura digital, de trabajo en equipos sin fronteras", añaden. Cerca del 80 por ciento del personal quisiera combinar una modalidad de trabajo entre presencial y remoto. ¿Qué opinan los líderes? Que el 90 por ciento de sus equipos de trabajo pueden resolver sus tareas en modalidad virtual de igual o mejor manera que en forma presencial.

¿Cómo se definirá el nuevo bienestar de los colaboradores? Flexibilidad es una de las palabras clave que se expresará en horarios, lugares físicos de trabajo y modalidades de contratación. Los directivos necesitarán más empatía que nunca para lograr compaginar las necesidades y deseos de las personas con los objetivos de negocios. <AP>

**EL PROFE ROMERO**  
**ABRÍ LOS OJOS**  
LUNES A VIERNES 7 A 9 HS

**D**  
**Del Plata**

amdelplata.com

AM1030

Instagram Spotify Facebook Twitter YouTube

# El mejor premio para nosotros, es ser **el mejor banco de comercio exterior para vos.**

HSBC fue reconocido como **el mejor banco de Argentina, Latam y el mundo** por la prestigiosa revista Euromoney.

#1

- Market Leader en Argentina, por 2º año consecutivo.
- Mejor Servicio de Trade Finance en Latam.
- Market Leader Global por 4º año consecutivo.

Gracias a nuestros clientes  
por elegirnos nuevamente.



Juntos prosperamos