EL TORTUOSO CAMINO PARA HACER BATERÍAS DE AUTOS ELÉCTRICOS

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

Apertura

Edición 356 - Agosto 2023 - Argentina $ 1400

MISIÓN: IMPOSIBLE

ABOGADOS DE LA CITY

EN EL ÚLTIMO AÑO, EL TRABAJO DEL DÍA A DÍA DE LOS GRANDES ESTUDIOS CORPORATIVOS DE LA ARGENTINA

SE RESUMIÓ A UN ASUNTO:

CONSEGUIR DÓLARES

SHERATON
Buenos Aires
Hotel & Convention Center

Su Productividad es Nuestra Prioridad

En el corazón del hotel creamos nuevos espacios dinámicos y oficinas donde nuestros huéspedes y la gente local encontrarán todo lo que necesitan para trabajar o reunirse con sus equipos y clientes.

Tres estudios independientes con oficinas privadas, escritorios flexibles, salas de reuniones, cabinas para videollamadas y lo último en tecnología se suman a todas las comodidades y servicios que nuestro hotel ofrece.

Sheraton Premium Offices, una experiencia única e innovadora.

sheratonpremiumoffices.com - sales.buenosaires@marriott.com

SHERATON
PREMIUM OFFICES

Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center
San Martín 1225 (1104)
Buenos Aires, Argentina
54 11 4318 9000
sheratonbuenosaires.com

Go There With
MARRIOTT BONVOY™

©2023 Marriott International, Inc. Todos los derechos reservados. Todos los nombres, marcas y logos son marca registrada de Marriott International, Inc., o sus afiliados.

Nota del Editor

Los nuevos nombres del juego

William "Bill" Sisson recibe con una sonrisa. Alto –cerca del metro noventa–, su cabello castaño claro de flequillo revuelto y sus lentes, gruesos, le confieren un aire de a otro Bill, más famoso (Gates), semejanza que se refuerza con su sonrisa ladeada. Es lunes, Juneteenth, feriado nacional en los Estados Unidos, y la Lexington Avenue de Nueva York está desolada. Pero el director ejecutivo del World Business Council for Sustainable Development expone ante periodistas latinoamericanos sobre los objetivos y el trabajo de la entidad, formada 200 empresas con ingresos por US$ 8,5 billones 19 millones de empleados.
"El objetivo es que las 9000 millones de personas que habrá en el mundo en 2050 puedan vivir bien dentro de los límites del planeta. Esto es muy ambicioso para donde estamos hoy", introduce. "Los negocios no podrán sobrevivir en un mundo que no sea sustentable. Esto no es beneficiencia, esto no es filantropía: son negocios", remarca. "Nuestro punto es generar acciones para obtener resultados".
La sustentabilidad, explica, cambió de ser un sistema voluntario a algo más obligatorio, con reglas. "Antes, una empresa hacía las acciones que creía mejores y las reportaba como le parecía. Ahora, las empresas ya no pueden ser informales para sus programas de sustentabilidad ni para brindar información: también en eso, deben tener controles corporativos", contrasta.
Las nuevas exigencias de inversores institucionales en mercados financieros como Nueva York, Frankfurt y Londres, asegura, son una transición. "En tres a cinco años, esos estándares existirán para cualquiera que quiera recibir capital. Empresas e inversores pondrán la sustentabilidad en el centro de sus decisiones, simplemente, porque es lo que tendrá sentido para sus negocios", vaticina.
Hace tiempo que se pateó el tablero de la RSE. El nuevo nombre del juego es ESG: Environmental, Social & Gobernance. Un campo en el que ya hay brotes pero, aún, queda mucho por sembrar. Y que, subterráneamente, modifica el accionar de las empresas.
La Argentina no está lejos. El calendario editorial de APERTURA fijó que, en esta edición, se cruzaran dos mundos: la sustentabilidad y los Abogados de la City. Resultó sinérgico: mientras el día a día los desvela para destrabar el cepo, hay grandes estudios que miran más allá de la urgencia. Apuestan a la ESG como nueva práctica, ante la inminencia de su imposición.
Los Abogados de la City necesitan inversiones. Es un *bread & butter* más sabroso y nutritivo que las migajas del conflicto y la volatilidad. Saben que, para eso, nada mejor que el Imperio de la Ley, también la piedra fundamental de la sustentabilidad. Sobre todo, en tiempos en los que el ritmo lo marca el arbitrio diario –y, muchas veces, contradictorio– de la burocracia estatal para gestionar una crisis.

Juan Manuel Compte

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

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

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 51552467. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN Nº 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayatte 1695, Caba) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA.)

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

Miembro del

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

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

Sumario

Edición 356

Primer plano

PASO a temer 6

Perfil
Rafael Soto 8

Pases del mes 10

La agenda del Dircom
Stella Laurenti 16

Ecosistema

Emprendedor
Molé Alimentos 12

Pitch
Bounce Park 14

Nota de tapa

Abogados de la City
Misión imposible 20

Los estudios corporativos más importantes están tras un objetivo: conseguir dólares

Ranking 2023 30

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

El largo y tortuoso camino de los Estados Unidos para fabricar baterías de VE 102

ByteDance quiere ser todo para todos 110

Negocios

Mano a mano

Miguel Urus 34
Daniel Ketchibachian 38
Luis Guastini 46

Reporte anual de sustentabilidad

Lo importante ya es urgente 52
Prioridades green friendly 56
El negocio de ser verde 60

La hora del audiolibro 66

Innovación

La IA ya domina el mundo (empresario) 70
El armisticio del talento 78
Entrevista con el robot 84

Llamada en espera 88

Target

La otra guerra del streaming 94

Draft
Nicolás Iribarne 100

FT

¿Qué le espera a Qatar después del Mundial? 114

Style

Plantas para todos 118

Cierre

El hilo rojo 122

UN COMPROMISO
CON EL TERROIR

RUTINI WINES

UCO VALLEY · MENDOZA · ARGENTINA

BEBER CON MODERACIÓN, PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS

Actualidad

PASO a temer

En la historia de las primarias abiertas y obligatorias hubo momentos de nulo impacto en los mercados y otros de turbulencias con fuertes subas del dólar.

Es difícil de creer, pero hubo un tiempo en que había paz en los mercados, el desempleo era el más bajo en años (7,5%), el dólar estaba bajo control y la inflación mensual no superaba el 0,8%.
Ese era el escenario en 2011 y estaba explicado en buena medida por el consumo interno. Una encuesta de la consultora Poliarquía decía en aquel momento que la preocupación principal de los argentinos era la inseguridad y la inflación estaba recién en el 6to puesto. Eso explica que las PASO de ese año no hubieran sido temidas por los mercados. Cristina Fernández había cosechado el 50% de los votos y se enfrentaba cómodamente a una oposición fragmentada.
En las PASO legislativas de 2013, el resultado ya no fue positivo para el oficialismo y desde agosto el dólar comenzó una lenta pero firme suba promedio de 1 centavo por mes. Ese año terminó con el alza más importante desde 2012: 46,6%. El blue terminó perforando los $10, impulsado sobre todo por el turismo.
En agosto de 2015, pese a que la inflación ya estaba descontrolada, las primarias abiertas y obligatorias no supusieron turbulencias extraordinarias para los mercados. Curiosamente, era un contexto de importante incertidumbre, ya que Scioli había ganado, pero ya vislumbraba que con los votos recolectados no podría triunfar en primera vuelta en octubre. Comenzaba entonces el trabajo para captar los sufragios de aquellos que habían quedado afuera de la disputa nacional.

Las PASO de 2019 quebraron la tendencia de relativa estabilidad.

Julio de 2017 ya ofrecía un preludio de inestabilidad: el dólar aumentó ese mes de $16,88 a $17,94. El porcentaje acumulado de suba de ese año había sido hasta ese momento de 11,2%. Curiosamente, después de las primarias, bajó más de 50 centavos y cerró la jornada a $17,32 para la venta en el Banco Nación.
Las PASO de 2019 quebraron la tendencia de relativa estabilidad posterior al domingo de votos. El 47% de votos obtenidos por la fórmula encabezada por Alberto Fernández –contra el 32% de Cambiemos– mostraba un preludio de cambio de signo político en octubre que impactó de lleno en las pizarras.
El lunes siguiente a la elección del 11 de agosto fue negro para los activos argentinos. Lo más impactante para la población general fue el salto del dólar, que pasó de $ 46 a $54,95, con picos de $66. El programa que ya estaba en marcha con el FMI facilitó una intervención del Banco Central, lo que permitió mantener en menos de nueve pesos la diferencia de cotización en relación con el viernes previo. El titular del BCRA, Guido Sandleris, tomó la decisión de subir las tasas hacia el 74,903% y salió a vender US$ 100 millones.
La peor suerte para los activos la protagonizaron las acciones argentinas que cotizaban en Wall Street: papeles como los de Edenor cayeron más del 50% en la primera jornada hábil.
En tanto, en la plaza bursátil local el Merval tuvo un desplome del 37,9% y bajó a los 27.531 puntos, lo que representó la peor caída diaria de su historia hasta ese momento. Las acciones más afectadas fueron las de empresas financieras y energéticas, como las de Edenor (49,7%), de Transener (49,4%), de Supervielle (47,8%) y de Pampa Energía (44,9%).
El entonces presidente Mauricio Macri atribuyó estos resultados a la desconfianza. “El problema mayor que tenemos hoy los argentinos es que la alternativa kirchnerista no tiene credibilidad en el mundo, no tiene la confianza necesaria para que la gente quiera venir e invertir en el país”, dijo. Sus palabras no se tradujeron en mayor tranquilidad en la economía y al día siguiente ya comenzaron a registrarse las primeras subas de precios. Los incrementos oscilaron entre el 15% y el 25%, según el rubro y la exposición de los insumos al precio del dólar. Los supermercados se encontraron con nuevas listas de precios de los principales proveedores, especialmente de los productos asociados a granos.
Bonos en dólares, como el Bonar 2024 cayeron casi un 20%, al tiempo que el riesgo país subió un 2% y cerró en 877 puntos básicos al finalizar la jornada. **<AP>** *Alejandra Beresovsky*

BBVA
Seguros

Seguro de Auto

Hasta 50% off

Cotizá y contratalo 100% online

Seguros de nuestro futuro

Promoción válida en la República Argentina hasta el 30/9/2023 inclusive, para quienes contraten un nuevo Seguro de Auto con débito automático de tarjeta de crédito, en BBVA Seguros Argentina S.A. El beneficio a otorgar será de un descuento de hasta un 50%. No combinable con otras promociones. Para más información consulte en www.bbvaseguros.com.ar. Aseguradora: BBVA Seguros Argentina S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Córdoba 111, Piso 22 (C1054AAA) - C.A.B.A.

Nº de inscripción en SSN 0396 | Atención al asegurado 0800-666-8400 | www.argentina.gob.ar/ssn | Organismo de control | SSN SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN

Perfil

Rafael Soto

CEO de MODO

Tiene una extensa trayectoria en el mundo financiero. Desde su rol actual promueve una revolución en la manera en la que las personas interactúan con su dinero.

Rafael Soto no entiende qué significa quedarse de brazos cruzados. Se define como un hacedor. "Me gusta ser protagonista de la acción", explica. Inquieto, se levanta a las 5:45 a.m. para entregarse a la exigente rutina de entrenamiento que impone el triatlón, su nueva pasión. Y luego va a la oficina. La innovación es uno de los motores que impulsan su día a día y lo acerca a su meta: generar impacto.
"Hacer me mantiene con energía", cuenta el CEO de MODO, la billetera virtual de los bancos. De 42 años y padre de tres hijos, su tono de voz proyecta intensidad. Resulta difícil imaginarlo en pausa. Tanto es así que no tiene paciencia para sentarse a mirar deportes por televisión. La única excepción fue el Mundial. Prefiere jugar al fútbol antes que ver cómo lo hacen otros. Incursionó en el rugby con la camiseta del SIC y hoy acompaña a sus hijos, quienes lo practican en Alumni. Le gusta leer -parte de la herencia que le dejó su madre- y ver series con su esposa, una emprendedora que tiene su propia línea de ropa interior y medias.
No espera a que otros pongan manos a la obra. Por eso, "si surge la idea de organizar un viaje, en dos minutos lo tengo armado. Hay que hacer una colecta, soy el que la lleva adelante. Soy un tipo que tiene iniciativa y capacidad de hacer y asumo mi responsabilidad. Lo que me importa es que las cosas se hagan y eso espero también de los líderes en MODO, que sean hacedores para que las cosas sucedan", retrata.

Financiá el crecimiento de tu PyME con el respaldo de Garantizar

Hacé crecer tu mundo.

Soto siempre supo qué quería para su futuro. No recuerda si soñaba con ser bombero o policía, pero en su adolescencia ya se imaginaba como economista. También sabía que iba a abrazarse al mundo de las finanzas y que más temprano que tarde lo esperaba un MBA en los Estados Unidos. No da pasos en falso porque comprende el valor de la planificación. Así construyó su carrera. Todo empezó con la licenciatura en Economía en la Universidad de San Andrés, continuó con una especialización en análisis financiero en CFA Institute y culminó con una maestría en Negocios en Harvard.

En una Argentina recién salida de la crisis de 2001 ingresó a Telefónica de Argentina. Se ocupaba de vender en el mercado las mil y una cuasimonedas que circulaban en un país arrasado. Más tarde llegó al BBVA en la época de la reestructuración de bonos durante la presidencia de Néstor Kirchner. Siempre trabajando en finanzas, tuvo una etapa en Credit Suisse y se unió como CFO a la desarrolladora inmobiliaria TGLT, hasta que desembarcó en las empresas tecnológicas, primero en Ualá y luego en Nubank. Desde mayo de 2020 es el CEO de MODO.

Esa suerte de metamorfosis ocupacional tiene que ver con su ambición por aprender. "Nada impide que en el futuro haga una cosa totalmente distinta. Me parece que los *skills* que uno desarrolla en una industria no son más que parte de un conocimiento que uno puede adquirir. Estoy muy contento de haber hecho ese cambio de finanzas a tecnología. Ojalá en algún momento de mi vida pueda hacer un cambio a otra industria que puede ser que hoy no exista", sostiene.

La curiosidad también domina sus horas: "Me gusta aprender. Como *mánager* soy un profesional que se mete muy a fondo en todo lo que hace. Soy meticuloso en entender qué está pasando detrás de cada cosa. Me parece que ahí está la clave. Me gusta mucho la innovación, hacer las cosas distintas, hacer las cosas mejor. Tenés mucha más capacidad para poder imaginar soluciones si entendés mejor cómo funcionan las cosas desde adentro".

El hacer también implica el riesgo de cometer errores. Soto convive naturalmente con esa situación. "Uno tiene que saber que si uno busca no equivocarse, entonces no va a poder hacer mucho. Soy un líder del hacer y me gusta trabajar con líderes que hagan. Y hacer es equivocarse, es equivocarse muchas veces hasta que en una la pegás", indica.

Desde su rol promueve la búsqueda de una revolución en la manera en la que las personas interactúan con su dinero en la vida cotidiana a través de sus pagos, las promociones, la utilización de diferentes productos financieros y distintos canales. No acepta la resistencia al cambio ni dormirse en los laureles. Lo entusiasma la oportunidad de generar impacto. Y no se va a quedar de brazos cruzados hasta lograrlo. **<AP>**

Carlos Viacava

Pases del mes

Flavia Núñez
CEO de Life Seguros

Con estudios en la Argentina y el extranjero, Núñez cuenta con una amplia experiencia en el liderazgo de grandes compañías y en proyectos de transformación digital: antes de llegar a Life Seguros ejerció un papel relevante en la startup de Banco Itaú en la Argentina, el lanzamiento del primer banco digital nativo en España (ING Direct) y encabezó las operaciones de Seguros Falabella.Life Seguros es una empresa del Grupo Financiero ST, holding de capitales nacionales que participa en el mercado con el banco BST, las aseguradoras Life Seguros y Orígenes Seguros de Retiro, la administradora de FCI MegaQM, la empresa de leasing GST Capital, la SGR FIDAval, entre otras compañías.

María Florencia Allegretta
De gerente senior de Marketing de Arredo a Senior Marketing manager Hispanic Latam de Versuni (Philips)

Ignacio Basso
De Revenue director a CEO de Seeds

Manuel Lanús
De director general de Bodega Chakana a managing director de Grupo Colomé

Matías Guido Martin
De head de Cash Management & Master Data EMEA a director de Administración y Finanzas del Cluster South de BASF

Juan Pablo Martínez
De gerente regional de Banca Mayorista de Banco Galicia a CFO de Terragene

Diego Molaro
De gerente Comercial a director Comercial de Autoservicio Mayorista Diarco

Matías Puente Solari
De director de Marketing e e-Commerce de Walmart Chile a director de Marketing de GDN Argentina

Darío Rajmilovich
De consultor independiente a Socio de Expansión Holding

Damián Maldini, CEO de IPLAN.

Tecnología

Huawei e IPLAN expanden el negocio de Cloud

Huawei Cloud Argentina lanzó "Todo como servicio", una nueva estrategia realizada junto a su principal distribuidor, IPLAN; todos los detalles.

Huawei Cloud Argentina e IPLAN presentaron su nueva campaña ''Todo como servicio'' en un evento que congregó a más de 150 referentes de las principales empresas y cámaras de la industria. Allí, ambas empresas anunciaron inversiones, programas de beneficios, incubadoras y un marco de trabajo para el desarrollo del negocio Cloud en Argentina.

Algunos de los beneficios más destacados que van a ofrecer son su rápido servicio, que alcanza la mayor velocidad de transmisión de datos del país, provista por Huawei Cloud con menos de 50 ms de latencia; premios e incentivos para partners y un amplio marco de acompañamiento técnico, estratégico, comercial y de soporte postventa para clientes. Además, IPLAN también provee la posibilidad de pagar en pesos a un tipo de cambio oficial según el Banco Nación.

Desde 2019, las dos compañías de tecnología firmaron una alianza estratégica para la distribución de servicios de Huawei Cloud, ofreciendo en la industria tecnológica la oportunidad de sumarse a su ecosistema y desarrollar la comercialización a nivel local de una de las principales nubes a nivel mundial.

Esto significó un gran paso en la cristalización de la presencia de la marca en Argentina así como en toda la región, apostando al crecimiento del mercado latinoamericano bajo uno de sus principales valores: ''queremos que la mejor tecnología sea accesible para todos'', mencionaron desde el entorno de ambas empresas.

IPLAN hoy cumple un rol fundamental como distribuidor del servicio de nube de la mano de Huawei Cloud, trabajando con más de 30 empresas aliadas que abarcan la prestación de distintos servicios de valor como consultoría SAP, servicios de migración y mantenimiento de infraestructura Cloud, data governance, AI, desarrollo de software, entre otros.

"Esta alianza significa una oportunidad única para las distintas empresas tecnológicas de poder acceder a este tipo de soluciones a nivel local, ya que de otro modo y en el contexto actual, les resultaría muy complejo poder hacerlo", aseguró Damián Maldini, CEO de IPLAN y responsable del programa de Distribución de Huawei Cloud.

Por su parte, Mitchell Zhang, CEO de Huawei Argentina, Uruguay y Paraguay sostuvo que "los principales beneficiarios serán para los clientes de nuestros partners, ya que tendrán la posibilidad de acceder a los servicios de nube de clase mundial que ofrece Huawei, con la mejor seguridad de manera fácil y rápida, con el apoyo de un ecosistema que acompaña desde los primeros pasos hasta el GTM".

Ecosistema **Emprendedor /** Molé Alimentos

Alimentar al mundo

La cordobesa Molé produce comida deshidratada hecha a base de plantas y ya exporta a Japón. Proyecta facturar $ 500 millones y sumar mercados.

Estudió Contaduría para darle el gusto a su papá, pero nunca ejerció. En cambio, poco después de graduarse, abrió una pizzería. "Sufrí como loco. Te desenchufás de la vida social y eso me empezó a doler", recuerda Matías Osman. Repartió viandas, le vendió ensaladas a los supermercados de su Córdoba natal y hasta abrió un supermercado. Sin embargo, la inspiración le llegó durante un viaje cuando le sirvieron una sopa vegetariana con ingredientes secos. En 2019 fundó Molé, una marca de alimentos veganos deshidratados con la que proyecta facturar $ 500 millones y ya exporta a Japón y al Uruguay.

"A diferencia de las ensaladas que eran un producto perecedero y duraba cinco días, esto duraba un año. Nos daba la posibilidad de pensar en todo el mundo como potencial cliente", afirma el emprendedor.

Apenas volvió a Córdoba puso manos a la obra y armó los primeros seis productos, entre ellos una sopa, guiso de lentejas y arroz al curry. Al principio era un trabajo artesanal de picar los ingredientes, hacer las premezclas en grandes baldes y revolver con cuchara. Las 300 bolsas iniciales se vendieron rápido y las dietéticas de la zona le pidieron reponerlas. Eso le dio la validación que necesitaba. Poco a poco fueron automatizando el proceso e incorporando maquinaria. Hoy cuentan con cuatro líneas automatizadas en su planta en La Calera donde fabrican alrededor de 200.000 unidades por mes. Al *portfolio* agregaron más productos, desde croquetas de arroz hasta *nuggets* de porotos negros, falafel y torrejas. "Nuestra comida en general lleva cocción por lo que es más estacional de invierno. Estamos pensando desarrollos nuevos de productos listos para consumir", asevera.

Osman empezó a ir a ferias para presentar su marca. En una de ellas conoció Ignacio Cibils, quien se convirtió en su socio. "Ignacio es ingeniero, más metódico y le da estructura a los procesos. Yo soy más desordenado", señala el emprendedor. Al dúo se le sumaron Mariana Petri y Daiana Rojas como socias.

De las dietéticas cordobesas pasaron a las cadenas de supermercados nacionales y luego dieron el salto internacional.

El año pasado empezaron a exportar a Japón y se lanzaron en Uruguay. "Estamos terminando trámites para entrar en Chile, Panamá y Paraguay", agrega Osman. Y el próximo gran objetivo, remarca, es abrirse a los supermercados de España. No obstante, indica: "El comercio exterior es lento. Solo representa un 5 por ciento de la producción".

El laboratorio de Molé también trabaja en el desarrollo de nuevos productos a base de plantas deshidratados. Uno de los últimos lanzamiento fue un "huevo vegano", una premezcla a la que se le agrega agua y con la que pueden hacerse tortillas y omelettes. Otra reciente incorporación fue una carne vegetal deshidratada, que se activa con agua y aceite para hacer hamburguesas o una salsa boloñesa. "No necesita cadena de frío y con esa ventaja podemos llegar a cualquier punto del país", comenta. **<AP>** *Javier Ledesma Cascio*

En cifras **Fund.:** 2019. **Inv. inicial:** US$ 30.000. **Fact. (p):** $ 500 millones. **Empleados:** 20.

Tecnología

Viaje a la nube, la nueva apuesta de las empresas

Cada vez más empresas invierten en estrategias de código abierto para simplificar el trabajo en la nube

La computación en la nube ha dominado el mercado durante más de una década, atrayendo la atención e inversión de grandes organizaciones debido a su flexibilidad, capacidad de adaptación y escalabilidad. Sin embargo, tras su adopción acelerada durante la pandemia, algunas empresas se encontraron con altos costos y complejidades al migrar sin una estrategia adecuada.

"La nube es un aliado de las organizaciones, pero debe usarse de manera inteligente. Las arquitecturas y sistemas operativos heredados pueden ser obstáculos para una migración exitosa. Además, no todas las cargas de trabajo y datos deben estar en la nube. Es necesario entender qué migrar, dónde y cómo. Un análisis previo marca la diferencia para que las empresas puedan realmente reducir costos y extraer todo el potencial de la tecnología", explica Paulo Bonucci, SVP y Gerente General de Red Hat para América Latina.

En este sentido, la nube híbrida, que combina nubes públicas y privadas en diferentes entornos, se destaca como una solución resistente frente a los desafíos del mercado. Proyecciones de IDC (International Data Corporation) sugieren que las inversiones en la nube alcanzarán los US$93,700 millones este año, y América Latina liderará el avance con proyectos híbridos. A su vez, la nube híbrida permite una gestión más flexible y eficiente de recursos y cargas de trabajo, sin estar limitada por la localización.

Para simplificar la gestión de aplicaciones y cargas de trabajo en ambientes híbridos, la estandarización juega un papel clave. Plataformas de código abierto como Red Hat® Enterprise Linux® proporcionan una base de operaciones consistente, permitiendo que las aplicaciones se ejecuten donde sea necesario.

En cuanto a los servicios administrados en la nube, estos se han convertido en aliados fundamentales para la innovación. "Son ofertas de software administrado, diseñadas para que las empresas puedan acceder a aplicaciones sin necesidad de comprar infraestructura, hardware o tener un equipo interno especializado. Con esto ganan velocidad para desplegar y desarrollar aplicaciones, enfocándose en el crecimiento del negocio", explica Thiago Araki, Director de Tecnología y GTM de Red Hat para Latinoamérica.

Además de optimizar los gastos, los servicios gestionados permiten desarrollar estrategias a largo plazo con costos fijos, brindando a las empresas la flexibilidad necesaria para adaptarse a la demanda variable sin inconvenientes.

Una de las opciones disponibles es Red Hat Cloud Services, que moderniza la infraestructura de las organizaciones de manera ágil y segura. "Las organizaciones pueden crear y escalar aplicaciones con confianza y una experiencia optimizada en todos los servicios y nubes, mientras que Red Hat administra todo lo demás", dice Jorge Payró, Country Manager de Red Hat para Argentina.

Para tener éxito en el viaje a la nube, es esencial adoptar un enfoque abierto y romper los silos dentro de la organización. La transformación cultural es clave para una adopción exitosa de la nube. Es fundamental contar con un proveedor de servicios y una plataforma que sean los adecuados para garantizar la agilidad y sostenibilidad a largo plazo.Bajo este paradigma se ofrece libertad de elección y se mantiene la nube abierta y dinámica.

La nube, el nuevo aliado de las organizaciones.

Ecosistema **Pitch /** Bounce Park

Dar el salto

El parque de camas elásticas de Bounce incluye un restaurante para diferenciarse de la competencia y atraer también a un público adulto.

Foto: Gustavo Fernández.

Pasaron solo cuatro meses desde que Leonel Maugeri abrió Bounce Park, un parque de camas elásticas ubicado en Villa Luro. Desde abril hasta julio tuvieron 5000 clientes, pero los números se dispararon durante las vacaciones de invierno. Hoy tienen entre 1000 y 1500 visitantes diarios y ya recibieron consultas para franquiciar el modelo. "Le dimos una vuelta de rosca porque pensamos también en los padres. Buscamos una manera de que quieran traer a sus hijos y quedarse", explica.

El *boom* de las camas elásticas comenzó hace 7 años en el mercado argentino, aunque las de mayor tamaño se encuentran fuera del territorio porteño. Maugeri vio los parques por primera vez en 2019 cuando vivía en España. Dos años después regresó al país con la idea de renunciar a su trabajo y emprender.

La primera idea, junto a un amigo, fue abrir una cancha de padel. "Por una cuestión logística tenía que ser en CABA, pero se nos complicaba conseguir predios de las medidas que necesitábamos. Además, empezamos a ver cada vez más canchas y lo que queríamos era ir a un nicho que estuviera empezando", asegura. En ese momento revivió la idea de las camas elásticas.

El predio ideal apareció casi por casualidad. Maugeri estaba esperando a su auto en el lavadero cuando lo vio en la vereda de enfrente. En abril de 2022, tras más de ocho meses de obra, ese espacio se convirtió en Bounce Park con 500m2 dedicados a las camas elásticas y 900m2 en total.

"Nadie está pensando en los padres, solo piensan en los nenes. Entendimos que para diferenciarnos teníamos que armar un lugar de gastronomía", indica Maugeri. Para eso construyeron un entrepiso donde levantaron un restaurante con capacidad para 70 personas. A su vez, sumaron tres socios (hoy son 5 en total) con experiencia en franquicias gastronómicas.

"Queremos que el Bounce Bar pueda funcionar como algo autónomo al parque de camas elásticas". El menú incluye desde hamburguesas, pizzas y *wraps* hasta fernet y tragos.

Si bien la tela es un elemento clave y se consigue solo en los Estados Unidos y China, Maugeri señala que el producto clave son los resortes. "Es el alma de la cama elástica. Si no le pones la cantidad exacta, no rebota. Y tienen que tener un mantenimiento semestral". En total cada metro cuadrado de parque tiene un costo aproximado de US$ 300 que incluye tela, goma espuma, resortes, cobertura y otros materiales.

Bounce funciona con turnos de 50 minutos que cuestan $ 2500 a los que se suman los $ 900 que valen las medias antideslizantes para entrar a la zona de rebote, en caso de no contar ya con un par propio. La edad promedio de los visitantes es de entre 8 y 10 años y en vacaciones de invierno trabajaron con turnos completos todos los días. "Invertimos US$ 25.000 en un ascensor montacargas para que personas con capacidad reducida también puedan estar en las camas elásticas. Es un parque inclusivo e integral", comenta.

Maugeri sabe que una vez que terminado el receso invernal el número de visitantes baja. Por eso ya vislumbra otras oportunidades para generar clientes. "Durante la mañana, que suele estar más tranquilo, queremos armar actividades como clases de tela y acrobacia. Estamos invirtiendo también para hacer eventos empresariales dentro del parque".

La proyección de los emprendedores es facturar entre US$ 40.000 y 50.000 por mes para abril de 2024. Una vez que estén más asentados quieren empezar a definir el plan para franquiciar la marca. "Recibimos consultas de La Pampa, Río Negro y la Costa. En el mediano plazo podemos armarlo, pero es muy prematuro". <AP> *J.L.C.*

En cifras **Fundación:** 2022. **Empleados:** 25. **Ticket promedio:** $ 3000. **Facturación 2024** (p): US$ 40.000 por mes

NUESTRA PRIORIDAD EL PLANETA

Celebramos una nueva iniciativa junto a Natura: duplican su inversión en energías renovables con la adquisición de 200.000 bonos de carbono en Argentina para compensar sus emisiones de 5 países de la región

Estamos orgullosos de acompañarlos y apoyarlos en su estrategia para impulsar una nueva economía descarbonizada y combatir la crisis climática.

natura

#1

GENNEIA

La agenda del Dircom | **Stella Laurenti** | Communication & Media Manager en ICBC

Con foco en el cliente

Desde 2020 el banco trabaja en representaciones más amplias de su target. Cuáles son los objetivos del área que lidera.

Stella Laurenti es Communication & Media Manager en ICBC. Su tarea es planificar la estrategia de las marcas ICBC y YOY en la Argentina, la negociación de medios y todas sus expresiones de comunicación para la amplificación de la propuesta de valor. Encara esa misión con la convicción de que la comunicación es un vehículo ideal para acercar personas y lo expresa con entusiasmo. Ese énfasis se percibe cuando se le propone que describa los temas que dominan la agenda comunicacional de la empresa a la que pertenece desde 2007. "¡Foco, foco, foco!", repite a viva voz. ICBC también tiene en la mira dos cuestiones fundamentales. "Apuntamos a volver a las bases. Robustecer el propósito de las marcas trascendiendo los objetivos comerciales. Una marca que antepone sus valores en todo lo que hace es una marca creíble y querible, por lo cual elegible. Y hacemos foco en que somos iguales y diferentes. Profundizar el compromiso de la marca con la celebración de la diversidad".

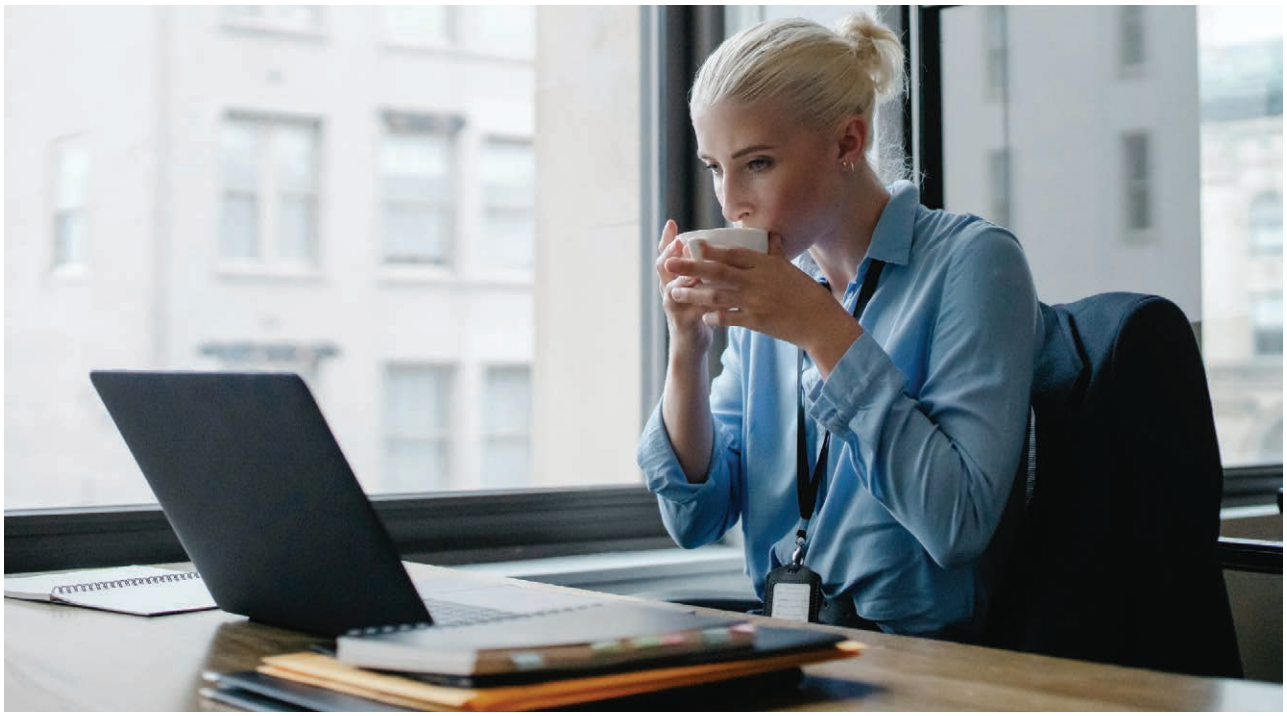
¿Qué es la comunicación para vos?
Soy una apasionada de la comunicación en todas sus formas. Tomaba clases de pintura desde muy niña e hice la carrera de Bellas Artes. Luego estudié Comunicación Visual, me gradué en Publicidad, orienté mi desarrollo profesional hacia la comunicación de las marcas y sumé posgrados en Marketing y Comunicaciones. Potenciar el valor de las marcas, crear marcas con propósito que formen parte de nuestras vidas, comprendiendo el rol social que tienen y asumiendo esa gran responsabilidad como comunicadora me motiva todos los días. ¡Me gusta mi rol y lo disfruto!

¿Cuáles son los valores que ICBC intenta transmitir en su mensaje?
Desde 2020 trabajamos en representaciones más amplias de nuestro *target* porque creemos en el rol que tiene la comunicación en la creación y reflejo de hábitos culturales igualitarios que contribuyan a una sociedad más justa y más libre para todas las personas.

¿Qué objetivos traza la empresa desde el punto de vista de las comunicaciones?
Nuestros objetivos son tanto de *branding* como de *performance*. Nuestro foco está puesto en seguir haciendo crecer el posicionamiento de ICBC como banco para depositar el sueldo con una propuesta de valor atractiva tanto para las personas como para las empresas traccionando nuevos clientes. A través de nuestras campañas *always on* sostenemos la idea de que ser cliente de ICBC conviene porque con nuestros beneficios los sueldos rinden más y trabajamos fuertemente en consolidarnos como un referente de servicio para las PyMEs a quienes invitamos a que nos prueben para que vivan la experiencia ICBC. Por otro lado, hace un año desarrollamos una nueva marca, YOY, para atender las necesidades de nuestro target más joven. YOY se enfoca en la Generación Z con productos simples y una identidad visual y sonora que genera un fuerte *engagement*.

¿Cómo enfrentan la competencia en el mercado financiero y qué estrategias tiene para mantener una ventaja competitiva?
Nuestra mejor herramienta es no perder el foco, tener claridad respecto de quiénes somos y qué tenemos para ofrecer y buscar siempre los diferenciales para seguir siendo atractivos para nuestros clientes, fomentando la principalidad y para nuestros *prospects* para que nos vean como una opción interesante. **<AP>**

Carlos Viacava



Empresas

Claves para un trabajo híbrido más eficiente

Movistar Empresas lanzó un eBook gratuito para mejorar las prácticas del teletrabajo en las empresas.

En un mundo cada vez más digitalizado, Movistar Empresas lanzó su nuevo eBook gratuito "Trabajo híbrido; cómo adaptar tu empresa al futuro del trabajo" con el objetivo de brindar claves y consejos para que las empresas de la región puedan adoptar un modelo de trabajo híbrido sostenible, aprovechando las mejores soluciones de cloud y ciberseguridad.

La modalidad de trabajo híbrido ha ganado popularidad debido a sus numerosos beneficios, incluido un posible aumento de hasta un 50% en la productividad y una reducción de hasta un 40% en los gastos administrativos, según datos recogidos por Movistar Empresas en Perú y compartidos en el eBook.

Uno de los aspectos más destacados del trabajo híbrido es su impacto positivo en los colaboradores. Según el informe "Work rebalanced: The Citrix hybrid work report" de Citrix, un 69% de los colaboradores sienten que su bienestar mejora al trabajar de manera híbrida, mientras que un 64% considera la flexibilidad del trabajo remoto como un factor clave para quedarse o no en una compañía, según el reporte "People at Work 2022: A Global Workforce View" del ADP Research Institute.

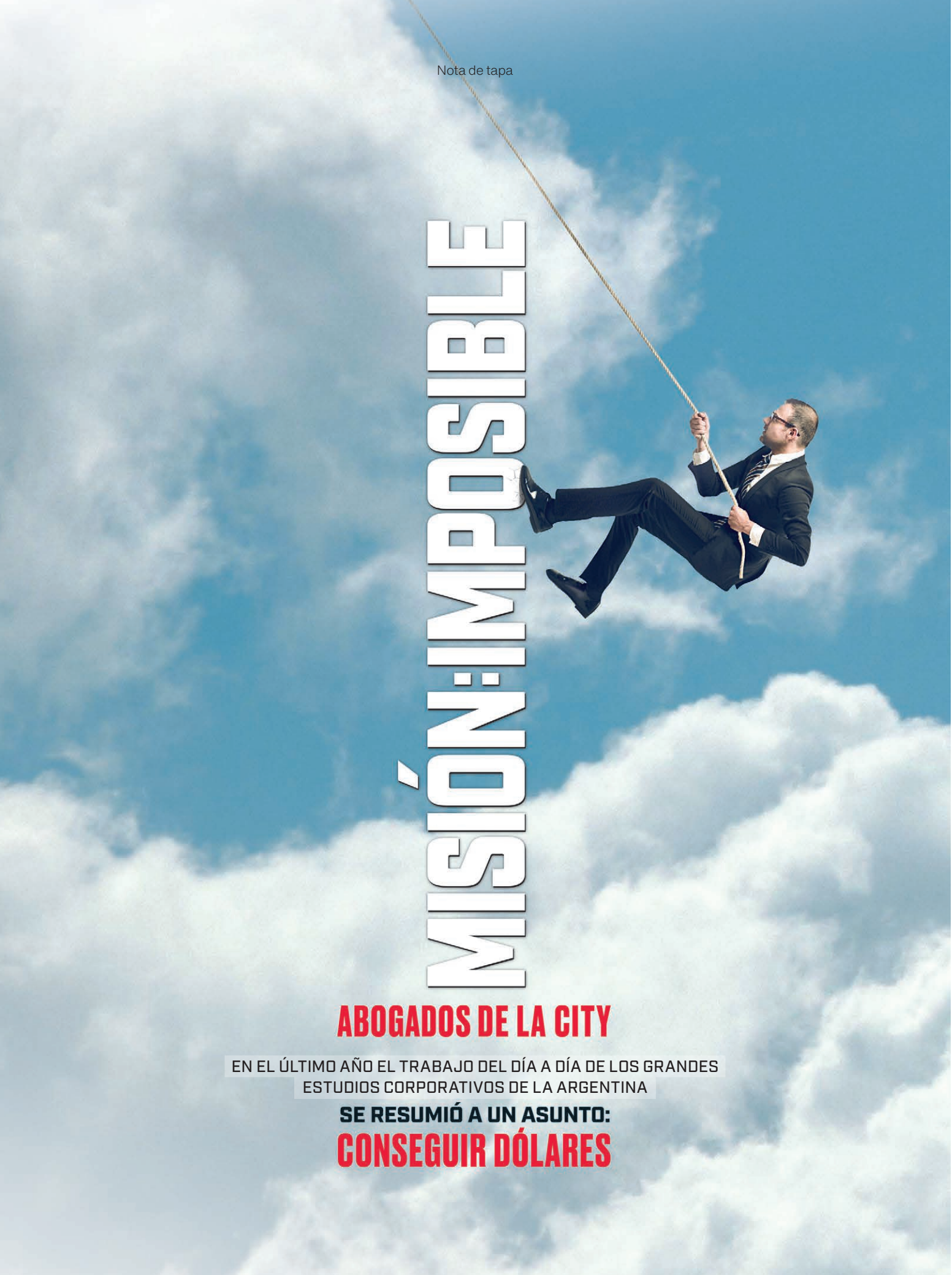
De esta forma, no hay lugar a dudas que el trabajo híbrido se ha convertido en una realidad para muchas organizaciones. Si bien ofrece ventajas significativas, también plantea desafíos que requieren abordarse de manera efectiva.

Rodrigo Rivera, gerente de Servicios Digitales Hispam, destacó la importancia de la conectividad, el cloud y la ciberseguridad para garantizar una transición exitosa hacia este modelo laboral. A través del eBook, Movistar Empresas busca guiar a las organizaciones para que puedan aprovechar al máximo los beneficios del trabajo híbrido, al tiempo que protegen sus datos y mantienen la eficiencia operativa. La optimización de la colaboración y la productividad en cualquier ubicación son fundamentales en esta nueva realidad laboral.

El eBook "Trabajo híbrido: cómo adaptar tu empresas al futuro del trabajo" se encuentra disponible para descarga gratuita aquí. Con esta iniciativa, Movistar Empresas busca seguir apoyando a las empresas de la región en su camino hacia una nueva forma de trabajo más flexible y adaptada a las necesidades del futuro.

SHOP NOW

FONTENLA
Not for everyone



MISIÓN: IMPOSIBLE

ABOGADOS DE LA CITY

EN EL ÚLTIMO AÑO EL TRABAJO DEL DÍA A DÍA DE LOS GRANDES ESTUDIOS CORPORATIVOS DE LA ARGENTINA

SE RESUMIÓ A UN ASUNTO:

CONSEGUIR DÓLARES

Por Juan Manuel Compte

Santiago Carregal lleva en Marval, O'Farrell & Mairal 26 de los 100 años que cumplirá el estudio. Es, de hecho, uno de los, apenas, cuatro socios administradores que la firma tuvo a lo largo de ese siglo. Su agenda a corto plazo muestra fuertes contrastes. Por un lado, la organización de los cuatro eventos con los que "Marval" –así, a secas, como simplificó un rebranding– celebrará su centenario. Esa glamorosa ocupación se opaca con la preocupación por la cual las empresas, en el día a día, recurren, apremiadas, a los servicios de ese ejército de 236 abogados, dentro de un headcount total de 596 personas. "Hoy por hoy, preocupa todo lo vinculado con los controles de cambios e impuestos. Es algo que cruza a todos los negocio de la Argentina", explica. "Los socios de cambiario son las estrellas del momento", define.

