



**INFLACIÓN EN EE.UU.** Un análisis a fondo sobre el alza de precios y los riesgos que enfrenta Joe Biden.

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

# Apertura

Edición 337 - Enero 2022 - Argentina \$ 370

La pandemia desató un fenómeno que crece en todo el mundo: millones de personas se replantean su vida y renuncian a sus trabajos, agobiadas por las exigencias corporativas.

## Linked out

En la Argentina, ya existen ejecutivos que se animaron a dar su [Gran renuncia](#) con condimentos locales.

**¿Es posible trabajar mejor y distinto?**

9 1770328640004  
Barcode  
00337



# Seltos

Que nada te detenga



Movement that inspires

Nota del Editor

# Un tiempo que no tenemos

Pese a las promesas de planes plurianuales, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para refinanciar los vencimientos que queman seguía sin definiciones al cierre de este número, en una jugada extrema que acrecentó la preocupación del mundo económico. Nunca se entenderá –racionalmente al menos, sin considerar la especulación política– por qué el Gobierno demoró tanto en acordar con el FMI y no lo hizo durante lo peor de la pandemia en 2020, cuando las condiciones eran otras. La economía estaría hoy en una posición de menor fragilidad y habría más dólares en el Banco Central (al renegociarse los pagos que hubo que afrontar en 2021). Se perdió y se sigue perdiendo

un tiempo muy valioso que la Argentina no tiene. Las reservas están en un límite, los vencimientos de deuda apremian y la incertidumbre resulta cada vez más agobiante. Pero la desconexión con las consecuencias de postergar las soluciones y no contar con un plan sigue siendo la regla. Lo mismo que las señales contradictorias.

Ese tiempo que no se tiene es el que necesita el sector privado para planificar mínimamente una inversión y construir un escenario para los próximos años. Porque el crecimiento debe ser motorizado por la inversión privada y las exportaciones, y el primer paso es recrear la confianza. Pero la realidad insiste en que esa frase tan elemental no pierda vigencia.

Fuera del plano político, la palabra tiempo también sirve para dar un salto hacia otra realidad, la de cientos de miles de personas en el mundo que empezaron a replantearse su forma de vida luego de la pandemia y están renunciando a sus trabajos, cansados de las exigencias corporativas y los horarios inflexibles. El fenómeno, que arrancó con fuerza en los Estados Unidos y otros países a mitad de 2021, comienza a llamar la atención de las empresas y es el tema de nuestra nota de tapa. Hay, en el fondo, un cuestionamiento al modelo de trabajo de 9 a 18 y a las demandas que ello acarrea. La posibilidad de trabajar de manera remota y desde cualquier lugar, incluso otro país, actuó como

disparador de este cambio de mentalidad, que busca un nuevo equilibrio de las prioridades. En la Argentina, la corriente adquiere otras características dada la situación económica pero los especialistas advierten que ya no serán las empresas las que elijan al candidato, sino al revés. El tiempo es uno solo y hay que saber administrarlo, parecen decir esos candidatos que se animaron a “la gran renuncia” para recuperar un balance en sus vidas. Quieren de vuelta ese tiempo que no tenían. Hasta el próximo número,



Pablo Ortega

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

**EL CRONISTA COMERCIAL** Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Recursos Humanos: Daniela López.

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

Miembro del 

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

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

# Linked out

<b>Primer plano</b>		<b>Nota de tapa</b>		<b>Target</b>
▷		▷		▷
Consumo: la hora de la verdad	6	Linked out	18	Al calor de las ventas
Perfil Carolina Dams	8	Para qué volvemos	24	FT
La agenda del Dircom		<b>En la Argentina ya existen ejecutivos que se animaron a dar su "gran renuncia" con condimentos locales</b>		▷
Juan Pablo Barrale	16	<b>Negocios</b>		El "complejo financiero" de Tesla: cómo el fabricante de autos ganó influencia en los mercados
<b>Ecosistema</b>		▷		92
▷		Juegos de seducción	32	<b>Style</b>
Emprendedor Lyncros	12	Cuentas claras conservan los clientes	38	▷
Pitch				Autos 2022
Mosquita Feed Co	14			Los modelos que llegan al mercado
				96

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**



¿Qué tan mala es?  
**Inflación. Informe especial**

¿Autos? Sí ¿Trabajo?  
Quizás

¿Boeing y Airbus están volando en una burbuja?