En la Argentina del cepo, conseguir dólares –o la alquimia para la mutación de los pesos– se convirtió en la misión imposible para los Abogados de la City. "Hasta que no se levante el cepo, mucha de la actividad estará vinculada a eso", observa Hugo Bruzone, socio de Bruchou & Funes de Rioja, que, al cabo de un año de su fusión, alista a 158 abogados. "Este año, se intensificó lo cambiario. También, lo regulatorio", coincide Santiago Nicholson, de Nicholson y Cano (145 cápitas).

Para los grandes estudios, la demanda es fuerte en instrumentos para pagar importaciones, como también en herramientas legales de financiación, distribución de utilidades, capitalizaciones y créditos entre empresas. Incluso, en la práctica laboral: mecanismos para dolarizar parcial –o totalmente– el pago de ciertos sueldos; en especial, en el exterior. "También hay mucho control sobre las exportaciones. La Aduana está observándolas para meter presión sobre la liquidación de divisas", apunta un experimentado litigator.

"Mucha gente busca cómo convertir sus pesos en dólares", describe Bruzone. "La mayoría de las empresas tiene exceso de pesos. Busca opciones para invertirlos. En varios casos, terminan haciendo de 'bancos' de otras compañías", describe Valeriano Guevara Lynch, socio de Allende & Brea, firma de una centena de abogados. "Hay, incluso, adquisiciones en las que el comprador tenía demasiados pesos. Si hubiese podido comprar dólares o girar dividendos, no hacía esa transacción", apunta.

Un caso testigo, ejemplifican en la industria jurídica, es la ON privada convertible en acciones con la que Dow invirtió US$ 200 millones en Compañía General de Combustibles (CGC). Por Dow, participó Francisco Romano, socio de Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen; por CGC, Bomchil, histórica referencia de su controlante, el grupo Eurnekian. "Asesoramos al grupo Dow Chemical y PBB Polisur en todas sus transacciones importantes en el país y, en particular, en el manejo del superávit de caja que se reinvierte en compras de inmuebles, compras anticipadas de energía renovable, M&A y préstamos a otras empresas", apuntan en Pagbam. "Ese deal es hijo del cepo", asegura uno de los participantes directos.

"El principal flujo de actividad es con todo lo que genera el régimen cambiario en la disrupción de las operaciones de las empresas. Provoca trabas a todo tipo de operación: ingreso de capitales, egreso, pagos al exterior…", enumera Javier Petrantonio, de Bomchil. "La historia argentina tiene ups & downs. Cuando el proceso inversor cambia, se trabaja en las áreas más conflictivas. Este momento es uno de esos valles", resume Uriel O'Farrell, de la firma que lleva su apellido desde 1883. Estudio O'Farrell es abogado histórico de Ford y asesor legal de Adefa y de la Unión Industrial Argentina (UIA).

"La poison pill es, siempre, lo cambiario. Con el resto de las cosas, los inversores están dispuestos a lidiar. Acá, hay que ser cautelosos", distingue Horacio Esteban Beccar Varela, al frente de otro centenario estudio. Al inicio de la Administración Fernández, su firma tenía un solo socio en cambiario. Ahora, son dos y un equipo de 10 personas. "El flujo se intensificó en el último año, cuando se empezaron a restringir las operaciones con bonos y aceleró la inflación", describe.

El laberinto del Minotauro

El punto de inflexión, precisan los abogados de la City, fue en abril, cuando el Banco Central le dio una vuelta más al cepo a los pagos en el exterior. "Hoy, no se puede hacer nada sin el socio de cambiario sentado a la mesa", reconoce Beccar Varela. En operaciones de M&A, gravita en cuestiones que van desde el pago del precio al due dilligence, por las eventuales contingencias cambiarias que podría implicar la operación, apunta Mariano Lucchetti, de Bruchou & Funes de Rioja. "También influye en las garantías que está dispuesto a ofrecer el vendedor y cómo se ejecutan", apunta, al margen de quién –y cómo– se hace cargo de los impuestos de la transacción.

"La regulación cambiaria influye en cómo y dónde se paga el precio", agrega Guevara Lynch, de Allende & Brea. "Cuando el comprador es del exterior, el vendedor busca la forma de usar esos dólares afuera. Y, si el pago es local, hay que hacer ingeniería para sacarlos. No es fácil", reconoce un experto en deals, formado en los dorados, y añorados, '90.

"Las transacciones se complejizan cada vez más porque el cúmulo regulatorio es mayor", describe María Shakespear, dealmaker de Beccar Varela. Esto exige involucramiento cross de todas las áreas de un estudio en una misma operación. "Hay mucha regulación que no se te puede pasar", apunta su socio Maximiliano D'Auro, especializado en Compliance e Investigaciones y experto en Bancos e Instituciones Financieras.

Quienes se adentran en el laberinto del cepo, además, lo hacen con un desafío adicional, de extrema complejidad: encontrar salidas legales que no invaliden el acceso al, ya de por sí, restringido dólar oficial. "Si una empresa va al CCL, que es el más caro, se le cierra el canal oficial", admite un avezado profesional. Mucho del trabajo legal del proyecto Fénix –inversión de US$ 700 millones entre TotalEnergies, Wintershall Dea y Pan American Energy para gas off shore en Tierra del Fuego-, desde su lanzamiento, hace más de un año, pasó por encontrar mecanismos de pago a proveedores del exterior. "Destrabar el acceso al MULC por la vía del procedimiento administrativo y las aprobaciones de SIRA y SIRACE es el día a día", describe Ezequiel Cassagne, de Cassagne Abogados. "Todas las cuestiones que se relacionan con el control cambiario, el pago de importaciones, giros de divisas o de servicios al exterior", definen en Brons & Salas.

En esa caza del dólar perdido, se esbozaron ingenierías jurídicas que –por ejemplo– implicaron traspasos de fondos de comercio, préstamos inter-company, cambios de razón social o creación de sociedades nuevas, entre otras exigencias al ingenio. "Se estructura el financiamiento de algún tercero, vinculado con el grupo. O se piensan instrumentos para que el exportador asuma todo el riesgo cambiario", ejemplifica un especialista. "Acá se ve la creatividad de los abogados argentinos. En otros países, los abogados trabajan by the book", reflexiona Tomás Araya, experto en reestructuraciones y litigios complejos de Bomchil. El excedente de caja también es tema: lectores de la Segunda Sección del Boletín Oficial observan cómo, a diario, distintas empresas capitalizan sus sociedades, con el riesgo patrimonial –y fiscal– que eso puede significar.

"Hay que ser extremadamente creativos", asegura Guevara Lynch. Creativos y temerarios: en ese laberinto, el Minotauro acecha. A inicios de agosto, la Dirección General de Aduana informó que había detectado maniobras de importación irregulares de empresas de los Estados Unidos por u$s 400 millones. El organismo analizó la operación de 146 compañías de ese país que fueron beneficiarias de giros de divisas vinculados a operaciones de comercio exterior que, aseguró, nunca se realizaron. La Aduana denunció penalmente a las firmas argentinas que documentaron las operaciones en el país, utilizando en la mayoría de los casos los siguientes códigos del Banco Central: B5 (pagos anticipados de importaciones de bienes), B6 (pagos diferidos de importaciones de bienes) y B7 (pagos vista de importaciones de bienes). "En las sociedades argentinas, se advierten irregularidades como la carencia de una

Foto: Patricio Pérez.

Marval, O'Farrell & Mairal. Cecilia Mairal, Santiago Carregal y Javier Patrón (sentados, al centro). El estudio más grande de la Argentina divide su 2023 entre los festejos por la celebración de su centenario y la respuesta a sus urgidos clientes; además, sigue activo en deals y en litigios complejos, como el de Ausol y Grupo Concesionario del Oeste contra el Gobierno.

CUIT activa, falta de habilitación como exportadores o importadores y la inexistencia de nóminas de trabajadores declarados", agregó el organismo que encabeza Guillermo Michel. En no pocos casos, los directorios estaban integrados por las mismas personas, apuntó. "La creatividad tiene límites: no se puede llevar al cliente a hacer cualquier cosa", reflexiona Beccar Varela.

Combustible para el día a día

"Hay menos transacciones que antes. Aunque, increíblemente, las sigue habiendo", dice Guevara Lynch. Allende & Brea asesoró a la chilena Masisa en la venta de sus activos forestales a Central Puerto (US$ 70 millones). Del comprador, estuvo Bruchou & Funes de Rioja, que también lo asesoró en la adquisición de los activos forestales de Harvard en el país y en la de Central Costanera a Enel, un ticket de US$ 48 millones. Bruchou & Funes de Rioja afila lápices en propuestas de un par de interesados por Edesur. Del vendedor, está Pagbam, asesor de la empresa desde que, vía la chilena Enersis, le pertenecía a Endesa. "Estamos con nuestros clientes en las épocas de boom. También, en las otras", dice Diego Serrano Redonnet, socio del estudio.

En materia energética, Bruchou & Funes de Rioja hizo los contratos de Vista –su socio, Javier Rodríguez Galli, es asesor de cabecera de la energética– con Aconcagua (US$ 400 millones). Rodríguez Galli es el sherpa de Petronas en el país: está formateando los contratos de la malaya con YPF para la construcción de una planta de gas natural licuado, cuya inversión podría escalar hasta los US$ 40.000 millones. Del lado de la argentina, trabaja Martínez de Hoz & Rueda (MHR).

"No hay consciencia de lo que significa la magnitud de un proyecto así", reseña José Martínez de Hoz, socio de esta firma. También asesora a YPF en la modernización del Oleoducto Trasandino, con el que quiere volver a exportar crudo a Chile, después de 17 años en los que el caño estuvo inactivo.

YPF es reseñado como caso testigo de empresa que, por tamaño y complejidad, abre el juego. Cassagne Abogados trabaja en el análisis administrativo de la planta de GNL. A 10 años del contrato con Chevron –piedra fundamental del desarrollo de Vaca Muerta–, Nicholson y Cano continúa asesorándola en los joint ventures para proyectos de shale oil en el país (Loma Campana y Narambuena). YPF convocó también a Bruchou & Funes de Rioja para dos de sus asuntos más delicados: Petersen –el juicio por la estatización que ganó el fondo Burford– y Maxus, cerrado a inicios de mes luego de un acuerdo por el cual la petrolera y el Gobierno argentino pagarán US$ 250 millones. Rafael Manovil, referente en sociedades de Bomchil, fue convocado como experto en el caso Burford.

Otro estudio que trabaja con la petrolera es Pagbam. Particularmente, en aspectos contractuales de upstream de gas aunque también tuvo mucho involucramiento en downstream, en especial, cuando faltó gasoil el año pasado. Romano, su socio de Energía, es síndico de YPF Litio. "Lo que uno aspira, en clientes así, es a ser trusted advisor", dice.

Energía es un sector pujante, con dinámica propia. También, Minería. En la edición online de APERTURA, se publicará el detalle de la participación de cada estudio en las principales transacciones y asuntos vinculados con estas industrias. También, quiénes estuvieron detrás de las M&A de otros sectores y cuá-

Foto: Nico Pérez.

Bruchou & Funes de Rioja. Los socios Mariano Luchetti, Ignacio Funes de Rioja y Hugo Bruzone. Al cabo de un año de la fusión, el estudio se asentó con 158 abogados. "Hasta que no se levante el cepo, mucha de la actividad estará vinculada con eso", asegura Bruzone. El team de Luchetti avanzó con M&A. Funes de Rioja gestiona el volátil frente laboral.

les fueron las firmas más activas en emisiones financieras y préstamos corporativos.

¿Será Justicia?

Un momento crítico fue en octubre, cuando el Gobierno eliminó las SIMI. Desde entonces, los tiempos –y criterios– de aprobación de SIRA (para importación de insumos o productos) y de SIRASE (servicios) alimentaron leyendas, de canales alternativos, en ambientes con más estrellas que un despacho oficial. "No tengo pruebas ni me consta", la respuesta automática de los profesionales. La misma que replican cuando se habla de la suerte de las empresas que optaron por judicializar, vía amparos. "Hubo algunas que, después de iniciar cautelares, tuvieron que crear razones sociales nuevas, con otro CUIT, a las que transfirieron fondos de comercio, para volver a tramitar importaciones por temor a represalias", se comenta. "Judicializar tiene costos: hoy, es jugar a la mancha venenosa", resume un abogado, con ironía.

Lo cierto es que, a diferencia de hace una década, el consejo legal es no judicializar. "Nosotros no iniciamos ninguna demanda", sorprende Cassagne, cuyo estudio, de 40 abogados, acumuló un medallero de cautelares en tiempos del primer cepo K. ¿Cuál es la recomendación ahora? "Administrar la crisis. Hoy, un buen asesoramiento debe entender el contexto económico y político de la Argentina", responde. "Hay que ser muy cautelosos: a veces, se debe esperar; en otras, invertir los pesos; y en otras, buscar soluciones", subraya. "Hoy, la judicialización de estas cuestiones, vinculadas con importaciones, tiene escasas probabilidades de éxito. El asunto pasa por encontrar soluciones no confrontativas con este momento de este Gobierno", remarca. En esta materia, el legado de su padre, Juan Carlos -quien sigue activo, a sus 85 años-, hace que el estudio, y su equipo, sean fuente de consulta de los equipos de todos los candidatos presidenciales.

"Sin cautelar, es un reclamo abstracto. Pero, hoy, no es recomendable judicializar", se lamenta otro profesional, con décadas de carreras y pilas acumuladas de pedidos de ayuda de sus clientes, pese a que, en privado, reconoce que la aplicación del impuesto PAIS a las importaciones colisiona con acuerdos internacionales con mayor validez. Por ejemplo, los del Mercosur. Ya hay quienes cuentan días para hacer fila en Tribunales desde el 10 de diciembre.

Call center 24 horas

La aplicación del impuesto PAIS a las importaciones puso a muchos clientes "en desesperación", describen en el Estudio O'Farrell. La política influye y no sólo por las elecciones. La incertidumbre es permanente. Cuando el río suena, el teléfono también. Y, en más de una ocasión, es porque ya golpeó la piedra. Por caso, en enero, cuando, por ley provincial, La Rioja declaró que el litio es un recurso natural estratégico y, como tal, la Provincia suspendió los permisos de exploración y dispuso la caducidad de las áreas que la Gobernación identifique con potencial. "Después, no hubo acciones legales concretas, que hayan justificado nuestra intervención. Pero el WhatsApp está permanentemente activo. El trabajo de consigliere es permanente", admite Carregal. En los últimos días, el uso de yuanes se sumó a la lista de consultas.

Foto: Lucía Zuffardi

Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen. El estudio asesoró a Dow en su inyección de US$ 200 millones a CGC. También, trabaja en la salida del grupo italiano Enel de la Argentina. "Estamos con nuestros clientes en las épocas de boom. También, en las otras", dice Diego Serrano Redonnet, socio (atrás, al centro en la foto).

Junto a vos, a lo largo de tu vida.

osde | 50 años

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. 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 - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408.

Foto: Patricio Pérez.

Martínez de Hoz & Rueda. El estudio que lidera José Martínez de Hoz (sentado, al centro) es uno de los referentes de energía. Entre otros deals, trabaja para YPF en el proyecto de planta conjunta de GNL con Petronas, una inversión potencial de US$ 40.000 millones.

Foto: Lucía Zuffardi

Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo. Los socios Miguel Montemerlo, Gabriel Fissore, Javier Alegría y Pablo Buey Fernández. El estudio continúa con los tres grandes concursos activos: Vicentin, Molino Cañuelas y la constructora Cartellone. "Por más que haya homologación, se abrirá una segunda etapa: las impugnaciones", vaticinan sobre el primero.

Otros, en cambio, siguen avanzando con sus especialidades. Cassagne está activo en energía, puertos, vías navegables, litio y minería. También, en obras públicas críticas, como la que su cliente brasileño Queiroz Galvao hará para AySA: el emisario Berazategui, el proyecto más ambicioso de la empresa pública, de más de US$ 300 millones. El estudio continúa con la Sociedad Rural Argentina en dos causas claves: su reclamo por la inconstitucionalidad de las retenciones y la disputa por el predio de Palermo, que, pese a que la causa data de 2015, se sostiene la cautelar y, todavía, no se resuelve la cuestión de fondo. También representa a Cencosud en un arbitraje internacional y la asiste en dos asuntos críticos en la Argentina: la disputa con el Gobierno porteño por Portal de Palermo y con la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE) por las tierras en San Isidro donde el grupo chileno tiene un proyecto de US$ 600 millones. Sigue con las grandes constructoras –es estudio de la Cámara Argentina de la Construcción– en la investigación por cartelización de obra pública que hay en Defensa de la Competencia. En telecomunicaciones, obtuvo para Movistar (Telefónica) y Claro (América Móvil) una cautelar para frenar la obligación de cederles su infraestructura a Telecentro.

Los casos que llegan a litigio son los extremos. A sus 85 años, Héctor Aquiles Mairal, campeón de Repsol en la indemnización por YPF, es el paladín de Autopistas del Sol y Grupo Concesionario del Oeste –ambas, empresas de la española Abertis– en sus batallas de US$ 800 millones contra el Gobierno nacional, que se libran en la Justicia local y en el tribunal de arbitrajes de la Cámara de Comercio Internacional.

Así como tracciona deals, también estallan conflictos en el negocio energético. En 2018, después de que el dólar saltó de $ 20 a $ 40, el Gobierno de Mauricio Macri se hizo cargo de esa diferencia cambiaria en el precio del gas que, previamente, habían pactado productores y distribuidores. Eso se formalizó en a fines de 2019 y el Estado se comprometió a pagar $ 24.200 millones, equivalentes en ese momento a US$ 384 millones, en 30 cuotas. Sólo saldó una: con Alberto Fernández, el tema ingresó en una nebulosa. Hasta este año, en el que, por la caducidad de esas deudas, las petroleras reactivaron sus reclamos. Sólo por devaluación –sin inflación ni intereses– la cifra, actualizada, superaría los $ 113.300 millones, al cambio oficial. Algunas petroleras fueron directamente contra las distribuidoras. Otras llegaron a acuerdos. Hay, al menos, un par –pesos pesado– que, superados los recursos administrativos, preparan sus demandas contra el Estado por lo que, en la jerga, se conoce como "Decreto 1053".

Para YPF, MHR intervino en su acuerdo con TGN, que cerró casi 15 años de controversia con una paz de US$ 190,6 millones. Defendió a la noruega Equinor en los amparos de la Municipalidad de Mar del Plata, Greenpeace y otras ONG por su proyecto off shore. Logró la revocación de las cautelares en la Cámara Federal de Apelaciones. "Era fundamental para avanzar con el proyecto. Los trabajos de exploración sísmica sólo pueden hacerse entre octubre y abril", describe Martínez de Hoz a esa carrera contrarreloj.

En materia de concursos y quiebras, se evita que la sangre llegue al río. Los expertos de Alegría, Buey Fernández, Fisso-

Unilever

Cultivamos los alimentos en armonía con la naturaleza **regenerándola para hoy y el futuro.**

unileverargentina | UnileverArg | Unilever Argentina | Unilever

Foto: Lucía Zuffardi

M&M Bomchil. Asesores históricos de Corporación América, el holding de la familia Eurnekian, el estudio intervino por CGC en la capitalización de US$ 200 millones que hizo Dow en la petrolera. "El principal flujo de actividad es con todo lo que genera el régimen cambiario", describe Javier Petrantonio (parado, al centro).

re & Montemerlo continúan con tres grandes causas: Vicentin, Molino Cañuelas y la constructora Cartellone. Sobre la primera, advierten que el asunto seguirá dando trabajo durante más tiempo, pese a que la cerealera esté cerca de cerrar el acuerdo con sus acreedores después de tres años de más de tres años en default. "Si se homologa, se abre una segunda etapa: las impugnaciones", describen.

"No todas las situaciones deben concluir en un concurso", observa Daniel Fissore, socio, sobre por qué el deterioro económico, todavía, no tiene reflejo pleno en los tribunales comerciales. "Dentro de la tormenta, la gente espera a que aclare. Este período de la economía argentina es una tormenta perfecta. Nadie toma la decisión de qué hacer", agrega Pablo Buey Fernández. "Que haya 16 tipos de cambios distintos también genera muchos litigios contractuales", indica Serrano Redonnet. "Hay mucha renegociación bilateral. Nadie quiere empujar a la quiebra a nadie", agrega. El estudio Tavarone, Rovelli, Salim & Miani sigue recolectando consentimientos para la reestructuración de la petrolera Roch.

El escenario laboral es de alta volatilidad. Las paritarias trimestrales –con mayor o menor grado de conflictividad, según el caso– nutren a los laboralistas. "Hay que leer muy bien la cancha de hasta dónde tirar de la cuerda en las negociaciones", explica Ignacio Funes de Rioja, de Bruchou & Funes de Rioja, que, con su cliente Bridgestone, intervino en el conflicto gremial más caliente: el de la industria del neumático.

Un mal acuerdo paritario –o uno no del todo bien calculado- puede hacer estragos financieros, alerta Funes de Rioja. Sobre todo, en tiempos en los que la industria del juicio se volvió altamente onerosa. En septiembre, la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo reiteró que, en los juicios laborales tramitados en la Ciudad de Buenos Aires, debe aplicarse la tasa efectiva anual del Banco Nación y, además, incorporar la capitalización de los intereses desde la notificación de la demanda judicial. Esto encendió alertas rojas. Por ejemplo, la indemnización que reclama un ex CEO escaló a $ 70.000 millones, lo que técnicamente pone en quiebra a su antiguo empleador, cliente de Marval. "La tasa de interés es la gran preocupación hoy: reclamos de $ 3 millones pasan a ser automáticamente de $ 30 millones", alerta Funes de Rioja.

Lo que vendrá

Que el trabajo sea más ingrato que, en oposición, el closing de una inversión no significa que haya poco. "Hoy por hoy, hay muy buen nivel. Estamos más cerca de tener más gente que menos", reconocen Carregal y Javier Patrón, de Marval. El estudio, apuntan, está 15 por ciento arriba contra presupuesto, tanto en horas trabajadas como en facturación. La perspectiva es que, incluso con el escenario más pesimista, el nivel de actividad subirá en 2024. "Con un nuevo gobierno, seguramente, habrá muchos cambios, mucho movimiento. Ya sólo con la mejora que habrá en lo que está 'desacoplado' de la situación económica general, como el campo (sin sequía) y lo que se espera para minería (litio) y energía, se incrementará el flujo de trabajo", vaticinan. "Vemos que habrá restricciones cambiarias durante un año. Por lo menos", auguran en Bomchil, que tiene un par de M&A fuertes on going.

El viento volvió a soplar en renovables. Por supuesto, también hay quienes todavía deben zurcir heridas. El Estado está pidiendo la ejecución de garantías de las adjudicatarias de las rondas Renovar que, por el cambio de clima financiero en 2018, no desarrollaron sus proyectos. "Terminará en arbitraje", observa Agustín Siboldi, socio de Estudio O'Farrell. Otra novedad fue lo que, en la industria verde, se llama "Cláusula Vestas": la introducción, explícita, que exige la danesa para cubrirse de demoras en la provisión de sus turbinas debido a trabas para importar.

Aunque deprimida, la Argentina es fuente permanente de trabajo legal. Sobre el cierre de esta edición, hubo dos noticias. BA Desarrollos, firma del fondo EMS Capital, del brasileño Edmond Safra, inició un reclamo contra el país en el Ciadi, por sus proyectos inmobiliarios en Retiro, donde compró tierras en 2017 y 2018. En el mercado, se sabe que Pablo Viñals Blake, socio de Marval, es su abogado de cabecera. La otra fue Wenance: acorralada por sus deudas, la fintech presentó su concurso preventivo en los tribunales de San Isidro. El expediente lleva la firma del estudio Lorente & López. **<AP>**

DESDE SUDAMÉRICA,
CONECTAMOS LA ARGENTINA
CON EL MUNDO

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

Conocé más en www.sudamericanadedragados.com.ar

Compañía SUD AMERICANA DE DRAGADOS

Miembro de: Jan De Nul GROUP

Ranking 2023

La ley del mercado

En su vigésima edición, el ranking de Abogados de la City de la revista APERTURA estuvo a cargo de CIO Investigación, la firma que lo elaboró en la mayoría de estas dos décadas. La consultora realiza todos sus estudios bajo normas Esomar, de la European Society of Opinion and Market Research. El listado refleja la percepción de dos grupos de interés. Por un lado, los propios abogados de las grandes firmas y, por otro, los responsables de Legales de las principales firmas del país.

Del relevamiento de responsables de asuntos legales, participaron directores y gerentes del área en empresas de primera línea, de todos los sectores económicos con presencia en el país. Se incluyeron a los responsables de Legales de las compañías más grandes de la Argentina.

El relevamiento se realizó entre el 28 de junio y el 21 de julio de 2023. Hubo un total de 65 respuestas de responsables de legales y 105 managing partners a un cuestionario online autoadministrado, que ofreció un listado sugerido de estudios jurídicos que se conformó con las ediciones 2022 y 2023 de la guía británica Chambers & Partners, según especialidad. Los encuestados pudieron seleccionar un estudio del listado o elegir libremente una firma que no figuró dentro de las sugeridas. Las respuestas se procesaron con fines estadísticos de forma totalmente anónima y confidencial.

Por criterio editorial, APERTURA hizo un corte en las 10 firmas mejor posicionadas en cada categoría, salvo en los casos en los que, por masa crítica de la especialidad, se optó definirlo en cinco. En los casos en los que hay más estudios, se debe a que una o más firmas finalizaron en la última posición con igual cantidad de puntaje en el relevamiento.

A continuación, los resultados del ranking 2023:

Los principales estudios, según la opinión de los gerentes de Legales.

Corporate
Marval, O'Farrell & Mairal
Bruchou & Funes de Rioja
Allende & Brea
Beccar Varela
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Baker McKenzie
Bomchil
Martínez de Hoz & Rueda
Salaverri, Burgio & Wetzler Malbrán
Nicholson y Cano
Tanoira Cassagne
Zang, Bergel & Viñes

Banking
Bruchou & Funes de Rioja
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Allende & Brea
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Tanoira Cassagne
Tavarone, Rovelli, Salim & Miani
Cerolini & Ferrari
DLA Piper
Nicholson y Cano

Concurso, quiebras y reestructuraciones
Alegría, Buey Fernández, Fissore y Montemerlo
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Bruchou & Funes de Rioja
Naveira, Truffat, Martínez, Ferrari & Mallo
Richards, Cardinal, Tutzer, Zabala & Zaefferer
Beccar Varela
Lorente & López
Bomchil
Salaverri, Burgio & Wetzler Malbrán

Administrativo
Cassagne
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Bianchi, Galarce & Castro Videla
García Pullés & Calatrava
Bruchou & Funes de Rioja
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno
Ymaz
O'Farrell
Zang, Bergel & Viñes

Litigios
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Beccar Varela
Bruchou & Funes de Rioja
Cerolini & Ferrari
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Nicholson y Cano
Salaverri, Burgio & Wetzler Malbrán
Bomchil
Martínez de Hoz & Rueda
Wiener, Soto, Caparrós

Impuestos
Bruchou & Funes de Rioja
Marval, O'Farell & Mairal
PwC Argentina
Tarsitano, Giménez, Lifrieri & Pampliega
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Bomchil
Baker McKenzie
Abeledo Gottheil
Beccar Varela
Grinberg Tax

Laboral
Bruchou & Funes de Rioja
De Diego & Asociados
Adrogué, Marqués, Zabala & Asociados
Allende & Brea
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno
Rodríguez Mancini, Arias
Allende & Ferrante
Baker McKenzie
Tanoira Cassagne
Wiener, Soto, Caparrós

Energía
Martínez de Hoz & Rueda
Bruchou & Funes de Rioja
Allende & Brea
Tavarone, Rovelli, Salim & Miani
Mitrani, Caballero

El 100% de nuestra producción será con energía eléctrica renovable.

Firmamos un convenio con **YPF Luz** por el cual el 100% de la energía eléctrica de nuestra planta de Ingeniero White será de **fuentes eólicas.**

Las **1.320.000 toneladas** de urea granulada que producimos anualmente serán generadas sin emisiones provenientes de la energía eléctrica consumida.

Más de **40 millones de toneladas de granos argentinos** serán producidos gracias a esta urea. Seguimos trabajando con un propósito claro: **nutrir la tierra de forma sostenible.**

PROFERTIL
Vida para nuestra tierra

COMPROMISO
100%
ENERGÍA
RENOVABLE

& Ruiz Moreno
Pozo Gowland
Bazán, Cambré & Orts
Beccar Varela
Díaz Bobillo, Bittone & Asociados
Nicholson y Cano

Internet y Telcos
Allende & Brea
Marval, O'Farell & Mairal
Baker McKenzie
Beccar Varela
Sáenz Valiente & Asociados
Bomchil
Kahale
Richards, Cardinal, Tutzer, Zabala & Zaefferer
Barreiro, Oliva, De Luca, Jaca & Nicastro
Cappellini & Asociados

Defensa de la Competencia
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Beccar Varela
Tanoira Cassagne
Bruchou & Funes de Rioja
Bomchil
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Baker McKenzie
BRYA Abogados

Arbitrajes
Marval, O'Farrell & Mairal
Allende & Brea
Bruchou & Funes de Rioja
Beccar Varela
Baker McKenzie
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno

Ambiental
Marval, O'Farrell & Mairal
Brons & Salas
Nicolson y Cano
Pozo Gowland
Franco

Propiedad Intelectual
Marval, O'Farrell & Mairal
G.Breuer
Berton Moreno
Beccar Varela
Noetinger & Armando
Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno

Real Estate
Marval, O'Farrell & Mairal
Beccar Varela
Zang, Bergel & Viñes
Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen
Nicholson y Cano

Seguros
Allende & Brea
Bulló
Beccar Varela
Nicholson y Cano
López Saavedra & Villarroel

Aduanero
Petersen & Cotter
Moine
Bruchou & Funes de Rioja
Marval, O'Farrell & Mairal
Carena
Baker McKenzie
Beccar Varela

Fuente: CIO Investigación, en exclusiva para APERTURA, a partir de un relevamiento entre 65 directores y gerentes de Legales de empresas de primera línea

¿Cuáles son las tres prácticas para las que prevé buscar asesoramiento o intensificar consultas en los próximos 12 meses?
En porcentaje, por frecuencia de respuesta.

Corporate	51
Regulatorio	46
Litigios	42
Laboral	35
Banking/mercado de capitales	31
Impuestos	31
Otro	9
Ninguna	3
Reestructuraciones/ concursos	2

¿Por qué contrata a un estudio jurídico?
En porcentaje, por frecuencia de respuesta.

Trayectoria y conocimiento específico del área	75
Acceso directo al socio; disponibilidad de los abogados	57
Relación precio-calidad	48
Experiencia	48
Prestigio de la firma en el mercado	12
Especialistas en t odas las áreas	12
Otro	10

Los mejores estudios jurídicos de la Argentina, según los propios Abogados de la City.

Estudios competidores

1. Marval, O'Farrell & Mairal
2. Bruchou & Funes de Rioja
3. Beccar Varela
4. Allende & Brea
5. Baker McKenzie
6. Bomchil
7. G. Breuer
8. Martínez de Hoz & Rueda
9. Nicholson y Cano
10. Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen

Estudios referentes

1. Marval, O'Farrell & Mairal
2. Bruchou & Funes de Rioja
3. Beccar Varela
4. Baker McKenzie
5. Allende & Brea
6. Bomchil
7. G. Breuer
8. Beretta, Godoy
9. Ferrer Reyes, Tellechea & Bouche
10. Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen

¿Cuáles son hoy las tres prácticas más importantes de su estudio?
En porcentaje, por frecuencia de respuesta.

Corporate	64
Litigios	41
Energía	40
Banking/mercado de capitales	29
Regulatorio	23
Laboral	18
Impuestos	15
Reestructuraciones/ concursos	6

¿Cuáles prácticas prevé que tendrán mayor actividad en los próximos 12 meses?
En porcentaje, por frecuencia de respuesta.

Corporate	54
Energía	54
Litigios	45
Regulatorio	33
Laboral	24
Banking/mercado de capitales	23
Impuestos	19
Reestructuraciones/ concursos	8

Fuente: CIO Investigación, en exclusiva para APERTURA, encuesta a 105 managing partners de estudios. primera línea.

HACEMOS HISTORIA MOVIENDO TU ENERGÍA

Desde hace 30 años movemos la energía desde donde se produce hasta donde se necesita, de manera responsable, eficiente y segura impulsando economías y personas. **Vemos siempre más allá de nuestros límites**, para fortalecer el desarrollo energético del país y la región.

Mano a mano

Miguel Urus

Country senior partner de PwC Argentina

"La incertidumbre es grande: faltan muchos meses y el corto plazo domina la agenda"

Asumió el mes pasado el liderazgo de la firma cuyo plantel supera las 5300 personas. Inflación, impuestos, la brecha cambiaria y la incertidumbre antes y después de las elecciones conviven en su agenda de gestión con desafíos como la retención de talento, en especial, por la competencia con el exterior.

Por Juan Manuel Compte

El 1º de julio, Miguel Urus asumió como *country senior partner* de PwC Argentina. Electo por sus socios para los próximos cuatro años, reemplazó a Santiago Mignone, quien, al cabo de ocho -dos mandatos-, pasó a ejercer un cargo regional en la firma, la más grande del mundo en prestación de servicios profesionales.

Contador Público y licenciado en Administración de Empresas -obtuvo ambos diplomas en la UBA-, Urus, de 57 años, trabajó más de la mitad de su vida en la Big Four, a la que ingresó en 1987. Algo inconcebible para la nueva generación de jóvenes profesionales que, de a 1000 en 2022 y de a 1500 en 2023, se incorporan en el país a la empresa, cuyo *headcount* local ya supera las 5300 personas.

En tiempos de rotación alta, retenerlos es el mayor desafío, reconoce el nuevo CEO. Para lo cual, la organización se embarcó en el cambio cultural -e irreversible- del trabajo remoto y, sobre todo, flexible. "Nos vamos adaptando año a año, mes a mes, día a día. Lo que hacemos en 2023 es distinto y está más cerca de lo que las nuevas generaciones piden que lo que hacíamos en 2020, 2015 y ni que hablar de 1987", contrasta.

No es en lo único en lo que PwC debió amoldarse. Por el flujo -y tipo- de trabajo que le encargan sus clientes, "Price" -como, todavía, la siguen llamando algunos memoriosos- es un termómetro de la actividad económica del país. "Todavía se está manejando mucho el corto plazo. Todos tratan de ver qué pasará en 2024. Es obvio que habrá un nuevo gobierno, no importa de qué partido, y que habrá que introducir cambios. Entonces, todas las empresas están tratando de ver cuál será la foto; qué pasará en 2024 para prepararse antes. Pero la incertidumbre, todavía, es grande. Faltan muchos meses y el corto plazo domina la agenda", analiza Urus.

¿Qué tamaño tiene hoy PwC?

Somos 5300 personas, de las cuales 3100 son las que trabajan en exportación de servicios. Por negocio, Auditoría sigue siendo el más fuerte: 60 por ciento de la facturación.

¿Cuál es el foco del negocio hoy?

En Auditoría, nuestro foco es seguir manteniendo nuestra posición de liderazgo. Es un mercado maduro, bastante repartido, que tiene mucha estabilidad; no es común el cambio año a año. La estrategia apunta a crecer estando atentos a firmas que se desarrollan, que salen al mercado de capitales en los Estados Unidos. La cartera de lo que ya tenemos ahí es una carta de presentación fuerte para PwC. Apuntamos a empresas argentinas que quieren tener una capitalización mayor y buscan hacer la oferta en mercados más desarrollados. De ese grupo, sumamos a Globant, que decidió cambiar de auditor. Entramos también a dLocal con nuestra firma uruguaya, como auditores.

No es un momento en el que haya muchos IPO...
No son comunes las emisiones. No hay muchas por año. Apuntamos a la expansión en ese tipo de empresas pero, también, en las que ya están cotizando. Está creciendo mucho todo lo que es ESG. Las empresas, de a poco, van incorporando esos conceptos dentro de sus procesos. Ahí tenemos gente preparada. Es una fuente de nuevos trabajos. Lo que pasa ahora, también, es que los reguladores empiezan a pedir esto como información relevante para incorporar y, en algunos casos, en forma mandatoria. Estamos en una fase en la que los reguladores son proactivos y requieren que se incluya cierta información. Por ejemplo, la SEC y las normas internacionales ya lo están incluyendo.

¿Cómo marcha la exportación de servicios?
Esta división creció muy fuerte en los últimos 10 años, con tasas de crecimiento real del 20 por ciento al 30 por ciento anual. La incorporación de gente todos los años es mayor porque siempre hay gente que decide cambiar de trabajo o se va al exterior.

En 2021, PwC anunció una inversión de US$ 45 millones para esta área. ¿Se alteró en algo el proyecto?
Esa inversión está vigente. Hoy, esa área tiene más de 3000 personas y esperamos que, en tres años, esté por arriba de las 5000. La situación, el contexto, no cambió. La incertidumbre no mejoró. Seguimos trabajando en el mismo nivel de incertidumbre. No obstante lo cual, tenemos una práctica reconocida. Que puede seguir creciendo, a pesar de que las condiciones generales, quizás, no sean todo lo favorables que podrían ser.

¿Cuál es el desafío principal?
Uno de los más grandes es reclutar, preparar y conservar al capital humano. Como firma, lo hemos podido paliar, seguimos reclutando gente. Pero, realmente, es el desafío número uno. La gente mira, cada vez más, fuera de la Argen-

“La preocupación fuerte es la inflación. Se pide asesoramiento en todo lo que es el tipo de cambio y los diversos mercados cambiarios que hay. Y el acceso a divisas para pagar importaciones; eso, hoy en día, es lo más complejo”

“Una vez que esté elegido y tenga poder político, quizás, un nuevo gobierno tenga más herramientas para parar la pelota y tomar las medidas que haya que tomar”

tina. Y a otras actividades. Hay mucho esfuerzo adicional para atraer los talentos y mantenerlos. La rotación hace que el mismo entrenamiento sea necesario dos, tres, cuatro veces. La gente está en sus trabajos en períodos de tiempo más cortos que hace cinco años.

¿Qué afectó más últimamente: gente que se va del país o gente que se va de la empresa pero trabajando acá para el exterior?

Las dos cosas. Hay mucha gente que quiere irse de la Argentina. Decide hacerlo y se va: con o sin trabajo. Pero, también, mucha que sigue trabajando acá y es contratada directamente por empresas del exterior. Su principal beneficio es que pasa a cobrar su salario en moneda dura. El principal motor de cambio de trabajo, hoy, son los jóvenes que salen de la Argentina. Físicamente o con un empleador de afuera. Nos afecta a nosotros pero también a todo el mercado.

Para una empresa como PwC, tener salario competitivo es crítico para captar talento. Pero, a la vez, también es su principal línea de costos.

La alta inflación es un problema grande. El salario está continuamente depreciándose. Hay continuas actualizaciones. Algunas empresas, cada cuatro meses; otras, cada tres... No llegamos todavía al punto de las revisiones mensuales. Pero el salario comparable está continuamente moviéndose. Sin que, necesariamente, sean mejoras.

¿Por qué?

Muchas veces, alguien se va de una empresa a otra con un salto del 50 por ciento. Pero está cuatro meses sin que le toquen el salario. Entonces, quedó peor que antes y con costos ocultos que no se ven pero se pagan: el de aprendizaje, el de oportunidad por haberse ido…

¿Cada cuánto revisa sueldos PwC?

Estamos revisando trimestralmente. Ya hace un par de años. Probablemente, hayamos sido los primeros con cuatro revisiones al año.

Uno de los termómetros que mejor mide la temperatura de la economía son los trabajos en M&A. ¿Qué ven hoy?

No es el mejor momento del mercado. Las situación económica general castiga un poco a todas las transacciones. Se ven casos puntuales: empresas que deciden salir del país o toman alguna oportunidad de ingreso. Cuando la economía está así de convulsionada, es un momento más de quietud. Hay transacciones. Pero son puntuales.

¿Cuál es hoy la demanda de corporate finance?

La preocupación fuerte que tenemos todos es la inflación. Se pide asesoramiento en todo lo que es el tipo de cambio y los diversos mercados cambiarios que hay. Y el acceso a divisas para pagar importaciones; eso, hoy en día, es lo más complejo. Lo principal pasa por ahí: que se pueda empezar a complicar la cadena de abastecimiento por la dificultad de acceso a los dólares para importar. Y todo el ruido y las dudas que generan los diversos mercados cambiarios.

¿Cuál es el mayor trabajo en el área de impuestos?

La presión tributaria es alta. Hay dos focos. Por un lado, cómo hacer más eficientes todos los procesos para liquidar y cumplir con los diversos regímenes (impuestos nacionales, provinciales, municipales). El otro, la eficiencia en la tributación. Ahí, la ley es clara: no hay mucha magia por hacer. Siempre es uno de los temas relevantes que analizan los empresarios.

En 2015, con proyección de recambio presidencial, hubo mucho movimiento de gente que buscó posicionarse por la expectativa de cambio. ¿Hoy se ve eso?

Todavía no hay mucha claridad. Primero, de quién ganará y, segundo, de qué pasará. Es algo que se irá construyendo hasta diciembre. Creo que se seguirá por el sendero actual, tratando de ir ordenando lo que se puede. Tampoco creo que pase nada muy complicado. Pero tuvimos una inflación de 100 por ciento el año pasado y ya empieza a haber proyecciones del 150 por ciento para este. Siempre que uno se va adentrando en una espiral inflacionaria, hasta que no se detiene, va avanzando un poco. Tener 150 por ciento significa que no se pudo controlar. Pero, también, que no se descontroló. Una vez que esté elegido y tenga poder político, quizás, un nuevo gobierno tenga más herramientas para parar la pelota y tomar las medidas que haya que tomar.

¿Qué medidas deberían tomarse, al menos, para que mejore el negocio de PwC?

Primero, para el bien de la Argentina, tiene que haber un foco muy fuerte en el control de la inflación. Bajarla drásticamente. Y ordenar el tema cambiario: esta brecha distorsiona mucho; hay ganadores, hay perdedores...Si la economía anda bien y el país está bien, PwC no necesita nada especial.

¿Y en cuanto al régimen de Economía del Conocimiento? Es muy importante hoy para la firma y estuvo muy manoseado en los últimos años.

Ahí, la clave es todo lo que se haga para frenar la fuga de talentos. Si este sector no crece más, es porque la gente se va de la Argentina. No se puede exportar un servicio cuando la gente no está. Hay que darles atractivos a los jóvenes profesionales. La Argentina tiene muchas potencialidades y no se ven. La coyuntura no es del todo buena. Lo más importante es detener la fuga de jóvenes.

¿Cómo?

Vuelvo a lo mismo: todo lo que haga serenar la economía, con los temas de inflación y devaluación. También es relevante que haya un acceso más normal a préstamos para la vivienda. Hoy en día, no hay créditos: es imposible para un joven que quiere comprar su vivienda, su auto. Es muy complicado. Después, se habla mucho a largo plazo.