**CHAMBORD**  
NORDELTA



Nuevo punto de venta

11-3690-7560 Tel.: 4733-6700  
Showroom Remeros Plaza, Rincon de Milberg, Tigre

DS AUTOMOBILES

## DS 7 CROSSBACK E-TENSE 4X4

La mejor tecnología, también tiene la máxima potencia



**DS STORE MARTINEZ**  
[www.dsstoremartinez.com.ar](http://www.dsstoremartinez.com.ar)  
11 2693 3620

Las variables internas y externas de los últimos dos años generaron una demanda en el consumo masivo que, según las consultoras, fue ficticia. Es que la pandemia del Covid-19 trasladó gran parte de las experiencias al hogar, al mismo tiempo que las elecciones legislativas del 2021 –y las políticas implementadas en relación a los comicios– modificaron algunos hábitos.

Con todo, en 2020 se registró un fuerte incremento, sobre todo en el canal de supermercados. Luego, el año pasado, el comportamiento del *shopper* tendió a normalizarse, lo que generó derrumbes en el primer semestre del año y más tarde un leve rebote en la segunda parte. Esto estuvo, en buena medida, apalancado por los incentivos al consumo como Precios Cuidados, el congelamiento de una canasta de más de 1400 ítems, los propios descuentos y las promociones de los jugadores del *retail*, entre otros.

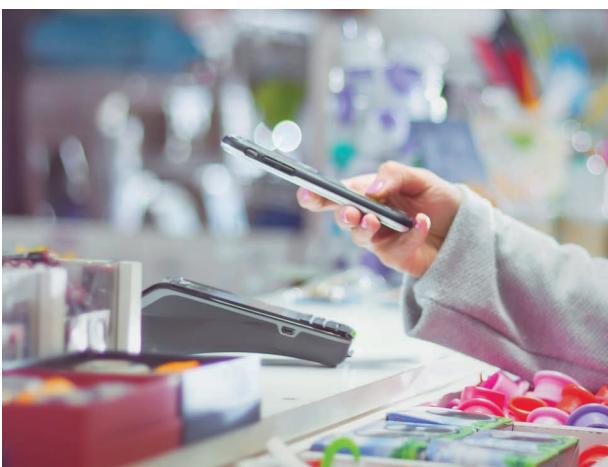
De todas maneras, según datos preliminares de Scentia, el mercado general de 2021 habría cerrado en negativo medido en volúmenes, entre un 2 por ciento y un 3 por ciento en el canal de *selfservice*, que incluye a los supermercados y a los autoservicios independientes.

Ahora, de cara al 2022, y más allá de los efectos puntuales de la tercera ola de la variante ómicron, los especialistas del sector consideran que comenzarán a verse los verdaderos efectos del impacto de estos últimos dos años. En

## Actualidad

# Consumo: la hora de la verdad

▷ Para los especialistas, este año se verá el real nivel del mercado, al desaparecer distorsiones de 2020 y 2021. El impacto de precios cuidados.



Los congelamientos de precios favorecen a las grandes cadenas.

un año par, sin elecciones y con vacunas contra el coronavirus, el consumo podría mostrar su nueva base. Además, los programas de controles de precios también traccionarán una inflación que en 2020 y 2021 estuvo parcialmente contenida, lo que augura un año de importantes aumentos. De hecho, el último Relevamiento de Expectativas de Mercado elaborado por el Banco Central anticipa un IPC anual de 54,8 por ciento para este año.

Según Leonardo Alaniz, director de Desarrollo Comercial de Scentia, el 2022 podría verse una va-

riación positiva del consumo en volúmenes vendidos, de entre un 1 y un 2 por ciento y sería el primer año en el que se retomarían los niveles prepandemia, aunque el resultado es heterogéneo entre los distintos canales. “Podría ser un año más sencillo y normal”, analiza el re-

▷ 1 %

Crecería el consumo en volúmenes en 2022, con diferencias entre los distintos canales.

Fuente: Scentia

presentante de la consultora que encabeza Osvaldo del Río. De todas maneras, avisa sobre la importancia de poner la lupa sobre la extensión de los congelamientos de precios: “Si bien como punto de referencia son importantes para el *shopper*, se genera una tensión muy grande en el resto de la cadena de valor”.

Por su parte, Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market, también enfatiza en la disparidad que existe entre las grandes superficies comerciales y los autoservicios, ya que los primeros lograron crecer en el 2021 un 2,7 por ciento y los segundos todavía perciben números en rojo, del 1,2 por ciento. Así, para 2022 las proyecciones en términos interanuales hablan de una performance atada a los planes del gobierno. Esto quiere decir que se mantenerse los congelamientos la tendencia de las cadenas se va a sostener, en detrimento de los pequeños comercios –que no están regulados por estas políticas. “Podría ser un año similar al 2021 en materia de canales”, adelanta Di Pace. “Los impactos del congelamiento de precios tienen bastante repercusión sobre la conducta del consumidor, porque va hacia esos canales buscando mayor previsibilidad en las categorías que demanda”, aclara el especialista quien al mismo tiempo prevé una inflación del 3,8 por ciento para enero en la canasta general y del 3,6 por ciento en alimentos. <AP> Florencia Lippo.



# Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable

**Perfil**

# Carolina Dams

Decana de IAE Business School

► Desde el 1º de enero está al frente de la escuela de negocios de la Universidad Austral y es la primera mujer en ocupar ese cargo. Antes del mundo académico, trabajó en consultoría estratégica y armó su fondo ángel para invertir en startups.

Desde el 1º de enero de este año, Carolina Dams es la decana de IAE Business School. La primera mujer en la historia en conducir la escuela de negocios de Pilar. Pero su aproximación al mundo académico viene de antes: en 2012 se acercó a la institución para hacer un doctorado en Administración y desde ese momento su vínculo fue creciendo hasta llegar al flamante cargo actual. Contadora Pública (UB) con un MBA de la London Business School, la carrera profesional de Dams estuvo ligada a la consultoría estratégica y el *private equity* antes de su etapa de docencia universitaria. Una década atrás comenzó a hacer su doctorado “como una manera elegante de tomarme un año sabático y dejar de trabajar”, cuenta. Quería profundizar la investigación en temas de financiamiento a emprendedores en América latina, su materia de trabajo en los años anteriores. Mientras cursaba los tres años *full time* del doctorado, uno de sus profesores, vicerrector de Asuntos Académicos de la Universidad Austral (de la que depende el IAE), le ofreció ocupar el decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales de la casa de estudios en la sede de Pilar. La función debía combinar lo académico con repensar el posicionamiento de la universidad. “Me interesó y acepté”, dice. En simultáneo, daba clases en el IAE y en la Austral sobre *entrepreneurship* y fintech, sus dos especialidades. Ahí descubrió que



 NISSAN  
INTELLIGENT  
MOBILITY

# Nissan LEAF 100% Eléctrico



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

 zero EMISSION

la docencia era una vocación. "Entré como alumna doctoral y me quedé", resume. Hace dos años dejó el decanato de la facultad de la Austral y se sumó al equipo de dirección del IAE, a cargo de Programas e Innovación, antes de la pandemia. Y desde este mes está al frente del decanato de la *b-school*, por un período de tres años con opción a otros tres, en el lugar que ocupaba Rodolfo Rivarola (en el IAE, el rol del decano es rotativo entre los profesores). "Nuestro órgano de gobierno es colegiado", aclara Dams sobre la función del decano, que encabeza el consejo de dirección compuesto por seis miembros y lleva a la práctica las decisiones que toma ese cuerpo.

El primer contacto de Dams con el IAE fue a través de los antiguos alumnos, en su etapa de consultoría estratégica en Hermes Consulting –un *spin off* de McKinsey–, a fines de los 90 y luego de terminar su MBA en London Business School. "Cuando empecé a trabajar en Hermes arrancaban compromisos dos graduados del IAE. Ahí me di cuenta de que la formación que tenían era muy parecida a la que había tenido yo en Londres, con los mismos casos y las mismas herramientas", destaca. En ese momento, Hermes Consulting trabajaba para el Exxel Group, el famoso fondo dirigido por Juan Navarro que protagonizó un raid de compras. "Hacíamos valuaciones de empresas y proyectos para hacer crecer a esas empre-

sas. En los primeros años post-MBA estuve muy ligada a consultoría estratégica y *private equity*", dice. De aquella experiencia, rescata la exposición a distintas industrias y el aprendizaje constante complementario a la formación de la maestría: "Los años de consultoría estratégica luego de hacer un MBA son muy recomendables".