Mondelēz International

SNACKING MADE RIGHT

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

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

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

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

Conocé más en: ar.mondelezinternational.com

OREO · TerrabuSi · TANG · beldent · Milka · Clight · Cadbury

Bubbaloo · Royal · Cerealitas · HALLS · Pepitos! · Club Social · SHOT

¿Qué es eso que se habla?
Tener una educación de calidad, mejorar el sistema educativo. Si exportamos servicios, necesitamos profesionales calificados. Por eso, a corto plazo, que no se vayan. Y, a mediano y largo, poder seguir generando más y mejores profesionales.
Ahí entran en juego también los cambios generacionales. Históricamente, firmas como PwC tuvieron rotaciones altas. Pero la cultura era "*up or out*". Hoy, el horizonte de carrera dentro de una empresa no supera los cinco años. ¿Cómo lidia la firma con eso?
Es otro de los desafíos fuertes. Nos vamos adaptando año a año, mes a mes, día a día. En todas nuestras estructuras, la gente tiene gente joven como empleados. También, en algunas funciones de Recursos Humanos. Vamos conociendo, interpretando y cambiando continuamente. Algo que ayudó a todos y le sacamos mucho provecho fue el período de pandemia. Adaptamos nuestra forma de trabajo a un esquema virtual. Hace cuatro años, quizás, tener un viernes *flex* o en casa era algo de avanzada. Hoy, tenemos eso incorporado. Y la mezcla virtual-presencial la define cada grupo. No existe una política uniforme para todos.
¿Cómo se concilió eso con la vuelta a la oficina? Hace dos años, PwC la había activado.
La vuelta a la oficina se había visto con cierta ansiedad para recuperar espacios de intercambio en forma más directa, para lo que es formación y aprendizaje. La formación virtual 100 por ciento es incompleta. Estábamos esperando que empezara a haber presencialidad. Todo lo que es *job training* lo requiere: se aprende viendo al otro, estando con él, escuchándolo, observando cómo actúa, cómo decide... Con una camarita en la computadora, no es un proceso pleno, 100 por ciento efectivo. Por eso, había ansiedad con la presencialidad. Hoy, ya está mucho más estabilizado. No tenemos que controlar a la gente cuántos días viene o está en la casa.
Hubo 1000 incorporaciones en 2022, habrá 1500 este año. ¿Qué proyecta para 2024?
Esas 1000 personas son el número promedio de nuestro reclutamiento anual. Lo proyectamos en función de los planes de crecimiento y, en la medida que la expansión siga, esos ingresos también contemplan la cantidad de gente que se va. Lo cierto es que seguimos avanzando. Ahora inauguramos un centro de innovación más grande en Córdoba. También hay presencia en Rosario y estamos buscando ampliar en Mendoza. Por supuesto, la Argentina no es la India: en algún momento, tocaremos techo. Pero, todavía, no lo vemos. Nuestra expectativa es que, en un año, podamos ser 6000 personas. Pero lo vamos viendo cada año.. **<AP>**

Mano a mano

Daniel Ketchibachian

CEO de Aeropuertos Argentina 2000

"Ganamos dos aeropuertos en Nigeria, con lo que sumamos un nuevo continente de operación"

Es el operador privado con más terminales en el mundo. Acaba de desembarcar en África, mientras que en la Argentina invierte US$ 600 millones en sus principales aeropuertos.

Por Florencia Lendoiro

Aeropuertos Argentina 2000 es el operador privado con más terminales en el mundo (35 en la Argentina y 15 fuera del país) y Daniel Ketchibachian está al frente de esta compañía de Corporación América, el *holding* de Eduardo Eurnekian en el que todavía se siente fuerte su impronta, que acaba de desembarcar en un nuevo continente, con la concesión de dos terminales en Nigeria.

Ese es solo uno de los desafíos que le esperan este año, en el que está recuperándose del golpe brutal de la pandemia, cerrando 2023 con casi el mismo nivel de facturación que en 2019.

Están en plena inversión de los US$ 600 millones propios que comprometieron con la renovación de la concesión, evidentes en la nueva terminal de Ezeiza y la mega reforma del Aeropuerto porteño.
¿Cómo está hoy el negocio después del fuerte impacto de la pandemia?
La pandemia caló hondo. Habiendo pasado por un momento en que hasta se llegó a poner en duda la sustentabilidad de la empresa y la posibilidad de salir adelante, la forma en que manejamos las deudas, cómo manejamos la relación con nuestra gente, con los proveedores; es impresionante ver dónde estamos hoy. Somos una empresa mucho

BBVA

Creando Oportunidades

REPORTE INTEGRADO 2022

Conocé nuestro desempeño económico, social y ambiental.
Todo lo que hicimos en un año, pensando en el futuro.

bancaresponsable.bbva.com.ar

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).

“Ahora, ¿creceríamos más si no hubiera impuestos o si hubiera cuotas? No lo sabemos.

Quizás sí, pero a la vez si miramos 2019, cuando había cuotas y no había estos impuestos, teníamos la misma cantidad casi de pasajeros”

más fuerte y no queremos perder esa perspectiva. Por eso nos comparamos contra los números de 2019, que fue el último año normal, pre pandemia. En pasajeros internacionales, estamos alrededor de un 15 por ciento debajo de aquel año, y en domésticos ya estamos superándolo, entre 5 por ciento y 10 por ciento. Crecemos todos los meses a pesar de los vaivenes que siempre tiene nuestro país.

¿Qué impulsó esa recuperación?

Es muy interesante y lo estamos estudiando, y hay un tema central que es el que la gente tiene más tiempo. Este nómade digital del que tanto se habla está creciendo. Son personas que sin ser pasajeros nuevos, tiene más momentos para viajar. Y encima hay pasajeros nuevos que se suman con esta dinámica. Es difícil tener cifras exactas porque la gente dice que está viajando por placer, pero desde una playa trabajan. Y esos mismos dicen placer también cuando se van de vacaciones. Para nuestra industria es espectacular.

¿El crecimiento en los pasajeros de cabotaje es de argentinos o extranjeros que recorren el país?

Ambos. Hay mayor afluencia de uruguayos y de brasileros por el tipo de cambio, pero están viendo mucho también por barco. A nivel internacional, la Argentina sigue siendo un país que emite bastante turismo, también recibe un montón y mucho más que otros países, pero los argentinos sigue viajando.

¿El Previaje sumó?

Siempre. Ya casi no hay temporadas bajas tan marcadas. Cuando hay buenos precios y temporada más bajas, a veces las líneas aéreas no pueden cobrar precios altos porque no hay gran demanda. Hay tarifas más bajas pero se ocupan todos los asientos.

El 15 por ciento que falta para tener el nivel pre pandemia, ¿por qué se da?

Es muy poco lo que falta de recuperación en realidad, y tiene que ver también con la oferta de aviones. Todavía no hay tanta oferta de aviones como supo haber, mundialmente

Club Med

SKI *All Inclusive*

by **Club Med**

FÓRMULA *All inclusive:*

Pases y medios de elevación

+

Clases grupales con **instructores profesionales**

+

Cuidado y clases para los **niños**

+

Gourmet Premium & **Open Bar**

+

SKI-IN **SKI-OUT**

+

Actividades **Aprés Ski**

+

Entretenimiento de día y de noche

NUESTROS RESORTS RECOMENDADOS

4

Val Thorens Sensations

Alpes Franceses

EXCLUSIVE COLLECTION

Val d'Isère

Alpes Franceses

4 & EXCLUSIVE COLLECTION

Les Arcs Panorama

Alpes Franceses

No te pierdas la promoción de Ski para la temporada 2024 con **beneficios hasta 30%** de descuento en nuestros villages de nieve en los Alpes Europeos y Canadá. Fecha de promoción: del 29 de agosto al 3 de septiembre. Compras online o por teléfono.
Suscribite a nuestro newsletter para recibir toda la información!
Más novedades en **www.clubmed.com.ar**

Contacto: **0810-112-2633 I consultas.ar@clubmed.com**

hablando. Las compañías a nivel mundial están buscando rentabilidad más que ganar puntos de mercado. Los vuelos que hacen las compañías tienen que tener mucha ocupación y ser rentables. Entonces cuidan mucho los aviones que salen por la escasez que hay. En los próximos años se va a seguir recuperando.

Con ese contexto, ¿cierra balance positivo este año?

Sí. La salida de la pandemia nos dejó con un nivel más alto de deuda, pero súper controlada y con buenas proyecciones.

¿Cómo se compone esa deuda?

ON, bonos, deuda privada con bancos, con inversores, con fondos de inversión, parte con ANSES, parte emisión local. Es todo un mix muy bien armado, que como los resultados están mejorando, va perdiendo peso contra nuestro Ebidta. Es alrededor de unos tres años de resultado. Nuestro índice de cobertura es 1,3 y como estamos en plena y alta recuperación, todos los ratios mejoran.

¿Evalúan volver a emitir deuda este año?

En principio, no. Lo que si se hace es recompra. Todo es amigable y se reperfila para mantener la caja de la compañía, porque a la vez estamos invirtiendo mucho. Cuando se firmó el decreto de extensión de la concesión, nos comprometimos a invertir US$ 600 millones en seis años. Teníamos que invertir entre 2022 y 2023 unos US$ 400 millones y en los siguientes US$ 200 millones más, y estamos cumpliendo perfecto con todas las obras.

¿Dónde está el foco de AA2000 este año?

Las inversiones son a nivel federal, donde los *highlights* son Ezeiza -que la inauguramos recientemente- y Aeroparque -que hicimos un montón de obras y muchas se van a ver ahora como las vialidades además de varios temas en interiores que eran fundamentales-. En el resto del país, hicimos pistas y terminales como en Santa Rosa, San Rafael, Bariloche, Posadas, Resistencia. Hay un punto interesante que es que con todas estas inversiones, el sistema se sigue remodelando y no es limitante de crecimiento para el país. Que nadie diga que no puede sumar un vuelo porque no hay infraestructura.

¿A qué se refiere con "interiores"?

Lo que no es obra en sí, pero tiene que ver con experiencia para el pasajero. Por ejemplo, en gastronomía, que siempre fue un reclamo de que haya más marcas y con precios accesibles, hoy tenemos todas marcas reconocidas, todo precio de la calle, todos los menús para todo el mundo. Hay *vending machine* con precios ultra baratos y también marcas de lujo. Esto creció mucho tanto en Ezeiza como en Aeroparque y ahora estamos dando ese salto también en el interior. En servicios nos enfocamos mucho en las filas automáticas, estacionamiento conectado a la terminal, la posibilidad de despachar la propia valija, *wifi* libre, enchufes con cargadores, atención a gente con discapacidad, sistemas de guiado automático. Es una gran transformación de la empresa. A veces bajamos los cánones de alquiler para traer algo mejor en servicios. Si el pasajero está más contento significa que tenemos una concesión exitosa.

¿Planean hacerse cargo de otro aeropuerto del país?

En realidad, si se mira cada aeropuerto indistintamente, no son rentables. Por lo cual, puede pasar que el Gobierno pida incluir algún aeropuertos provincial en la concesión y que entre en el sistema de subsidio pero nosotros ir a buscar un aeropuerto, no sucede. Son decisiones más de política aerocomercial.

¿Cómo impacta el tipo de cambio en su negocio?

Tenemos muchos ingresos en dólares, que en principio suena muy bien pero no hay que olvidar que es al oficial, que puede estar un poco atrasado. A veces la inflación crece por arriba de los ingresos. Entonces si la inflación va por arriba de la devaluación sostenidamente, empezamos a tener algún problema. Pero como estamos recuperando y creciendo, se va llevando bien.

¿Tienen dificultades para importar?

No somos un gran importador. Solo importamos repuestos de iluminación para las pistas y algunos accesorios que los importan generalmente los contratistas, como un ascensor, una cinta de equipaje. Pero al volumen que nosotros manejamos, el tamaño de nuestra importación es nada.

¿Tienen dificultades para consiguen talento?

La nuestra no es una industria mundialmente tan famosa como otras, salvo azafatas y pilotos que tienen cierta mística. Estamos trabajando para que como industria, los chicos de la generación Zeta se enganchen y no piensen solo en empresas digitales, pero es un desafío.

¿Los impuestos que se cobran sobre los pasajes al exterior desincentivan la compra?

En el componente del pasaje, lo que hacen esos impuestos es llevar el dólar oficial a un dólar más real, que no termina siendo un castigo. Digamos que el precio no hace que quede al dólar blue más un impuesto altísimo. Los pasajes aumentaron en todo el mundo, pero acá igual que en cualquier otro país, vale lo que costaron tradicionalmente. Un pasaje de acá a Brasil vale US$ 400 y de Brasil para acá cuesta lo mismo. Por supuesto que psicológicamente, el pasajero argentino puede ver la carga impositiva y hacerle ruido. Pero igual la gente viaja, y lo hace a un dólar que tiene un valor real. Viajar a dólar oficial realmente si sería generar una situación rara, que el Estado esté subsidiándolo ya se discutió. También los pasajeros se quejan de que no haya cuotas, que es un desincentivo por supuesto. Ahora, ¿creceríamos más si no hubiera impuestos o si hubiera cuotas? No lo sabemos. Quizás sí, pero a la vez si miramos 2019, cuando había cuotas y no había estos impuestos, teníamos la misma cantidad casi de pasajeros.

¿En el resto de los aeropuertos del mundo, la situación es similar a la de la Argentina?

Uruguay por ejemplo, todavía no llegó a recuperar los vuelos que tenía. Armenia está muy beneficiada porque por la guerra no pueden ir vuelos a Rusia entonces van por Armenia o por Turquía. Está al doble de pasajeros. Son cosas muy coyunturales que incluso no están tan buenas porque la infraestructura está al máximo y quizás se pide agrandarla,

RUMBO A LA
CARBONO NEUTRALIDAD

CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES

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

pero es un fenómeno que pasa cuando pase la guerra. En Europa a la vez se están desincentivando los vuelos cortos por temas de medio ambiente. Estamos en un mundo de mucho cambio.

¿Cómo se suben al boom de la Inteligencia artificial?

Estamos trabajando mucho en esto. Es un proceso largo de automatización, toma de decisiones con datos y para eso la empresa tiene que estar muy preparada y demanda mucha inversión también.

¿La salida del aeropuerto del Palomar como terminal modificó el mercado?

Las líneas aéreas ya están en Ezeiza y Aeroparque, y de hecho están muy cómodos, así que no es un tema de discusión ya.

¿Hay lugar para que operen?

Sí. Aeroparque está a *full* y Ezeiza tiene un récord de 25 por ciento de vuelos domésticos. Todas las compañías están muy conformes. Aeroparque siempre está a pleno en la capacidad pero es normal. Los *city airports* se explotan hasta la máxima capacidad. Y después se usan las terminales que están más lejos. Esto siempre va a pasar y pasa en todo el mundo. Pero nunca nos pasó de tener que rechazar vuelos por falta de capacidad.

¿Las líneas aéreas que se fueron del país afectaron el negocio?

En realidad hay más frecuencias que recuperar que compañías. Muchas están volviendo y algunas que podrían llegar están muy concentradas en países donde funcionan bien y todavía no quieren salirse de ese modelo.

¿El año próximo también se espera que sea de recuperación?

Somos una empresa pública y no puedo adelantar datos precisos pero con las perspectivas que tenemos confiamos en seguir creciendo y estamos financieramente sanos.

La acción de la compañía subió mucho el mes pasado, ¿a qué lo adjudica?

Nuestra acción no tiene una lógica que pueda predecirse tan fácil, demanda un análisis muy complejo porque no flota tanto, solo 17 por ciento de la empresa, y está bastante en manos de algunos fondos puntuales. Igualmente, por supuesto que todos los meses informamos más pasajeros, mejor rentabilidad y nunca dejamos de cumplir con una obligación. Eso impacta en la valoración.

“Hay un punto interesante que es que con todas estas inversiones, el sistema se sigue remodelando y no es limitante de crecimiento para el país. Que nadie diga que no puede sumar un vuelo porque no hay infraestructura”

¿Qué peso tiene en el negocio los aeropuertos argentinos y cuánto los del exterior?

Un 50 por ciento los argentinos y el otro los del exterior. En la Argentina operamos 35 aeropuertos. En el exterior tenemos 15: siete en Uruguay, dos en Ecuador, dos en Brasil, dos en Armenia y dos en Italia. Son 50 en total en América y Europa.

¿Cuándo llegan a operar en los cinco continentes?

De hecho estamos sumando otro continente porque entramos a Nigeria, con dos aeropuertos. Aguya (el más importante que está en la capital de Nigeria) y Kano, en una zona más marginal. Participamos de la licitación y los ganamos. De hecho, no hay muchas licitaciones en el mundo y varias de las que se hacen piden mucho *cash advance*, y nosotros no estamos con esa posibilidad porque lo que lo tienen están relacionados más con financiamientos europeos. Pero en las licitaciones que no se fijan tanto en la inversión inicial sino en la gestión y la inversión en el tiempo, ahí sí podemos jugar fuerte. Son aeropuertos que ya están en funcionamiento pero hay que hacerles obra y operarlos mejor porque son ineficientes, pierden mucho dinero. Los dos aeropuertos que estamos empezando a operar en Nigeria, trabajando en el armado del equipo, hay mucho potencial. También hay muchas diferencias en la operación, y decidimos entrar con un socio local. **<AP>**

afarte.org.ar

afarte

ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS
TERMINALES DE ELECTRÓNICA

Mano a mano

Luis Guastini

Director general de ManpowerGroup Argentina

"El conflicto laboral es nefasto porque no da certeza y para poder invertir necesitás saber qué costo vas a tener si contratás a alguien"

El líder de la consultora de Recursos Humanos detalla la expectativa de empleo en el corto plazo y analiza el largo del empleo en el país. Las conclusiones de un experto en el tema.

Por Juliana Monferrán

Como líder de ManpowerGroup, la consultora de recursos humanos que anualmente busca 70.000 empleos en la Argentina, Luis Guastini tiene un termómetro bastante ajustado del humor empresarial para contratar personal y también de las tendencias que se van perfilando en el mercado. De hecho, su propia compañía es una de las decidió mudar sus oficinas a un *coworking* donde tiene un espacio fijo.

Desde allí, el ejecutivo no sólo detalla los indicadores que influyen en el mercado a corto plazo, sino que, además, hace un análisis de las variables estructurales que hacen que el mercado laboral argentino sea poco atractivo.

¿Cómo ves el sector hoy y hacia dónde va?

En el corto plazo, según el estudio que hacemos de Expectativas de Empleo, vemos mucha cautela. Bajó 10 puntos con relación al anterior. Sigue siendo positivo, o sea, tenemos una expectativa positiva de empleo. La mala noticia, y creo que es la primera vez desde que hacemos el estudio en la Argentina, es que el país está último en el ranking de todos los países en términos de expectativas. Los países de la región están en valores cercanos a 30, o por arriba, y nosotros en 6.

Es decir, la región se fue recuperando de la pandemia y la Argentina...

Nosotros entramos a la pandemia con un contexto económico complejo y salimos con uno que seguía bastante complicado. En términos de empleo, nos fuimos recuperando trimestre a trimestre, pero bueno, este estudio es muy coyuntural, está preguntando, en un determinado momento, qué vas a hacer el próximo trimestre y el estudio de campo lo hicimos en el mes de abril, tal vez el peor momento en los últimos meses porque se había producido el pico de devaluatorio, la tasa de interés había aumentado, o sea, había un combo que justificaba que muchas empresas dijeran 'estoy poniendo el freno de mano'.

¿Puede haber influido la crisis del sector tecnológico?

Sí, una crisis que le pegó a todo el mundo. En el caso de la Argentina, además se dio algo muy puntual, que muchos proyectos locales estaban vinculados al sector financiero, a las *fintech*. Y el sector financiero en sí mismo es uno de los que puso freno, con lo cual hay muchos proyectos que se frenaron. Igualmente creo que el sector IT tiene una lógica distinta y que apenas se estabilicen algunas variables va a volver a tener una dinámica.

¿Pero son variables mundiales?

Sí. Son variables mundiales en el sentido de que hay muchas *startup* que a la luz de una posible recesión mundial dejaron de recibir inversiones y eso generó un parate en el sector en general. Por el otro lado, el 90 por ciento de las empresas hoy está haciendo algún proyecto de digitalización. Entonces, podés aguantar un trimestre para ver qué pasa, pero en algún momento eso se tiene que destrabar.

Lo que veníamos viendo en trimestres anteriores es que estos planes de reducción que estaban teniendo algunas empresas grandes y algunas tecnológicas no nos estaban im-

pactando tanto localmente, ya este trimestre sí y hay un parate en algunos proyectos locales que es más coyuntural.

¿Tiene que ver con esperar a qué pasa después de octubre?

Para mí tiene que ver un poco con eso, tiene que ver con un *stop* en general en términos de inversiones y había un contexto muy puntual en el momento en el cual hicimos el trabajo de campo.

Volviendo a la expectativa de empleo, ¿notás que hay muchos proyectos nuevos en *stand by*?

Siempre hablando del corto plazo, hoy tenés una enorme heterogeneidad en función de las actividades. Por un lado tenés actividades que están con muy buenas expectativas de empleo sobre todo lo que tiene que ver con el consumo y la cadena de valor vinculada al consumo: logística, producción, comercialización. Porque hay una realidad, la gente está buscando en el consumo una protección frente a la inflación.

Tenés todo un ecosistema ahí con mucha expectativa de empleo y tenés otra parte de la economía que está muy frenada, el sector financiero o la cadena de valor del campo que está muy resentida después de la sequía.

Otro sector que está muy bien es el litio y todo lo que es minería en al NOA donde hay muchos proyectos de inversión que siguen una lógica muy distinta a la coyuntura. Y energía, en el trimestre anterior nosotros habíamos tenido un pico enorme que lo atribuimos al gasoducto. Ahora ya terminado el gasoducto, por lo menos la parte de contratación de personal, con lo cual se produjo un valle.

“Es la primera vez, desde que se hace el estudio a nivel local, que la Argentina está última en el ranking de todos los países en Expectativas de Empleo”

¿Y cómo crees que va a terminar el año?

Es difícil saber. Si hay algo que nosotros aprendimos es que cuando preguntas muy a corto plazo lo que está mirando el empresario es la coyuntura económica y cómo va a impactar en su actividad. Entonces, depende mucho de cómo se van a comportar durante el próximo trimestre las variables económicas.

Esto es el corto, ¿y en el largo plazo?

En el largo plazo hay dos cuestiones estructurales, una global y otra local. La global, dentro de la cual está Argentina, en cuatro meses vivió una revolución a partir de lo que fue la explosión de inteligencia artificial generativa.

Lo que vino a traer la inteligencia artificial generativa es una cachetada. Ya algunos están hablando de que dos terceras partes de las tareas van a estar de alguna manera impactadas por esta y ya no solo las tareas rutinarias, sino también las tareas creativas, en las que uno tiene que realmente poner parte de su conocimiento. Hoy, la inteligencia artificial, con la tecnología tenemos, es una herramienta que funciona más como un copiloto, o sea, vos lo tenés al costado y tenés que saber preguntarle.

El nivel de adopción que tiene la inteligencia artificial es tan rápido que lo que está generando es una enorme dificultad para acoplar a la sociedad a las nuevas habilidades que se requieren. Eso está generando un desacople entre la oferta y la demanda muy importante. Además, la pandemia generó que ese desacople se pronunciara aún más, porque no es sólo que las empresas no encuentran las habilidades que están buscando; sino que la gente tiene otras expectativas. Se estima que para dentro de siete años aproximadamente, el déficit mundial de talento de posiciones sin cubrir va a ser equivalente a toda la población de Alemania, 85 millones de personas. Y no es que no haya esa cantidad de personas para cubrir los puestos, es que no están capacitadas y se quedan afuera del sistema.

Tenés un panorama bastante complejo. Lo cierto es que una de las consecuencias que tuvo la pandemia es que así como la gente se dio cuenta de que existían un montón de opciones como la flexibilidad, el bienestar, otros valores, las empresas también se dieron cuenta de que las fronteras son cada vez más difusas. Y que es de altísimo riesgo estar concentrando las producciones en un solo lugar.

"La Argentina tiene muchas ventajas competitivas y muchas empresas que han venido a instalarse, pero podríamos tener muchas más inversiones"

Entonces lo que va a haber es una gran competencia. Y lo veo a diario, muchas empresas están evaluando dónde poner sus fábricas.

¿Y la Argentina entra en esa evaluación?

Entra. Se evalúa la Argentina. La competitividad de un país depende de cuatro o cinco variables que son las que miran las empresas a la hora de invertir en términos de talento. Y son costos, productividad, seguridad jurídica o estabilidad jurídica o económica y la disponibilidad del talento. En este último punto estamos bien respecto de otros países de la región, todavía el talento argentino es muy demandado y nosotros tenemos una red de contención muy buena en términos educativos. Hoy las universidades argentinas tienen su prestigio. Pero hay que entender que estamos dentro de un contexto en el cual tenés la mitad de los chicos que son pobres, una altísima deserción escolar.

Entonces en talento sí, hoy tenemos una ventaja competitiva, pero si lo miras a mediano plazo y no hacemos nada en términos educativos, vamos a tener una enorme problema de competitividad. El segundo tema tiene que ver con el costo laboral, que hay que mirarlo como un juego de balanza con la productividad. Vos podés tener alto costo laboral pero ser muy productivo como Alemania. Entonces, pagas más por un empleado pero ese empleado per cápita produce mucho más. Lo que no podés tener es alto costo y baja productividad.

¿Y la baja productividad a qué se debe?

Tiene que ver con dos factores: por un lado, factores vinculados a infraestructura e inversión. Y, por el otro, tenés los convenios colectivos. Nosotros tenemos ejemplos acá de convenios y que han entendido la lógica de producción, por ejemplo automotrices o Vaca Muerta. El problema estructural que tenemos en la Argentina es que en la mayoría de los convenios colectivos son por actividad. Y hace ya algún tiempo se hizo una reforma laboral en donde se estableció que el convenio de actividad siempre iba a estar por arriba del convenio por empresa. Entonces, si una empresa se quiere sentar a negociar con un sindicato que necesita hacer una inversión, lo que negocie con el sindicato no va a tener valor si es distinto a lo que se negoció en la actividad en general.

¿Y las automotrices por qué pudieron hacerlo?

Porque Smata tiene una lógica que no negocia por actividad, sino por empresa. Ahí funciona. Vaca Muerta era una actividad nueva en el fondo porque era petróleo y gas no convencional y lo que estaba regulado era convencional.

¿Y en el mundo cómo es?

En la mayoría de los países los convenios son por empresa. Es un tema complejo, es comprensible también desde el punto de vista del sindicalismo que si negocian empresa por empresa tienen menos poder de negociación. Lo lógico es que existan mínimos que establezca el convenio de actividad y después de ahí para arriba se negocie.

Hubo una época donde sí había mucho convenio por empresa cuando no estaba esta reforma laboral que cuando se hizo, después de la crisis de 2001, dejaron de hacerse los convenios por empresas, por lo menos en el volumen con el que se venían haciendo.

Entonces, tenés un problema de productividad, tenés un problema de costo laboral porque la Argentina es un país caro en términos porcentuales cuando lo comparas con el resto de la región y a eso le agregas inestabilidad.

Además, tenés fuga de talento, tenés fronteras diluidas con lo cual la gente puede trabajar hoy para afuera; con lo cual, en el contexto global en el cual hay escasas de talento, la Argentina, tiene una enorme oportunidad, pero necesita tener políticas de estado mucho más enfocadas en el mediano y largo plazo y no en la coyuntura del corto, que es comprensible.

¿Hay conversación a nivel gubernamental sobre el tema?

Históricamente hay conversaciones, lo que nosotros vemos es que todavía falta profundizar aún más la sinergia entre las necesidades del mercado laboral y cómo está estructurado el modelo de enseñanza formal en la Argentina.

El problema que se está planteando en la Argentina y en el mundo, pero en el mundo se está dando el debate y acá no tanto, es cómo logramos que la capacitación de las personas y la adquisición de conocimiento se continúe. Que vos salgas más preparado para el mundo laboral.

¿Sirven los programas de prácticas laborales?

Siempre la práctica laboral sirve. Tiene que estar muy bien armado para que haya aprendizaje. Estos programas primero tienen que tener una base de formación, por el otro lado, tiene que haber una un acoplamiento entre el sistema educativo formal, lo que se enseñan en el colegio o en la facultad y lo que después se obtiene de práctica profesional. Nosotros trabajamos mucho con jóvenes que están en la universidad y nuestra recomendación es que traten de conseguir y trabajo antes de terminar la carrera, mientras estás estudiando. Sino se encuentran cuando se reciben que están muy lejos de lo que pasa en el mercado laboral. Eso es lo que el sistema educativo debería tratar de acercar más; que cuando salgas, ya sea del secundario o de la universidad, lo hagas con muchas más habilidades que son las que hoy se están demandando para entrar al mercado laboral.

¿Y muchas son habilidades más blandas?

Muchas son habilidades blandas. Hay dos grandes grupos de habilidades que hoy están demandando: las técnicas, son

Somos Dreamliners.

Apostamos por el bienestar.

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

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

Un 20% menos de consumo de combustible y de emisiones

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

Más silencioso, con un 60% menos de impacto acústico

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

aireuropa.com

AirEuropa
SKYTEAM
Tú decides

las más fáciles de adquirir y las más difíciles son las habilidades blandas, por ejemplo, creatividad, colaboración, trabajo en equipo, adaptabilidad. Todo ese combo de habilidades son muy difíciles para una empresa de enseñarlas y en realidad requieren de un proceso educativo que arranca con la familia, que tiene que ver con formación en valores. Y, por el otro lado, pensamiento crítico, capacidad para resolver problemas y capacidad para asociar ideas. Hoy, una de las cosas que está produciendo esta revolución tecnológica que vivimos es que si hay algo que la tecnología no puede reemplazar es la capacidad para asociar conceptos aparentemente desconexos. Lo que te puede permitir la tecnología es tener muchos en mucha información analizada para poder unirlos. Y ahí lo que se necesita es saber hacer las preguntas, comprender el problema.

¿Y hoy cuando tienen una búsqueda de una empresa le tenés que pedir que baje las expectativas?

El problema de escasez de talento siempre lo asociamos y es lo evidente a personal tecnológico, pero hoy tenemos escasez en posiciones de operarios. Por varias razones, por un lado, porque las empresas, que hoy tienen plantas más robotizas, más digitalizadas, necesitan operarios más capacitados. La idea del operario que hace tareas extremadamente básicas ya no es tan así, entonces vos necesitas chicos que hayan terminado el secundario, que tengan un mínimo una mínima alfabetización digital y el problema que te encontraste es que, por ejemplo, en el conourbano bonaerense te cuesta mucho conseguir chicos con ese perfil y que quieran trabajar de operarios. Los que llegan a terminar la secundaria quiere ir a la facultad. Y los que no, no quieren tanto esfuerzo. Hay una cultura del trabajo que es muy complicado adquirir. Y, por el otro lado, muchos chicos ven que lo que están aprendiendo en el secundario tampoco tienen mucha vinculación con lo que va a pasar en el mercado laboral, con lo cual les cuesta mucho.

El gran desafío que tiene una empresa es empezar a buscar talento en otro lado y ahí viene el tema de la diversidad. Estamos muy seteados con que la diversidad, la inclusión es algo de Responsabilidad Social. Sí, pero desde el *core* del negocio.

¿Qué significa buscar en otro lado?

En unos años, ya para 2030, el 30 por ciento de la población va a tener más de 60 años. Hoy solamente el 20 por ciento de los reclutadores te dice que concretamente busca personas mayores para cubrir las posiciones que necesita. Y vos tenés una población que cada vez tiene una expectativa de vida más alta, envejece de otra manera y con gente que a los 60 años es joven y activa. Y, el otro 30 por ciento son generación Z. El 70 por ciento de esos chicos solo quieren ir a trabajar en empresas que tengan, por ejemplo, políticas de diversidad e inclusión bien claras.

Seis de cada 10 te dice que no van a trabajar en una empresa si no ven con claridad cuál es su política de diversidad e inclusión. Ni siquiera se postulan. Entonces, para una empresa que no está mirando el grupo etario más grande y no tiene políticas de diversidad e inclusión, por lo cual no es atractiva para los más jóvenes, es un enorme problema que lo puede solucionar ofreciendo un muy buen salario, pero es una solución a corto plazo porque después tienen una muy alta rotación.

¿A la Argentina le pasa esto con respecto a las empresas que vienen a invertir?

En la Argentina también tenemos muchas ventajas competitivas: no tenemos problemas de xenofobia, no tenemos guerras, tenemos todavía un *stock* de talento importante. Y tenemos muchos casos de empresas que han venido a instalarse y han apostado por el país a pesar de todos los aspectos que nos hacen menos competitivos. El problema es que podríamos tener muchas más inversiones.

"Se estima que, para dentro de siete años, el déficit mundial de talento va a ser equivalente a toda la población de Alemania: 85 millones de personas"

Para escalar esta oportunidad tenés que hacer las cosas distintas, trabajar en la educación, trabajar en el en la productividad, trabajar en el costo laboral. Te pongo un ejemplo de costo laboral. El costo laboral no son solo los impuestos, también es la conflictividad laboral. Cuando te sentás con un inversor que está haciendo su matriz y está viendo a ver cuánto cuestan los despidos en Perú, cuánto cuestan los despidos en México, cuánto cuestan en la Argentina y el abogado le tiene que decir depende. Porque la ley dice que cuesta tanto, que no es muy distinto al resto de los países, ahora si esa persona hace un juicio, depende del juez que te toque, puede llegar a interpretar y te puede salir el doble, el triple o el cuádruple.

Y si hablamos de las PyMEs, hoy podrían estar contratando más personal que y les cuesta porque un conflicto laboral de magnitud directamente la deja fuera de mercado.

El conflicto laboral es nefasto porque no da certeza, no hay certidumbre y para poder invertir, no importa si sos PyME o sos grande, necesitas saber qué costo vas a tener si contratás a alguien.

Otro problema es que cuando el empresario PyME observa que contratar en blanco tiene tanto o más contingencia que contratar en negro no tiene ningún incentivo para trabajar en blanco. Entonces tenés otro enorme problema, que una enorme porción de la población económicamente activa informal. **<AP>**

Comprometidos con el impacto ambiental.

En **Grupo San Cristóbal** tenemos como objetivo ser una compañía carbono neutral.

Como parte de nuestra estrategia, nos ocupamos de la medición y mitigación de nuestra huella de carbono, como así también de la compensación de las emisiones que no logremos reducir.

Apoyamos el desarrollo sostenible y promovemos soluciones que mejoran la vida de las personas, las empresas y el planeta.

#LoHacemosSustentable

www.gruposancristobal.com.ar

Grupo San Cristóbal

Lo importante ya es urgente

Mientras el reloj corre, las empresas se apremian a adaptar sus estrategias ambientales y sociales. Cuáles son los desafíos locales y el difícil rol del CSO.

Por Rosa Londra

Si los escépticos del cambio climático se negaron a leer largos informes científicos o no creyeron en sus resultados, ahora les basta con salir a la calle para reconocer que el clima cambia aceleradamente. Y que es para peor. La Era de la Ebullición, la metáfora apocalíptica del titular de la ONU, no es antojadiza.

Mientras 2030 se acerca, las metas que planteó Naciones Unidas para limitar el calentamiento global están más lejos. En los últimos tres años, la pandemia y la guerra fueron los principales motivos que generaron disrupciones amenazantes y desviaron los recursos para atender la hoja de ruta que llevaba al mundo hacia el logro de los ODS en la próxima década. Hoy lo importante se convirtió en urgente.

Los riesgos se conjugan entre sí y se complejizan. "La carga sobre los ecosistemas naturales aumentará debido a su papel aún infravalorado en la economía global. La pérdida de la naturaleza y el cambio climático están intrínsecamente relacionados: una falla en una esfera repercutirá en la otra. Sin un cambio de política o inversión significativa, la interacción entre los impactos del cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la seguridad alimentaria y el consumo de recursos naturales acelerará el colapso de los ecosistemas, amenazará el suministro de alimentos y los medios de subsistencia en las economías vulnerables al clima, amplificará los impactos de los desastres naturales y limitará el progreso futuro", advierte el *Reporte de Riesgos Globales 2023,* publicado por el Foro Económico Mundial.

Los expertos en sostenibilidad acuerdan con el diagnóstico. Según la encuesta anual que GlobeScan/SustainAbility realiza a 520 profesionales en 63 países, los desafíos son urgentes. El principal, el cambio climático (93 por ciento). Luego, la pérdida de biodiversidad, la escasez de agua, la deforestación y la pobreza. Para los expertos es la legislación el principal motor del cambio en el panorama de la sustentabilidad, lo mismo que los marcos de divulgación. Los líderes también identificaron a las corporaciones líderes en la gestión de la sustentabilidad. Son Patagonia, Unilever, IKEA, Natura, Microsoft, Danone, Google, Nestlé y Schneider Electric. ¿Las razones? Su capacidad de integrar la gestión sustentable en

sus modelos de negocios y en su estrategia, el logro de impactos tangibles con sus iniciativas, el planteo de metas ambiciosas y su innovación.

Tendencias locales

Para el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), a nivel local las preocupaciones que tienen un impacto significativo son el cambio climático, la economía circular, la agenda de empresas y derechos humanos y la de ESG y finanzas. Según su director Ejecutivo, Sebastián Bigorito, "son preocupaciones *mainstream* y por la incidencia de la geopolítica hay un fuerte crecimiento de la agenda de Naturaleza y Biodiversidad".

Opina también que es palpable el impacto que sobre el comercio internacional tiene lo que algunos llaman el "tsunami regulatorio" de la Unión Europea, donde tanto el mecanismo de ajuste de Carbono en frontera (CBAM) como la normativa "*Deforestation Free*" generan una condición de competitividad en el acceso a mercados internacionales, relacionando sustentabilidad y negocios. "A través de exigencias dentro de las cadenas de valor globales, estas presiones serán desafiantes para las empresas; las que tengan una gestión sustentable consolidada tendrán una capacidad mayor de adaptación por haberse anticipado estratégicamente", explica Bigorito, para quien esta es una primera ola de "riesgos de transición" a través de tres vectores: los mercados, la regulación y la licencia social. "Las compañías que puedan detectarlos podrán anticiparse para minimizarlos e incluso terminarán redundando en oportunidades comerciales".

Otra tendencia es el trabajo sobre la cadena de valor, para asegurar su resiliencia. La pandemia y la guerra en Ucrania pusieron en jaque el paradigma sobre el que se establecían las cadenas de valor globales, basadas en función de las eficiencias de costos. "Se probó que el *just-in-time* global no es a prueba de disrupciones porque faltaron suministros clave. Esto dio lugar a un *re-shoring* de estas cadenas de valor, un rediseño en proceso aún que se basa menos en eficiencia que en resiliencia. Se pasó al *just-in-case*: se busca que el abastecimiento sea resistente ante futuras disrupciones", explica Bigorito. En esta reconstrucción, en nombre de la resiliencia, aparece el concepto de "*friendshoring*": los países y las empresas buscan aliados y socios comerciales con valores y estándares compartidos.

Simone Schöendorfer, principal de BCG, observa en el contexto de América latina una importante tracción en sectores como el energético donde las renovables y las prácticas sostenibles ganaron relevancia. Los abundantes recursos naturales aumentan el atractivo a la hora de invertir en fuentes como la energía solar, eólica e hídrica. Una segunda tendencia con fuerte desarrollo en la región es el esfuerzo por reducir las emisiones y avanzar hacia una economía baja en carbono. "La región tiene un potencial prometedor, incluida la creciente importancia del hidrógeno, con planes ambiciosos para exportar a Europa y Asia", dice. Chile y la Argentina juegan un papel fundamental en facilitar la transformación energética al ser dos de los principales productores de litio y cobre, cruciales para la fabricación de baterías. "Además de la agricultura sostenible y el uso responsable de la tierra, ganan impulso para abordar temas clave como la deforestación, la degradación de la tierra y promover cadenas de suministro responsables, especialmente en sectores como la producción de soja y carne vacuna", enumera.

Según BCG, las empresas diversifican activamente las fuentes de energía, reducen la dependencia de los combustibles fósiles e incorporan energía renovable en sus operaciones. "Se financian con una mezcla de inversiones privadas, asociaciones con bancos de desarrollo e incentivos y subsidios gubernamentales. Sin embargo, las dificultades del contexto local incluyen desafíos regulatorios, obstáculos burocráticos y limitaciones financieras. Además, la transición puede requerir inversiones iniciales significativas, lo que puede ser una barrera para algunas empresas", observan.

Empresas del lado B

Las B Corps son aquellas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental y se comprometen a beneficiar tanto a accionistas como a todas las partes interesadas como los trabajadores, los clientes, las comunidades y el medio ambiente. Este paradigma se revela como una interesante hoja de ruta ordenadora de la gestión de las empresas y ya

Los temas más urgentes, según los expertos

Fuente: GlobeScan/SustainAbility Survey. Entrevistas a 520 expertos de negocios, ONGs y academia de 63 países. Marzo-mayo 2023.

son más de 200 las que tienen esta cucarda en el país.

A nivel local, Danone, empresa B certificada, gestiona el negocio del mismo modo que en los más de 100 mercados en los que está presente, midiendo el impacto económico, social y medioambiental de sus negocios. Según Diego Buranello, director de Asuntos Corporativos, se apoyan en la investigación científica para sumar nutrientes positivos a los alimentos -como probióticos y vitaminas- y reducen los críticos. Desde 2008 miden anualmente el impacto de su huella de carbono y hoy analizan la de sus productores para entender el impacto de la lechería en la cadena de valor.

La hora de regenerar

La agricultura regenerativa es una de las principales iniciativas de Nestlé. Focalizados en llegar a las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050 y teniendo en cuenta que gran parte de sus emisiones a nivel mundial provienen de la obtención de ingredientes, la compañía aceleró el cambio hacia la agricultura regenerativa a través del trabajo en conjunto con productores y tamberos. "Somos la primera empresa lechera en el país que empezó a transformar tambos tradicionales en orgánicos; ya contamos con 16 que en 2 años de trabajo lograron una certificación reconocida tanto a nivel local como en Europa y en los Estados Unidos", dice Gian Carlo Aubry, CEO de la filial local que invirtió US$ 11 millones en la reconversión de parte de su cadena de proveedores.

Quilmes también trabaja con sus más de 1000 productores de cebada en la adopción de buenas prácticas agropecuarias. "Así creamos la cerveza 27, elaborada con malta de cebada de agricultura regenerativa junto a 23 productores que incorporaron estas técnicas", cuentan desde la firma.

Con objetivos a 2025 con indicadores medibles y auditables y planes de acción concretos basados en la ciencia y la tecnología, Quilmes definió pilares centrales como Packaging circular, Consumo responsable, Integridad del negocio, Agua, Impacto social, Agricultura sustentable, Acción por el clima, Calidad de productos e innovación, así como el respeto de los Derechos Humanos. El compromiso de alcanzar la neutralidad de emisiones de CO2 para 2040 determina un norte. Para lograrlo crearon el Comité de ASG -Ambiental, Social y de Gobernanza- formado por líderes de las diferentes áreas y encabezado por su CEO, Martín Ticinese, para impulsar la gestión y tomar decisiones de negocio con base en esta estrategia.

Arcor es otra alimenticia que amplió su mirada sobre el cambio climático y con su nueva estrategia busca revertir la pérdida de biodiversidad. "Son esfuerzos necesarios y urgentes. La producción de alimentos depende de la naturaleza y de los servicios ambientales que ofrecen los ecosistemas", explica Bárbara Bradford, gerente corporativa de Sustentabilidad. Al ser un grupo industrial integrado verticalmente, se les facilita la adopción de prácticas y el logro de metas. Por ejemplo, avanzan hacia un transporte de materia prima y de producto terminado más eficiente y menos intenso en carbono. Pero también ligan este reto con la estrategia que buscará desarrollar e intensificar prácticas agrícolas regenerativas que reduzcan emisiones y maximicen la captación de carbono en el suelo.