Cuando nació su segundo hijo, abrió su propia consultora y estuvo ligada al fondo de *venture capital* NXTP, del que formó parte de su *advisory board* además de tener un acuerdo para invertir individualmente en *startups* que le interesarán. "Me entusiasmé con los proyectos. En eso llegó el caso de Satellogic, de Emiliano Kargieman. NXTP no podía invertir porque era un proyecto aeroespacial pero me gustó igual. Me ofrecieron entrar como ángel y armé un fondo con amigos. Nuestra primera inversión fue la primera ronda *seed* de Satellogic", cuenta. En total, invirtió en siete proyectos, entre ellos Keclon, la empresa de biotecnología santafesina. Ese conocimiento del mundo emprendedor la llevó luego a dictar clases de *entrepreneurship* y *fintech* en distintos programas y maestrías de la institución. "Hoy se ven los frutos de las inversiones de 2010 y 2011 en el ecosistema emprendedor. La cantidad de fondos que están llegando a la región es impresionante y muchos emprendedores están reinvertiendo en nuevos proyec-

tos", describe. "Queremos que el IAE esté muy cerca de ese ecosistema, como hasta ahora, y de las empresas que surgieron en el último tiempo", agrega. La industria de educación ejecutiva está en un momento muy interesante, con el avance de los programas *online*, apunta Dams. El IAE lanzó su MBA 100 por ciento virtual previo a la pandemia y avanza sobre propuestas que combinen lo presencial y lo *online*, además de programas en los que el participante arme su experiencia mediante *building blocks*, adelanta. "El liderazgo adaptativo es el desafío de hoy de las escuelas en la preparación de ejecutivos. Ayudar a entender el entorno y actuar a la par", resume. Dice que vive con naturalidad el hecho de ser la primera mujer decana, aunque no niega el significado que tiene. "En los últimos seis años, en el consejo de dirección, éramos varias mujeres, y la vicedecana del IAE (Virginia Sarria Allende) está hace muchos años. Lo vivo con naturalidad porque ser mujer nunca me impidió hacer las cosas que hice en mi carrera. Igual, cuando uno ve otras industrias, sabe que en no todos los casos es así", afirma. "Hay que ayudar a mujeres en otros sectores para que hagan su recorrido. La representación de las mujeres en puestos de liderazgo es baja todavía", completa. Fuera del *campus*, disfruta del tiempo en familia, la vida al aire libre, el *ski* y cocinar. <AP> Pablo Ortega



**"Para lograr la neutralidad climática avanzaremos con la mayor transformación que ha visto nuestra economía en más de un siglo".**

**Olaf Scholz,**  
flamante canciller de Alemania, en su mensaje de año nuevo luego de asumir el poder en diciembre último.



La maquinita

# 4,4%

del PBI superó la emisión del Banco Central en 2021 para financiar al Tesoro. Fueron más de \$ 1,9 billones.

## Construyendo el futuro.

Lo que soñamos hace cuatro décadas lo hicimos realidad. Fabricamos productos con la última tecnología, siempre atendiendo la necesidad de nuestros clientes. Y con innovación y desarrollo, ya estamos proyectando lo que viene.

 Mirgor Oficial

 @mirgor.ar

 Grupo Mirgor

Lyncros tiene más de 10 años de vida, y supo reconvertirse en el andar para captar todas las oportunidades que el mundo de la tecnología tenía para ofrecer. La empresa nació en 2012, cuando Matías O'Keefe decidió potenciar su pasión por el desarrollo de soluciones de *software* apuntando a dar servicio de transformación tecnológica. Luego se sumaron Juan Florio, en 2015, y Martín Epelde, en 2017, para reestructurar el negocio a lo que es actualmente. Con esa reconversión, la empresa pasó de enfocarse en proyectos más chicos o de corto plazo a tener una visión "más *enterprise*". Esto se logró gracias a la visión de los tres socios que se complementan: O'Keefe, ingeniero, tiene un perfil técnico de soluciones; Florio, encargado de operaciones, es quien aporta una mirada de metodologías ágiles para implementar los proyectos; mientras que Epelde sumó su visión corporativa luego de varios años en multinacionales como HP.

"Cuando me uní la empresa vendía una solución de un CRM que no me gustaba, estaba muy trillado el mercado, teníamos que enfocarnos en desarrollo que era lo que sabíamos hacer con soluciones más *enterprise*", explica Epelde y menciona que desde ese momento dividieron la firma en tres negocios. Por un lado, su negocio tradicional de desarrollo de

# Ágiles y a la vanguardia

▷ Tres socios crearon una firma de transformación tecnológica con clientes en varios países de la región. Apuestan a blockchain y a IA para seguir creciendo.

Foto: Patricio Pérez.



Juan Florio, Martín Epelde y Matías O'Keefe, socios.

proyectos, que es su fuerza y que ejecutan a través de la formación de equipos. Con esta vertical implementaron soluciones para diversas industrias. Uno de sus primeros proyectos vino de la mano de una empresa que comercializaba frutas, a la que ayudaron a implementar un proceso de automatización comercial. "También

armamos un *marketplace* con el que cuadruplicaron su operación y llegaron a muchos más países", agrega el socio. Desarrollaron además otros proyectos, como Cennnect, una especie de red social privada para ayudar a gestionar comunidades, muy usada en el sector educativo por grandes universidades. La segunda vertical de su

negocio consiste en asesorar a *startups*, a las que muchas veces se suman para apalancar sus estructuras. Por caso, en 2018 se sumaron a ucrop.it, una empresa de la que tienen un porcentaje del negocio, que usa *blockchain* para hacer trazabilidad de genética de semillas. "Es uno de nuestros valores agregados: entender una problemática del mercado y con tecnología dar una solución", explica Epelde. Y en tercer lugar, su negocio de "*staff augmentation*", que permite a otras empresas expandir sus equipos a través de su personal que trabaja con metodologías ágiles. Así, aceleran la entrega de productos con equipos que interactúan con los del cliente y hablan el mismo idioma. En pocas palabras, Epelde explica que la compañía podría compararse con los negocios que hace Globalant, pero a menor escala. Su diferencia está en que, en la mayoría de los negocios (salvo con ucrop.it donde salieron a levantar capital) se financian ellos mismos. Incluso para su expansión internacional, un camino que los llevó a tener clientes en Chile, Uruguay, Paraguay, Colombia, Ecuador y los Estados Unidos. "Vamos creciendo más lento pero a paso firme, a medida que conseguimos clientes. Mi visión, con Connect por ejemplo, es que venga en dos o tres años mi competidor y me compre y me

**En cifras**

**Fundación:** 2012. **Facturación 2021:** \$ 50 millones  
**Cantidad de empleados:** 25



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

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



haga una oferta. Son estrategias que tenemos", expli-  
ca el socio de la firma que  
ya tiene 25 empleados.  
"Hoy tenemos muy buenos  
recursos, es supervalora-  
ble la calidad de gente en  
la Argentina y es tremendo  
cómo roban recursos. El  
recurso bueno es costoso:  
por ejemplo, hace tres me-  
ses vino Spotify y se llevó a  
uno de nuestros principales  
desarrolladores, ofre-  
ciéndole US\$ 7000. Con  
eso no puedo competir.  
Pero son las leyes de este  
nuevo mundo en donde al  
ser todo virtual, muchas  
empresas le perdieron  
miedo al trabajo remoto.  
El mundo cambió y como  
es una desventaja, también  
es una ventaja para noso-  
tros porque hoy Argentina  
para afuera está muy barato  
y nos roban muchísima  
gente desde Estados Uni-  
dos y Europa", menciona el  
emprendedor que, en con-  
trapartida, ofrece mayor  
flexibilidad y una escucha  
atenta a las necesidades de  
sus empleados. "Que me  
hagan planteos, por mas  
ridículos que parezcan, y  
yo escucho", asegura.  
A futuro, esperan seguir  
plantando bandera en nue-  
vos mercados y seguirán  
apostando por tecnologías  
como *blockchain* y *business intelligence*. "Los seres hu-  
manos nos vamos a tener  
que adaptar a las nuevas  
reglas. El mundo va por ese  
camino y estamos tra-  
bajando por ahí viendo cómo  
podemos meter *blockchain*  
a todo eso para dar un gra-  
do más de seguridad. El  
que no esté metido en se-  
guridad ahora está afue-  
ra. Hoy es todo", concluye.  
<AP> Eugenia Iglesias

## Ecosistema

## Pitch | Mosquita Feed Co

# Mosquita viva

▷ Dos rosarinos pusieron en marcha un proyecto de biotecnología que transforma desechos industriales en alimento balanceado a través de un tipo de mosca.