Lograr la licencia social

Alberto Willi, profesor asociado de Liderazgo y Sustentabilidad del IAE Business School, distingue la sustentabilidad como fenómeno global de largo plazo con tendencias claras de su implementación que varía de acuerdo a las industrias, contextos, regulaciones. Los extremos son por un lado, las multinacionales expuestas a líneas de las casas matrices que difuminan estas tendencias a través de su cadena de valor y por otro, empresas locales.

Para Willi falta consenso para llevar adelante la agenda social. "Se pone foco en inclusión, diversidad y equidad pero la acción social hacia afuera no se ha desarrollado al ritmo de otras variables", dice. Una mirada más ambiciosa por parte de las empresas es necesaria. "Con 50 por ciento de pobreza y una inflación de tres dígitos, no veo al sector privado preocupado activamente por esto. Hay un repliegue hacia dentro de las compañías en las que se trabaja mucho con el empleado", dice y opina que se requiere una mirada sistémica desde el sector privado, que traccione una agenda más amplia, mirando los problemas en todas sus dimensiones. "Gestionar los riesgos sociales incluye implementar prácticas laborales justas, involucrarse con la comunidad e invertir en programas sociales para elevar a las poblaciones vulnerables y promover el desarrollo económico", dicen en BCG. Así, las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible en la región y mitigan los riesgos potenciales asociados con el malestar comunitario o la percepción negativa del público.

"Tenemos una gran oportunidad de generar negocios sociales o de triple impacto, donde la sustentabilidad sea intrínseca a lo que la compañía hace todos los días: buscamos que el negocio contribuya a la regeneración social y ambiental para que el progreso sea un círculo virtuoso para el crecimiento de la empresa", dice Vanesa Vázquez, gerenta de Crecimiento Inclusivo y Sustentabilidad de Quilmes. La cuestión social les preocupa: en 2022 lanzaron Cebada Gauchada, su primer negocio social y buscan su expansión para que sustente las acciones de impacto social de la compañía reinvirtiendo sus ingresos.

El difícil rol del CSO

Con el foco en la creación de valor a largo plazo para sus compañías el rol de los CSO se vuelve relevante. El *Chief Sustainability Officer* se debe mantener ambicioso a la vez que proponer metas posibles, desarmando posiciones escépticas dentro de la organización, interpretando el negocio y su respuesta a las nuevas regulaciones y recogiendo datos internos. Además, debe responder a inversores y a las nuevas demandas públicas de información.

Willi opina que a nivel local todavía está muy aislada el área de Sustentabilidad y les cuesta hacerse aliados de áreas como Finanzas. "Junto con Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales son percibidas como alejadas del negocio. La

Volkswagen asistencia 24 h 0-800-666-3434 volkswagen.com.ar

Utiliza y Recomienda | Shell HELIX

Nuevo Polo

El nuevo Volkswagen de tu vida

FOTO NO CONTRACTUAL. EQUIPAMIENTO SEGÚN VERSIÓN. LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. ORIGEN: BRASIL. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.VOLKSWAGEN.COM.AR. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. AVENIDA DE LAS INDUSTRIAS Nº 3101, GENERAL PACHECO, BUENOS AIRES.

integración es un proceso más lento y cuesta encontrar un lenguaje que permita la integración y colaboración", aclara.

La comunicación es clave en el rol, pero no es suficiente. Construir integridad es importante y también ir más allá del cumplimiento. Entre los desafíos, Bradford destaca la necesidad de involucrar al liderazgo de la compañía, entender a la sustentabilidad como un componente indisociable de la forma de hacer negocios y abordarla como un proceso gradual de mejora continua y de cambio cultural. "En Arcor los equipos ejecutivos y gerenciales se apropian de esta perspectiva a través de un Comité de Sustentabilidad integrado por la máxima conducción de la empresa y por comités que abordan líneas de trabajo específicas", explica. Impulsan un proceso de aprendizaje interno, con incentivos adecuados e integran la sustentabilidad al sistema de gestión de desempeño y relacionando los objetivos con los bonos anuales de los niveles de liderazgo. Así alinean a toda la organización y se genera coherencia para alcanzar los resultados propuestos.

Para Vázquez, de Quilmes, complejidad e incertidumbre forma parte del rol de quien está a cargo de gestionar la sustentabilidad: "Los desafíos que enfrentamos como humanidad y dentro de las compañías, en menor medida, son complejos, involucran a múltiples actores, dimensiones y sectores; en muchos casos no sabemos cómo alcanzaremos los objetivos, no tenemos todas las respuestas ni las soluciones, pero sí tenemos el compromiso y la obligación de trabajar a diario para encontrarlas". <**AP**>

Empresas

Prioridades green friendly

Los temas englobados en los conceptos ESG forman parte de la agenda de los privados, y cada vez están más ligados al negocio en sí.

La sustentabilidad hoy es parte del negocio, y el negocio debe ser sustentable. Ya no se cuestiona, y por eso las empresas tienen como prioridad las acciones vinculadas a los criterios de ESG (Ambiente, Sociedad y Gobernanza, por sus siglas en inglés). La urgencia por frenar el cambio climático y la huella de carbono se imponen en la agenda, pero hay otros temas que también son promovidos desde las corporaciones, como la inclusión y la educación.

En sintonía con esto, en Mondelēz colocaron a la sustentabilidad como el cuarto pilar de su estrategia global de crecimiento a largo plazo. "En el informe anual *Snacking Made Right 2022*, demostramos estar comprometidos para ser una empresa sostenible, que guía sus objetivos de negocio para contar con un abastecimiento de ingredientes más sustentables, disminuir el cambio climático, mejorar sus empaques utilizando menos plástico y teniendo envases reciclables, avanzar en las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión y el apoyo a clientes, colegas y a las comunidades con las que interactúa", señala Tirso Gómez Brumana, líder de Asuntos Públicos y Sostenibilidad para el Cono Sur de la alimenticia.

En línea con bajar el impacto de los envases, Tetra Pak está dispuesta a "acelerar la transición a una economía circular, en la que los envases que ya cumplieron la misión de acercar el alimento seguro a todas partes tengan una segunda vida como materia prima para reciclarse en otros productos, tales como: cajas de cartón, chapas de techo acanaladas, aislante térmicos para la construcción, entre otros", enumera Horacio Martino, gerente de Sustentabilidad de la firma para el Cono Sur.

"En 2022, invertimos alrededor de 30 millones de euros en proyectos de recolección y reciclaje en todo el mundo. Además, en la Argentina nos interesa también la inclusión social de recuperadores urbanos y el éxito de los programas municipales de recuperación de reciclables", completa Martino.

En la misma línea, en Andreani detallan que este año tienen el "foco puesto en renovar parte de nuestro catálogo de *packaging* sustentable -camino que iniciamos el año pasado con la introducción de la bolsa de *e-commerce* con 70 por ciento de plástico reciclado- continuar y potenciar los programas sociales que tuvieron más de 35.000 beneficiarios durante 2022 y seguir fomentando un ambiente inclusivo de trabajo mejorando constantemente los indicadores de género".

También continúan invirtiendo en el desarrollo de nuevas tecnologías para reducir el impacto, principalmente en la huella de carbono, e innovando en tecnología en su flota.

Otra empresa que mira por la circularidad es Café Martínez. "Desarrollamos distintos programas como Trae tu taza, que apunta a reducir el consumo de descartables. Junto a esto lanzamos vasos reutilizables elaborados a partir de nuestra borra y cascarilla de café. Además, apoyamos a diferentes empresas sustentables como Mariápolis, a través de la compra de sus productos", cuenta Jazmín Thierry, jefe de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad de la cafetería.

En sintonía está el trabajo que hacen en CCU. "En 2022 lanzamos ReCCUpero, una iniciativa de economía circular que (con el apoyo de cooperativas como Usina Eco, Cooperativa Correcamino, Asociación Dignidad y Vida Sana y la Fundación Ceos Sol y los gobiernos municipales de Santa Fe, Luján y Salta) busca rescatar, valorizar y reinsertar envases de aluminio, vidrio, papel, cartón y plástico que se generan a partir de la producción de bebidas, para que vuelvan a estar en el ciclo de producto y/o ser reutilizados", explica Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de la compañía de bebidas.

Esta iniciativa "también ayuda en la mejora de las condiciones de los colaboradores de las cooperativas: generando trabajos remunerados, mejorando los procesos, buscando mayor eficiencia, fomentando las herramientas de seguridad

y ayudando a aumentar los ingresos de cada organización. Llevamos más de 900 toneladas recuperadas y valorizadas".

"En el último tiempo concentramos nuestros esfuerzos en la campaña Cambiando un poco, cambiamos mucho, que invita a los consumidores a apoyar pequeñas transformaciones que generan grandes resultados. Una de las principales acciones es la reducción de plástico en nuestros empaques. Otros ejemplo de esto es el Proyecto NATAL, que fomenta el recupero de agua de la condensación de los aires acondicionados para limpieza exterior", suma Fernando Arango, gerente de Comunicaciones Corporativas de Arcos Dorados Argentina.

Energía limpia

Una de las maneras de bajar la huella de carbono es generar energía a partir de fuentes sustentables. Así, Honda tiene "como objetivo que las personas vivan de manera sostenible, por eso desde 2011 estableció el concepto de triple impacto cero en todas sus iniciativas ambientales, trabajando bajo tres enfoques: carbono neutralidad, energía limpia y circulación de recursos", dice Viviana Daleoso, gerente de Relaciones Institucionales de Honda Motor de Argentina.

Como parte de estas metas, tienen "una alianza con YPF Luz que abastece de energía renovable a nuestra planta, otra iniciativa que se alinea con la meta de carbono neutralidad para el 2050", suma Daleoso.

Desde hace tiempo IVECO investiga y desarrolla soluciones para reducir el impacto ambiental de sus vehículos y trabaja en acciones concretas con la comunidad y el ambiente.

"Tenemos una prioridad clara en cuanto a la producción de vehículos propulsados por energías limpias. En 2019 IVECO se convirtió en la primera empresa del país en contar con el certificado de homologación para fabricar camiones que utilizan GNC como combustible alternativo al diésel y con la particularidad de generar un menor impacto en el medioambiente", afirman desde la compañía.

Martín Bianchi, gerente de Sustentabilidad de Dow Argentina, señala que la empresa estableció "objetivos específicos para reducir su huella de carbono, incluyendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en un 15 por ciento para 2030 y la neutralidad de carbono para 2050".

"En función de esto, está avanzando sostenidamente en un plan de acuerdos por energías provenientes de fuentes renovables para su operatoria en la Argentina, habiendo alcanzado este año el abastecimiento del 40 por ciento de su demanda en electricidad de fuente eólica y trabajando en nuevos acuerdos para elevar aún más ese porcentaje. Siempre teniendo en cuenta que Dow se encuentra entre los mayores consumidores de energía industriales del país y cada avance en esta línea compete una gran inversión como también una apuesta por el país y la matriz energética sostenible", suma Bianchi.

Para TGN el gas natural puede ser "relevante en el proceso de transición energética que el país y el mundo tienen por

delante", indica Claudio Moreno, jefe de Responsabilidad Social Empresaria de la compañía.

Así, acaban de "materializar la ejecución un proyecto que consistió en la puesta en marcha de obras en dos tramos de gasoducto y la modificación de las plantas Tío Pujio y Leones, de la provincia de Córdoba. Se trata de la primera etapa de un proyecto más amplio para la reversión del Gasoducto Norte. Esta primera etapa expande la capacidad de transporte de 7 a 10 millones de metros cúbicos día, desde el sur de Santa Fe al centro de Córdoba", describe Moreno.

Mientras tanto Unilever está centrada, entre otros pilares, en mejorar la salud del planeta. "Trabajamos con nuestras fábricas y proveedores para minimizar y luego neutralizar nuestras emisiones. Continuamente buscamos mejorar nuestro *portfolio* reconvirtiendo nuestras formulaciones a opciones biodegradables y aumentar de manera constante los envases hechos con plástico reciclado", cuentan desde la compañía.

Además, agregan, "recientemente anunciamos la incorporación de prácticas regenerativas en la producción de nuestros vegetales, junto al INTA y con el apoyo de Knorr. Este avance nos permitirá seguir cuidando la salud del suelo, respetando la biodiversidad, la calidad del agua, la resiliencia climática y tendrá un impacto positivo en las comunidades de la zona y su bienestar".

"Somos neutros en carbono y buscamos acompañar la transición hacia una economía baja en carbono, generando un impacto positivo en la comunidad en la que vivimos. La integración del concepto de sustentabilidad al negocio se fue dando en un contexto de evolución, de manera progresiva. Hoy es un eje estratégico transversal que está incorporándose en todo lo que hacemos. Estamos viviendo una transformación cultural sustentable que llegó para quedarse", resume Celeste Ibáñez, *head* de Banca Responsable & ESG y Gobierno Interno de Santander Argentina.

Eficiencia energética

Otras empresas se ocupan de llevar el cuidado de la energía a las casas. Tecnoperfiles es miembro de IRAM y promovió activamente la norma IRAM 11507-6 de Etiquetado de Eficiencia Energética para ventanas exteriores.

"Uno de los hitos más recientes fue la certificación oficial Certified Passivhaus Designer, para nuestra arquitecta Adriana López. Esto nos habilita a diseñar calcular y rehabilitar edificios según el estándar PASSIVHAUS: las viviendas construidas según estas normas reducen en un 75 por ciento las necesidades de climatización de fuentes de energía no renovables", explica Fernando Martínez, su presidente.

"Uno de los proyectos más importantes para mejorar el impacto ambiental de nuestra operación es el establecimiento de un modelo para el diseño y construcción de todas las futuras tiendas. Este contempla criterios de sostenibilidad basado en los más altos estándares internacionales en materia de diseño y construcción sostenible", cuenta Mercedes Chalela, gerente de Sustentabilidad de Alsea Cono Sur.

Así, definieron 10 directrices principales. "Algunas son: locación y transporte, elegimos su ubicación en lugares accesibles a peatones y usuarios de transporte público y que incentiven el uso de transportes alternativos como bicicletas y electromovilidad; también vemos la eficiencia en agua, y energía y atmósfera, priorizando el suministro de energía limpia", complementa Chalela.

ArcelorMittal tienen 10 ejes prioritarios en materia de sustentabilidad, dentro de los cuales tres hacen foco específicamente en temas ambientales, "como la economía circular, el cuidado del agua, suelo y aire y la energía. Los principales objetivos ambientales se centran en la descarbonización de nuestros procesos, para producir un acero con menor intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero y la disminución de nuestra huella hídrica. El desarrollo sostenible es una de nuestras cuatro prioridades estratégicas y descarbonizar nuestro proceso es posiblemente nuestro mayor desafío", detalla Elisabet Williams, gerenta de Medio Ambiente de ArcelorMittal Acindar.

Formación

Otro punto que las empresas están tomando como propio es llegar a la sociedad con propuestas de capacitación. Tal es el caso de Banco Macro, que apoya su estrategia de ESG en inclusión y educación financiera, apoyo a PyMEs y emprendedores, arte y cultura, y voluntariado corporativo.

Por ejemplo, desde 2015, junto a EmprendeIAE, realiza NAVES Federal, el programa de formación para emprendedores y PyMEs. "Cuenta con renombrados profesionales que dictan seminarios sobre modelo de negocios, finanzas, gestión comercial, costos y *pricing*, marketing, legales, *design thinking, branding*, liderazgo, innovación, fuentes de financiamiento emprendedor, entre otros", enumera Maricel Carretti, gerente de Sustentabilidad Corporativa del banco.

Por su parte, Camuzzi desarrolla el programa *A prender el gas*. "Sabiendo que los más chicos motivan cambios de comportamientos en sus familias, llevamos adelante desde hace 12 años un programa que ofrece información de manera atractiva para el uso responsable del gas natural y la prevención de accidentes por inhalación de monóxido de carbono. La iniciativa es implementada por voluntarios de la compañía en escuelas dentro del área de la concesión. En 2022, alcanzamos a 15.000 estudiantes, mediante talleres educativos y lúdicos", describe Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales de Camuzzi.

"Sabemos que aspirar a ser una compañía comprometida con el triple impacto implica contar con una cultura organizacional que traccione ese compromiso en nuestros más de 7700 colaboradores. Como parte de la transformación organizacional, a partir de 2022 la compañía decidió sumar una propuesta de valor para diversificar su negocio, a través de modelos asociativos con otras empresas, como la alianza con The Food Market, tienda de alimentación saludable y sustentable", aporta Lucila Palacios Hardy, responsable de Sustentabilidad de Farmacity.

Zurich, por su parte, espera descarbonizar su operación

La mejor Cobertura Médica
para tu Empresa

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

Y mucho más.

LUIS
PASTEUR
Cuidamos tu salud

/obra-social-luis-pasteur

R.E.N.O.S. N° 4-0200-4, R.N.E.M.P N° 1013, SSSALUD 0800 222 SALUD (72583) - www.argentina.gob.ar/sssalud

local y global, y tiene objetivos concretos de reducción de huella de carbono que viene cumpliendo. A nivel de las prácticas internas, llevan a cabo un conjunto de iniciativas con sus colaboradores como protagonistas. "Todos los años hacemos la Green Week, que busca concientizar sobre el cuidado del medio ambiente con actividades de voluntariado en playas y talleres sobre huella de carbono. Otra de las acciones que realizamos es VoluntarioZ, en conjunto con la Fundación Zurich", concluye Adriana Arias, *head* de Comunicaciones y Sustentabilidad de la firma. <**AP**> *Marysol Antón*

Inversiones

El negocio de ser verde

En el mercado local, algunos bancos y la bolsa ofrecen opciones de financiación para reconvertir prácticas y operaciones.

Hace rato que la deconstrucción ambiental llegó al mundo de los negocios. En la Argentina, siete de cada 10 empresas tiene una estrategia de sostenibilidad. El dato surge de un relevamiento que realizó la desarrolladora de *software* SAP entre 100 firmas con operatoria en el país.

Un 44 por ciento señaló que sus programas de sostenibilidad ampliaron sus áreas de trabajo en el último año. Y un 34 por ciento planea, para los próximos meses, un incremento de la inversión en temas de sostenibilidad, incluyendo tecnología, bonos verdes o bonos de carbono y desarrollo de cadenas de valor sostenibles.

"Entender el valor de una gestión empresarial sostenible resulta fundamental para el desarrollo de los negocios de hoy y del mañana", señala Claudia Boeri, presidenta de SAP Región Sur. "Se trata de una cuestión que llega capilarmente a todos los rincones del negocio y hoy se expande rápidamente en las cadenas de suministro", agrega la ejecutiva.

"Los consumidores cambiaron", define Inti Bonomo, director de la Licenciatura en Gestión Ambiental de la UADE. En ese cambio hay un público que exige productos sustentables, pero también una gran masa que, sin ser tan vehemente, entre consumir uno u otro, elige el sustentable, sobre todo porque –al contrario de lo que pasaba hace unos años— no cuestan más caros.

¿Cuánto cuesta ser sustentable?

Reconvertirse es una inversión más o menos costosa, de acuerdo a lo que se dedique la compañía. Bonomo advierte que hay una batería de medidas verdes que pueden tomarse casi al costo. "Es nuestro trabajo como gestores ambientales buscar soluciones creativas. Nos sentamos a conversar y seguro cuatro o cinco cosas encuentro, sin necesidad de gastar. A veces es pensar el negocio de otra manera", dice.

De cualquier manera, no es lo mismo reconvertir una empresa de servicios, que una compañía de consumo masivo o una industria. "Cada organización tiene sus particularidades y necesidades específicas. La transformación hacia la sustentabilidad implica cambios en múltiples aspectos, desde la gestión de recursos hasta las prácticas de producción y distribución", explica Julián Costábile, socio de Sustentabilidad de SMS Buenos Aires, una consultora que ya acompañó a varias empresas en su transformación verde.

Para la ingeniera industrial Flavia Franchi, titular de Franchi & Asociados, consultora dedicada al asesoramiento ambiental, más allá de los costos, una política de sustentabilidad es tener una visión para detectar nuevas oportunidades de negocios que logren llevar a los procesos productivos a la economía circular.

La gestión de residuos es un buen ejemplo. Muchos establecimientos agropecuarios están incorporando biodigestores. Se trata de tanques cerrados herméticamente que se cargan con residuos orgánicos. En su interior se produce la descomposición de la materia orgánica para generar biogás. El residuo de este proceso, formado por efluente y lodo, se utiliza como biofertilizante.

Franchi cita el caso de un establecimiento cordobés que incorporó un biodigestor y una destilería. "No solo logró resolver el tratamiento de sus residuos pecuarios, sino que hoy le posibilita generar energía térmica para alimentar una planta de alcohol", explica.

La agricultura sustentable tiene una batería de oportunidades, que terminan haciendo más efectivo y productivo al negocio. Muchos productores empezaron a implementar la agricultura de precisión o por ambientes, un sistema que trabaja a partir de un mapeo de lotes, una especie de radiografía que permite calcular la cantidad de semillas y fertilizante específica que necesita cada porción de terreno. Con un costo de entre US$ 1 y 8 por hectárea, se gana eficiencia, se mejora la producción y se gasta racionalmente en insumos.

Con un poco más de inversión se puede hacer también fumigación variable, con una máquina que escanea el terreno e indica qué sectores precisan más producto. El costo de esta tecnología oscila en los US$ 300.000, pero el precio es muy similar al de una fumigadora tradicional. Con lo cual termina siendo una cuestión de sustitución de procesos y bienes, con la ventaja que permite ahorrar un buen porcentaje de los plaguicidas en el medio ambiente y en el bolsillo de los productores.

En Córdoba, también, se está probando el primer prototipo para América latina de un tractor a biogás. La tecnología viene desarrollándose con éxito en Brasil, que tiene una gran penetración del sistema de generación de combustible a partir de residuos. Las pruebas incluyen despejar algunos desafíos como la presurización y purificación del gas para hacerlo económicamente viable. Si el resultado es positivo supondrá un

Abrimos caminos todos los lunes.

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

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

www.adecco.com.ar

0800.333.ADECCO

ahorro drástico en gasoil y diésel. De vuelta, una ecuación económica para el medioambiente, como para los productores.

Fernando Riccomi, presidente de Wico Combustibles, una empresa dedicada al refinamiento, distribución y transporte de hidrocarburos, asegura que los costos pueden ser mayores al implementar la conversión sustentable, pero una vez que las prácticas están instrumentadas se transforman en parte del costo. "Su valor no es significativo dentro del precio total de los productos. Es decir, uno claramente puede aplicar esta práctica sustentable y no por esto los costos de producción se van a disparar", dice.

La compañía ofrece combustibles con mayor corte bio que los exigidos por ley. Ese proceso es más caro que el de los tradicionales. "El componente biológico es entre un 20 y un 25 por ciento más caro que el fósil", indica. Con el agregado que requiere una serie de insumos y aditivos, muchas veces importados. Allí se complica un poco la operatoria, sobre todo en tiempos. Y esas demoras terminan aumentando los costos y requiere una planificación distinta", explica Riccomi.

Hay algunas a favor: el combustible bio no está gravado con el impuesto a los combustibles. "El biodiesel, tiene un costo mucho más alto que los de producción de gasoil, con lo cual no es aplicable", agrega Riccomi, que acaba de firmar un acuerdo con la provincia de Córdoba para desarrollar tres tipos de combustible con mayor corte de bio y avanzar en el abastecimiento de las centrales termoeléctricas de esa zona.

Franchi asegura que ser sustentable no implica necesariamente una modificación en la tecnología de las empresas. "Puede significar hacer hincapié en buenas prácticas ambientales, que mejoren la gestión y la productividad, que disminuyan la generación de residuos, la generación de gases de efecto invernadero, que apunten a una eficiencia energética en los procesos", explica.

Estas prácticas suponen otra manera de gestionar con mayor eficiencia, realizar la trazabilidad de los insumos, generar menos basura, restringiendo –por ejemplo—el uso de papel; reutilizar sus residuos en forma propia o a través de terceros. Para medir su huella ambiental, las compañías miden las emisiones directas e indirectas de su actividad.

"Hay distintas *apps* para hacerlo, pero básicamente cada empresa tiene su forma de gestionarlo y a veces significa capacitar y destinar un recurso humano a medir y cruzar esas variables", indica Franchi.

"Existen algunas calculadoras de carbono gratuitas en la Argentina, por ejemplo Carbon Sink tiene en su sitio web una plataforma de cálculo, una calculadora de emisiones de dióxido de carbono que nosotros utilizamos, por ejemplo, para el momento de hacer el cálculo de los eventos internos; también usamos la plataforma para hacer la medición operativa, la medición de todo lo que sale para nosotros o todo lo que se emite para la realización de videojuegos. Además, usamos una calculadora de carbono que nos provee el grupo Embracer, nuestra casa matriz en Suecia, y cargamos toda la información allí, para que nos dé como resultado final las emisiones anuales de CO2", explica Florencia Trotta, *head* de Sustentabilidad y Diversidad de la desarrolladora de juegos Nimble Giant Entertainment.

Con esos cálculos, la compañía compensa cada una de sus toneladas de dióxido de carbono anual comprando bonos de carbono del Corredor de los Cedros, un proyecto de preservación de bosque de yungas con respaldo B.C.S. en Jujuy. El área tiene un potencial de mitigación de 40.600 toneladas de CO2 en 10 años aproximadamente.

"Cada tonelada de dióxido de carbono sale US$ 24. Nosotros compensamos a nivel anual entre 130 y 140 toneladas de dióxido de carbono. Eso es lo que a nosotros nos implica la inversión en compensar y ser carbono neutrales", detalla Trotta, de Nimble Giant.

Trabajar en COTO es tener la oportunidad de seguir creciendo en tu carrera profesional.
Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros.
Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.
Desarrollamos tecnología, para hacer de éste, un negocio hacia el futuro.
Innovamos con técnicas comerciales que luego se convierten en estrategias exitosas.
Por todo esto, deseamos tener a los mejores profesionales en esta gran empresa argentina.

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:

Premio Oro Mejor Publicidad elegida por los consumidores CAA 2021

Supermercado Nº 1 en Imagen de la Argentina Ranking SEL 2021

Primer puesto Octubre 2020 Spot Publicitario más visto de Argentina

Profesionales de Marketing Digital que administran cuentas de Google Ads

Capacitación en Programas in Company para el Desarrollo Gerencial

Asociación de Cadenas de Supermercados más grande del país

Auditoría Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones

Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina

Premio FMG Mejor Performance Cadena 2019 de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.
www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

Costábile destaca el rol de la industria financiera. "El financiamiento adecuado no sólo permite a las empresas realizar inversiones en tecnologías y prácticas sustentables, sino que también les brinda la oportunidad de obtener retornos a largo plazo a través de la eficiencia energética, el ahorro en costos operativos y la mejora de su imagen corporativa. Además, el respaldo financiero puede generar confianza entre los inversores y demostrar el compromiso de la empresa con la sustentabilidad, lo que puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio y colaboraciones estratégicas".

Financiar la transición sustentable de sus clientes beneficia también a las entidades financieras, muchas de ellas empujadas por sus propias estrategias de sustentabilidad. Y esto sucede aún en un mercado de gran escasez de crédito, como el argentino.

Hace algunos meses, Santander Argentina firmó una alianza con YPF Solar para apoyar la transición energética y el uso de energías limpias de sus clientes. "A través de este acuerdo, YPF Solar ofrece su expertise técnico, los equipos y su instalación a través de su red de distribuidores, mientras que Santander brinda financiación para PyMEs, empresas e individuos, para la compra de equipos de eficiencia energética, llave en mano, en todo el país", explica Ignacio Lorenzo, *head* de Financiamiento de Deuda Global del banco.

Los préstamos financian la totalidad del proyecto energético, neto de impuestos. Tienen un plazo de hasta cuatro años y opciones de tasa fija y variables, para cada segmento. La entidad además incorporó los criterios ESG (Environment, Social and Governance) a la hora de invertir o analizar el riesgo en sus otras líneas y productos.

"En 2022, lideramos en monto y cantidad de bonos verdes colocados (según panel SVS y VS BYMA), al emitir 12 por más de US$ 394 millones. En julio de este año, lanzamos junto a Mendoza la primera emisión de un bono verde de una provincia, para extender el Metrotranvía de la ciudad capital. Este hito se suma a otros dos: el primer bono social de una ONG, junto a Techo, en 2021, y el primero de una ciudad, con el municipio de Córdoba, en 2022", agrega Lorenzo.

BBVA Argentina fue el primer banco privado en lanzar una línea de eco préstamos en el segmento retail. Se trata de una línea de préstamos personales a tasa preferencial, pensados para adquirir bienes sustentables que contribuyan al cuidado del medio ambiente. Además, financian la compra de vehículos 100 por ciento eléctricos y tienen una línea sostenible de préstamos prendarios. La entidad lleva financiados $ 21.000 millones en financiación sostenible. Durante 2022, BBVA Argentina destinó fondos, entre otros, a la financiación de proyectos y financiación corporativa, actividad de banca transaccional, colocación de bonos, y productos de inversión.

Supervielle acaba de lanzar un Fondo Común de Inversión ambiental, Social y de Gobernanza (ASG). De acuerdo a la reglamentación definida por la CNV, la tenencia mínima que deberá destinarse a activos sustentables que compongan el objeto especial de inversión deberá ser de un 75 por ciento.

De esta manera, las empresas que tienen proyectos sustentables pueden, a través del banco, colocar sus ON y obtener de esta forma financiación. Además, por el hecho de contar con un fondo de inversión que tiene como característica la sustentabilidad, el banco promueve está opción de financiamiento y la hace más accesible a más inversores. Cualquier persona puede convertirse en inversor y contribuir con estas empresas que colaboran con el cuidado del medio ambiente.

En mayo, Banco Provincia presentó una línea de financiamiento para la reconversión tecnológica sustentables de empresas. La entidad presta hasta $ 150 millones a 60 meses de plazo y tasa subsidiada por el ministerio de Producción bonaerense. Las MiPymes pueden además obtener aportes no reembolsables del Ministerio de Ambiente.

Banco Galicia también tiene una línea especial para MiPymes con proyectos de triple impacto. Presta hasta $ 10 millones a tasa especial. Este tipo de proyectos tienen otra alternativa de financiación a través de la plataforma de inversión de Move. "Con un funcionamiento 100 por ciento digital, se puede elegir el proyecto, monto y tasa de interés para invertir", explica Constanza Gorleri, Gerente de Sustentabilidad de la entidad.

Galicia, además, tiene el Fondo Común de Inversión Sustentable ASG (FIMA ASG). "Está conformado por activos locales que contribuyen a generar retornos para el inversor en el mediano a largo plazo mediante una cartera que contiene activos ASG emitidos por entidades que contemplan aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza", explica Gorleri.

En 2019 BYMA, Bolsas y Mercados Argentinos, lanzó su panel de Bonos, Sociales y Sustentables (SVS), que ya llegó a 48 valores. Luego agregó un panel de bonos vinculados a la sostenibilidad (VS), un segmento integrado por obligaciones negociables y títulos públicos, cuyos emisores se comprometen a futuras mejoras sostenibles.

"Tienen una ventaja principal vinculada a lo reputacional, al posicionamiento y a la posibilidad de acceder a inversores que tienen interés o mandatos de invertir en empresas o proyectos con impacto. Como beneficio, BYMA da visibilidad tanto en el proceso de la colocación como en el listado y bonifica los derechos de listado y de publicación de los instrumentos etiquetados y la colocación primaria", explica Julieta Artal, responsable de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad de BYMA.

Banco Ciudad tiene préstamos preferenciales a plazos extendidos para reconversión energética (adquisición de bienes de capital y tecnología); certificaciones de procesos; reducción de impacto ambiental (para el tratamiento de residuos industriales) y proyecto de inversión en bienes de capital a empresas certificadas con ISO 14001. "Ya hemos brindado financiamiento, mayoritariamente en proyectos de energías renovables: solar, biomasa y aprovechamientos hidroeléctricos. Además tenemos un área, dentro de la Gerencia de Riesgo Crediticio, dedicada al análisis de los riesgos ambientales y sociales de sus clientes, existentes y nuevos", dice Claudio Saffirio, subgerente general de Banca Mayorista. <**AP**> *Elena Peralta*

Tecnología que impulsa la transformación del negocio para brindar resultados sostenibles.

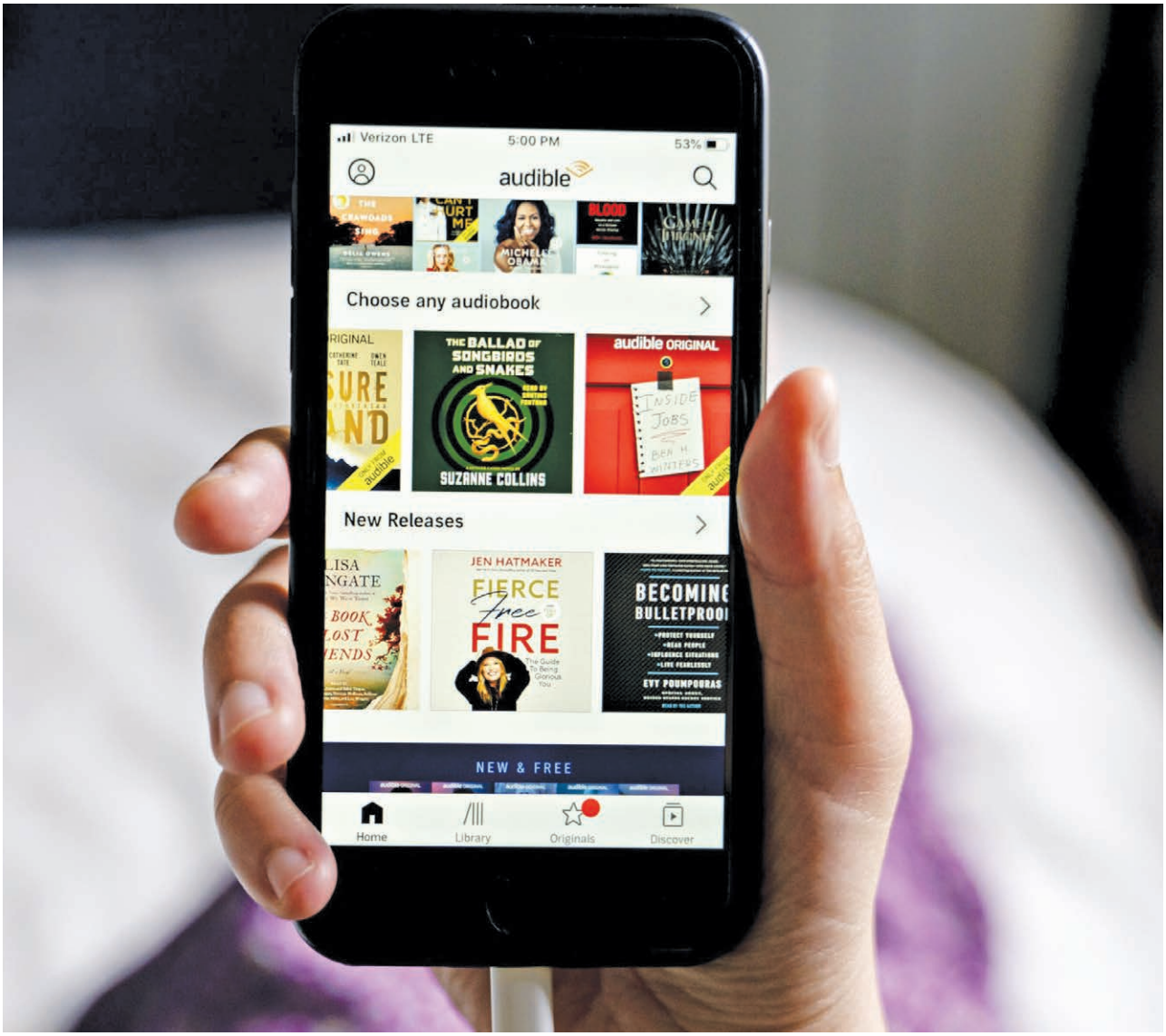
It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

@PwC_Argentina /PwCArgentina /PwCArgentina /PwCArgentina /pwcargentina

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

pwc



Retail

La hora del audiolibro

La aparición y el afianzamiento de las plataformas de comercialización y el aumento de la producción impulsan a la categoría, que ya mueve US$ 5000 millones en el mundo y se cuadruplicará hacia 2030.

Por Alejandra Beresovsky

El mercado de los contenidos en audio no dejó de crecer en los últimos años y, dentro de ese universo, los audiolibros ganan cada vez más presencia, impulsados por la aparición y afianzamiento de plataformas de comercialización y por el aumento de la producción.

Se distribuyen a través de aplicaciones descargables de las tiendas *online*, como Audible (de Amazon), las suecas Storytel y Nextory, o la polaca Auditeka SA, que cobran una suscripción mensual en dólares. También, ingresaron al rubro Google y Spotify, lo cual fue un gran espaldarazo para el segmento.

El fenómeno es mundial. Según el Informe Bookwire 2022, el año pasado, los audiolibros representaron una facturación de US$ 5000 millones anuales a nivel internacional. Con base en una tendencia de crecimiento interanual del 15 por ciento, el trabajo estima que, hacia 2030, el sector facturará un total de US$ 20.000 millones.

Daniel Benchimol, fundador y director de la empresa Proyecto451 y consultor de la industria editorial en materia de estrategias digitales, afirma que el mercado anglosajón es el más consolidado. "En los Estados Unidos y en el Reino Unido, es un negocio sumamente importante, que crece a tasas de dos dígitos cada año. Ya empieza a tener una cuotaparte importante de la facturación del sector editorial. Hay producciones muy sofisticadas, con artistas y figuras reconocidas", describe y manifiesta que también se advierte una evolución en la actividad en América latina y el público hispano de los Estados Unidos.

"Todavía, es un negocio bastante reducido y en el que participan pocas editoriales. Pero hay un crecimiento en la producción y en el catálogo, que es lo primero que se necesita para desarrollar una industria, y viene escalando", describe.

De acuerdo con un estudio de la empresa de servicios digitales Libranda, a fines de 2022, había aproximadamente 20.000 títulos de audiolibros en español, un 43 por ciento más respecto del año anterior. Por otro lado, las ventas aumentaron un 50 por ciento, lo que representa un mayor dinamismo que el que exhibe el segmento de libros impresos, que solo creció un 1,1 por ciento en 2002 con relación a 2021, según la Federación de Gremios de Editores de España y la empresa de análisis de mercado GFK.

Las editoriales más grandes, con Penguin Random House y Planeta en los primeros puestos, ingresaron al rubro, pero también hay espacio para otras de menor dimensión, como Anagrama, y para productoras independientes.

"Durante los últimos años, el formato de audiolibro alcanzó una gran popularidad. El avance de la tecnología en conjunto, con la mejora en la calidad de los audios, la profesionalización de los narradores y la dirección, contribuyeron a la expansión del público que disfruta de este formato, abarcando a personas de diferentes edades y géneros, desde los 16 en adelante", afirma Catalina Lucas, directora de Estrategia Digital de Penguin Random House, que tiene unos 4500 audiolibros editados. "En muchas ocasiones, se trata de personas que no leían habitualmente y encontraron en este formato una forma de hacerlo", agrega.

"El consumo de audiolibros argentinos creció más de 70 por ciento en los últimos cuatro años".

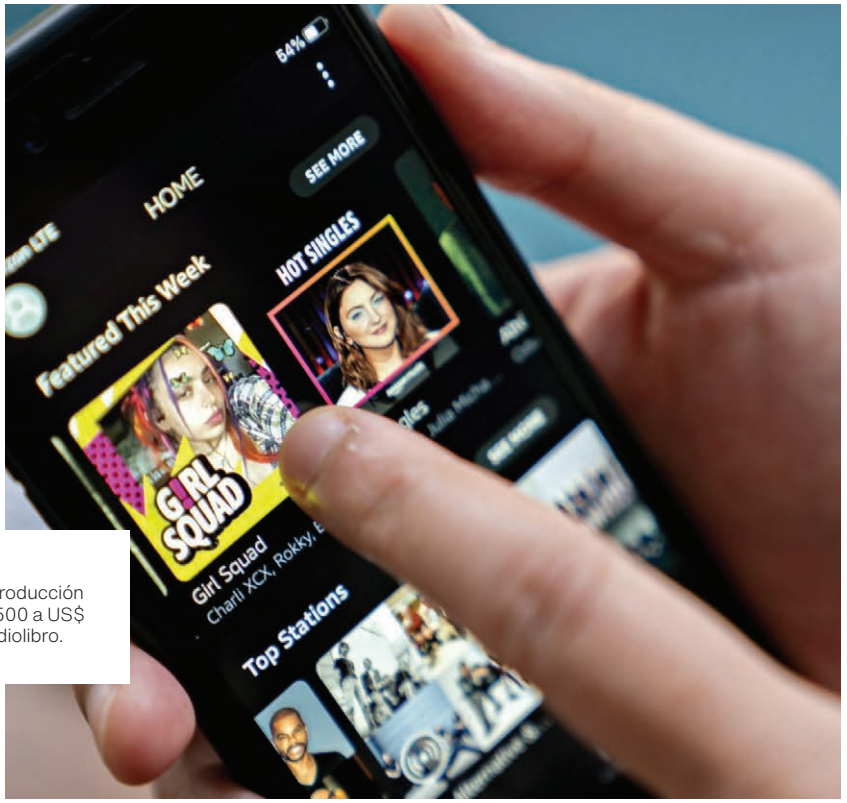
Catalina Lucas, directora de Estrategia Digital de Penguin Random House.

La aparición y penetración de los audiolibros conllevó cambios de hábitos, asociados al mayor disfrute. "Los consumidores destacan la posibilidad de escuchar una historia en momentos en los que la lectura no era posible, como, por ejemplo, cocinando o haciendo ejercicio, y la comodidad que representa el no tener que forzar la vista mientras disfrutan de un buen libro", dice al respecto Lucas. Y añade: "No obstante, el momento de irse a dormir sigue siendo uno de los momentos más elegido".

Según explica la ejecutiva, el formato de audiolibros es una de las prioridades de la empresa. "Tiene mucha aceptación entre los consumidores de los Estados Unidos y México, y, a su vez, está registrando crecimientos continuos en toda América latina. Pospandemia, prácticamente, se duplicó el consumo en la región", agrega.

Lucas asevera que los audiolibros argentinos son reconocidos a nivel mundial y que su consumo creció más de un 70 por ciento en los últimos cuatro años.

Consultada sobre los géneros con más demanda, describe una gama amplia. "Los más vendidos van desde temáticas como la autoayuda, el autoconocimiento y bienestar personal, hasta ciencia o ficción romántica", precisa. Y cita, entre algunos hitos, títulos como *"Cómo ganar amigos e influir sobre las personas"*, de Daniel Carnegie; *"Emociones Tóxicas"*, de Bernardo Stamateas, y *"Rayuela"*, de Julio Cortázar. "También, tuvieron mucho éxito libros de conocimiento e innovación, como los de Estanislao Bachrach y Mariano Sigman. Y, entre los más jóvenes, *'Caos'*, de Magalí



El costo de producción va de US$ 2500 a US$ 3000 por audiolibro.

Tajes", añade. Y completa: "Un segmento en crecimiento son las ficciones policiales y de suspenso, entre los que se destaca *'Catedrales'*, de Claudia Piñeiro. Los libros de Eduardo Sacheri y Gloria Casañas también se convirtieron en un éxito en este formato".

Por su parte, Florencia López, responsable de Producto Digital de Grupo Planeta Argentina, indica que el modelo de suscripción representa más del 85 por ciento del negocio, en contraposición de otras modalidades, como la compra por título.

La firma apuesta a que todo su catálogo pueda tener su versión de audiolibro en el futuro, con lanzamientos simultáneos a los de las versiones físicas y *e-books*. "Igualmente, somos conscientes de que ciertas temáticas son más difíciles de adaptar tales como, por ejemplo, los libros de arte", aclara.

Sobre la posibilidad de expansión del sector, manifiesta: "Todos los indicadores permiten estimar el crecimiento del negocio a dobles dígitos de aquí a 2026, con América latina y el Sudeste asiático como punteros".

Respecto del desarrollo, López destaca: "La Argentina cuenta con varios estudios que se dedican a la producción. No solo trabajan en producciones locales, sino que también lo hacen a nivel mundial, con una amplia variedad de acentos disponibles para su locución, voces hispanas, neutras, regionales, según los requerimientos solicitados".

Desde Córdoba, Audiolibros Colección –unidad editorial de Curva Ediciones Creativas, una proveedora internacional de contenidos en habla hispana– se especializa en audiolibros dramatizados en acento neutro y produce para vender a través de su sitio Todoaudiolibros, como así también por medio de 12 plataformas internacionales –incluidas Audible, Audioteka y Storytel– y de su aplicación Audiona. Desarrolló títulos para empresas de distintas partes del mundo, como Planeta Sostenible, de Chile, o la danesa Saga Egmont, y también directamente para autores, también de diversos países. La firma elabora sus propios guiones y graba hasta con 20 actores, de Córdoba y de Buenos Aires. Nació hace 16 años, cuando los audiolibros se editaban en CD y actualmente tiene 162 títulos.

"Actualmente, el modelo de suscripción representa más del 85 por ciento del negocio".

Florencia López, responsable de Producto Digital de Grupo Planeta Argentina.

Su presidente, Mariano Schlatter, cuenta que la empresa comenzó a crear series originales con temporadas de entre 10 y 12 capítulos. "Consideramos que es lo que se va a venir en materia de audiolibros", manifiesta. Además, trabaja en la distribución de tarjetas que permiten comprar a través de código QR y permiten recuperar a las librerías como canal de distribución.

Crear voz

Benchimol insiste en que el potencial del rubro es enorme y una de las razones, argumenta, es la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial para generar voces sintéticas, lo que se traduciría en una importante disminución de los costos de producción, que hoy –señala– pueden rondar los US$ 2500 o US$ 3000 por cada audiolibro. El especialista cree que esa tecnología puede impulsar un salto en la oferta, gracias a que haría más accesible el traspaso de grandes catálogos.

"Voces tan conocidas como la de Siri y Alexa se crearon a través de personas reales que, durante largas horas de locución grababan millones de palabras, y la tecnología se encargaba de juntarlas formando oraciones, haciendo que la mayoría suenen extrañas, porque carecen de cadencia, pausas y respiración", cita un artículo de la generadora de contenidos digitales Craft. "Utilizando la inteligencia artificial, este proceso es muy diferente: sólo requiere le lectura de un texto con el que el algoritmo es capaz de aprender y replicar el patrón individual de cada voz, para generar palabras y oraciones completas que no estaban en la grabación original", suma.

"Con estas tecnologías de inteligencia artificial para crear voz, se podría pasar, rápidamente, de 20.000 o 25.000 audiolibros en español a unos 200.000, lo cual motorizaría más el negocio", grafica Benchimol.

El año pasado, Sonantic, una plataforma de IA que recrea voces humanas que se hizo conocida por su participación en el negocio de los videosjuegos, fue adquirida por Spotify, luego de que esta última anunció su ingresó al mercado de audiolibros. La compradora definió a las voces generadas por esta firma como "convincentes, matizadas y sorprendentemente realistas a partir de texto".

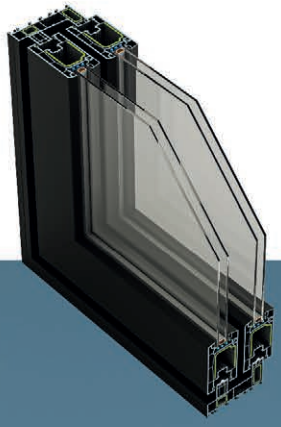
"Estamos realmente entusiasmados con el potencial de llevar la tecnología de voz IA de Sonantic a la plataforma de Spotify y crear nuevas experiencias para nuestros usuarios", declaró en ese momento Ziad Sultan, vicepresidente de Personalización de Spotify. "Esta integración nos permitirá involucrar a los usuarios de una manera nueva e incluso más personalizada", añadió.

En tanto, los creadores de Sonantic, Zeena Qureshi y John Flynn, lanzaron un comunicado conjunto en el que afirmaron: "Creemos en el poder que tiene la voz y su capacidad para fomentar una conexión más profunda con los oyentes de todo el mundo y sabemos que podemos ser mejores que nunca en la plataforma de audio más grande del mundo".

Democratizar el acceso

Actualmente, la oferta de audiolibros gratuitos en la Argentina es incipiente, a diferencia de España, que tiene ciudades –como Madrid– en las que se puede acceder a un enorme catálogo si se es portador de un carnet de socio de las bibliotecas públicas. En la Argentina, el Centro Cultural Kirchner realizó un proyecto por el cual la guionista y directora de cine Lucrecia Martel y la narradora y guionista de cine Graciela Speranza seleccionaron y dirigieron cuentos narrados por actores y actrices argentinas, como Verónica Llinás o Cristina Banegas. Las obras –entre las cuales se encuentran títulos de Hebe Uhart, Juan Filloy, Martín Rejtman y Washington Cucurto– se pueden escuchar en la página del Ministerio de Cultura de la Nación o en plataformas como Spotify. **<AP>**

TECNOPERFILES
SUSTENTABLE



Elegí ventanas eficientes
A B C D E F G
PVC
Usá la energía racionalmente

Las grandes obras eligen grandes productos

Líderes en el mercado Latinoamericano en la fabricación de perfiles de PVC para aberturas de alta prestación.

+ INNOVACIÓN + TECNOLOGÍA + EFICIENCIA + CONFORT

EXPO REAL ESTATE ARGENTINA

CONGRESO DE DESARROLLOS E INVERSIONES INMOBILIARIAS

16 Y 17 DE AGOSTO

HOTEL HILTON
BUENOS AIRES

STAND 141
LOS ESPERAMOS!

/tecnoperfiles • • • • • • www.tecnoperfiles.com.ar

La IA ya domina el mundo (empresario)

Por Walter Duer

Cuando el expiloto norteamericano David Grusch declaró ante el senado de su país el hallazgo de "restos biológicos no humanos", probablemente haya prestado un servicio enorme -e inconsciente- al desarrollo tecnológico: por un momento, los conspiranoicos dejaron de temer que la inteligencia artificial (IA) dominara el mundo y pasaron a aterrarse ante el riesgo de los aliens.

Más allá de los temores, de los temas pendientes en relación a su uso ético o la privacidad de datos o de su exacerbada popularidad (a partir de la aparición de ChatGPT especialmente), la IA está demostrando ser una aliada para las empresas que estén dispuestas a hacer la tarea. No en vano IDC predice que en todo el mundo se invertirán unos US$300.000 millones en sistemas centrados en esta tecnología para 2026, mientras que en la Argentina se multiplican las organizaciones que dan el paso de adoptarla.

¿Qué significa "hacer la tarea"? "En primer lugar, debemos automatizar la forma en que capturamos, almacenamos, analizamos y consumimos datos: reducir los puntos de falla, automatizar, digitalizar, centralizarlos y empoderar a las personas", cuenta Maximiliano Giacri, CEO y cofundador de Nubiral, empresa especializada en datos, GPT y analíticas, que armó un centro con más de 15 profesionales dedicados exclusivamente a la IA generativa. "El éxito consiste en hacer que todos vean la misma foto, en su misma versión", dice.

Preparados, listos...

"Las empresas mejor preparadas son las que tienen una clara política *data driven* en todos los niveles", enfatiza Manuel Allegue, CEO de la empresa especializada en experiencia del cliente Zentricx y miembro de Interact, asociación que reúne a las principales agencias, consultoras y productoras del ecosistema digital. "La generación, la calidad, el orden y el modelado de los datos es fundamental en todas las áreas involucradas y sin esto, lo que genere la plataforma de IA no tendrá una congruencia con la realidad de la empresa", dice.

"Para armar una estrategia de IA significativa para el negocio se necesita objetivos claros, datos confiables y preparados, algoritmos adecuados, combinación de análisis predictivo (pronóstico de tendencias futuras) y prescriptivo (visión retrospectiva) y automatización de tareas y procesos", enuncia Noelia Brath, gerente de Servicios y Productos de datos de Quales Group, creadora de Quallie, un asistente de inteligencia de negocios con IA que se conecta a los datos de la empresa y responde preguntas sobre indicadores a través de un *chat*.

Más allá del furor generado alrededor de ChatGPT, la tecnología exhibe resultados concretos y las empresas argentinas, de prácticamente todas las industrias, están cada vez más maduras para adoptarla.

Otro punto a considerar es mantener a raya las expectativas sobredimensionadas, en particular cuando se trata de IA generativa. Al respecto, Andrea Mandelbaum, CEO de Mc Luhan Consulting, en el mercado desde 1996, explica que "no es lo mismo buscar un apoyo al trabajo de colaboradores que ponerlo a dialogar o resolver problemas con el cliente final: aunque el entrenamiento parezca sencillo, la precisión no lo es y se corre el riesgo de exponer a un cliente a recibir información 'inventada'".

No fue magia

Y así como de un lado están los que creen que se trata de una solución mágica, del otro están los que se resisten a implementarla porque sólo promete caos, destrucción de puestos laborales y dominación mundial.

"No existen regulaciones que indiquen las barreras o limitaciones y eso puede crear ciertas reticencias a la hora de implementarla", suma Pablo Gagliardo, gerente General para Argentina de Noventiq, creadora de la plataforma Weaver AI para llevar la IA generativa a distintas industrias.

"Entre tanta empresa en carrera por desarrollar todo rápido sobre IA, sin pensar las consecuencias, debemos ser conscientes y responsables", indica Sebastián Pereira, jefe de Transformación Digital de Santex, proveedora de servicios *nearshore* de desarrollo de *software*. La empresa integra el movimiento "La liga del bien de IA" (#AILeagueForGood) junto con especialistas de los mundos académico, empresario y tecnológico para analizar el impacto, las mejores prácticas y el futuro de esta tecnología. También desarrolló ContextBots: *chatbots* capaces de comprender y mantener una conversación.

"Todas las organizaciones deberían abordar el uso de estas tecnologías de forma integral, pero no con la intención de reemplazar el factor humano, sino como ayudantes inteligentes que ocupan diferentes roles en los procesos", resume Giacri.

Nubiral promueve diferentes casos de uso, que van desde la generación de contenido hasta asistentes inteligentes con capacidad de responder en tiempo real preguntas específicas. En educación, por ejemplo, puede resumir clases grabadas; en salud, leer estudios o informes y agilizar el análisis de la historia clínica del paciente; en seguridad, detectar elementos potencialmente peligrosos a partir del análisis de videos; y en banca, identificar fraudes.

La era de la madurez

Más allá de las palabras, empresas argentinas de múltiples industrias ya están dando sus primeras probaditas a es-

En la Argentina ya existen movimientos para fomentar el uso responsable de la IA

ta tecnología (incluso, algunas llevan años de experiencia acumulada).

"Para nuestra sorpresa, vemos el mercado muy maduro: nuestra expectativa era que las soluciones sencillas iban a ser las primeras en prender, pero fue mejor recibida la automatización de procesos complejos", cuenta Ezequiel D'Amico, director de EUDA, empresa de ingeniería de *software* impulsada por IA.

"Aunque el mercado maduró, quedan desafíos y obstáculos: en especial, las dificultades para integrar la IA en sus operaciones existentes debido a la falta de conocimiento técnico o a la resistencia cultural al cambio", señala Brath.

"En la Argentina, dada la situación actual, la implementación de IA va a ser algo más complicada, pero extremadamente importante por esa necesidad de aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados y, por lo tanto, el crecimiento de los negocios", señala Gagliardo.

Hacer un repaso por todas las soluciones que hay disponibles en el mercado o por todas las empresas que ya implementaron IA en alguno de sus sabores -desde los formatos tradicionales hasta la generativa- es una tarea titánica e imposible. Sin embargo, se puede establecer un muestrario amplio de cómo esta tecnología impacta -o puede hacerlo- en diferentes industrias y en distintas áreas de las empresas.

Una de las cualidades de IA es que no es una tecnología *stand alone*, sino que tiende a integrarse para potenciar otras herramientas. Es el caso, nada menos, que de los ERP.

NeuralSoft, desarrolladora de *software* argentina con 34 años en el mercado, incorporó IA en su propuesta MyLogic. "Esto permite que el ERP conozca y entienda la estrategia de negocios de la empresa para colaborar con su gerenciamiento en lugar de sólo sistematizar procesos y almacenar millones de datos casi imposibles de analizar", apunta Germán Viceconti, director Comercial de NeuralSoft. En el país, esta solución ya es utilizada por empresas como el fabricante de herramientas de rectificado y corte Tyrolit, la abastecedora industrial Segufer o la creadora de componentes de chapa Nibbler.

Los casos de uso obvios

"Las empresas argentinas necesitan sumar a la agenda la IA y todos sus beneficios para ofrecer experiencias personalizadas a los usuarios y mejorar la eficiencia de los procesos que se traducirán en nuevos y mejores negocios", define Natalia Scaliter, gerente General de Google Cloud. La compañía incorporó IA en el análisis de datos sumando nuevos modelos de lenguaje en productos como Vertex AI y dar a las empresas la posibilidad de abordar casos de uso como la generación de contenido (marketing, ventas) y el resumen de *chat* (asistentes virtuales). Google Workspace también sumó IA para redactar y resumir documentos y correos electrónicos, incorporar audios, videos o imágenes o generar fórmulas automáticas en Hojas de Cálculo.

Precisamente, la atención al cliente fue de las primeras áreas en capitalizar el poder de la IA, en especial de la generativa. "Es muy importante y contar con una alineación estratégica que permita darle el foco continuo necesario para que estas soluciones evolucionen y generen impacto en todos los procesos de la empresa", dice Agustín Brea, director de Soluciones Digitales de Apex America, empresa que se concentra en soluciones como *chatbots*, *voicebots*, plataformas de *speech analytics* y soluciones de atención digital, todo orientado fundamentalmente a *contact centers*.

Otra área en la que tiene una alta adopción es la de Recursos Humanos, gracias a su capacidad para predecir la rotación de personal: plataformas de recursos humanos como Fichap están incorporando herramientas de IA para analizar las emociones de los empleados, evaluar quiénes podrían dejar la empresa y cuándo. "Este servicio es de gran valor, ya que la rotación de personal implica costos de entre 1,5 y 2 salarios anuales por cada empleado que renuncia", indica Lucas Mailland, CEO y fundador de Fichap.

Te escucho

La capacidad generativa, incluyendo la habilidad para generar textos o imágenes, revolucionó la industria de las comunicaciones.

La agencia de publicidad y marketing Wunderman Thompson utiliza desde hace años la IA para encontrar patrones y hacer inteligencia de negocios o marketing automatio o hacer más eficientes las tareas. La emergencia de los LLM (siglas en inglés por *large language model*, la tecnología detrás de ChatGPT) y la IA generativa aceleró la adopción. "Hoy se usa internamente para desde la selección de perfiles en recursos huma-

De bienestar a

muy bienestar.

farmacity

nos o la automatización de procesos de finanzas hasta en la generación de textos e imágenes para conceptos de campañas", enuncia Axel Marinsek, *Martech manager* para Argentina. "Ayudamos a nuestros clientes a adoptar estas soluciones de forma responsable, teniendo los cuidados de *copyright* y entendiendo la importancia de tener bien estructurados sus datos para personalizar y sacar el mejor provecho con casos de uso específicos", agrega Glenda Kok, jefa de Negocios de Tecnología para América latina.

La consultora de comunicación LLYC creó la primera IA "entrenada por expertos en comunicación en español y que ofrece una visión confiable sobre el análisis del sentimiento, yendo más allá de la visión emocional del sentimiento para representar la afección a la marca de manera que sea más efectiva en la toma de decisiones en comunicación", según Vivian Raffaeli, directora de *Deep Learning* Región Sur de LLYC. "Gracias a nuestras capacidades de IA logramos estudiar grandes volúmenes de datos no estructurados, como conversaciones, y anticiparnos en la evolución de la opinión pública, al medir qué ocurre con los distintos relatos entre las distintas comunidades que participan en las conversaciones", agrega.

Te veo

"La concepción de los clásicos anuncios publicitarios ya no es la misma: la manera en que debemos pensar y generar proyectos tiene que ir en sintonía con el uso de herramientas digitales", define Luciana Reboyras, *Country manager* de la agencia creativa y aceleradora de negocios martech A-Train Lab, fundada en 2020. "La IA permite que los anuncios lleguen a las personas adecuadas en el momento adecuado, aumentando la relevancia y la efectividad de las campañas, al tiempo que aporta valor al negocio, siempre que logremos un equilibrio entre el análisis de datos y las ideas creativas que acompañen ese potencial".

Otra de las grandes habilidades de la IA es el análisis de video y *computer vision.* Prosegur Alarms Argentina las integró en 2021 a su servicio de vigilancia remota en tiempo real para edificios residenciales, comercios y empresas "El Ojo del Halcón": dotados de IA, los vigilantes detectan el 99 por ciento de las situaciones anómalas que se producen y interactúan, previenen, disuaden y actúan en tiempo real.

Gracias a *deep learning*, puede aprender de los eventos poco comunes o sospechosos e ir perfeccionando sus capacidades. "Maximizamos así la calidad y confianza, ya que a través de la optimización de las alertas, los vigiladores están mejor preparados para intervenir y disuadir a posibles intrusos desde cualquiera de los puestos instalados al tiempo que la herramienta brinda apoyo al ojo humano, haciendo sentir más seguros a los usuarios", describe Carlos Capel, director de la compañía. La solución fue desarrollada por iSentri.

Cuidando el mango

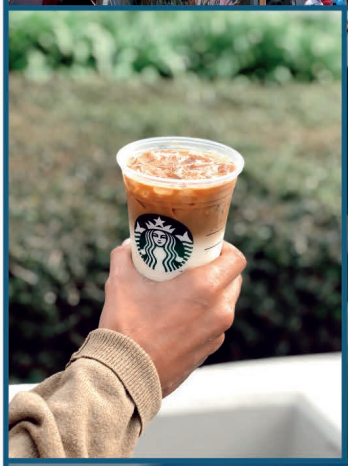
¿Qué está pasando en el segmento financiero? Su uso se extiende a partir de vertientes como la eficiencia o el control de riesgos. BBVA tiene a la IA en el centro de su estrategia operacional diaria. "La incorporamos hace unos años en áreas como detección de fraude, prevención y análisis de incidentes y en algunos pilotos de logística del transporte de caudales", indica Atilio Lucarelli, *head* de *Data Transformation & Engineering* de BBVA Argentina.

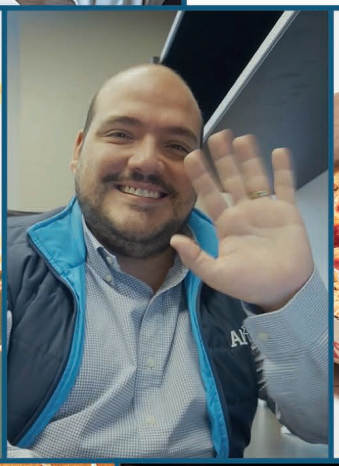
En estos momentos, la entidad trabaja en iniciativas de salud financiera, clasificando los movimientos de los clientes para ofrecerles servicios o recomendaciones de acuerdo a sus necesidades. "También tenemos proyectos relacionados con la eficiencia operativa, predicciones del uso de los cajeros automáticos, la lectura de documentos mediante mecanismos de OCR que ayudan a hacer más eficiente las tareas manuales o la ciberseguridad", relata Lucarelli.

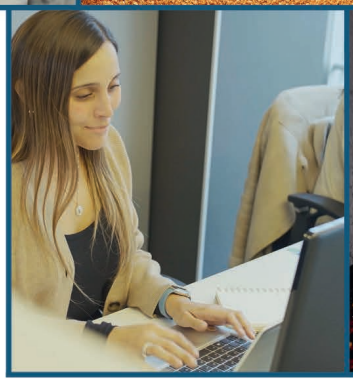
"Trabajamos la IA bajo un concepto integral: deseamos en un futuro 'fundirla' con nuestra plataforma para generar un cambio radical en la experiencia", advierte Juan Pablo Carrano, CPO de IOL invertironline, para quien "la forma en que interactuamos hoy con las aplicaciones puede volverse obsoleta, ya que la IA proporciona una interacción más personalizada y cercana a la humana". En IOL, uno de los grandes impulsores para su adopción fue el área de *Customer Experience,* donde se utiliza como herramienta de guía y ayuda que facilita el acceso a la información ante consultas frecuentes. "El equipo se enfoca en la resolución y búsqueda de alternativas para casos más complejos, sin dejar de mo-

Seguridad es solo una de las tantas áreas donde está impactando la IA hoy

Domino's BURGER KING chili's P.F. CHANG'S







Alsea

#SomosAlseaConoSur

nitorear y optimizar los flujos actuales que incorporan IA", señala Carrano.

Con seguridad

Intēgrity Seguros trabaja hace 4 años con RPA (automatización robótica de procesos) inteligente, a través de un *software* entrenado y basado en especificaciones funcionales con acceso a las diferentes aplicaciones de la compañía simulando ser un empleado. "Su rápida respuesta nos permite enfrentar variaciones en la demanda de trabajo y resolver situaciones de todos los días de manera eficaz y procesando las transacciones con mayor velocidad para que los recursos humanos dediquen su tiempo a tareas más estratégicas y estimulantes para ellos", define Mariana Pertossi, gerente de Sistemas de Intēgrity Seguros. "Partiendo de la hipótesis de que como sector debemos subsanar la falta de cultura aseguradora y de conocimiento de los ciudadanos en general, desarrollamos un *bot* que acompañe en el proceso de compra digital de seguros, hoy en fase experimental", detalla Gisela Menghini, COO de Segurarse, *broker* digital de seguros que está creando un laboratorio de IA orientado a la industria, pionero en Argentina.

La *insurtech* Cover Genius lanzó Protection Pocket, una herramienta que ofrece en tiempo real líneas de seguro o garantía para consumidores. "La solución utiliza procesamiento del lenguaje natural para identificar artículos relevantes en la canasta de compra, relacionarlos con categorías de seguros y devolver una póliza optimizada a través de una API", apunta Julio Castellón, SVP de *partnerships* estratégicos para América latina.

Educación, justicia y salud

"Este tipo de herramientas viene a revolucionar la educación", señala Gustavo Brey, cofundador de Ingenia, proveedora de tecnología en el mercado desde 2015 y que en estos momentos se encuentra embarcada en un primer proyecto de IA generativa para una *edtech*: un asistente virtual personalizado para acompañar a los alumnos en su proceso de aprendizaje, resolviendo dudas, ordenando la información relevante y recomendando contenidos relacionados.

También el universo de la justicia puede capitalizar el valor de la IA. Unitech, especializada en soluciones tecnológicas, creó IURIX Mind: un *chat* con capacidad cognitiva capaz de interactuar y responder a los requerimientos de los profesionales de la justicia con lenguaje natural, incluyendo consultas como "¿Cuáles son los fundamentos legales invocados por la parte demandante en el expediente contencioso administrativo?" o "¿Cuál es el acto administrativo impugnado en el expediente y cuáles son los motivos de impugnación?", por citar un par de ejemplos. "Se le pueden pedir órdenes en lenguaje natural para todo el sistema IURIX, incluyendo que presente un escrito o que indique los siguientes vencimientos de términos", aporta Lautaro Carmona, CEO de Unitech.

"La IA se aplica en telemedicina en el monitoreo de los pacientes para recopilar datos con información del funcionamiento del sistema cardiaco y respiratorio: la integración de dispositivos como relojes inteligentes detecta posibles cambios, previene complicaciones y se adelanta al tratamiento", indica Flavio Sánchez, director General de Telerad, que brinda soluciones tecnológicas para establecimientos médicos y de diagnóstico. En el mundo del diagnóstico por imágenes, esta tecnología permite identificar anormalidades de manera inmediata e integrar con los datos clínicos para construir una "segunda opinión", tanto en consultas presenciales como virtuales, lo que permite a los médicos llegar a lugares de difícil acceso, ya sea por razones de distancia o de seguridad, para un diagnóstico más preciso. "No todos los adelantos con IA en telemedicina implican sólo anticipar patologías, sino que son una manera de ayudar en la relación médico-paciente", concluye Sánchez.

Con la IA se cura

Wiri Salud, plataforma argentina que facilita el acceso a la salud a personas que no llegan a pagar una cobertura médica privada, implementó un *chatbot* inteligente para generar escalabilidad y ahorro de costos, manejar múltiples conversaciones simultáneas, optimizar recursos y disponer de servicios de turnos y asistencia las 24 horas. "Gracias a esta herramienta multiplicamos el autoservicio y la autogesión, incrementamos nuestro NPS y detectamos necesidades insatisfechas de nuestros usuarios, lo que nos permitió entregarles nuevos productos y servicios", describe Flavia Bresciani, gerente de la compañía.

Psique, que provee recursos para la atención, la promoción y la prevención de salud mental, implementó Delfi AI para simplificar el ingreso y el registro de usuarios y profesionales nuevos, aunque con el tiempo se agregaron nuevas funcionalidades, como apoyo para programar una consulta virtual o para acceder a los recursos de autoayuda. "Nuestros reportes indican que las personas sienten que están en buenas manos y que se frustran menos en su contacto con la virtualidad", explica Alejandro Pelisch, director de la compañía. La empresa incorporó otros usos, como un cuestionario de detección de síntomas y evaluación de riesgos que la IA administra antes de la primera entrevista y que da al profesional una "foto" inicial con datos relevantes.

En este rubro, Mc Luhan ofrece Sannare: una plataforma omnicanal que permite a un paciente explicar en lenguaje natural sus síntomas y, a partir de su historia clínica o de preguntas, se establece su código de riesgo y se acompaña en todo su *journey*: generación de la cita médica, control proactivo para gestionar los estudios que se indiquen, confirmación de turnos y entrega de resultados. En los casos de atención domiciliaria, se identifica el grado de urgencia y la ubicación de la persona y se le hace un monitoreo de acuerdo con la frecuencia que determine su caso, coordinando la visita de los profesionales y validando la correcta atención. También se aplica el proceso de seguimiento de estudios médicos o de pacientes crónicos.

No sabemos si la IA va a dominar el mundo, pero por lo pronto, son cada vez más las empresas que están dominando la IA. **<AP>**

Energía que impulsa a la industria

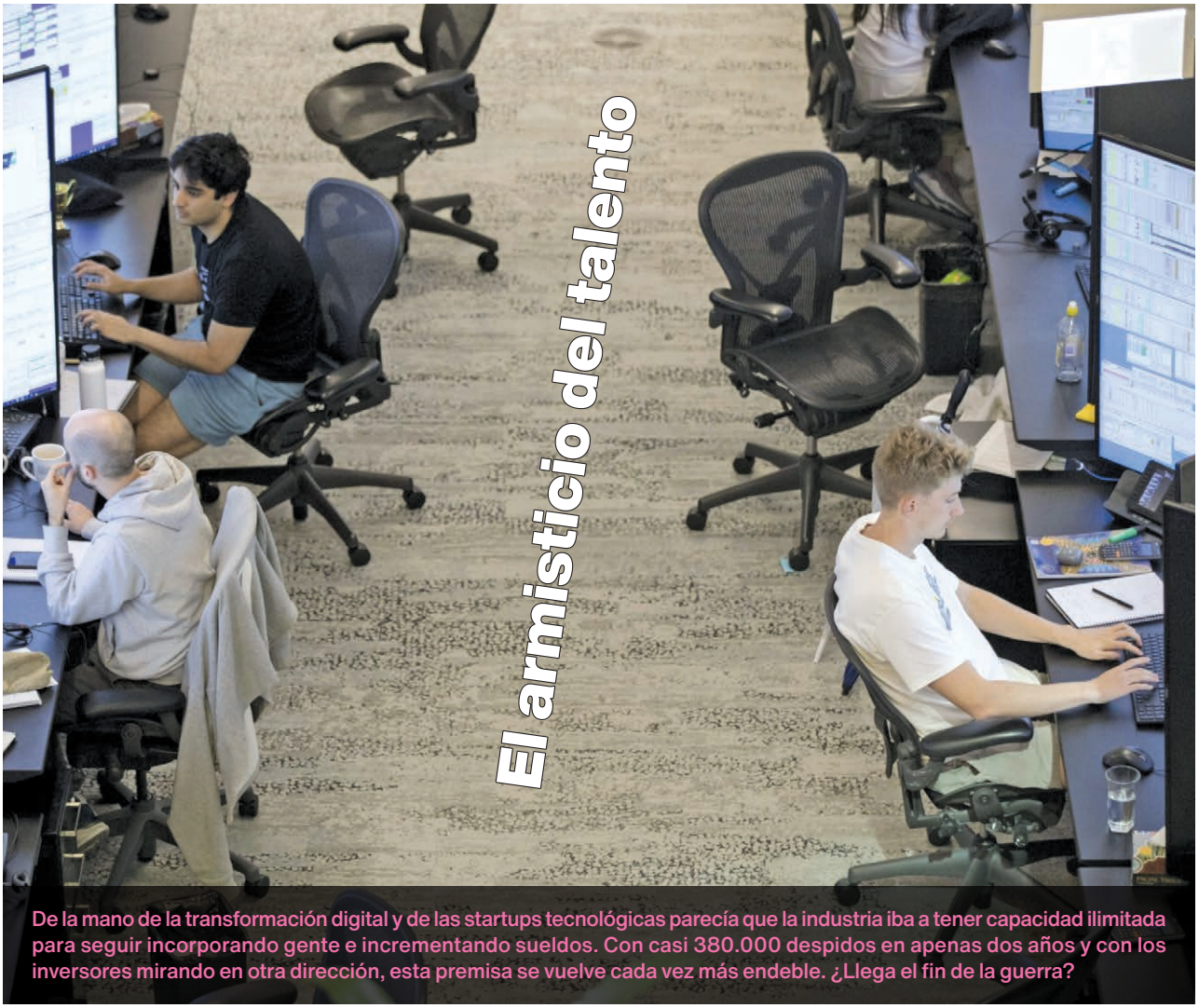
Producimos petróleo, gas, combustibles y lubricantes para la industria y el cliente final. Generamos energía eléctrica a través de fuentes renovables y tradicionales.

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American ENERGY

Energía responsable



El armisticio del talento

De la mano de la transformación digital y de las startups tecnológicas parecía que la industria iba a tener capacidad ilimitada para seguir incorporando gente e incrementando sueldos. Con casi 380.000 despidos en apenas dos años y con los inversores mirando en otra dirección, esta premisa se vuelve cada vez más endeble. ¿Llega el fin de la guerra?

Por Walter Duer

De pronto, las cifras astronómicas de despidos y los videos de gente dejando sus oficinas con la típica caja de pertenencias rompieron la panacea: a diferencia de lo que se venía promulgando, la demanda de talento de IT no iba a seguir creciendo de manera exponencial para siempre ni los sueldos seguirían en ascenso sin techo por tiempo indeterminado, en el marco de un fenómeno que hasta tuvo nombre propio, "guerra de talentos". Según datos recolectados por el sitio especializado en tecnología Crunchbase, sólo en los Estados Unidos y en 2023 se recortaron más de 150.000 puestos en empresas tecnológicas.

El sitio Layoff.fyi, que lleva un registro pormenorizado de despidos, contabiliza en los primeros seis meses de este año y el anterior, a nivel global, más de 379.000, con picos en noviembre de 2022 (53.000) y enero de 2023 (casi 90.000) y una tendencia a la baja que se consolida desde los 40.000 de febrero a poco más de 10.000 en junio.

Los motivos para la hecatombe van desde una economía global con amenazas de inflación hasta el conflicto en Ucrania que continúa incrementando los niveles de incertidumbre, hasta, por supuesto, las tasas de interés que vuelan para frenar la inflación y desviaron el interés de los inversores: en los primeros seis meses de 2022, los montos de venture capital destinados a *startup* sumaron US$ 402.000 millones, cifra que cayó US$178.000 millones en el mismo período de este año, de acuerdo a la plataforma de datos global DealRoom. A todo esto se sumó una nueva burbuja: empresas con bellísimos modelos de negocios que recibieron ingentes cantidades de dinero y que luego no pudieron contrastar en la realidad el éxito que prometían en los PowerPoints.

Nicolás Peralta, responsable de IT de Menta, plataforma tecnológica que posibilita que cualquier empresa provea su propia solución financiera, sostiene que fueron dos grandes razones las que propiciaron los despidos: las sobrecontrataciones durante la pandemia, producto

de proyecciones de crecimiento y de ganancias que no se cubrieron cuando las cosas volvieron a una relativa normalidad y las mencionadas inestabilidadades económicas, que obligaron a las empresas a desprenderse de personal para "pasar el invierno".

Tengo un amigo tester

¿Estamos ante el fin de la guerra de talentos? "Hablar del fin de algo es un poco difícil sobre todo en lo que se refiere a tecnología que impulsa una velocidad vertiginosa de cambio en múltiples ámbitos", dice Viviana Cesáreo, líder de *Talent Strategy* de la investigadora de tendencias globales de talento Mercer.

¿Y por casa cómo andamos? Por lo pronto, la última edición del *Randstad Employer Brand Research*, elaborada por esa especialista en recursos humanos, arroja un dato al menos curioso: a diferencia de lo que ocurre en las principales economías del mundo, donde ocupa un cómodo primer lugar, las TIC en la Argentina ingresan con suerte en el *top ten* de los sectores más atractivos para trabajar. Son superadas por los laboratorios, la industria automotriz, el petróleo y el gas, los alimentos, la energía y las bebidas para empatar en el séptimo puesto con transporte y logística y banca y finanzas.

Más allá de los números fríos, todos parecemos tener una historia en la que un amigo o un familiar dejó de hacer eso que había hecho toda la vida -ser contador público, docente o meteorólogo- para completar algún curso de algún aspecto sencillo y muy demandado del universo digital -por ejemplo, *testing*, para probar la calidad de un desarrollo de *software*- y entrar de lleno en este nuevo mercado en el que se tiende a ganar más.

No se trata de una percepción: el Observatorio Permanente de Software y Servicios Informáticos (Opssi), dependiente de la Cámara Argentina de Empresas de Software y Servicios Informáticos (Cessi), estimó que a enero de 2023 la mediana salarial de quienes se dedican al rubro era de $ 347.000, el doble que el Indec determina para la canasta básica total para un hogar de cinco integrantes, con un crecimiento en los últimos dos años que estuvieron por encima del dólar (un 90 por ciento más que el oficial, un 50 por ciento más que el contado con liquidación) y de la inflación (10 por ciento más que el índice de precios al consumidor).

"La ola de despidos masivos fue un fenómeno con mayor presencia en empresas de base tecnológica que cotizan en bolsa: a nivel local se continúa demandando talento digital, por lo que no vemos que esté por generarse ningún problema de desempleo en el sector", destaca Blas Briceño, vicepresidente de Cessi, para quien la demanda insatisfecha de recursos en la Argentina seguirá creciendo: hoy se sitúa entre los 10.000 y los 15.000 puestos, según sus propias estimaciones.

Mejor que sobre y no que falte

El informe del Opssi también detectó que en los últimos dos años el empleo IT creció un 21,5 por ciento, con 25.000 nuevos puestos (para llegar a una cifra total de 142.000): eso significa un 150 por ciento más que el del sector privado en general, cuyo crecimiento en cantidad de vacantes en el mismo período fue de 8,4 por ciento.

¿El fenómeno global de despidos podría producir un amesetamiento de esta tendencia? Para el directivo de Cessi, la evolución del tipo de trabajos a desarrollar podría generar despidos, pero más relacionados a cambios de modelos productivos que a una menor necesidad de recursos.

Sergio Aguilera, director de las carreras de Informática de la Universidad de Belgrano, explica que si bien la meseta que se ve a nivel internacional -y que los analistas habrían determinado que se extenderá hasta mediados de 2024- aún no impacta de manera en nuestro país. "Aunque pronto llegará también aquí", advierte. "Luego se registrará un repunte cuando mejore la economía general y exista una visión integral por parte de las empresas sobre los proyectos y el factor humano, en especial con aspectos como inteligencia artificial o ciencia de datos", agrega.

En la Argentina, incluso, aparecen algunos problemas que podrían hasta ahondar la escasez de talentos digitales, como "las condiciones socioeconómicas no permiten sueldos de competencia internacional y la migración profesional hacia geografías más estables, previsibles y tranquilas", según enumera Aguilera. "Nuestro país es un caso particular en el que las empresas locales compiten con oferta internacional que día a día se alimenta con la exportación del conocimiento y que además se acentúa con los vaivenes económicos que vamos atravesando", confirma Cesáreo.

"Si bien observamos que los despidos impactaron en un alto porcentaje de los contratos de 2022, la contratación global de talento que trabaja en forma remota continúa subiendo", dice Johanna Picciano, directora de Deel, plataforma de recursos humanos todo en uno que funciona en 150 países. El Reporte Global de Contratación 2022

Dato

150.000

Puestos de trabajo se recortaron en los Estados Unidos en lo que va de 2023

Fuente: Crunchbase

379.000

Despidos a nivel global entre 2022 y lo que va de 2023

Fuente: Layoff.fy

Empleados de Alphabet reclaman contra los despidos en los Estados Unidos.

de dicha compañía identificó que la Argentina está entre los cinco países en los que más se contrata talento desde otras partes del mundo. ¿Los puestos más demandados? Ingenieros y desarrolladores de *software*.

El círculo de la vida

"La historia nos enseña que este ciclo ya ocurrió en el pasado: durante 2020 experimentamos grandes cambios en el mercado laboral, pero también surgieron oportunidades en industrias que necesitaban digitalizarse, por lo que la demanda de programadores aumentó y muchas personas encontraron allí una opción laboral prometedora", señala Agustín Pina, *head* de *Training* de Teamcubation, empresa de capacitación creada precisamente para lidiar con la escasez de talentos en IT, que forma gente para cubrir vacantes en el sector con talento joven y entrenado. "La necesidad de evolucionar y adaptarse a la transformación digital siempre termina impulsando la demanda de talento: de hecho, Microsoft estima que en 2025 se necesitarán 100 millones de programadores más a nivel mundial de los que existen hoy", aporta.

La "guerra de talento" incluía altos sueldos, beneficios y oficinas cool.

"Este *impasse* económico no deja de lado la necesidad real de las empresas por modernizar digitalmente sus modelos y formas de hacer negocio: sigue siendo tan o más importante que la generación de nuevos productos", plantea Florencia Sardi, directora General de Kin + Carta, consultora de transformación digital con Certificación B. "Tarde o temprano, eso hará resurgir la guerra de talentos, por lo que la pregunta es cómo vamos a posicionarnos para atraer el talento que va a ir surgiendo durante estos años, que va a ir mutando de acuerdo a las nuevas tecnologías y tendencias globales", agrega. Y concluye que las empresas que logren entender las necesidades y tendencias del mercado y puedan dar a ese talento el sustento para su desarrollo son las que estarán mejor posicionadas para ganar.

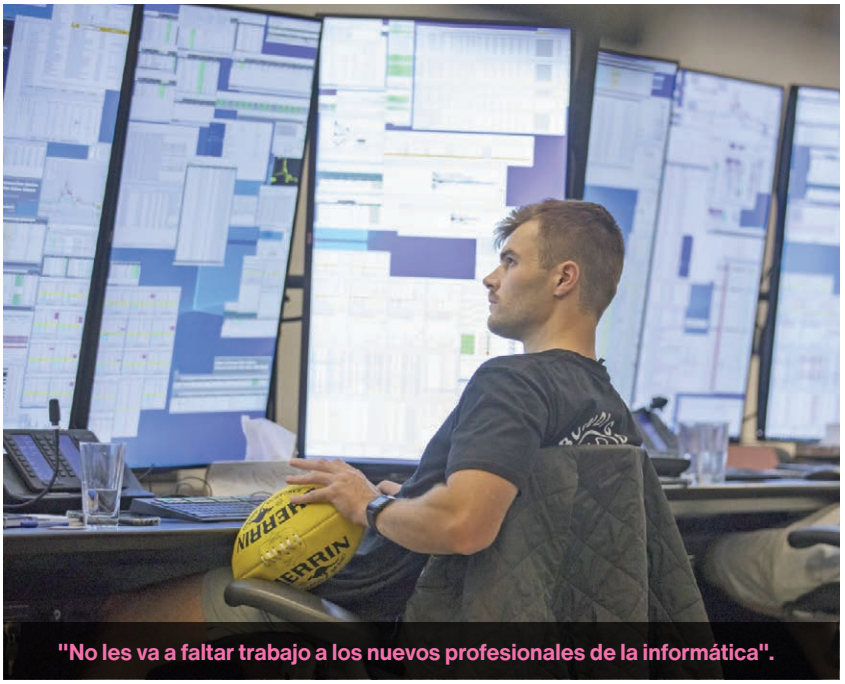
"El acceso a la información y la actualización de distintas *skills* a través de cursos y capacitaciones crece a ritmos acelerados y, en línea con eso, es clave que el área de recursos humanos tenga una mirada con foco en nuevas necesidades y las tendencias del sector mediante soluciones tecnológicas como la inteligencia artificial", dice Briceño.

Me das cada día más (capacitación)

"El desafío de los talentos en IT se da en parte porque la demanda suele seguir una curva de velocidad más acelerada que la curva de desarrollo de las personas: frecuentemente parte del aprendizaje se va generando *by doing*", dice Cesáreo. Mercer detectó que el 38 por ciento de las empresas planea acelerar el *reskilling*.

Aguilera coincide en que "hay que tener en claro que las actividades de los profesionales del área están sufriendo cambios en sus operaciones diarias". Sin embargo, afirma que "los estudiantes y nuevos profesionales de la informática deben saber que no les va faltar trabajo, tal vez ni los sueldos fantásticos, pero sí con una redefinición de funciones y una exigencia ma-

SportClub ONLINE · Work Club · SportClub NUTRICIÓN · SportClub OUTDOOR · tarjeta del Deporte



"No les va a faltar trabajo a los nuevos profesionales de la informática".

yor de aprendizaje continuo".

"El que lo vale sigue trabajando, mientras que hay otros que les cuesta justificar sus salarios: mucha gente aprovechó la burbuja y no tenía el *seniority*… ahora va a tener que esforzarse por justificar su lugar en la empresa", sentencia Juan Ozino Caligaris, *country manager* de Nubity, empresa especializada en optimizar servicios en la nube.

Las estrategias de formación pueden ser el paliativo perfecto para la escasez: de hecho, pudo haber sido una solución más sustentable que el aumento indefinido de la banda salarial. "Es momento de replantear la estrategia y, en lugar de centrarnos en la escasez, enfocarnos en el potencial y el crecimiento de estos talentos emergentes: el panorama está cambiando y las empresas que adopten esta nueva mentalidad estarán en una posición privilegiada para atraer y retener a los profesionales del futuro", dice Pina. "La experiencia no es un requisito excluyente, sino una oportunidad para desarrollar y potenciar el talento", sostiene.