Parte del equipo de Mosquita Feed Co.

Mosquita Feed Co con-  
vierte materiales orgá-  
nicos y residuos de poco  
valor en productos sosteni-  
bles, bioseguros, de alto  
valor e impacto para  
la alimentación y agroin-  
dustria. Sus creadores son  
Juan Ubieta y Gianfran-  
co Speciale, quienes co-  
crean junto a científicos y  
emprendedores solucio-  
nes simples, con un mode-  
lo de negocio que poten-  
cia la cadena de valor de la  
industria cervecera, revalo-  
rizando su principal resi-  
duo: el "bagazo cerce-  
ro". Usan una herramien-  
ta biológica, la Hermetia  
Illucens o mosca soldado  
negro, para obtener tres

productos que sirven lue-  
go como insumo para pro-  
ducir alimento balanceado  
animal: Mosquita Meal,  
una harina proteica; Mos-  
quita Oil, un mix de acei-  
tes; y Mosquita Ferti, un  
fertilizante orgánico.  
Este proyecto fue uno de  
los ganadores de la quinta  
edición de la StartUp  
Competition de la Uni-  
versidad de San Andrés y  
el Centro de Emprendedo-  
res de la Universidad, que  
busca impulsar las ideas  
de emprendedores y em-  
prendedoras.

**¿Cómo nació el proyecto?**  
Los rosarinos Ubieta y  
Speciale se conocieron  
cuando eran estudiantes

de Administración de Em-  
presas, y emprendieron  
luego de recibirse. Fue su  
primer trabajo porque, se-  
gún cuentan, siempre qui-  
sieron ser emprendedores  
y dar soluciones a proble-  
mas. Sabían que la indus-  
tria cervecera desechara  
bagazo, un residuo de bajo  
valor que, para ser aprove-  
chado, debe hacerse en las  
propias instalaciones de  
la industria. Arrancaron  
en 2019 y se aliaron con la  
*venture builder* Xerendip,  
que aportó capital y los  
ayudó a crecer.

## ¿Qué hacen?

Se dedican a la biotran-  
formación del bagazo cer-  
vecero para convertirlo en  
insumos para alimenta-  
ción animal: harinas pro-  
teicas, aceites y fertiliza-  
ntes orgánicos. Su principal  
aliado es un tipo de mos-  
ca, la soldado negro, que  
se encarga del proceso que  
le permite revalorizar más  
de 135 veces este residuo.  
Sus clientes son los formu-  
ladores de alimento balan-  
ceado, y las empresas cer-  
veceras son *partners*, quie-  
nes les permiten montar  
plantas de bioconversión  
de bagazo en las cercanías  
de sus plantas, modulares  
y escalables para la necesi-  
dad de cada cervecería.

## ¿Qué planes tienen?

El 2022 será el año en que  
monten la primera planta  
industrial. Hasta ahora so-  
lo contaban con una plan-  
ta piloto en Rosario, pero  
el próximo paso será cons-  
truir esta planta para ir ex-  
pandiéndose a través de  
nuevos clientes. <AP> E.I.

En cifras

Fundación: 2019. Inversión: US\$ 150.000.

Facturación 2022: US\$ 500.000 (p) Empleados: 10



**SportClub**

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

@ @sportcluboficial

#cadavezsomosmas

# VIVÍ EL VERANO EN SPORTCLUB

Sumá SportClub a tu empresa y lográ que tu equipo tenga más beneficios haciendo actividad física en cualquiera de nuestras más de 130 sedes durante la mejor temporada del año.