Un problema de ida y vuelta

Los despidos son una cara de una moneda que, del otro lado, muestra altísimos niveles de rotación voluntarios. Los reportes globales de Mercer detectaron que los empleados mostraron en general menores niveles de *engagement* con las empresas en que trabajan en relación a 2021. ¿Uno de los sectores que lideró esta tendencia negativa? *High tech*. "En general, las cinco razones predominantes para que eso ocurra fueron un salario insuficiente, agotamiento debido a la carga de trabajo exigente, insuficientes beneficios de salud, necesidad de buscar nuevos desafíos en la carrera o relaciones estresantes con jefes o colegas", especifica Cesáreo.

"Cubrir una posición no sólo afecta a los proyectos, sino que tiene un impacto directo en el clima del equipo y la carga laboral extra que demanda", aclara Peralta. "Entre búsqueda, contratación e inducción, se demora entre tres y seis meses, dependiendo de cuán atractiva sea la empresa, por lo que resulta clave construir equipos y talentos sólidos, autónomos y funcionales", indica.

"Es un trabajo constante: lograr que los equipos quieran quedarse en tu empresa por lo que se les ofrece como crecimiento profesional y no solo en términos de salario", dice Ozino Caligaris, quien está en desacuerdo con la noción de "guerra de talentos". "En una guerra uno pelea contra otros, acá no: es cuestión de mejorarse a uno mismo como empresa para que la gente se quede", aporta. El ejecutivo, además, asegura que "nunca me preocupó el tema salarial en sí mismo, porque en el mediano plazo, todo termina resolviéndose". Además, Ozino Caligaris, afirma que "la demanda de estos perfiles es creciente y creo que va a seguir esta curva por mucho tiempo: no es que era un problema y ahora se solucionó, sino que hay picos, es decir que ni antes era tan grave ni ahora estamos en un paraíso".

Más ingredientes en el cóctel

Y cómo si le faltaran ingredientes a este cóctel, aparecieron ChatGPT y sus sucedáneos de inteligencia artificial generativa, que se presentan en simultáneo como una amenaza para el sector (sus habilidades para generar o validar código son notables, por ejemplo) y como una oportunidad para habilitar nuevos tipos de trabajo. "Desde su lanzamiento en noviembre de 2022 notamos un aumento del 39 por ciento en cantidad de empresas contratando roles especializados en IA, especialistas en datos e ingenieros en software", cuenta Picciano. La Argentina se ubicó como el tercer país en cantidad de contratos generados de ese estilo, superado únicamente por Brasil y Canadá.

Más allá de todo, Peralta aporta una nota optimista. "La tasa de despidos y la demanda de talentos en IT se mueven en sentidos opuestos de cara al futuro: la primera con una tendencia a la baja y la segunda, a la alta, en especial en en roles operativos como desarrolladores, DevOps o *bussiness inteligence*, y gerenciales", afirma.

Los despidos masivos y la inestabilidad macroeconómica global son obstáculos en un camino que parece no detenerse: el de la transformación digital. En este sentido, el futuro laboral para las personas con habilidades digitales continúa siendo promisorio. Al menos, y para concluir con una predicción bastante certera en un mundo plagado de incertidumbres, más promisorio que el de los vendedores de rollos fotográficos y el de los dependientes de videoclubes. **<AP>**

Deloitte.
Legal

Experimente el futuro del derecho, hoy

Deloitte Legal aborda sus desafíos con un pensamiento integral, impulsado por la experiencia y los conocimientos provenientes de diversas disciplinas comerciales, industrias y perspectivas globales. Brindamos asesoramiento legal, estratégico y tecnológico para desarrollar soluciones innovadoras, creando valor para usted y su empresa, transformando la forma en que se brindan los servicios legales.

Contáctenos hoy para asesorarlo.
Visite www.deloitte.com/ar

© 2023. Para más información contacte a Legal y Fiscal S.A.

Entrevista con el robot

La tecnología transforma las tareas diarias de las áreas de RR.HH. Inteligencia artificial, gamificación, big data y automatización son algunas de las herramientas usadas para agilizar los procesos. ¿Cuáles son los riesgos?

Por Yasmín González Blanco

En los últimos años, el mundo empresarial fue testigo del crecimiento de la inteligencia artificial, *big data* y la automatización de procesos en los negocios. Estas tecnologías fueron clave en las transformaciones que tuvieron lugar en las organizaciones, incluyendo el campo de los Recursos Humanos.

Según el reporte global *Organizaciones Impulsadas por Datos* de Deloitte, el 45 por ciento de las organizaciones están diseñando o rediseñando sus estrategias de análisis de datos o inteligencia artificial.

En esta línea, fenómenos como la pandemia y la gran renuncia pusieron en valor la gestión de talento, que está adoptando un perfil más estratégico. "Desde 2020 vimos cómo las organizaciones identifican a *people analytics* como una alta prioridad para lograr el éxito de sus negocios", manifiesta Soledad Ruilópez, líder de Workforce Transformation de Deloitte Latinoamérica.

A pesar de los beneficios, la implementación de estas tecnologías también plantea riesgos y desafíos. "Si bien se simplifican los procesos, también puede haber riesgos en el desarrollo de algoritmos que presenten sesgos. Por eso, la intervención humana es y será fundamental tanto para tomar las decisiones como para establecer políticas que promuevan la equidad y transparencia", reflexiona José Saha, director de Operaciones de Readiness Global.

En este marco, las empresas argentinas incorporan diversas tecnologías a sus áreas de Recursos Humanos con el objetivo de adquirir mejores talentos, bajar los niveles de rotación, mejorar el compromiso y la productividad, y capacitar con un mayor nivel de retención.

Promover cultura con IA

StarMeUp se lanzó en 2015 como resultado de la búsqueda de una solución que fortalezca la cultura y fomente la cercanía entre los líderes y los colaboradores de una empresa en expansión como Globant.

"Es una plataforma donde nos reconocemos entre pares y también es una red social. Es muy común que los compañeros se vayan reconociendo mutuamente con 'estrellas' que tienen los valores de la compañía. Además, hay toda una estrategia de *gaming* detrás de eso. A medida que usas la herramienta, acumulas reconocimientos que te van identificando con el ADN de la compañía", explica Gabriel Antelo, VP de Tecnología de Globant.

"Hay un proceso que nos permite *staffear* proyectos de 400 personas de un volumen de 27.000 donde la gran mayoría está asignada. Antes, eso era un trabajo de horas, de navegar currículums. Hoy, tienen un asistente que les sugiere gente mientras que el personal especializado selecciona y lleva adelante el proceso de invitación y conquista de colaborador. Hay un trabajo muy hu-

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

Más de 200 años de experiencia nos enseñaron a abordar los desafíos del cambio continuo.

A ir siempre un paso más adelante y abrir camino para el crecimiento y el progreso.

Vayamos juntos a descubrir que el mundo sigue siendo un lugar lleno de oportunidades.

citi

SUCURSAL DE CITIBANK N.A. ESTABLECIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. CITIBANK N.A. REALIZA SU ACTIVIDAD BANCARIA EN ARGENTINA A TRAVÉS DE SU SUCURSAL. LAS OBLIGACIONES RESULTANTES DE SUS OPERACIONES SON PAGADERAS EN ARGENTINA Y ÚNICAMENTE CON LOS ACTIVOS DE LA SUCURSAL DE CITIBANK N.A. EN ARGENTINA. CITI Y EL DISEÑO DEL ARCO ES UNA MARCA REGISTRADA DE CITIGROUP INC.

mano de acompañar a la persona para que haga *fit* en una asignación", desarrolla Antelo.

Respecto a los riesgos en el manejo de información, el ingeniero puntualiza la importancia que supone elegir la nube o el servidor donde se almacenan los datos para garantizar su seguridad y privacidad.

ChatGPT para reclutamiento

ChatGPT, en el ámbito organizacional y especialmente en los procesos que involucran Talento, se convirtió en un asistente valioso capaz de agilizar tareas. Federico Carrera, cofundador y COO de High Flow, una consultora especializada en reclutamiento ejecutivo, incorporó esta herramienta.

"Con la IA pudimos mejorar los datos que manejamos. Tenemos nuestra biblioteca de conocimiento para cada posición del mercado laboral. Esto nos permite llegar mejor preparados a cada reunión con las empresas y hacer mejores preguntas para identificar la necesidad y las posibles soluciones", explica.

Lo mismo sucede en el caso de las entrevistas a candidatos. El *chat* los ayuda a formular mejores preguntas e identificar de una forma más clara y sencilla las habilidades deseadas. "En definitiva, esto nos aporta un ahorro de tiempo y una mejora en nuestro proceso de entrevista, que siempre sigue siendo de humano a humano", precisa.

Otra de las novedades que trajo la tecnología a las oficinas de High Flow fue el cambio en la dinámica de trabajo. El fundador cuenta que pasaron de un organigrama que los dividía por áreas laborales a trabajar por proyecto y de forma colaborativa.

"Tuvimos discusiones acaloradas acerca de adoptar o no nuevas tecnologías, incluso en la velocidad en la cual los colaboradores decían que querían adoptarla", reconoce Carrera. Sin embargo, la apuesta se tradujo en la aparición nuevos liderazgos. "Surgieron proyectos internos que fueron ideas de nuestros colaboradores. Ahora la innovación surge por interés de nuestro equipo, que descubre oportunidades y las impulsa", revela.

Respecto a posibles sesgos, el ejecutivo indica que estos provienen de las personas y es necesario ser cuidadoso en las instrucciones que se le da a la inteligencia artificial. También existe una preocupación en torno a la ciberseguridad. El manejo de información delicada como datos de contacto o salarios no puede correr riesgos.

Bots que retienen talento

Uno de los principales desafíos a los que tuvo que hacer frente la *fintech* Ualá fue encontrar una forma de medir la experiencia de su personal en tiempo real. "Muchas veces, la información obtenida a través de las encuestas de clima tradicionales no tenía relevancia con el tiempo que tomaba procesar los datos y las decisiones que tomábamos no llegaban en el momento adecuado", explica Diego Solveira, su director de RR.HH.

Este año incorporaron a "Lara AI", un asistente de IA que integraron a su canal de Slack. Este *bot* conversacional se comunica con las personas para obtener información de su experiencia y detectar de manera temprana empleados descontentos y puntos de dolor.

En la era de trabajos híbridos, la charla de pasillo se hace menos frecuente y los equipos de recursos humanos pierden la capacidad de identificar situaciones que requieren su intervención.

"Lo fuimos implementando en olas para entender su funcionamiento. Además, teníamos dudas de que las personas respondieran a las encuestas, considerando que el equipo de HR podía acceder a la información. Por suerte no hubo inconvenientes y logramos una tasa de respuesta promedio del 85 por ciento", afirma Solveira.

"Esta herramienta se convirtió en una aliada estratégica en lo que refiere a la medición y mejora de la experiencia de nuestros equipos. Los resultados que obtenemos nos permiten repensar procesos o políticas, e incluso son una herramienta clave para nuestros líderes, ya que sirven como una guía y termómetro de las fortalezas y oportunidades de mejora", señala.

Gamificar la selección

La gamificación en los procesos de selección de personal consiste en una forma distinta de elegir a los futuros empleados esquivando a las preguntas de siempre y, por consiguiente, obteniendo resultados más espontáneos –y precisos– sobre las habilidades de los candidatos. Este es el caso de Nawaiam, un videojuego que invita a los usuarios a atravesar un desafío de rescate.

IA, big data y gamificación son algunas de las tecnologías que más permearon

Esa aventura, que dura 15 minutos, es analizada por una IA que detecta las competencias naturales de un postulante y sirve a los reclutadores para identificar su perfil y decidir cuál es la mejor posición en la que puede trabajar.

Micaela Murillo, *HR Business partner* de CVC Argentina (Almundo, Avantrip, Quieroviajes, Biblos, Ola) cuenta que empezaron a implementar este juego en noviembre del año pasado. "Tomamos la decisión para poder aportar algo disruptivo a nuestros procesos de selección de talento", cuenta.

Una vez que optaron por cambiar la metodología de reclutamiento, lo aplicaron a todo tipo de posiciones y lo reservaron a la última instancia del proceso, luego de la última entrevista. "Ganamos en agilidad, principalmente. El sistema es muy dinámico y, al ser un proceso fuera de lo habitual y que divierte, los candidatos se entusiasman. Nuestros indicadores en el *feedback* del proceso subieron", responde.

Aprender con realidad virtual

Hay otros procesos de recursos humanos donde la *gamificación* parece más habitual, pero, en el último tiempo, se comenzó a ofrecer experiencias inmersivas de la mano de la realidad virtual. Jorge Di Carlo, responsable de Capacitación de Axion Energy, cuenta que empezaron a incorporar esta tecnología a sus capacitaciones de seguridad en las estaciones de servicio a partir del 2019.

"El costo era bastante alto porque era una tecnología muy nueva, pero decidimos invertir igual y, gracias a eso, hoy tenemos capacitadas a más de 4000 personas en temas de respuesta a la emergencia: incendios, atropellos y robos", expresa.

La actividad se realiza en las estaciones de servicio y consiste en una experiencia que incluye una parte teórica y una simulación inmersiva donde el colaborador debe enfrentar situaciones críticas como apagar un incendio. Se complementa con cursos *online* y entrenamientos presenciales.

Entre los desafíos planteados en la implementación, cuentan, la seguridad fue un factor decisivo. "Nuestra prioridad es cuidar a las personas. Por eso, investigamos muchísimo antes de invertir en los equipos, porque, por ejemplo, algunos generan vértigo y mareos. La experiencia no puede suponer ningún riesgo para la salud", comenta Natalia Espasandin, líder de Capacitación Comercial de la compañía.

Espasandin señala que ya tuvieron casos donde los colaboradores presenciaron situaciones de emergencia reales y lograron salvar vidas. "Es que la inmersividad de la realidad virtual tiene un componente emocional que fija en las personas esas ideas que en un curso tradicional son difíciles de transmitir", apunta Di Carlo.

Nawaiam, un videojuego que detecta las competencias de un postulante

Transformar con datos

Las áreas de RR.HH. son grandes generadoras de datos que antiguamente quedaban almacenados en planillas y ficheros sin otro propósito que el de estar registrados. Con la revolución del *big data*, muchas empresas comenzaron a poner la lupa sobre estos conocimientos para optimizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

Maximiliano Eggers, *People Analytics global manager* de Softtek, cuenta cómo empezaron a transformar la gestión mediante el análisis de datos: "Lo primero que hicimos fue integrar toda la información que estaba diseminada a lo largo de la organización para generar tableros que ayudaran a la toma de decisiones".

Uno de los aspectos clave del trabajo realizado por el área de *People Analytics* es la identificación de KPI (indicadores clave de rendimiento, en inglés). Entre ellos, se destaca la influencia de variables específicas en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la organización. Al analizar estos datos, descubrieron que factores como las horas de aprendizaje, la flexibilidad y los liderazgos motivados influyen significativamente en la retención del talento.

"Las dificultades van variando según el país, pero están las personas que cuestionan la veracidad del dato, están quienes se muestran reticentes a compartir la información y hay gente que valora y comprende la importancia de la gestión basada en datos", detalla Eggers.

El manejo centralizado de información supone conocer el riesgo de exponerse a ciberdelitos y filtraciones. Softtek les hace frente a estos desafíos con un equipo dedicado a la gobernanza de datos que establece los alcances y límites de la gestión. "A su vez, tenemos entrenamientos obligatorios de seguridad para proteger la información sensible", concluye. **<AP>**

Smartphones

Llamada en espera

El mercado global de smartphones se contrae y los consumidores renuevan los dispositivos con menos frecuencia. Cuál es la tendencia y qué pasa en la Argentina.

Por Débora Slotnisky

Alrededor del 90 por ciento de la población mundial posee al menos un *smartphone*, según datos de la consultora Statista. Este dato coincide con la cantidad de terminales que existe en la Argentina, ya que la misma consultora señala que el 2022 cerró con unos 37.100 millones de usuarios móviles.

Definitivamente, los teléfonos inteligentes son, desde hace años, una herramienta esencial. Sin embargo, a pesar de su uso intensivo, está en aumento la cantidad de meses que sus propietarios se toman para renovarlo. "El recambio cada 18 meses que se daba en nuestro país duró hasta el 2017. A partir de allí, la violenta caída de los niveles de ventas, con volúmenes anuales por debajo de los dos dígitos (en millones) hizo que los usuarios tuvieran que estirar la vida útil de un equipo, de forma tal que hoy este plazo es de 30 meses", explica Enrique Carrier, director de la consultora Carrier & Asociados. En resumen, los usuarios pasaron de un recambio cada año y medio a uno de cada dos años y medio.

Tendencia, en números

Según el estudio *State of Consumer Technology and Durables Report* de la consultora GFK, en 2022 el mercado de bienes de consumo tecnológicos en la región latinoamericana decreció un 1 por ciento en comparación con 2021. Esto se debe, en gran parte, al incremento de precios que se observa en prácticamente todas las categorías de productos en virtud del conflicto Rusia-Ucrania, a la escasez de mercaderías, y a los problemas en las cadenas de suministro.

La misma tendencia muestra la consultora especializada Counterpoint Research, que afirma que los envíos de teléfonos inteligentes en América latina cayeron un 9,9 por ciento interanual en el primer trimestre de 2023. "Tradicionalmente, el primer periodo del año es uno de los más quietos ya que el receso de verano del hemisferio sur cae en estos meses. Por este motivo, los envíos generalmente comienzan a aumentar en marzo, aunque este año las ventas siguieron sin despegar", señalan. Sin embargo, esta misma consultora observa que la tendencia es mundial: el mercado global de teléfonos inteligentes disminuyó un 14 por ciento interanual para llegar a 280,2 millones de unidades en el primer trimestre de 2023 comparado con el mismo periodo del año anterior.

Otra tendencia de la misma consultora indica que durante el tercer trimestre de 2022 los precios promedio de venta de los *smartphones* en América latina se incrementaron en un 10 por ciento interanual "gracias a la mayor resiliencia del segmento de teléfonos premium a la incertidumbre económica".

La medicina extraordinaria requiere una ciencia extraordinaria.

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

www.roche.com.ar

Productos Roche S.A.Q. e I. Rawson 3150 (B1610BAL) Ricardo Rojas, Tigre, Pcia. de Buenos Aires.
Para obtener información específica contactar vía correo electrónico a argentina.informacion_medica@roche.com o al teléfono 0800-77-ROCHE (76243)
Impreso en la República Argentina, 2017. Sin valor comercial.

M-AR-00002678

En ese período los envíos de dispositivos móviles 5G alcanzaron un récord de 46 por ciento. Estos equipos cuestan cinco veces más que un teléfono promedio con tecnología 4G y su contribución alcanzó un máximo histórico del 80 por ciento de los ingresos globales de teléfonos, frente al 69 por ciento en el tercer trimestre de 2021. En el mismo período, la contribución a los ingresos de los teléfonos LTE cayó un 10 por ciento.

De todos modos, frente al panorama internacional, desde Movistar comentan: "La problemática internacional no refleja nuestra situación, ya que no vemos una caída en las ventas de equipos. Los números se sostienen respecto de este mismo mes en 2022, con picos para las fechas clave como Día del Padre y Día del Niño, entre otras".

Causas

Son varios las causas que alargan el recambio del teléfono inteligente. "Por un lado, la situación económica hace que la población tenga menos dinero disponible para compras no esenciales, por ejemplo, cambiar el *smartphone* por gusto. Por el otro lado, estamos ante una falta de avances tecnológicos sustanciales, algo que limita los cambios 'por necesidad'. En tercer lugar, la tecnología 5G aún está lejos como para apurar a adquirir un terminal con esta tecnología y, por último, en los últimos 5 años al menos la mejora en *hardware* se ha dado, principalmente, en las cámaras", explica Juan Maitsch, gerente de Desarrollo de Negocios América latina de Trustonic, una empresa de tecnología que ofrece un servicio de financiación para que los operadores y *retailers* puedan dirigirse a mercados donde el crédito es tradicionalmente difícil de evaluar. El especialista también destaca que la situación económica también limita el acceso al pago en efectivo, o el acceso al crédito y, *smartphones* que normalmente se cambiaban por daños, u obsolescencia, hoy están durando más en las manos de los clientes.

Carrier profundiza sobre estos aspectos: "Hace años que los modelos nuevos no aportan ninguna novedad. En el pasado se registraron hitos que impulsaba la renovación de los terminales, como allá por 2004 cuando aparecieron los SMS, y con esta innovación apareció una forma adicional de comunicación, que además era más barata. Luego vino el recambio de las pantallas a color, y después cuando los modelos empezaron a incluir el teclado físico *qwerty*, que más adelante evolucionó el teclado virtual. Lejos de todos esos avances, hoy las novedades más rutilantes pasan por la mejora en las cámaras", expresa. Y continúa: "Ni siquiera el 5G da vuelta esta tendencia, porque el *smartphone* en sí mismo sigue sirviendo para lo mismo", apunta y bromea al decir que "un video de YouTube no se va a ver más rápido en un teléfono 5G que en uno 4G".

Otros hitos relevantes que motivaron a los usuarios a recambiar sus equipos fueron, en 2007, el lanzamiento del primer iPhone, de Apple. Luego las mejoras en las capacidades de conectividad, como la llegada de la tecnología 3G, seguida por la 4G LTE, que permitió una conexión más rápida y estable a Internet en los teléfonos móviles. Y, por estos días, las mejores están, básicamente, en las capacidades de grabación de video y funciones avanzadas de fotografías.

Dato

280,2

millones de unidades es el tamaño mundial del mercado de smartphones, según el 1Q 2023.

7 %

es la disminución del mercado mundial al comparar 1Q 2023 con 1Q 2022. A nivel América latina, la caída es del 9,9 por ciento.

30

meses es el tiempo que se toma el usuario para renovar su smartphone

Fuente: Counterpoint Research y Carrier & Asociados

Acerca de la vida útil

Datos internacionales estiman que la vida útil promedio de los teléfonos inteligentes es actualmente de 2,5 años. "Por lo general, los usuarios eligen cambiar su dispositivo en un promedio de 2 años", señala Franco Armentano, gerente de Mobile de Samsung Argentina. "Por supuesto, también existen los usuarios más *techies* que optan por estar siempre a la vanguardia de la tecnología y renuevan sus equipos todos los años", acota.

Según Armentano, el mayor lapso que se toma la gente para cambiar su dispositivo tiene que ver en que dentro de la evolución del diseño de los celulares inteligentes están también la durabilidad y resistencia, tanto por cuestiones de sostenibilidad como por la propia transformación tecnológica de los dispositivos, que va desde la carcasa hasta la batería y el *software*. "Todo esto ayuda a prolongar su vida útil", agrega.

El lanzamiento de protectores de pantalla de calidad para proteger el equipo, al igual que utilizar carcasas rígidas, también son dos factores que prolongan la vida útil de los terminales.

En tal sentido, es evidente que los dispositivos móviles experimentaron un desarrollo como el de las computadoras: sus componentes mejoraron hasta el punto tal que hay muchísimos modelos a prueba de golpes, polvo y hasta son sumergibles. Por otra parte, muchos fabricantes tomaron la decisión de actualizar el sistema operativo de los modelos viejos, por lo que sus usuarios pueden mantenerse al día de las nuevas funciones y las *apps* que van surgiendo sin necesidad de renovar el terminal.

También es claro que los *smartphones* parecen haber llegado a un punto de madurez tal que no aparecen modelos disruptivos a los que ya están en el mercado, que marquen un antes y un des-

Galicia Seguros

Animate a disfrutar esos momentos, por lo demás despreocupate.

SEGURO DE HOGAR

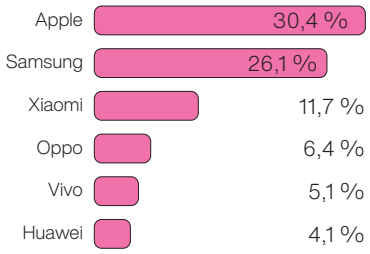
0800-555-9797

Compañía Aseguradora: Galicia Seguros S.A.U. Leiva 4070 Piso 6, CABA. CUIT 30-68714552-2. N° de Inscripción en SSN 0589. N° de Inscripción en IGJ 12.571. Agente Institorio: Tarjeta Naranja S.A. CUIT: 30-68537634-9. Contratación de la cobertura sujeto a verificación y análisis de Galicia Seguros S.A.U. Consultá requisitos de asegurabilidad, riesgos no cubiertos y cobertura del seguro llamando al teléfono 0800-444-0810 o en www.galiciaseguros.com.ar. Superintendencia de Seguros de la Nación: 0800-666-8400. www.argentina.gov.ar/ssn. El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. LA AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA, en su carácter de Organo de Control de la Ley 25.326, tiene la atribucion de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales. Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: https://www.galiciaseguros.com.ar/legales/politicasprivacidadproteccion datospersonales.

Nº de inscripción en SSN 0589 | Atención al asegurado 0800-666-8400 | Organismo de control | www.argentina.gob.ar/ssn | SSN SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN

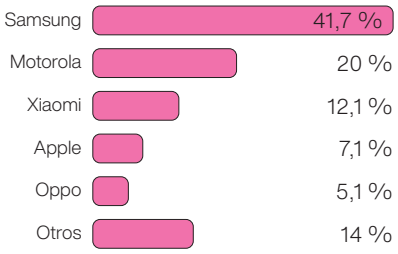
Cómo se reparte el mercado

Cuota de mercado de smartphones en todo el mundo



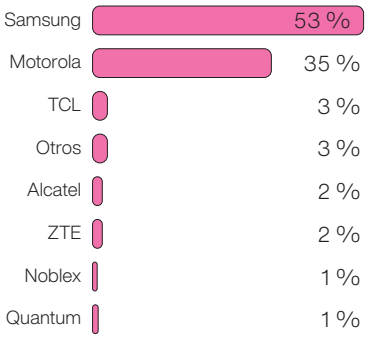
Fuente: GS Statcounter; 1Q 2023

Cuota de mercado de smartphones en América latina



Fuente: CounterPoint Research 1Q 2023

Cuota de mercado de smartphones en la Argentina



pués en la vida de los usuarios, tal como sucedió en su momento con el lanzamiento de los primeros *smartphones* o de los primeros modelos con cámaras potentes. De hecho, como innovación, lo que se observa en el mercado internacional son algunos *smartphones* urbanos que tienen la posibilidad de comunicarse vía satélite.

Recientemente Huawei presentó dos modelos con conectividad satelital, Mate 50 Pro y P60 Pro, sin embargo, esa función está disponible sólo en la versión que se vende en China, ya que trabaja con el sistema de satélites BeiDou. Si bien la conectividad satelital busca ofrecer cobertura en áreas donde la red celular no está disponible, como en picos montañosos y el océano, así como también cuando las redes celulares estén temporalmente interrumpidas, como en el caso de desastres naturales, se da por sentado que terminales están diseñadas para un uso muy específico.

Apuesta por el segmento premium

Otro de los fenómenos que se dan en la actualidad es que los consumidores tienden a inclinarse por modelos de alta gama, cuya vida útil es más extensa comparado con los modelos de las gamas inferiores. Prueba de ellos es que el lanzamiento del Galaxy S23, que es el teléfono tope de gama de Samsung, batió records de ventas, ayudado por iniciativas a la marca como el plan canje y el *evoucher* por el cual el *smartphone* viene acompañado de un accesorio. Por su parte, Motorola está ampliando el *portfolio* de modelos de gama alta en el país.

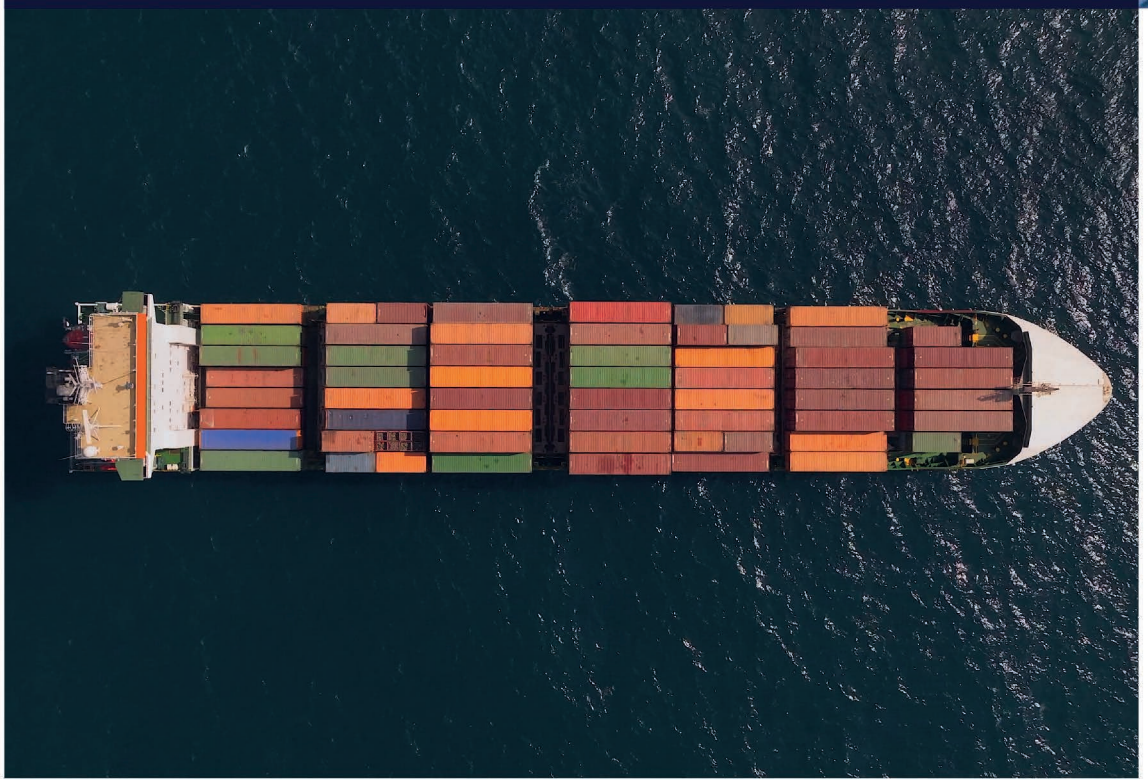
A pesar de la crisis económica, las fuentes consultadas para esta nota coinciden al explicar que un mayor número de consumidores es consciente de que el *smartphone* es el dispositivo que más se utiliza a diario, por lo que muchas personas están dispuestas a pagar lo suficiente como para interactuar al diario con un equipo de altas prestaciones.

A nivel global, un estudio de la consultora Gfk señala que los consumidores que buscan nuevos teléfonos inteligentes eligen principalmente modelos mejores. En tal sentido, si bien la compatibilidad con 5G es un factor importante, todavía no es lo que más pesa al momento de la compra. En síntesis, el informe enumera que las particularidades más relevantes son el tamaño de la memoria interna (51 por ciento), la capacidad de la batería (47 por ciento) y las características generales de rendimiento del teléfono inteligente, como la memoria RAM (46 por ciento) y el procesador (38 por ciento). De esta manera, quedan afuera algunas novedades que traen varios modelos lanzados últimamente como las pantallas plegables y la incorporación de asistentes virtuales.

A medida que esta tendencia continúe, los principales jugadores comenzarán a sufrir las consecuencias de la caída en las ventas. Si bien Qualcomm prefirió no dar declaraciones para esta nota, desde su casa matriz difundieron en mayo de este año que pronosticaban ingresos y beneficios para el tercer trimestre por debajo de las estimaciones de Wall Street, alegando que el sector de los teléfonos inteligentes tardaría más en agotar el exceso de oferta antes de que lleguen nuevos pedidos. Ese mismo mes, Apple también informó que sus ingresos cayeron un 3 por ciento a US$ 94.800 millones durante los primeros tres meses de 2023, ya que los consumidores redujeron el gasto en teléfonos inteligentes y computadoras debido a los temores de una recesión inminente. Los ingresos netos de Apple también cayeron más del 3 por ciento con respecto al trimestre del año anterior a casi $24.200 millones.

Así las cosas, y aunque hay un mercado *early adopters* que está a la espera de los últimos lanzamientos, lo que prima en la calle son los modelos más antiguos, pero que no están obsoletos porque sirven para lo mismo que uno lanzado este año, algo similar a lo que ocurre con el parque de PCs. De hecho, el parque de computadoras de escritorio, *notebooks* servidores que hay en la Argentina es uno de los más antiguos de América latina. **<AP>**

Innovación argentina para el mundo



Mirgor Oficial

@mirgor.ar

Grupo Mirgor

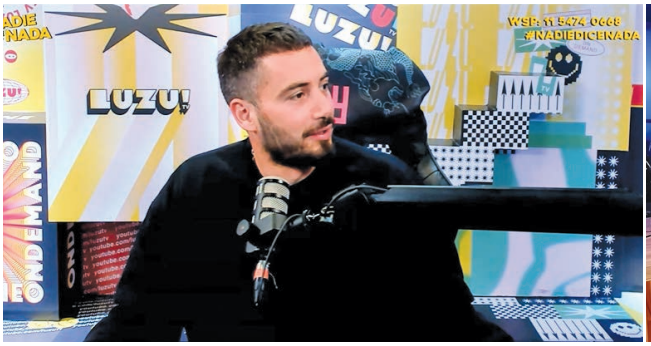
La otra guerra del streaming

Luzu TV fue la pionera y ahora existen una decena de canales en el ecosistema. Las marcas ya empezaron a verlo como un espacio para invertir en publicidad con desembolsos que llegan a superar los $ 2 millones por acción, pero todavía tienen dudas sobre el formato.

Por Javier Ledesma Cascio

"Queremos hacer algo con Luzu TV", le dijeron desde una empresa de consumo masivo al socio de una importante agencia de medios. El canal de *streaming* fundado por Nicolás Occhiato a fines de 2020 fue punta de lanza y hoy ya existen más de una decena de propuestas similares, que combinan elementos de la radio tradicional con una propuesta audiovisual descontracturada, sin filtro y *online*. Las marcas empezaron a mirar a este segmento con interés, seducidas por su capacidad para generar comunidades fieles, en particular entre las generaciones jóvenes, que participan activamente de los programas. Sin embargo, el formato y su esencia todavía les generan resquemores a varias compañías y no todas están dispuestas a aceptar las reglas del juego.

"En general los clientes más alineados a probar estos nuevos formatos son los que tienen a la Generación Z (*centennials*) como *target* principal", comenta Brian Viglianco, *managing director* de la agencia de medios EssenceMediacom. Por caso, cerca del 40 por ciento de la audiencia de Luzu TV está conformada por usuarios de entre 18 y 24 años y supera el 80 por ciento si se le suma el grupo de 25 a 34 años. "Estos canales tienen una interacción muy fuerte con los usuarios y eso da la posibilidad de



Luzu TV, de Nicolás Occhiato, y Olga, liderado por Migue Granados, son los dos principales players del ecosistema local de canales de streaming.

tener un rebote directo. Es un *target* muy específico, para ir al hueso", agrega Jeremías Pennella, director de Estrategias e *Insights* de Wavemaker.

Según el Reporte de Inversión Publicitaria publicado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), en 2022 el desembolso total fue de $162.546 millones, del cual un 42,2 por ciento ($ 68.619 millones) fue a la pata digital, que superó en *share* a la tradicional (TV, radio y gráfica). A esto se le suma una explosión a nivel global de la inversión en *streaming* (video y audio) que comenzó en 2020, de acuerdo a los informes anuales de Interactive Advertising Bureau (IAB). Este organismo asegura que su tasa de crecimiento interanual duplica la del alza total de inversión digital y proyecta que en 2023 saltará un 21 por ciento. Uno de los grandes diferenciales de este formato, con respecto a la TV, es que se puede identificar si los consumidores están prestando atención o no al contenido a través del *engagement* y la interacción.

Occhiato, un exestudiante de Derecho que luego hizo sus armas en la TV y la radio, empezó transmitiendo con tres amigos por Zoom en plena pandemia. Cada uno se conectaba desde su casa y conversaban durante varias horas. De a poco fueron sumando seguidores que se entusiasmaban con sus charlas y la interacción directa con los protagonistas a través del chat. De ahí pasaron al *streaming* de YouTube, sumaron más programas y se mudaron a un estudio. Hoy Luzu TV tiene más de 10 *shows* con programación desde las 8 de la mañana hasta las 11 de la noche, según el día, y entre 60.000 y 70.000 usuarios durante su *prime time* en la franja de 10 a 13hs con *Nadie dice nada*, conducido por el propio Occhiato.

Con su explosión empezaron a aparecer más canales que buscaban replicar ese formato híbrido de radio audiovisual 100 por ciento digital y enfocada en un público joven, algo que la Vorterix de Mario Pergolini ya había iniciado hace más de 10 años. La productora Kuarzo lanzó República Z en noviembre de 2022; ese mismo mes salió al aire Piso 18, con un grupo de *streamers* consagrados como caras visibles; luego surgieron Gelatina, de Pedro Rosemblat, que reconvirtió su propio canal de YouTube para aprovechar la base de suscriptores, y Blender, que tiene entre sus inversores al empresario Augusto Marini. El último fue Olga, un proyecto de los hermanos Luis y Bernarda Cella junto a Migue Granados, que se posicionó como el segundo *player* con picos de 30.000 usuarios en vivo.

Algunos quedaron en el camino, como fue el caso de Loft Stream, de la pareja de actores Candelaria Molfese y Gastón Soffritti, que solo estuvo 91 días *online*. Y recientemente nacieron propuestas enfocadas en nichos temáticos, como Tuvalu TV con la tecnología y Ebeplay en el deporte.

Las agencias de medios y las empresas tomaron nota de esta tendencia. Poco a poco empezaron a considerarla a la hora de armar los planes de inversión publicitaria. Desde una agencia señalan que un tercio de sus clientes ya pautaron alguna vez en uno o más canales y esperan que el próximo año al menos la mitad de su *portfolio* haya tenido esta experiencia. Los porcentajes dentro del *mix*, por ahora, no mueven la aguja y varían entre un 1 y un 10 por ciento del desembolso total.

El formato tiene su propia dinámica, dado que no hay tandas publicitarias tradicionales en los programas. Incluso puede pasar más de una hora hasta que aparece la primera ventana comercial. Los números en vivo, medidos con la misma vara que el *rating*, podrían no inquietar ni al *show* de peor rendimiento de un canal de TV de segunda línea, sin embargo la fórmula está en las redes. "El vivo es la excusa para generar contenidos y comunidad", resume Diego Abatecola, CEO de Blender. La

¿Qué es un canal de streaming?

Se trata de un híbrido entre radio y televisión, pero online. A diferencia de los streamers, que suelen transmitir en solitario, hablando directamente con sus seguidores, los canales cuentan con programación en horario fijo, equipo de producción y operan como un medio tradicional en su estructura. Por lo general hacen sus transmisiones a través de plataformas de terceros, en su mayoría por YouTube, aunque algunos también hacen dúplex con Twitch. Su propuesta, a nivel técnico, es similar de la de algunas radios, como Vorterix y Urbana Play, aunque en este caso es 100 por ciento digital.

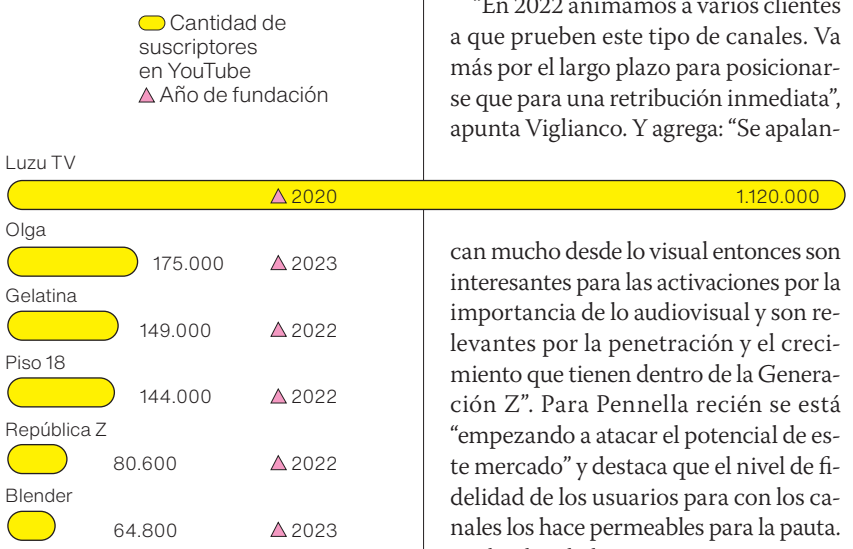
transmisión *live* por YouTube sirve para fidelizar a los usuarios, potenciar el *engagement* y luego recortar momentos destacados del programa para expandir su alcance en las distintas plataformas. Blender ha logrado picos de 3000 usuarios conectados al mismo tiempo con *Escucho ofertas*, su producto más popular, en tanto el recorte de la participación de Mario Pergolini en ese mismo programa supera las 250.000 reproducciones en YouTube.

Apuesta por el nicho

"Desde que estamos presentes en *streaming* quintuplicamos la cantidad de *onboarding* digital de nuestra propuesta de valor apuntada al subsegmento joven", asegura Alberto Aveleyra, gerente Ejecutivo de Marketing Institucional y Comunicaciones de Supervielle. Los anunciantes aprovechan la novedad del formato para jugar por fuera de la pauta tradicional. Esto incluye auspicio de secciones, mención en consignas con interacción en vivo, *product placement*, *unboxing*, sorteos y juegos, producciones de videos cápsula *ad hoc*, móviles y cobertura de eventos, entre otros. En el caso del banco tiene presencia en el brazo de los micrófonos de República Z.

Dentro de la misma industria, Galicia también apostó por invertir en *streaming*. "No queremos meternos solo con pauta, sino también en el contenido para generar mayor volumen post. Que no sea un espacio comercial, en cambio buscamos algo más *aggiornado* y orgánico", indica Sofía González Bergez, *Media manager* de la entidad que invirtió en Luzu TV, República Z y el recientemente pausado Loft. La ejecutiva resalta: "La tele es masividad, acá queremos encontrar el nicho para contarles en esos momentos algo que les sea relevantes".

Los más seguidos



Fuente: YouTube al 31/7/2023

Cerveceras, tecnológicas, prepagas, telcos y hasta energéticas han tirado una moneda en este nuevo mundo. La mayoría de los relevados por APERTURA aseguran que se trata de una inversión experimental para testear el formato y tener presencia ahí. "Por ahora es algo más de posicionamiento", comenta Magdalena Giofre, subgerente de Estrategia, *Insights* y Medios de CCU. La cervecera realizó acciones con Amstel y a través de Heineken auspicia *Algo de música*, un programa semanal en el canal de Occhiato. A su vez, Florencia Niemetz, *Brand manager* de la cadena de *retail* de tecnología Start_, que apostó por el humor irónico de Blender, agrega: "Está pensando como *branding*, no como algo de *performance* puro. Es una apuesta para que nos conozcan".

"En 2022 animamos a varios clientes a que prueben este tipo de canales. Va más por el largo plazo para posicionarse que para una retribución inmediata", apunta Viglianco. Y agrega: "Se apalancan mucho desde lo visual entonces son interesantes para las activaciones por la importancia de lo audiovisual y son relevantes por la penetración y el crecimiento que tienen dentro de la Generación Z". Para Pennella recién se está "empezando a atacar el potencial de este mercado" y destaca que el nivel de fidelidad de los usuarios para con los canales los hace permeables para la pauta.

El valor de la inversión varía según la propuesta comercial y, por supuesto, el tamaño del canal. Aquellos más incipientes cobran entre $ 200.000 y $500.000 por una activación en sus programas. En tanto, los de mayor convocatoria llegan a pedir más de $ 2 millones por un combo que incluye desde juegos en vivo, un zócalo con la marca, *stories* en Instagram y un recorte de YouTube.

"No es un costo por contacto súper competitivo, pero hay que medirlo por un beneficio más *soft* que te va a generar con ese *target* al que apuntas, en comparación con un anuncio tradicional en una red social", asegura Florencia Antih, directora de Medios de la agencia Carat, del grupo Dentsu.Hoy los programas de TV con el segundo de publicidad más caro son *Masterchef* (Telefé) con un precio de $ 1,1 millones y *Los 8 escalones* (Canal 13) con $ 1,2 millones. Ambos canales también lanzaron su propuesta de *streaming*.

La creatividad es clave y las empresas trabajan en conjunto con los equipos de los canales para generar propuestas que sean atractivas para su audiencia. "Las activaciones son más *ad hoc* y están abiertos a hacer cosas personalizadas", dice Viglianco, de EssenceMediacom. Según un estudio de Havas Insights and Analytics, el 72 por ciento de los argentinos encuestados aseguraron que YouTube es el medio en el que más le mo-

13,9

Son las horas por mes que los usuarios argentinos pasan en YouTube

Fuente: Havas Media Landscape con datos de Global Web Index

$2

Millones

Puede costar una salida en algunos de los canales más vistos. Incluye desde la mención de la marca hasta una dinámica en piso y presencia en el recorte y redes sociales

Fuente: datos de mercado

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

pfizer.com.ar

Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.

Pfizer

Las marcas innovan a la hora de pautar en este formato, como patrocinando los micrófonos o la sala de control de los estudios.

lestan los anuncios. Por eso, lograr que las marcas formen parte de la conversación de manera orgánica es una de las herramientas más elegidas.

No obstante, no todos los clientes aceptan la recomendación y varios son reticentes a invertir en estos nuevos medios. Las principales objeciones tienen que ver con su incipiente audiencia, la informalidad del lenguaje que se utiliza durante los programas y la imprevisibilidad de las charlas en vivo, en particular en marcas globales que tienen pautas claras sobre el entorno en el que tienen que aparecer sus anuncios.

Cuidar el entorno

"Son medio inflexibles para negociar", recalcan desde una agencia de medios. El principal punto de intransigencia por parte de los canales es a resignar su lenguaje libre de filtros. Pueden hablar de sexo a las 9 de la mañana o decir malas palabras sin tapujos, ya que se trata de una conversación relajada entre los que participan del programa. Como si los usuarios estuvieran espiando una charla entre amigos. Y para las marcas ese puede ser un *pain point*.

"Hay empresas a las que no les recomendaríamos estar porque hay que cuidar el entorno en el que se comunica sobre una marca. Puede ser un espacio para emprendimientos chicos que necesitan llegar al nicho", destaca Lucía Ricaldoni, directora Ejecutiva de la Cámara Argentina de Agencias de Medios. Al respecto, ahonda: "Hay marcas que probaron y se retiraron para siempre, otros decidieron aprender y mejorar, y algunas prefieren directamente no hacerlo. Es un mercado incipiente y se está aprendiendo".

"A un cliente lo que le costó fue entender que no iban a hacer lo que la marca quisiera, sino lo más redituable para llegar el *target*", cuenta una ejecutiva con experiencia en el mundo de las agencias de medios. Para Antih, de Carat, el desafío de las empresas es comprender que se trata de un lenguaje distinto y cocrear junto a los equipos de los canales.

Por ahora, los resultados de esta inversión no son del todo claros. "Hoy no tenemos un reporte posterior, entonces no tenemos claro el resultado final aunque vemos que somos más relevantes dentro del *target* que buscábamos. Cuando en algún momento levantemos la pauta, veremos si el resultado varía", asegura Aveleyra, de Supervielle.

Otro punto que señala Antih es la cobertura. Si bien, al ser *online*, los contenidos tienen alcance a nivel nacional e internacional, el universo de usuarios base, en vivo, no suele variar. "Generas más frecuencia que cobertura. Hay marcas que apostaron con planes que requerían una acción y con el tiempo los resultados se van estancando porque siempre llegas al mismo público", explica. Los números grandes están en los *clips*. En el período enero-junio Luzu TV generó 110 millones de visualizaciones en su canal de YouTube, mientras que Olga tuvo 2,7 millones en sus primeras tres semanas al aire. Estos recortes también pueden contar reproducciones por millones en Instagram y TikTok.

Alberto Aveleyra, de Supervielle

Los nuevos canales ya nacen con una estructura comercial y de marketing dedicada al vínculo con las empresas y a pensar los contenidos patrocinados en función de las audiencias. La propuesta además pasa a ser integral porque abarca a los programas, las redes propias del canal y de cada *show*, además de los contenidos que orbitan alrededor de ellos como *newsletters* y sitios web. A esto se le suman los programas en vivo en teatros: al cierre de esta edición *Nadie dice nada* se habrá presentado en el Luna Park; y Migue Granados afirmó que *Soñé que volaba*, su propuesta debut, lo hará en el estadio de River Plate antes de fin de año.

Más allá del *boom*, el negocio sigue siendo incipiente dentro del universo de la inversión publicitaria. Sin embargo, las agencias y las empresas prevén que se incremente el desembolso en el corto plazo e incluso buscan diversificar apostando a varios canales a la vez. Viglianco, asegura: "Las inversiones van en aumento y es muy viable que, en dos o tres años, esto se convierta en un canal importante dentro del mix". **<AP>**

ZURICH

Nada como una acción sustentable para hacer más valioso tu día.

Todos los días tenemos la posibilidad de hacer algo por nuestro planeta y los que nos rodean.

No importa el tamaño, sino el valor que tiene cada acción. Porque en cada pequeño gesto podemos ayudar.

Y eso es lo que Zurich quiere proteger, para que todos lo tengamos siempre presente.

Tus días
valen mucho.
Protegelos.

Seguinos en nuestras redes

zurich.ar

ZurichEnArgentina

Conocé nuestras acciones sustentables

N° de inscripción SSN
Rubro 0039 | Rubro 0228
Rubro 0541

Departamento de Orientación y Asistencia al Asegurado **0800-666-8400**

www.argentina.gob.ar/ssn

SSN | SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN

ZURICH ASEGURADORA ARGENTINA S.A., CUIT 30-50003639-3. ZURICH ARGENTINA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., CUIT 30-50004977-0. ZURICH INTERNATIONAL LIFE LTD. SUC. ARGENTINA, CUIT 30-67965715-8. CERRITO 1010, CABA.

Draft | **Nicolás Iribarne** | Director de Marketing de Burger King Cono Sur

Romper un paradigma

El ejecutivo quiere desterrar la idea de que la comida rápida es sinónimo de comida chatarra. Cómo encara ese desafío desde su área.

"Liderazgo en calidad de alimentos. Esas palabras resumen la meta que se trazó Burger King. Hizo a un lado la preocupación por el volumen de ventas y privilegió la necesidad de responder a las demandas de un consumidor cada vez más exigente. Partiendo del concepto de diversidad de sus clientes inspirado en el *claim "Have it your way"* ("Hacelo a tu manera"), la empresa decidió barrer con la noción de que la comida rápida es comida chatarra. Nicolás Iribarne, director de Marketing para Burger King Cono Sur, explica las acciones puestas en marcha para alcanzar ese ideal. "Hoy tenemos la principal plataforma de productos *plant based*", indica. En ese sentido, relata que "así lanzamos el Whopper vegetal, los Nuggets vegetales y el King de pollo vegetal. Esa construcción que le ofrece al cliente una plataforma *plant based* nace de un proyecto de 2019 que buscaba anticiparse al segmento de consumidores que en 2023 iban a estar vinculados con esta propuesta de valor que apunta a consumir productos de un sabor y una textura que simulen la proteína animal, pero que sean de origen vegetal". Esa iniciativa va de la mano con la eliminación de conservantes, colorantes y aromatizantes artificiales. Se trata de "un esfuerzo de innovación en toda la cadena de suministro que implicó conectarnos con cada proveedor para eliminar esos productos artificiales". Hoy, más del 95 por ciento de la comida de Burger King no posee agregados de ese tipo de elementos y en poco tiempo llegará al 100 por ciento. Al mismo tiempo, se plantea el liderazgo en alimentos *plant based.* "Comida real para gente real", propone Iribarne. El responsable de Marketing de la empresa sostiene que "todo esto tiene que ver con el gran pilar en el que estamos trabajando, que es ser líderes en calidad de alimentos. Se trata de romper con ese paradigma de que la comida rápida es sinónimo de comida chatarra. Estamos convencidos de que a través de estos proyectos podemos demostrar que la comida rápida es comida de buena calidad".

¿Cuáles son los valores que buscan expresar?
Nuestro principal valor tiene que ver con la autenticidad, con el expresarte tal cual sos. Por eso, el *claim* de la marca, "Have it your way". Todos son bienvenidos... Es un concepto que ancla en el valor de la diversidad. Otro factor que potencia la estrategia es cuando hablamos de ser líderes en innovación. Estamos lanzando un producto nuevo cada 20 días y eso implica atender la enorme cantidad de gustos y preferencia de nuestros clientes. Cuando hablamos de ser el jugador con la mayor plataforma de productos *plant based* hablamos de darle la bienvenida al consumidor vegetariano; y cuando hablamos de eliminar conservantes, aromatizantes y colorantes significa abrirles la puerta a las personas que se preocupan por la calidad de los alimentos.

Iribarne destaca que "hoy estamos viviendo un negocio muy sano. Estamos teniendo el mejor negocio histórico en Argentina como compañía". Y comenta que Burger King se presenta, al mismo tiempo, como una marca de experiencias. Para eso resultan fundamentales las alianzas estratégicas con Red Bull, la Unión Argentina de Rugby (UAR), Netflix y la activa participación en el mundo del *gaming* y los *esports*.

¿Cómo se enfrentan a la competencia en términos de marketing?
En los años previos a este cambio de estrategia de la compañía todos estábamos compitiendo por volumen, con descuentos, promociones y precios bajos. Entonces, decidimos parar la pelota y pensar cómo darle un plus al cliente más allá de la hamburguesa que está comprando. Ese cambio de paradigma a partir de 2021 nos permitió salir de la guerra por el volumen y nos enfocamos en generar valor para nuestros clientes de una manera innovadora y disruptiva. **<AP>** *Carlos Viacava*

A **innovar** junto a los mejores.

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

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

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

Bagó

El largo y tortuoso camino de los Estados Unidos para fabricar baterías de VE

Décadas más tarde el fracaso de la startup A123 aún atormenta al país, y revela todo lo que falló con su manera de abordar la innovación.

Por Gabrielle Coppola
Ilustración de Michelle Rohn

En un tramo de casi 5 kilómetros de campo en el sudoeste de Michigan, Ford está construyendo una fábrica de baterías. La tecnología que necesita para producir baterías baratas y estables viene de la firma china Contemporary Amperex Technology, más conocida como CATL, el principal productor mundial de baterías. Según diferentes mediciones, el convenio de Ford con el gigante chino es un logro para el estado: recibe inversiones por US$ 3500 millones en una planta de 230.000 metros cuadrados, miles de nuevos puestos de trabajo y la capacidad de producir baterías suficientes para impulsar 400.000 vehículos eléctricos cuando la instalación quede inaugurada, en 2026. Pero todo el que preste atención percibe la ironía devastadora de que el convenio podría haber sido exactamente al revés.

A mediados de los '90, científicos de la Universidad de Texas, en Austin descubrieron un compuesto llamado litio de ferro-fosfato (o LFP en inglés), el principal elemento químico usado hoy por CATL y la mayoría de los fabricantes de baterías en China pero que, inicialmente, fue comercializado por la *startup* A123 Systems, de Watertown, Massachusetts. En 2009, A123 consiguió cientos de millones de dólares del Gobierno de Barack Obama con la esperanza de impulsar la producción de autos eléctricos en los Estados Unidos. Pero era demasiado pronto. No había demanda de VE y las automotrices que fabricaban modelos que utilizaban menos combustible no querían arriesgarse a depender de una firma no probada.

En 2012, A123 se presentó en quiebra y se convirtió en un símbolo del desperdicio estatal que a menudo se asocia con Solyndra, un productor de paneles solares de California que había quebrado en 2011 tras recibir US$ 500 millones en garantías crediticias públicas. Hoy en día, el ex CEO de A123, Dave Vieau, debe soportar señalamientos cada vez que alguien se percata de que era el jefe de aquella firma. "Eres el tipo de A123 que se robó dinero del Estado", suelen decirle.

Casi 30 años después del descubrimiento del LFP, los Estados Unidos se esfuerzan con levantar su propia cadena de provisiones y el pionero de la moderna línea de montaje dirige la mirada a China para aprender cómo fabricar el motor del siglo XXI. Es un recordatorio brutal de la mala lección que EE.UU. sacó de A123. En vez de dejar que tecnologías potencialmente de avanzada, o una firma joven que trataba de comercializar esa tecnología, vivieran o murieran según los antojos del mercado, los Estados Unidos podrían haberse empeñado en un juego más prolongado. Y, en vez de permitir que el descubrimiento de las baterías se le escapara entre los dedos y cayera en las manos del que hoy es su principal rival económico y geopolítico, el país tendría que haber imaginado cómo fomentar y proteger un sector incipiente que, inevitablemente, se toparía con la prueba y el error. Con la sabiduría que da el tiempo, el caso de A123 invita a alterar las reglas ortodoxas del capitalismo estadounidense en la era de la competencia con China.

En 2013, el que entonces era el más grande autopartista de China sacó de la quiebra a A123. Ese año, el Gobierno chino empezó a aplicar a gran velocidad su plan para producir un mercado interno de VE. Un decenio más tarde, el país registra el 58 por ciento de las ventas mundiales de VE y el 83 por ciento de la producción de todas las baterías de iones de litio, indica BloombergNEF. Incluso si todas las políticas ambientales del presidente Joe Biden consiguieran reanimar a la industria estadounidense, el país se encontraría una década atrás de China en lo que se refiere a fabricación de baterías, tanto en tecnología cuanto a capacidad, advierten expertos del sector. "China marchó adelante con una estrategia muy coherente en los últimos 20 años", opina Brian Engle, presidente designado de NaatBatt International, una asociación sectorial que promueve el desarrollo de baterías en América del Norte. "Creamos todo tipo de tecnologías interesantes y, después, las abandonamos".

Poco después del derrumbe de A123, algunos de sus ingenieros respondieron al llamado de la joven y pujante industria de las baterías en China. Uno terminó convertido en el presidente multimillonario de un productor chino de materiales de carbono. Un puñado de ex directores de A123 siguen preguntándose qué habría pasado si, en aquel tiempo, los Estados Unidos hubieran hallado la manera de mantener en marcha la firma mediante un contrato oficial o, tal vez, vendiéndola a otra empresa estadounidense. Con tiempo y ayuda, ¿podría haberse convertido A123 en el coloso de las baterías, la pieza central de una cadena de suministros con base nacional?

"Los Estados Unidos tienen una política industrial. Es la siguiente: ninguna", ironiza Jeff Chamberlain, quien pasó más de un decenio en el Laboratorio Nacional Argonne tratando de comercializar tecnologías de baterías antes de fundar, en 2016, una firma de capital de riesgo. "No digo que debamos hacernos socialistas o comunistas. Pero otros países que sí tienen políticas industriales con décadas de antigüedad se quedarán con lo nuestro".

A comienzos de 2001, un emprendedor de 26 años llamado Ric Fulop empezó a golpear puertas en el Instituto Tecnológico de Massachusetts con la esperanza de encontrar a alguien que lo ayudara a crear una empresa de baterías. Uno de los que respondió fue Yet-Ming Chiang, profesor de Ciencia de Materiales, que invitó a un amigo doctorado por la Universidad de Cornell, Bart Riley, a reunirse de manera regular. Juntos, precisaron la idea de Chiang de una "batería de autoensamblaje". Las baterías tiene tres componentes básicos: dos electrodos —un cátodo y un ánodo— que acumulan y liberan la carga, y un electrolito, que ayuda a desplazar la carga entre ellos. Los materiales utilizados para fabricar baterías determinan cuánta energía almacenan y a qué costo. El sueño de Chiang era encontrar tres materiales que, en las condiciones correctas, darían la estructura exacta de la batería.

Ese verano boreal, incubaron A123 y juntaron US$ 8 millones, al tiempo que reclutaban como CEO a Vieau, un ejecutivo de una empresa de equipos electrónicos de Rhode Island. Pero, pasados seis meses, el equipo se dio cuenta de que la producción de la batería de auto-ensamblaje llevaría mucho tiempo. Mientras tanto, el laboratorio de Chiang publicaba trabajos científicos sobre el LFP, que lo presentaban como un material superior, y convenció a Vieau de que A123 debía usarlo para fabricar una batería comercial.

El LFP fue descubierto en 1995 por un equipo de investigadores dirigido por el profesor John Goodenough, quien décadas más tarde ganaría un Premio Nobel. Goodenough le dio una tarea a sus investigadores en la UT de Austin: tomar una celda de batería de iones de litio y cambiarla por diferentes metales para verificar si podían acumular más energía sin prenderse fuego, señaló el periodista Steve LeVine en su libro "*The Powerhouse*", que retrata a los pioneros de la moderna química de baterías. El equipo de Goodenough escogió un compuesto de hierro y fósforo para hacer una prueba en la celda. Cuando lo cargaron, el compuesto formó una estructura atómica de cristales que, fácilmente, transportaba iones de litio. Se habían topado con un nuevo material catódico, uno que demostraría ser más barato y estable que la tecnología existente.

Inicialmente, las baterías LFP era lentas para cargarse y descargarse. Científicos vinculados a una empresa de servicios eléctricos canadienses lo solucionaron recubriendo con carbono las partículas catódicas del LFP, una innovación que haría viable comercialmente al material. Por la misma época, Chiang publicó un artículo en la revista científica Nature Materials, en el que señalaba que el "dopaje" del LFP, es decir, la inyección de cantidades diminutas de compuestos metálicos como un elemento denominado niobio, ayudaba a los electrones a viajar más rápido de modo que la batería pudiera producir electricidad más instantánea. Este descubrimiento, que luego A123 denominaría "nanofosfato", se convirtió en la innovación clave de la empresa, ya que permitió que las baterías produjeran dos o tres veces más energía inmediata que otras de celdas similares en el mercado.

El presidente Obama con el CEO de A123, Vieau, en la Casa Blanca en 2010.

Batería para autos de iones de litio de A123 en 2007.

Los cofundadores de A123, Chiang, Fulop y Riley, con Vieau.

No pasó mucho tiempo para que A123 le encontrara aplicaciones. En pocos años, la *startup* consiguió un contrato con Stanley & Decker para suministrar baterías a una nueva línea de herramientas eléctricas y obtuvo otros US$ 32 millones. Frente a un plazo de 18 meses con dinero limitado, A123 decidió tercerizar a países con menores costos. Contrataron una firma de Taiwán para producir electrodos y celdas, y, luego, pasaron la tarea con los electrodos a Corea del Sur. China, que estaba en una carrera para alcanzar las aptitudes de producción electrónica de sus vecinos, también estaba ávida por favorecer a la *startup* estadounidense. A123 levantó su planta de cátodos en una zona con beneficios impositivos en las afueras Shanghai que había sido instalada por el Gobierno chino para ayudar a firmas extranjeras a reducir costos mientras creaban puestos de trabajo locales.

A pesar de las ventajas financieras, el robo de propiedad intelectual era una preocupación constante. Ejecutivos de A123 que iban de visita desde los Estados Unidos descubrían al regresar a sus habitaciones de hotel que les habían aflojado los tornillos de sus *laptops*. Un empleado en las oficinas de A123 en Changzhou se encontró con un sobre en la canasta de correo saliente dirigido a un competidor. Al abrirlo, se toparon con diagramas del funcionamiento del cátodo, junto con el CV de un ingeniero de producción de la firma, que de inmediato fue despedido.

Para proteger el polvo catódico del LFP que era propiedad de A123, la planta fue dividida en dos edificios con accesos limitados, de modo que ningún empleado chino podría apreciar el proceso completo. Larry Beck, profesor de Química de la Universidad de Michigan que se convirtió en el principal experto en materiales de cátodos de A123, alquiló un edificio detrás de un basurero y lo convirtió en un discreto laboratorio químico, al que llevaba hierro que recuperaba de entre montañas de metal y lo disolvía en ácido para producir los cristales purificados que se necesitan para producir LFP.

Mientras el Gobierno chino fomentaba la industria de VE convirtiendo la flota de ómnibus de las ciudades y ofreciendo rebajas de impuestos para las compras de vehículos eléctricos, empezaban a aparecer emprendedores locales lanzados a capitalizar la ayuda estatal. Zeng Yuqun, quien ahora es la persona número 41 en la lista de los más ricos del mundo según el Indice de Multimillonarios de Bloomberg, fundó CATL en 2011 mientras dirigía una empresa que producía baterías para productos electrónicos de consumo. CATL se fogueó fabricando celdas para BMW y su socio local chino, y luego contrató ingenieros de Occidente para afilar sus habilidades industriales. "Mi tarea por ser un tipo más grande fue

aplicar mi experiencia para que pudieran aprender más rápido", cuenta Bob Galyen, ingeniero de baterías estadounidense a quien Zeng contrató en 2012, y que luego se convirtió en el director de Tecnología de CATL.

Esa firma no fue el único coloso que surgió de la campaña china a favor de los VE. BYD, que ya vende más que Tesla con sus modelos combinados híbridos y VE, también empezó a fabricar baterías para teléfonos celulares. Su fundador, un químico llamado Wang Chuanfu, compró una automotriz en 2003. Cinco años después, en el Salón de Beijing, BYD presentó el E6, un VE con batería LFP que podía andar hasta 270 kilómetros con una sola carga. Hoy, su sedán Han, que lleva una batería producida por la propia BYD, llega a 600 kilómetros.

En tanto, emprendedores chinos creaban empresas que harían realidad el sueño de VE del Partido Comunista, los ejecutivos de A123 disfrutaban de su propia euforia eléctrica. El rendimiento del taladro Black & Decker con baterías de A123 había llamado la atención de otros posibles clientes. Gillette deseaba poner esas baterías en las afeitadoras eléctricas. Mattel Inc quería en ciertos juguetes de costo elevado. Pero Fulop, quien entonces era el vicepresidente a cargo de Desarrollo Empresario, sabía que, para enfrentarse a los gigantes asiáticos de las baterías, A123 necesitaba pasar a los autos. En enero de 2008, se puso en contacto con Mujeeb Ijaz, un ingeniero que dirigía el trabajo preliminar con vehículos eléctricos de Ford en Dearborn, Michigan.

Cuando Ijaz recibió el llamado de Fulop invitándolo a almorzar, seguía impactado por las noticias que había recibido de sus jefes. El año anterior, en el Salón de Washington, Ford había presentado su logro: el Edge, un SUV híbrido enchufable a hidrógeno y baterías. Ahora, debido a que las tres grandes automotrices se ajustaban por la recesión, Ford le comunicaba el recorte de fondos para su departamento.

Ijaz podría haber conseguido que lo trasladaran a otro sector en Ford. Después de todo, llevaba 15 años en la empresa. Pero la propuesta de Fulop le generaba curiosidad: trabajar con baterías era algo a lo que parecía destinado. Hijo de inmigrantes paquistaníes —un físico nuclear y una emprendedora en paneles solares—, Ijaz nació y fue criado en Virginia, donde su padre era profesor en Virginia Tech y su madre se graduó con dos doctorados. Las conversaciones en la cena a menudo giraban en torno al embargo petrolero de los '70 y hasta qué punto el acceso a la energía estaba en la raíz de los conflictos mundiales. Quedó enganchado con el tema tras participar de una carrera de autos con energía solar auspiciada por GM.

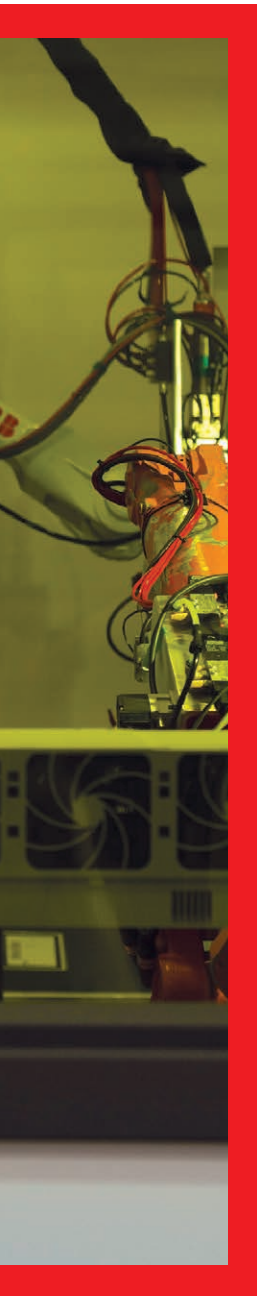
Una semana después del llamado de Fulop, Ijaz estaba al frente del negocio automotriz de A123 y, pronto, se le unieron varios miembros de su equipo en Ford. La *startup* ya tenía convenios para fabricar prototipos destinados a BMW y Daimler Truck y competía con LG Chem en la provisión de baterías para el Chevy Volt, el nuevo sedán híbrido de GM. Chrysler tenía una nueva división de autos eléctricos y A123 también competía para ser su proveedor.

Con el derrumbe económico de fines de 2008 todo empezó a alinearse para A123. Cuatro meses después de que George W. Bush aceptara lanzarles salvavidas a GM y Chrysler, ejecutivos de la segunda firma anunciaron que producirían VE con baterías de A123. Hacia junio de 2009, el Gobierno había adquirido participaciones en GM y Chrysler, y el presidente Obama pretendía inyectar cientos de miles de millones de dólares de estímulo en la economía. Una parte le tocó a A123: un subsidio de US$ 249 millones del Departamento de Energía para sostener la construcción de fábricas en Michigan. Ese respaldo estatal, junto con el convenio con Chrysler, ayudaron a impulsar, en septiembre de ese año, la oferta pública inicial de A123 por US$ 380 millones. La *startup* no era rentable pero

Ijaz, fundador y CEO de Our Next Energy, en la sede de la startup en Novi, Michigan.

se encontraba en conversaciones prometedoras con automotrices de China, Europa y los Estados Unidos, y ahora disponía de dinero suficiente para invertir en la producción de baterías en grandes volúmenes, lo que le daba los elementos para competir con fabricantes internacionales.

Pero no pasó mucho para que su apuesta por los VE empezara a verse endeble. Sergio Marchionne, CEO de Fiat, había adquirido Chrysler de las manos del Gobierno con un descuento considerable y la promesa de producir autos pequeños que ahorraran combustible. Marchionne era un maestro para negociar y el estratega que haría revivir a Chrysler pero no un *fan* de los autos eléctricos. A mediados de 2009, cerró la división de VE de la compañía. Vieau, el CEO de A123, seguía albergando la esperanza de que sobreviviera el programa de llevar a los Estados Unidos al Fiat 500 eléctrico. Así fue. Pero, a pesar de las declaraciones públicas y de casi dos años de trabajo, Chrysler cedió el contrato de producción a Samsung y a Robert Bosch, un proveedor mundial con el que tenía contratos previos.



Sin Chrysler ni GM, que en el Chevy Volt se inclinó por LG, A123 tenía que reorganizarse. Su nueva planta debía inaugurarse en septiembre de 2010 y había reunido negocios suficientes para mantener activas las instalaciones de Michigan. Disponía de un convenio para producir baterías para redes eléctricas estacionarias, un pequeño contrato con el Departamento de Defensa estadounidense y un emprendimiento conjunto con una automotriz china. GM aceptó usar sus baterías para la versión eléctrica del compacto Chevy Spark. Las perspectivas económicas de la firma se veían decentes pero la supervivencia dependía de que despegaran las ventas de VE. Por esa fecha, también resolvió una disputa de un año con algunos propietarios de patentes de LFP que la acusaban de copiar su proceso de recubrimiento con carbono.

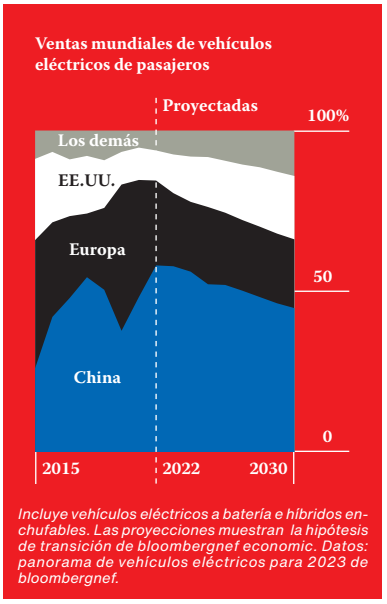
Luego, en marzo de 2012, A123 se topó con un problema. Tenía un contrato para producir bloques de baterías para el híbrido enchufable Fisker Karma, un sedán de US$ 100.000 creado por Henrik Fisker, el famoso diseñador de Aston Martin. Durante un recorrido de prueba para la revista Consumer Reports, un Fisker Karma se apagó de manera abrupta. Ijaz, que entonces era vicepresidente a cargo de Ingeniería de Celdas en A123, fue despachado a la planta a investigar. Rastreó el problema hasta unas celdas que no habían sido cerradas de manera adecuada, lo que hizo que se perdieran fluidos de electrolitos y eso podría haber provocado un corto. El sistema del Fisker Karma apagó el vehículo como medida de protección.

Por cautela, y tal vez temiendo acciones legales, Vieau decidió revelar el problema al público y ordenar un retiro general y el reemplazo de todas las baterías despachadas a Fisker. Era algo doloroso pero esperaba que la decisión puliera la reputación de proveedor honrado de A123. Fue todo lo contrario: empujó a la empresa al abismo.

Celdas de LPF para uno de los bloques de baterías de Our Next Energy.

Con la calidad del producto en duda, el financiamiento de los otros proyectos de A123 se congeló. Los retiros costaron menos de lo que se temía y nunca causaron incendios en las baterías, pero ya no importaba. Un comprador clave, Fisker, estaba en caos. En Washington, el programa de energías limpias de Obama se encontraba bajo ataque desde que Solyndra se presentó en quiebra. Faltaba menos de un año para las elecciones de 2012 y los republicanos se aseguraron de convertir las fallidas apuestas del Gobierno en un cómodo argumento. Se decía que A123 era una perdedora, igual que Tesla, que había recibido un préstamo por US$ 465 millones del Departamento de Energía. Vieau pidió ayuda a la Casa Blanca y lo rechazaron. En esencia, la respuesta fue: "Nosotros aportamos lo nuestro y ahora tendrás que seguir solo", recuerda. Siete meses después del descubrimiento de las baterías defectuosas de Fisker, y a un decenio de su fundación, A123 presentó la declaración de quiebra.

La firma acudió a Johnson Controls, un autopartista de Milwaukee que tenía su propio negocio de baterías, para que abriera la oferta de sus activos. Pero Johnson Controls y sus socios fueron superados por el gigante chino Wanxiang. Varios legisladores republicanos objetaron la idea de que una *startup* tecnológica financiada por los contribuyentes terminara en un país



extranjero. Pero los acreedores de A123 querían a cualquiera que pudiera ofrecer la mayor cantidad de dinero.

La adquisición tenía que ser aprobada por la Comisión de Inversiones Extranjeras en Estados Unidos (CFIUS, en inglés), un grupo interministerial dirigido por el Departamento del Tesoro que estudia fusiones y adquisiciones pensando en cuestiones de seguridad nacional. Mientras la CFIUS analizaba el convenio, el almirante Dennis Blair, un jefe naval retirado y ex director nacional de Inteligencia con Obama, también revisó la transacción. El 20 de diciembre de 2012, Blair publicó un artículo en Politico, en el que apoyaba la oferta de Wanxiang en tanto la CFIUS no la objetara. Instó a los gobernantes a reconocer la importancia de autorizar el *deal* en función de la seguridad nacional y el comercio internacional. “Hay muchas tecnologías delicadas que los Estados Unidos deberían proteger —escribió Blair—. La producción de baterías de iones de litio no es una de ellas”.

Casi todos los activos, patentes y avances tecnológicos de A123 pasaron a China luego de la venta, igual que, de manera breve, el propio Ijaz. El negocio de baterías de Wanxiang adoptó el nombre de A123 y la nueva empresa pasó de concentrarse en vehículos eléctricos o híbridos a baterías para motores que se apagan en los semáforos para ahorrar combustibles. Ijaz fue designado director de tecnología y visitó la sede central de Wanxiang en Hangzhou. Durante el viaje, su nuevo jefe le pidió que estudiara a una empresa —un proveedor de materiales para cátodos— que pretendía hacer negocios con Wanxiang. La idea era que Ijaz “protegiera la propiedad intelectual de A123 y también sus propios intereses comerciales”. El secreto del polvo catódico de A123 no sólo estaba en la lista de ingredientes sino en cómo se procesaban. Requerían de un equipo especial de mezcla y de filtros magnéticos para retirar contaminantes. El uso de tubos o máquinas equivocadas podría arruinar un lote entero. Mientras Ijaz recorría la instalación del proveedor, se dio cuenta de que el proceso le resultaba familiar, muy familiar.

Al final, quiso sacarse la duda y preguntó si estaban usando los diagramas de A123. Para su sorpresa, el proveedor sacó una carpeta anillada donde estaba la foto de prontuario de cuando lo habían arrestado por robo de propiedad intelectual. Todo había sido un error, aclaró. En ese tiempo, los derechos de propiedad se defendían de manera laxa en China, y algunos jueces se inclinaban por favorecer a las empresas locales. El plan a 10 años del Gobierno para dominar el sector de VE marchaba a todo vapor: fundar una empresa de baterías era responder al llamado colectivista en pos de una nueva industria nacional. En vez de castigarlo, el Gobierno chino le dio subsidios para que creara su propio negocio. El hombre agradeció profusamente a Ijaz. A123 le había cambiado la vida, aseguró.

Cuando concluyó la visita, el dueño llevó a Ijaz hasta su auto y abrió el baúl. Quería darle un regalo en señal de agradecimiento. “Eran sábanas con dibujos de caballos, el regalo más extraño de todos”, recuerda Ijaz. “Me di cuenta de que, antes de que se topara con A123, el hombre tenía una fábrica de sábanas”.

Ijaz se quedó un año más en A123 antes de retirarse en 2014 para trabajar en el hermético proyecto de auto eléctrico de Apple. Seis años más tarde, mientras permanecía en cuarentena pandémica con su esposa e hijos en Los Altos, California, empezó a pensar cuáles eran las tres barreras para la adopción masiva de VE: hasta que las baterías pudieran durar más con una sola carga, persistiría la ansiedad por las distancias; las baterías de iones de litio con níquel eran más proclives a prenderse fuego; y los Estados Unidos no contaban con un productor local gigante que pudiera competir con CATL, LG o Panasonic. Si Ijaz era capaz de incubar una empresa que se concentrara en baterías LFP —más baratas y más estables que las que usan níquel y eran dominantes en Occidente—, entonces podría resolver los tres problemas.

En julio de 2020, se fue de Apple y fundó Our Next Energy, abreviada “One”. En muchos sentidos, retomaría lo que había dejado A123. Se mudó a Michigan, donde su oficina en los suburbios de Detroit estaba a kilómetro y medio del nuevo centro de producción en los Estados Unidos de A123. Casi la tercera parte de los 315 empleados de One son egresados de A123, incluyendo al director de operaciones. En aquel momento, el objetivo de Ijaz era tratar de mejorar el alcance de las baterías LFP, algo que CATL y BYD habían tratado de lograr con legiones de científicos y una década de experiencia en fabricación de grandes cantidades. Por lo pronto, One diseñó un bloque de baterías que tiene el mismo tamaño y la potencia que una batería de níquel y cobalto, pero sin su precio elevado ni los dudosos antecedentes en derechos humanos. Un producto más ambicioso, denominado Géminis, pretende llegar a una duración de 1000 kilómetros en autos de pasajeros, el doble que ofrece el Modelo S de Tesla.

La sede central de CATL en Ningde, China.

El temprano entusiasmo con One resulta misteriosamente conocido. Recaudó US$ 355 millones de inversores entre los que figuran Breakthrough Energy Ventures (de Bill Gates), BMW i Ventures y Franklin Templeton, con valor por US$

proteger. La producción de baterías de iones de litio no es una de ellas".

1200 millones. El otoño boreal pasado, el Estado de Michigan le concedió US$ 220 millones en dinero y descuentos impositivos para construir una fábrica de celdas por US$ 1600 millones en los suburbios de Detroit, donde prevé contratar a 2100 personas una vez que inicie la producción, en 2024.

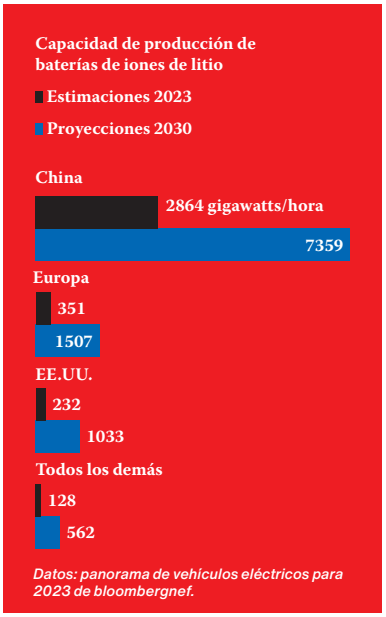
La ex presidenta de la Cámara de Representantes, Nancy Pelosi, y la gobernadora demócrata de Michigan, Gretchen Whitmer, visitaron las oficinas de One, lo mismo que miembros de la bancada legislativa del Estado. En virtud de la Ley de Reducción de la Inflación, el Gobierno le pagará a One al menos US$ 6500 por cada bloque de baterías de 105 kilovatios hora que produzca en Michigan. La ley también crea incentivos para que las automotrices hagan negocios con One, gracias a normas insertadas por el senador demócrata Joe Manchin, que exigen que las baterías producidas en América del Norte, con materias primas de origen local o de aliados norteamericanos, pueden ser consideradas créditos a consumidores de VE. Si alguna vez existió un modelo de lo que quiere lograr Biden con su política ambiental, One es el ejemplo.

Luego de más de tres décadas en el sector, Ijaz, que ahora tiene 56 años, por fin parece tener la inercia de su lado. Detroit y el resto de la industria automotriz están lanzados a los VE, aunque sea por desesperación. Las automotrices occidentales que arrastraban los pies ahora están perdiendo mercados frente a China. Tesla demostró que los estadounidenses comprarán VE y Ford y GM presentaron productos exitosos, como el Mustang Mach E y el Cadillac Lyriq. A fines de década, los vehículos eléctricos o híbridos enchufables están llamados a aportar la mitad de las ventas de autos nuevos en los Estados Unidos, frente a un *share* de un solo dígito en el último año.

Pero no hay garantías de que funcione la apuesta por estimular a un adalid estadounidense. El éxito de One podría depender tanto de la tenacidad de su fundador cuanto de que el país supere su tendencia a ponerse en el camino. En el sector riesgoso y de márgenes escasos de las baterías, un solo defecto de producción —como lo experimentó Ijaz con A123— puede ser letal para una *startup*. CATL, LG y los gigantes del mundo en baterías tienen grandes apoyos en la forma de subsidios estatales o enormes *holdings* detrás de ellos. Por eso, en 2021, LG pudo absorber el golpe por US$ 1900 millones que significó el retiro de las baterías del Chevy Bolt y seguir adelante.

Aunque las amenazas a la seguridad que plantea China parecen ser uno de los pocos temas en los que hay acuerdo entre los dos partidos en Washington, la idea de que el Gobierno adopte un papel más firme en la comercialización de tecnología no les cae bien a muchos estadounidenses. En una repetición de lo que sucedió en 2012, los republicanos del Congreso atacan el programa ambiental de Biden por ser un derroche de dinero público y un intento errado de escoger ganadores y perdedores. Alegan que el costo parece haberse subestimado y analizan a los receptores de créditos del Departamento de Energía en busca de la nueva Solyndra.

Y, pese a todo el furor contra el robo descarado de propiedad intelectual por China, las consecuencias de la tercerización sin límites no captan ni remotamente la misma atención política. A pesar del paso de los años, sigue sin quedar claro quiénes tuvieron acceso a los despojos de A123 ni en qué grado se esparcieron. Pero siguen existiendo rastros de su tecnología dentro de la vasta cadena de proveedores de baterías en China. Uno de los principales proveedores de materiales catódicos LFP del mundo, Hubei Wanrun New Energy Technology, empezó como proveedor de A123 en Changzhou. Beck, el científico de materiales de A123 que trabajó de cerca con la empresa para producir materiales de ferrofosfato aceptables para baterías, afirma que Wanrun fue un socio honorable. Sin embargo, luego de la quiebra, la firma china quedó liberada de todo acuerdo de confidencialidad. Mientras tanto, CATL y BYD, que no fueron acusadas de infracciones de parte de A123, invirtieron miles de millones para crear la escala y la eficacia de costos de las que disponen hoy.



Datos: panorama de vehículos eléctricos para 2023 de bloombergnef.

Por mucho tiempo, los Estados Unidos se consideraron una máquina de innovaciones impulsadas por las virtudes del capitalismo. Andy Grove, el legendario CEO y fundador de Intel, advirtió hace 13 años que, si los Estados Unidos se negaban a cambiar su política industrial, quedarían rezagados en todas las revoluciones tecnológicas. "Si lo que estoy insinuando suena proteccionista, que así sea".

Ijaz ha visto las consecuencias de esa inacción a lo largo de los años, ya desde su primer viaje a China en 2007 para presentar el híbrido enchufable Ford Edge. Esa vez, era una nueva tecnología de baterías nunca antes vista en China. Ahora, es China la que domina los medios para producirla.

Ijaz admite que, aun cuando los Estados Unidos mantengan el rumbo, no alcanzará con competir en VE. Las firmas chinas, que ya están buscando nuevos mercados en Europa y América del Sur, pueden reducir costos consiguiendo escalas a mayor velocidad que las demás. Todavía no es realista que Ford, su antiguo empleador, quiera acudir a un proveedor local en vez de al gigante chino CATL. Al igual que casi todas las otras automotrices, Ford está presionada para producir VE y ya se encuentra rezagada. No puede permitirse esperar a que la joven *startup* de Ijaz se consolide. "La cantidad de dinero que hemos volcado es superior a todo lo que he visto antes y la legislación es mejor a lo que he conocido. Con políticas y decisiones correctas, podemos mover la aguja —asegura Ijaz—. Pero va a costar mucho más que eso". **<BW>** *Con Donny Lee y Chunying Zhang*

ByteDance quiere ser todo para todos

● La compañía detrás de TikTok está armando una app multipropósito en China para competir con WeChat.

Por ser una mujer de mediana edad y propietaria de un restaurante que no se interesaba por ver videos virales ni por crear ese tipo de videos, Zhou Meiying nunca le había encontrado mucho uso a Douyin, la *app* de videos cortos más popular de China. Pero eso cambió en el último año, cuando el gobierno chino cerró los restaurantes en Beijing para combatir el Covid-19. Zhou, de 44 años, empezó a subir videos que la mostraban preparando su especialidad, estofado con nudillos de cerdo, junto con un *link* que permitía que los usuarios hicieran pedidos. Ahora recibe cientos de pedidos por día a través de la aplicación. "Si no fuera por Douyin ni siquiera podría pagar los salarios —señala—. Es la nueva pierna que nos sostiene. Por eso hemos sobrevivido".

La fórmula significa mucho para Zhou y es un avance significativo para ByteDance Ltd., la compañía que maneja tanto Douyin como TikTok, que sólo está disponible fuera de China. ByteDance ha concentrado principalmente sus actividades en aplicaciones de redes sociales, y gran parte de sus ingresos anuales por US$ 80.000 millones provienen de lo que genera en publicidad. El año pasado empezó a ofrecer reparto de comida y productos en ciudades grandes como Beijing y Shanghai. Cuando Douyin muestra a un usuario una hamburguesa con queso o un postre, agrega un *link* para hacer el pedido o un cupón que se puede canjear en persona. Dentro de la aplicación los usuarios también pueden hacer búsquedas en cines, bares y salones de belleza.

El modelo de las denominadas "*apps* para todo" es popular en China gracias a WeChat, que incorpora en un solo lugar elementos de WhatsApp, Instagram, PayPal y otros servicios. Ninguno de los rivales de WeChat se aproximó a semejante alcance, pero el éxito de Douyin con el experimento de reparto de comida aumenta la posibilidad de que ByteDance pueda ser el primero en conseguirlo.

ByteDance ha pasado años colocando los ci-

mientos de su propio servicio "para todo". Se extendió a videojuegos y compras *online*. También le ha dado cada vez más importancia al comercio real mediante órdenes para comida y reservas de vuelos o de hoteles. El año pasado los 700 millones de usuarios de Douyin aumentaron por siete el gasto en esa clase de servicios, señala la empresa, aunque sin dar cifras concretas. GuoSheng Securities Co calcula que hacia 2025 Douyin podría facilitar transacciones a pedido por 300.000 millones de yuanes (US$ 41.900 millones), lo que generaría ingresos por comisiones de 17.000 millones de yuanes.

Si lo consiguiera, ByteDance pasaría a ser un rival más considerable de los principales grupos de Internet de China, como el dueño de WeChat, Tencent Holdings Ltd., o el Alibaba Group Holding Ltd., que ofrece una amplia gama de servicios financieros y de comercio electrónico, pero que no compite en redes sociales. "Douyin es un parque de diversiones gigante que tiene algo para todos", resume Dave Xie, directivo en la consultora Oliver Wyman. "Cuando te cansas de pasear inevitablemente vas a comprar o a comer. Todo se reduce a ocupar el tiempo", agrega. Eso también podría ayudar a ByteDance a llevar el modelo integral a otros mercados gracias a TikTok, suponiendo que por fin logre superar la dificultad política de operar en los mercados de los Estados Unidos y Europa. Portavoces de la firma no respondieron a pedidos de declaraciones.

La compañía identifica su principal ventaja en los algoritmos de recomendaciones. En Douyin y TikTok esos sistemas están dedicados a poner videos delante de los usuarios para que no dejen de verlos. Al parecer también son buenos para orientar a los clientes hacia los productos y servicios que con más probabilidad podrían comprar. Por caso, a los usuarios que pasan tiempo viendo videos de deportes de invierno los emparejan con publicaciones vinculadas a *snowboards*, pasajes a centros de esquí o vuelos económicos a Hokkaido.

La jugada de Douyin empezó en 2020, durante los primeros días de la pandemia, cuando activó el botón de compras internas en la aplicación. Su modelo, que consistía en utilizar a *influencers* para que promocionaran shampús o labiales en videos en vivo, tocó un punto sensible con los jóvenes durante los prolongados encierros en China. En su primer año en el comercio electrónico la compañía vendió unos US$ 26.000 millones en productos, al conseguir lo que a Alibaba le había llevado siete años. Ahora TikTok intenta adaptar ese modelo a los Estados Unidos y sus 150 millones de usuarios.

Al expandirse al comercio electrónico, Douyin se tomó con más seriedad el negocio de la comida. En junio de 2022 empezó a cobrar comisiones por los cupones después de haber pasado dos años promocionándolos en cafés y restaurantes. El sector de los cupones es más complicado que el de las transmisiones en vivo, dada la necesidad de precisar qué puede comer la gente basándose en su ubicación y actividades *online*. También coloca a ByteDance en competencia directa con el líder local de repartos de comida, Meituan, que en 2021 generó un quinto de sus ingresos por US$ 28.000 millones a partir del negocio de cupones.

En agosto Douyin anunció que se había asociado con la *app* Ele.me de Alibaba para ofrecer reparto de comida a sus usuarios. (La unión impulsó de inmediato una alianza contraria entre Meituan y Kuaishou, que se ubica en un lejano segundo lugar detrás de Douyin en el mercado chino de aplicaciones de videos cortos). ByteDance también está en conversaciones preliminares con el conglomerado chino Dalian Wanda Group Co para adquirir su unidad de pagos digitales, informó en mayo Bloomberg News, una transacción que podría ayudar a Douyin a llegar a millones de compradores en las plazas de Wanda a lo largo de las ciudades chinas.

ByteDance cuenta con más de un millar de empleados que trabajan contratando vendedores. En el caso de Zhou hicieron falta meses de llamadas persistentes y de pruebas a cargo de profesionales del *streaming* antes de que pudieran incorporar-

Las apps totales de Asia

Por servicios ofrecidos

	China			Singapur		Japón
	WeChat	Alipay	Douyin	Shopee	Grab	Line
Mensajería instantánea	●	●	●	×	×	●
Videollamadas	●	×	×	×	×	●
Sistemas de pago	●	●	×	●	●	●
Servicios financieros	●	●	×	×	●	×
Redes sociales	●	×	●	×	×	●
Streaming en vivo	●	×	●	●	×	×
Minijuegos	●	●	●	●	×	×
Comercio electrónico	●	●	●	●	×	●
Reparto de comida y productos	●	●	●	●	●	×
Reserva de vuelos y hoteles	●	●	●	●	×	×
Servicios de transporte	●	●	×	×	●	×

DATOS: COMPILADOS POR BLOOMBERG

► Zhou transmite en vivo por Douyin desde uno de sus restaurantes.

la. Al final, cuenta ella, "me convencieron de que debía aprender a hacer ventas relámpago y captar tráfico en vivo y todo eso". Ahora su negocio hace transmisiones en vivo durante cinco horas todos los días en Douyin, primeros planos de nudillos de cerdo cocinándose en una olla gigante, donde Zhou los cubre con una salsa secreta antes de emplatarlos, mientras sus empleados merodean fuera de cámara y gritan los detalles de las ofertas con descuento. Puede que no sea la receta de un contenido particularmente atractivo, pero les sirve a personas que sólo lo ven por unos minutos antes de hacer un pedido. Zhou ya es una conversa; hasta fabricó cajas con un código QR que se vincula a la cuenta del restaurante en la *app*.

En diciembre Byte Dance ascendió a Han Shangyou, el jefe de transmisiones en vivo y servicios a pedido de Douyin, al cargo de director de toda la plataforma de Douyin en China. Depende directamente de Zhang Nan, el extitular de Douyin que ahora dirige las operaciones de ByteDance en China. "Douyin es mucho más que el eslogan 'filma tu vida hermosa'. Se ha convertido en una forma de vida", declaró Han en septiembre ante un grupo de comerciantes chinos.

El reparto de comida tiene el potencial de convertirse en otro motivo por el que los usuarios gasten dinero de manera regular en Douyin, pero también demanda inversiones sustanciales. Aunque los clientes parecen felices de pedir comida usando las aplicaciones telefónicas, empresas de todo el mundo deben esforzarse para registrar ganancias constantes a partir de sus servicios de reparto.

Meituan cargó durante años con abultadas pérdidas tras firmar convenios para disponer de los suficientes motociclistas que pudieran entregar 60 millones de pedidos diarios. El sistema de reparto de Douyin sólo funciona en un puñado de ciudades gracias a socios como Ele.me o SF Holding Inc.. "El tráfico de usuarios es sin dudas la ventaja de Douyin, pero en lo que respecta a logística y a sumar vendedores, esa clase de trabajo sucio no se puede lograr en un día", explica Xie, de Oliver Wyman.

ByteDance consiguió menos avances en otros sectores de su vasto imperio *online*, y se replegó en China de proyectos como desarrollo de juegos y *streaming* musical. Eso podría dilatar las perspectivas de Douyin como plataforma "todo en uno". Mientras tanto, WeChat busca avanzar sobre el territorio de Douyin con su propio sistema de videos cortos, llamado Channels. En 2022 multiplicó por tres los usuarios del servicio y en el cuarto trimestre generó ventas por 1000 millones de yuanes.

Pero Douyin demuestra que su experiencia en cultivar la economía influencer en su *app* principal puede traducirse a otros servicios. Ello dio nacimiento a negocios como el estudio de contenidos dirigido por Xu Mengjie, una habitante de 24 años de Hangzhou, en la provincia de Zhejiang. Todos los días Xu y otros seis *streamers* se turnan para promover cupones de cangrejos picantes, té de burbujas y *brochettes* de carne, de los que su empresa obtiene una tajada por cada venta.

Poseedora de una maestría en finanzas, Xu afirma que su compañía puede generar medio millón de yuanes de facturación mensual, mucho más de lo que habría conseguido en un puesto inferior en un fondo privado. "Es un camino totalmente nuevo con un crecimiento descomunal", asegura la mujer, que tiene 170.000 seguidores. "Si empiezo temprano y lo hago bien, el futuro puede ser brillante".

El futuro descansa en su capacidad de mantenerse en el lado bueno de Douyin. Xu cuenta que el 90 por ciento de los espectadores descubrieron sus sesiones en publicaciones basadas en sus intereses, lo que implica que la viabilidad de su empresa depende por completo de cómo los algoritmos de Douyin presentan sus contenidos. Ella revisa constantemente los números y trata de anticiparse para que el *software* la recompense. Cree que si las cifras de ventas caen, la *app* la castigará reduciendo el acceso de los usuarios. "Es algo bastante tortuoso", admite. <**BW**> *Zheping Huang.*

THE BOTTOM LINE: *El éxito reciente de Douyin con cupones y reparto de comida insinúa un futuro en el que los usuarios pueden hacer muchas más cosas con las aplicaciones que ver videos virales.*

TU SEGURO DE AUTO EN TIEMPO RÉCORD

CONTRATÁ POR WHATSAPP LAS 24 HS.

LA CAJA de ahorro y seguro

GENERALI

11 4857-7777

lacaja.com.ar

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

N° de inscripción SSN 501

Departamento de Orientación y Asistencia al Asegurado 0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn

SSN | SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN

El emir de Qatar, jeque Tamim bin Hamad Al Thani.

¿Qué le espera a Qatar después del Mundial?

Por 12 años el torneo dominó la agenda en el estado petrolero del Golfo Pérsico. Ahora tratará de construir a partir de ese legado.

Por Andrew England y Simeon Kerr en Doha

Las masas de hinchas de fútbol ruidosos se fueron hace tiempo, pero siete meses después perduran en Doha recuerdos de aquel momento vertiginoso en que Qatar ocupó la escena mundial.

Están los estadios espectaculares donde se disputó el Mundial de Fútbol, la mayoría de los cuales aguardan una reducción de tamaño o la reutilización: uno será un complejo para casamientos, otros pasarán a ser centros de compras u hoteles.

Pareciera que Qatar se aferra a los últimos vestigios del campeonato mientras estudia cómo rematar el éxito de haber sido el primer estado árabe o musulmán en organizar uno de los encuentros deportivos más grandes del planeta.

Sus gobernantes insisten en que no hay resaca. Aseguran que trabajan en la siguiente etapa en el desarrollo del estado rebosante de gas, en tanto no ha disminuido la riqueza ni la ambición que los ayudaron a conseguir el Mundial. Hablan de su deseo de crear una "economía basada en el conocimiento" y labrarse un papel como "mediador de problemas internacionales". Se comenta incluso que podrían postularse para los Juegos Olímpicos de 2036.

Pero algunos ya se preocupan por la aparente falta de ideas sobre lo que vendrá luego. Durante 12 años los preparativos para el Mundial captaron buena parte de la atención del país. Gastó unos US$ 200.000 millones en infraestructura, mientras enfrentaba un torrente inagotable de críticas por el trato a los trabajadores inmigrantes y rechazaba acusaciones de que había comprado el certamen.

Doha se transformó en un gigantesco andamio que desbordaba de actividad. Hoy, una vez terminadas las obras de un subterráneo de avanzada, autopistas, hoteles y torres de viviendas, quedaban pocos bolsones en construcción. Grúas solitarias penden sobre los edificios que no han sido terminados; se alivió la congestión que embotellaba los caminos. Doha se volvió somnolienta mientras los vecinos Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos (EAU)

disfrutan del auge de los petrodólares.

"Los últimos seis meses fueron para desinflarse, muchos asistieron al momento culminante, y siempre había sido difícil imaginar que Doha pudiera ser un lugar excitante para la gente. Pero en cuanto al futuro, de momento no hay un rumbo claro", observa Tarik Yousef, director del Consejo del Medio Oriente sobre Asuntos Mundiales radicado en Qatar. "¿Cuál es el plan?", se pregunta.

La respuesta que se le de a esa consulta habrá de convertirse en un caso testigo respecto de si la organización de un Mundial puede ser algo transformador a largo plazo —es lo que sostienen los qataríes—, y si Doha lo podrá utilizar para elevar la posición del país en el panorama internacional luego de un decenio turbulento.

El desafío, acotan analistas, es evitar la complacencia y convencer a inversores extranjeros de que el estado de 3 millones de habitantes, de los cuales sólo 400.000 son qataríes, debería ser un destino para su dinero. Y la capacidad del pequeño país, que con el tiempo se ganó la reputación doble de díscolo y mediador, para navegar las relaciones fracturadas de la región podría ser clave para lo que suceda después.

"El Mundial fue un comienzo, no un final", afirma el jeque Mohamed bin Abdulraman al-Thani, quien ejerce la doble función de primer ministro y canciller.

"Todo en su lugar"

Durante mucho tiempo Qatar ha pretendido destacarse en la escena mundial, pero gran parte de la última década la pasó enfrentado con sus vecinos más grandes.

Años de fricción llevaron a que en 2017 Arabia Saudita y los EAU acusaran a Qatar de apoyar a islamistas, estar demasiado cerca de Irán y utilizar la cadena noticiosa Al Yazira, radicada en Doha, para amplificar las voces extremistas. Ello condujo a un embargo regional y al corte de relaciones diplomáticas y de transporte. Luego Bahrein y Egipto se sumaron a la medida.

Superado un período de descompresión, los qataríes creen que el país salió más fuerte de la experiencia.

El aprovechamiento de esa situación descansa sobre los hombros del jeque Mohamed, a quien el emir, jeque Tamim bin Hamad al-Thani, ascendió al rango de primer ministro en el mes de marzo como parte de un ajuste destinado a "inyectar sangre nueva", comentó un funcionario de alto nivel.

En vista de que el 80 por ciento de la fuerza laboral trabaja en el sector público, y de que todos los qataríes se benefician de un generoso sistema benefactor que los protege de la cuna a la tumba, los gobiernos pretenden cuidarse de caer en el letargo y tratan de fomentar la productividad, agregó el funcionario.

"Tenemos que construir a partir del éxito del Mundial, por eso se han visto cambios recientes en el gobierno —explicó—. La infraestructura está lista, los caminos, el puerto...todo está en su lugar".

Calificado como el "director ejecutivo" del "presidente" que es el emir, el jeque Mohamed, de 42 años, tiene la tarea de conducir la fase siguiente en el desarrollo.

Para hacerlo contará con recursos significativos. Por ser uno de los principales exportadores de gas natural licuado (GNL) y con un país que figura entre los más ricos en términos per cápita, Doha posee vastos medios financieros para volcar en pos de sus ambiciones. El año pasado registró un superávit de US$ 24.000 millones, el más alto en varios años, a pesar de los enormes gastos del Mundial.

Los ingresos gasíferos de Qatar seguramente seguirán creciendo. Hay una demanda creciente del fluido desde la crisis energética del año pasado, que fue desatada por la invasión rusa de Ucrania. Doha se encuentra en el medio de una enorme expansión de su capacidad de producción interna valuada en US$ 30.000 millones.

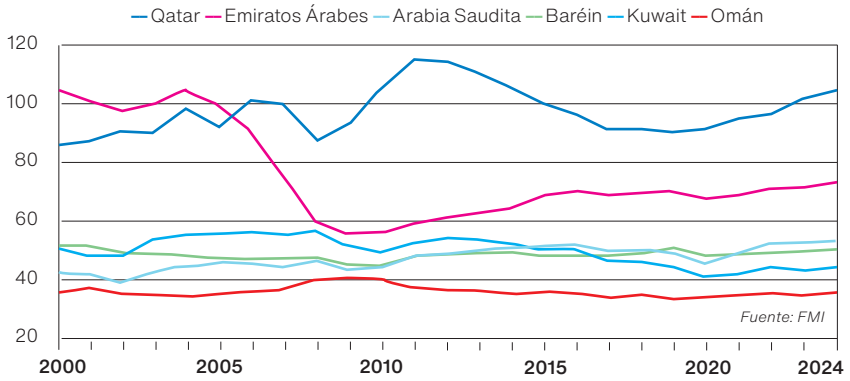
Gran parte del superávit se destinará a la Autoridad de Inversiones de Qatar, el fondo de riqueza soberana calculado en US$ 450.000 millones que cobró fama durante y después de la crisis financiera de 2008/09, al invertir miles de millones de dólares en compañías occidentales como Credit Suisse, Barclays o Saintbury's, mientras se quedaba con activos trofeo del estilo de Harrods.

Ahora la AIQ está acumulando recursos para administrar la próxima sobreabundancia de riqueza petrolera. Su plantilla de personal pasó en cinco años de 350 a 500 empleados, y prevé contratar a otros 200 hacia 2025.

A escala nacional, el jeque Mohamed habla de emplear el poderío financiero de Doha y la nueva infraestructura para de-

Qatar tiene uno de los más altos PBI per cápita del mundo

PBI per cápita de los estados del Golfo en paridad de poder adquisitivo en contraste 2017 $000s



"Nunca te desharás del gas. El gas es un combustible de destino -para la transición verde-, nos guste o no"

sarrollar sectores específicos, como atención médica, energía, logística y educación.

La idea es capitalizar entidades públicas, como las zonas especiales de inversiones del tipo del Parque de la Ciencia y la Tecnología de Qatar, y atraer a compañías foráneas con la promesa de hacer inversiones a la par. Doha ya está en conversaciones con Volkswagen, donde la AIQ tiene una participación significativa, para que la automotriz alemana fabrique nuevas tecnologías, indican funcionarios.

"Nuestro objetivo es recibir más y más compañías extranjeras aumentando los incentivos para que vengan. Una de las formas es mediante la inversión conjunta en asociaciones —explicó el jeque Mohamed—. Ese es el proceso que adoptamos y el Mundial ciertamente nos ayudó a llevar nuestra propuesta a los socios".

Los funcionarios también esperan que el Mundial fomente el turismo —ahora grupos de argentinos visitan Doha para transitar los pasos de su capitán victorioso, Lionel Messi— en tanto buscan convertirse en un imán para viajeros en plan familiar y aquellos atraídos por los museos de nivel internacional de Qatar.

Pero en otros lugares del Golfo Pérsico los intentos por diversificar la economía por lo general han fracasado. En las últimas dos décadas Qatar invirtió fuertemente en educación y cultura, pero sus planes de crear un centro financiero no consiguieron formar una masa crítica.

"El desafío de establecer un parque tecnológico no radica en la idea o el empeño, sino en llevarlo a la práctica —aclara Yousef—. El enigma de los últimos 30 años sigue sin resolverse: cómo crear una diversificación genuina cuando su principal fuente de ingresos son las exportaciones de una materia prima que van al estado".

Hoy Qatar opera en un entorno cada vez más competitivo en tanto Arabia Saudita, un gigante al lado de Qatar, y los EAU, el eje financiero de la región, prosiguen con sus propios planes ambiciosos. Funcionarios qataríes advierten que no pretenden competir con las principales potencias del Golfo Pérsico.

"Tenemos estructuras económicas similares pero el enfoque de Qatar es diferente, tratamos de ser muy especializados y concretos", señala el jeque Mohamed.

Pero ya hay una disputa regional por talentos e inversiones que va tomando calor. También afloran dudas sobre cuán sustentable será la reciente distensión.

Tanto Arabia Saudita cuando los EAU son gobernados por líderes fuertes —el príncipe heredero bin Salman y el jeque Mohamed bin Zayed al-Nahyan, respectivamente—, quienes estuvieron en la primera línea del embargo.

"La relación entre el jeque Tamin y Mohamed bin Salman parece muy fuerte", observa Kristian Coates Urlrichsen, experto en el Golfo Pérsico del Instituto Baker de Políticas Públicas de la Universidad de Rice, refiriéndose al abrazo público que se dieron durante el Mundial. "Pero no se puede dar nada por sentado. ¿Cómo vivir y planificar con eso en mente?"

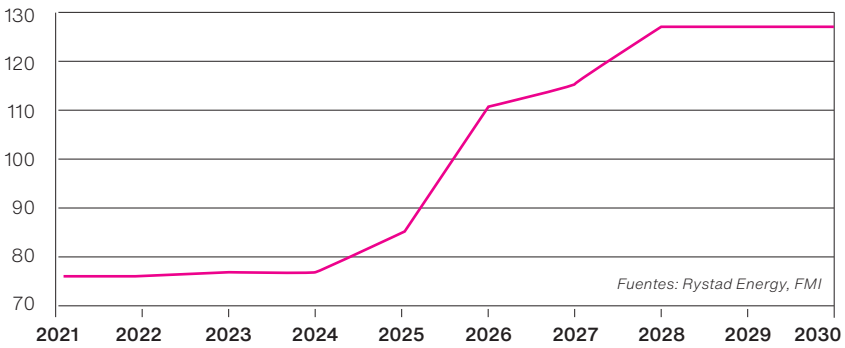
Donald Trump, a pesar de que Doha albergaba la principal base militar estadounidense en la región, Al Udeid.

Las relaciones mejoraron desde el levantamiento del embargo en 2021. Riyad y Abu Dhabi también procedieron a normalizar las relaciones con su archirrival, Irán, lo que mitigó las tensiones regionales. Pero en Doha algunos funcionarios no están seguros si la distensión con Irán es estratégica o táctica. Y perduran las cicatrices por la hostilidad de los países vecinos.

"Hemos afrontado tantas crisis que siempre el existe el riesgo de que surja una más —comenta el funcionario de alto rango—. Nuestra meta es garantizar la estabilidad en la región y mantener las relaciones con nuestros vecinos".

El jeque Hamad, quien supervisó la transición de Qatar de país atrasado a potencia gasífera, impulsó una política exterior sumamente asertiva que a menudo pareció ir en contra de los intereses de otros estados del Golfo Pérsico.

Qatar está llevando a cabo la mayor expansión de GNL de la historia
Pronóstico del impacto del proyecto North Field en la producción de GNL de Qatar (en millones de toneladas)



Tener cerca a los amigos

Pocos conocen mejor los riesgos de los problemas regionales que el jeque Tamim, quien ascendió al trono en 2013, cuando su padre, el jeque Hamad, tomó la sorpresiva decisión de abdicar.

A las pocas semanas de haber asumido, con 33 años, fue informado por Kuwait que los países vecinos estaban trabajando en su contra. Al año siguiente estalló la primera crisis diplomática cuando Arabia Saudita, los EAU, Bahrein y Egipto retiraron sus embajadores de Doha.

Tres años más tarde el cuarteto impuso el embargo. En principio parecieron contar con el respaldo del entonces presidente

Esto se hizo especialmente evidente luego de las revueltas árabes de 2011, cuando Doha aspiró a incrementar su influencia respaldando a grupos islamistas de Egipto a Siria, por lo que debió afrontar la acusación de haber apoyado a grupos extremistas en la guerra civil del segundo de esos estados. Para cuando ascendió al trono el jeque Tamim, Qatar tenía pocos amigos en el vecindario y se habían tensado las relaciones con Washington.

Habitantes de Qatar y analistas afirman

que el nuevo emir es más conservador que su padre extravagante y se inclina por una política exterior más moderada.

"Se rodeó de su propia gente, parece haber centralizado buena parte de la toma de decisiones en la corte real y se mueve según sus términos", destacó Ulrichsen.

El jeque Tamim se concentró en fortalecer las relaciones con los Estados Unidos y Europa, especialmente el Reino Unido. También reforzó la defensa de Doha, por lo que el gasto en armas de Qatar pasó de US$ 1900 millones en 2010 a US$ 15.400 millones el año pasado, según el Instituto de Investigaciones sobre la Paz Internacional de Estocolmo. Ha comprado cazas de combate en Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia, además de sistemas de defensa aérea estadounidenses.

La estrategia, comentan funcionarios, es contar con un elemento de disuasión frente a las amenazas mientras sus funciones como proveedor de GNL y mediador le aseguran que seguirá siendo relevante ante socios más poderosos.

Los funcionarios hablan de aplicar una política exterior equilibrada, anclada en su asociación con Washington. En 2024 Doha confía en renovar por otros 10 años la cesión de la base de Al Udeid a EE.UU.

"La primera línea de defensa de Qatar es su diplomacia y asegurarse de contar con fuertes asociaciones estratégicas con muchos países, incluido Estados Unidos", señaló un funcionario árabe.

Los cambios en las dinámicas de la región parecen haber jugado a favor de Qatar. La retirada caótica de Estados Unidos de Afganistán en 2021 puso de manifiesto el valor de Doha como aliado norteamericano en condiciones de negociar con sus enemigos luego de la toma del poder por los talibanes. El país, que desde 2013 alberga una oficina de los talibanes, fue decisivo en la evacuación de los afganos que trabajaban para Estados Unidos y las organizaciones de la coalición, así como de otras personas vulnerables a represalias.

Desde entonces se ha convertido en la sede para los funcionarios occidentales que tratan con Afganistán, muchas embajadas se instalaron en Doha y el jeque Mohamed actúa como un emisario de las charlas de Washington con los talibanes.

El año pasado el presidente Biden elevó a Qatar a la categoría de "aliado importante extra OTAN". Y al ser uno de los pocos países que tiene a la vez buenas relaciones con EE.UU. y con Irán, Doha cumple la función de transmitir mensajes entre el gobierno de Biden y el régimen islámico.

Los rascacielos de Doha, una postal típica que recorrió el mundo.

Pero Qatar toma sus precauciones. Además de mantener lazos con Irán, también tiene relaciones estrechas con Turquía y vínculos comerciales con Rusia y China. Está dispuesto a diferenciarse más de algunos de sus vecinos: aparte de las del Talibán también alberga oficinas de Hamas, el grupo militante palestino; ha resistido el reciente acercamiento árabe con el presidente sirio Bachar al-Assad que impulsan los sauditas, y no considera organización terrorista a la Hermandad Musulmana.

Mehran Kamrava, profesor de gobierno en la Universidad Georgetown de Qatar, sostiene que lograr que el país siga siendo relevante para las potencias mundiales "es una suerte de estrategia de supervivencia".

"El modo en que se puede subrayar la relevancia es contando con una línea aérea de categoría internacional; ser un eje logístico y de transporte; participar en mediaciones regionales, y gozar de la reputación de pacificador", resume.

La riqueza gasífera del país, agrega Kamrava, le confiere los recursos necesarios "para asegurarse la relevancia".

También le ayudó a profundizar las relaciones entre Oriente y Occidente, y en Doha hay un sentido palpable de reivindicación por su decisión de expandir la producción del yacimiento norte, el más grande del mundo de gas natural que comparte con Irán, en tanto la guerra en Ucrania aumentó la demanda de GNL.

Anunció el proyecto en 2017, meses antes del embargo regional y en momentos en que gran parte del mundo se alejaba de los combustibles fósiles. El proyecto elevará la producción anual de GNL de Qatar de 77 millones de toneladas a 126 millones en 2027, equivalente a la tercera parte de la demanda total de GNL del año pasado.

China, Alemania y Bangladesh firmaron contratos a largo plazo para asegurar envíos de GNL cuando la nueva producción esté en línea. Otros países europeos han demorado en firmar contratos, pero Saad al-Kaabi, el ministro de Energía, aclara que este año sellarán convenios similares con el Reino Unido, Francia e Italia.

"Nunca desaparecerá el gas —asegura Kaabi—. Es un combustible de destino (en la transición verde), nos guste o no".

El FMI indica que hacia el 2027 la expansión del GNL aumentará en 5,7 por ciento el PBI real acumulado, y agregará otros 3,5 por ciento al PBI en exportaciones por año. Todo lo cual aviva la confianza de Doha. Sin embargo, el riesgo es que "vuelvan a caer en a trampa de excederse de sus capacidades", alerta Kamrava.

"Han recuperado la jactancia —agrega—. Organizaron un Mundial muy exitoso. La duda es si todo eso se convertirá en una soberbia insostenible a largo plazo". **<AP>**

Hierbabuena Vegan ofrece alternativas con espíritu fast food, como el choriplant

PLANTAS PARA TODOS

La búsqueda de una dieta más sana y equilibrada comienza a enfocarse cada vez más en los vegetales y refrenda una movida con ofertas para todos los gustos. Una selección de las mejores y más deliciosas opciones *plant based* de Buenos Aires.

Por Fabián Dorado

Lejos parecen haber quedado los días en que los militantes de la opción animal free salían a aporrear el frente de la parrilla La Brigada o se exponían a los rebencazos de los gauchos en La Rural al entrarles, de prepo, a la arena donde mostraban lo último de la alta ganadería. En esta nueva etapa, la corrección política ha convertido al veganismo en una menos belicosa opción: la comida *plant based*.

Como con otras tendencias de consumo natural, la propuesta que busca hacer foco en una alimentación basada en plantas está atrayendo a nuevos jugadores que, por un lado, empiezan por abrir el espectro y por otro van subiendo la vara de la oferta.

Esta desescalada del puritanismo anticárnico se puede observar hasta en las declaraciones de uno de sus máximos impulsores, el autor y chef Matthew Kenney: "No quiero empujar a nadie a que haga nada. Para mí, como consumidor, se trata solo de disfrutar de una comida rica con la que me sienta bien".

Entonces, más allá del tema ético, cuales serían las ventajas de orientarse hacia este tipo de alimentación?

Delfina Salaberry, una chef argentina formada en la Escuela Gastronómica de Occidente en Colombia y donde también instauró su propio curso de Alimentación Consciente, lo explica: "Podría decir que el beneficio más grande que podemos obtener de este estilo de alimentación radica en que las plantas (de consumo humano, e incluyendo toda clase de vegetales, granos integrales, frutales, leguminosas, algas, etc.) no tienen ninguna contraindicación. Al contrario, el 99,9 por ciento son componentes aprovechables cargados de información de calidad lista para ser utilizada por nuestro organismo".

Para decirlo en criollo: según Salaberry, cada partícula que conforma una planta o un fruto, es el resultado de la transformación de todo un ecosistema que trabaja perfectamente para poder crear un producto final y poder ser consumido para aprovechar sus beneficios. Por ejemplo, estudios de laboratorio demostraron que la curcumina, un componente encontrado en la cúrcuma (un rizoma) ataca a las células cancerosas mientras que no toca las células sanas, o una de las fuentes más ricas de omega-3 concentradas en las semillas de lino, poseen lignanos, un tipo de fitoestrógeno que puede amorti-

guar los efectos del estrógeno del propio organismo,... y así podríamos seguir hablando de las bondades de las plantas y los enormes beneficios que se pueden obtener de ellas con sólo acercarnos un poco más a este inmenso mundo vegetal.

Los acompañamientos 'verdes' en el Palacio Duhau se sirven en un tótem personal de teca

Los básicos

La marca Haulani es la creadora de Vegan Creamery, una heladería cien por ciento *plant based* basada en la leche de coco. Claramente, ese punto de origen ofrece muy buenas texturas y parece intrínsecamente más atractivo que si la alternativa fuese, por ejemplo, la leche de soja. Aquí hay un negocio pensado para el delivery pero con la posibilidad de que sus potes puedan servirse surtidos como en una heladería clásica. Trabajan con una muy buena calidad de chocolates y se destacan sabores como el chocolate blanco con frambuesas o el maracuyá granizado. También tiene una oferta de paletas muy cancheras.

Si alguien es *team* Nicole y no va a permitir de ninguna manera que sus hijos incurran en el pecado de las hamburguesas, a no desesperar. Hierbabuena Vegan ofrece una alternativa totalmente desprovista de proteína animal y con todos los formatos y el espíritu del *fast food* más clásico. Este espacio en San Telmo (Av. Caseros 466) venía perfilándose desde su nacimiento hace más de una década y ahora adhiere en su totalidad a la prédica *veggie*. Mientras muchos de sus cultores tratan de separarse de la emulación de las formas tradicionales, aquí las huestes de Diego Scioli, su propietario, las abrazan fraternalmente. Para muestras, basten sus hamburguesas (muy recomendable la Avocado Burger), los hot dogs (con salchichas a base de tofu) o su verdadera *piece* de resistance cuyo nombre realmente lo dice todo: el choriplant. Además son muy pero muy *pet friendly*.

En Let it V, la carta busca desacralizar los usos del veganismo

Si se está de ánimos para una propuesta más elaborada, se puede recurrir a Let it V (con versión Lounge en el Bajo Belgrano, Castañeda 1940, y otras sucursales en Palermo y Devoto). La carta busca desacralizar los usos del veganismo y plantear una propuesta más jovial y descontracturada. Hay mucho platito para compartir, donde se destaca la faina crocante rellena con hongos y un *side* de tomates cherries, cebollas y salsa Harissa. Entre los principales, se puede optar por el *bibimbap*, un plato coreano de arroz blanco, repollo, espinacas, tofu, zapallo glaseado, brotes de soja y salsa de ajíes fermentados. También acompaña una salsa opcional (y flamígera)

Alta botánica

En este crescendo verde la prédica *plant based* está encontrando cotas cada vez más altas en sus expresiones como en el caso de Mudrá (Av. Córdoba 3942 como parte de la Fundación Patagonia Flooring Design & Art Center). Con poco más de tres años Mudrá ha sabido aunar la movida alimentaria sustentable junto a una magnífica propuesta arquitectónica. E incluso se ha afianzado en el mercado con dos nuevas direcciones, una variante exprés en la zona de Retiro y un nuevo restaurant en Nordelta. En su locación original se puede apreciar el fruto de los esfuerzos del equipo de cocina en los bellos espacios ideados por Ailin Malimowcka y realizados por los arquitectos Mariano Canova y Judith Barbour. La paisajista Matilde Oyharzábal también fue de la partida, aportando toques como el de colocar un olivo en medio de una mesa comunal o la realización de los jardines verticales que adornan la fachada exterior. Es que todo aquí está pensado en forma mancomunada con la naturaleza y las prácticas sustentables. Ya en el penúltimo nivel se encuentran una serie de motivos óseos que recuer-

Vegan Creamery es una heladería con productos basados en leche de coco.

dan un interior a lo Jonás y la Ballena, pero es en el *rooftoop* donde se hace patente lo mejor de la propuesta. Con tanta gente del diseño y la arquitectura involucrada se puede disfrutar de una gran variedad de espacios desde *boxes* a mesas para muchos comensales no necesariamente del mismo grupo (al gusto del consumidor, por supuesto). Desde el mismísimo *appetizer*, *hummus* de garbanzos con unas *crackers*, ya nos habla de un compromiso que no hará más que florecer en los platos propiamente dichos. Hay una interesante variedad de sushi donde se destacan los niguiri de palta en láminas con arroz shari, alga nori, crema de rocoto y almendras fileteadas. Se puede seguir abriendo el juego con unos baos chiferos, estos panes delicados que están cocidos al vapor. El servicio viene con dos *ready to make* junto a gírgolas de inspiración oriental, unos exquisitos vegetales encurtidos agridulces y verdes varios. Entrando en los principales se pueden probar los Santos Qnoquis, una pasta de batatas con salsa blanca que viene con portobelos rostizados, arvejas salteadas, queso parmesano de almendras y aceite de oliva. Siguiendo con las pastas, muy recomendable su versión de lingüini con salsa *spicy* (pica en serio) con un buen contrapunto entre la salsa y las gírgolas en tempura y el microconcassé de cebollas moradas. A los postres sobresale una muy original *crème brûleé* de maíz adornada con pochoclos y los populares conejitos del jardín de nuestras abuelas y una suerte de semifredo de paltas y limón con miguitas de pistacho y frutas de estación. Si hubo sed se puede recurrir a una buena si breve carta de vinos, cervezas o a algún trago de autor.

"El beneficio más grande de este estilo de alimentación radica, sobre todo, en que las plantas no tienen ninguna contraindicación"

Con la impecable vocación de excelencia que le es intrínseca, Gioia, uno de los restaurants del Palacio Duhau (Av. Alvear 1661) apuesta en grande por destacar entre los que abrazan la revolución verde. Por empezar, han sumado a su patronímico el "Cocina Botánica" e intentan, en palabras de su *sous-chef*, Juan Simonte, "hacer un poco de ruido en el mercado". Y parece que las herramientas para tal cometido son las técnicas acabadas, la búsqueda constante de nuevos productos y una atención al detalle que apabulla. Para muestra, baste el mismísimo arranque, donde los acompañamientos se sirven en un tótem personal de teca, un adminículo a quienes los encargados de servicio llaman por un apelativo tan gráfico como cariñoso: Arturito. Es que este simpático y utraelegante utensilio claramente recuerda al robot de *Star Wars*. El punto es que se puede desmontar para ofrecer manteca ahumada, vegetales fermentados, encurtidos, *Kimchi* y un exquisito pan *brioche* servido tibio. La carta se divide entre Vegetales, Hongos y Cereales y Legumbres. Desde allí se puede ir y venir armando un plan de entrantes o, simplemente, la progresión de platos que se desee. Como derrotero probable se puede arrancar el periplo de Gioia con unos buñuelos de maíz en tempura con emulsión de ají amarillo y ajo negro para luego pasar a los baos de hongos piopinos, con jalapeño, repollo y teriyaki. Parada obligada en el ceviche de gírgolas con leche de tigre de ají amarillo, boniato y maíz cancha. También hay una melena de león en versión anticuchera con puré, papas paille y criolla. A los postres llegan las bananas en texturas con crema de chocolate y caramelo, nueces fritas, salsa de dulce de leche y, por si quedaba alguna duda…¡helado de banana! O un bombón helado relleno de mousse, curd de mandarina, crocante de cacao y cintas de zanahoria. Un consejo: bien vale soltarse la melena y darse el gusto de acompañarlos directamente con un trago de autor de su excelente barra. Para el caso, es súper recomendable el Curcumita, con escoces, jengibre, cúrcuma y especias. Justo para brindar por un mundo de sabores nuevos, ecológicos y sustentables. **<AP>**

NOS UNE LA CONEXIÓN MÁS FUERTE

Hace 30 años asumimos un enorme compromiso: operar, mantener y desarrollar la red de distribución más grande de la Argentina, para llevar gas natural a miles de hogares, comercios, pymes e industrias, de manera confiable y segura, las 24 horas, todos los días del año.

Desde entonces, somos parte de la vida de millones de personas en más de **360 localidades de 7 provincias del país.**

Nuestro vínculo cada día es más fuerte. **Nos conecta una gran red.**

camuzzigas.com.ar

30 años camuzzi

Detrás de los negocios

El hilo rojo

De Marcos Galperin a Gino Tubaro, cuál es el denominador común para el éxito.

La capacidad de formar equipos y encontrar talento une a estos perfiles

El mito dice que el 80 por ciento de las PyMEs no sobreviven al segundo año de vida. O que el 90 por ciento de las empresas que se crean están destinadas a fracasar. El número varía según el interlocutor, pero es claro que si en el mundo es un desafío atravesar el tan temido "valle de la muerte" de las *startups*, en la Argentina eso se vuelve un reto aún más peligroso. Cambios de reglas de juego, cepo, inflación y crisis constante asustarían a más de un valiente. Sin embargo, el país se posicionó como cuna de unicornios –ya son 11 los nacidos en esta tierra– y se ilusiona con las bondades que puede traer la economía del conocimiento para el desarrollo de su población.

¿Cuál es, entonces, el hilo rojo que conecta a los casos de éxito? ¿Qué tienen en común nombres como Marcos Galperin, Martín Migoya o Gino Tubaro? Entenderlo podría ser la clave para destrabar una industria con infinitas posibilidades.

De eso se encargaron los periodistas Carolina Amoroso y Juan Meiriño, que desglosan en su libro *Hackear la Argentina* (Editorial Catarsis) una serie de entrevistas con los referentes más importantes de lo que ellos mismos llaman "el Silicon Valley local".

"Entendíamos que eso estaba pasando en paralelo a un mundo muy distinto, a un país que está siempre atrapado en su propia coyuntura y en sus urgencias. ¿Cómo puede ser que este que es un país en el cual las crisis parecen ser una constante, sea también el semillero para muchísimo talento que piensa soluciones globales? Después entendimos que el contexto argentino podía llegar a ofrecer algunas condiciones que tienen cierta coherencia, porque los argentinos estamos acostumbrados a encontrar soluciones creativas a los problemas", plantea Amoroso.

Y como en tantos otros temas, la grieta también genera divisiones: "Hay una idea instalada en cierta corriente ideológica de la política argentina que me parece que estaría bueno deconstruir sobre la generación de riqueza y el sector privado que es profundamente peligrosa. La generación de riqueza es algo virtuoso, decir eso puede parecer una obviedad, pero en la Argentina a veces hay que desobviar obviedades. Hay mucho discurso político cimentado en la falacia de que si alguien no tiene sus derechos garantizados es porque alguien más se lo queda. Pero lo que vemos es que en lugares del mundo donde el foco está puesto en agrandar la torta ahí se dan procesos más virtuosos de inclusión", analiza Amoroso. Y refuerza: "Lo primero que hay que hacer en la Argentina es desandar esta idea de que el sector privado es malo. Sin embargo, creo que parte de esta idea está cimentada en un empresario que no ha sido virtuoso, pero justamente el empresario de este ecosistema hackea totalmente la lógica prendaria. Es un empresario que quiere salir a competir con el mundo y por consiguiente, es un empresariado que abona esta idea de que la generación de riqueza es virtuosa y de que la inclusión para millones de argentinos viene de la mano de más empresas".

Los autores, después de un poco más de un año de trabajo en el que se metieron en los mundos y las cabezas de estos emprendedores, pudieron detectar algunas características en común que llevaron al éxito a estos fundadores. La resiliencia, una palabra muy de moda ahora, es la primera. "Galperín dijo que emprender es como tirarse a la pileta sin agua y convencer a los otros de que se tiren con vos. Todos tuvieron altibajos, eso es un denominador común: Despegar, por ejemplo, estuvo dos veces a punto de cerrar porque no podía pagar los sueldos. La resiliencia es real en estos casos", menciona Meiriño. Y agrega que estos emprendedores se "enamoran del problema" como un primer paso que es un compromiso a largo plazo.

Para Amoroso, el factor clave es que se trata de personas "insaciables en su curiosidad", con intereses que van mucho más allá de su negocio. Y destaca un punto más: la capacidad de formar equipos. "Son grandes detectores de talento. Las buenas ideas son eso, buenas ideas. Pero el salto a un modelo de negocios exitoso te lo da un engranaje sólido. Y ellos tuvieron la generosidad para hacer crecer a los que tenían abajo y colocarse en un lugar estratégico donde tienen que estar para que sus negocios cambien", concluye la periodista. **<AP>** *Eugenia Iglesias*

Te hacemos la economía más fácil

El Cronista

HONDA

CUMPLIMOS 45 AÑOS PONIENDO EN MARCHA LOS SUEÑOS DE LOS ARGENTINOS.

En 1978 empezamos en Argentina un viaje lleno de sueños, que fueron el motor para crear productos de calidad, innovadores y seguros, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

Queda mucho camino por recorrer.

Muchas gracias.

45 años
Honda en Argentina
1978-2023