 **Plataforma Ondemand**  
Entrená donde quieras

 **App de Nutrición**  
Alimentación saludable

 **Tarjeta del Deporte**  
Beneficios y descuentos



**ASOCIASTE AHORA**

Escaneá el código QR con tu smartphone  
y descubrí como unirte a SportClub

**DONDE ESTÁ SPORTCLUB, ESTÁ TU BIENESTAR**

La agenda del Dircom

Juan Pablo Barrale

Gerente de Asuntos Corporativos de CCU

Juan Pablo Barrale –que estudió comunicación en la Universidad Austral– comenzó su carrera en la industria a través de una pasantía en Inside, una agencia de comunicación interna. En 2005, luego de ver un aviso en un diario de su Santa Fe natal, se postuló para realizar un plan de relacionamiento con la comunidad y mejorar la reputación de la planta de Cervecería Santa Fe (parte de CCU). Desde ese momento, está ligado a la empresa. Barrale entiende que las buenas prácticas en la comunicación corporativa son una autopista que puede utilizar una organización para transmitir de manera eficientes sus mensajes a los públicos objetivos en un mundo donde los consumidores están cada vez más activos y tienen exigencias de todo tipo. “Cuando ingresé en CCU no conocía la compañía pero era muy atractiva la industria. Tuve mucha suerte de poder darle forma al área de asuntos corporativos de la compañía. La proyección de crecimiento de la empresa fue y es muy importante. Hoy todo lo que son las estrategias de relaciones públicas de las marcas, nuevos medios, mundo digital e influenciadores pasan por el área de asuntos corporativos. También todo lo que son las redes sociales propias y una parte de la comunicación interna y el modelo de gestión de sustentabilidad”, describe.

# Consolidar cultura, la clave

▷ Para el ejecutivo de la empresa de bebidas, el rol de la comunicación es fundamental para llegar a los diferentes públicos.



## En términos de estrategia, ¿cómo atravesaron la pandemia?

En la pandemia nos trazamos tres objetivos. El primero fue poder continuar operando y que funcione toda la administración aún en un contexto donde no estábamos 100 por ciento preparados para la virtualidad. El segundo era cuidar a nuestra gente, teníamos que poder darles seguridad a las personas y eso también se logró, porque nadie se contagió. El tercer objetivo fue estar cerca de la comunidad en sentido amplio, y tuvimos muchas iniciativas, como elaborar alcohol en gel en nuestra planta de sidras de Ciudadela para distribuir

dentro de la empresa y también a municipios. Nos pusimos de acuerdo con Unilever para elaborar un alcohol en gel que se donó a la Cruz Roja. Donamos a los bares cervezas para el primer mes de aperturas, entre otras iniciativas que realizamos con más de 20 millones de inversión.

## ¿Cuál diría que es su mayor logro en la gestión?

En mi carrera me tocó un poco hacerme solo, con respecto a los temas que manejo. Tuve grandes mentores pero no específicos en mi tarea. Soy inquieto y eso me mantiene activo. Me gusta buscar el *benchmark* para mejorar la gestión. Importa la mirada del negocio.

## ¿Cuál cree que es el rol actual del Dircom?

El rol de Dircom en las organizaciones creo que es fundamental. Muchos de los problemas que tienen las compañías y los gobiernos o las organizaciones en general tienen que ver con una mala percepción de las cosas y una falta de comunicación real. Me parece que ese vínculo o rol del Dircom hacia adentro de la organización, consolidar una cultura es fundamental. Hacia afuera de la compañía hoy tenemos comunidades mucho más activas y son mucho más críticas y el poder ser claros en la comunicación para llegar a esos públicos es fundamental. También con respecto a la sustentabilidad la función del Dircom es principal porque hoy no existen compañías que no estén mirando de qué manera reducir su impacto ambiental y comunicarlo bien. Todo eso implica una comunicación responsable.

## ¿Qué espera para 2022 con respecto a su rol?

Estamos en una etapa de diagnóstico de nuestras comunidades para diseñar planes más sólidos y tenemos muchas metas importantes de cara al 2030 con respecto a la sustentabilidad y que hay que ir alcanzándolas año tras año. El 2022 creo que va a ser un año de muchas gestiones en el ámbito público porque estamos con proyectos de inversión muy importantes. <AP> Juan Manuel González

Tendencias

# La Serenísima lanzó una innovadora opción 100% vegetal

Sin azúcar agregada y con la nutrición del arroz como base, Mastellone Hnos. presentó una nueva propuesta de jugos con frutas de calidad.

En los últimos años, cada vez más las personas eligen diferentes tipos de alimentación que se ajustan a sus necesidades, preferencias y estilos de vida. Entre los patrones no convencionales que más impulso han tomado se encuentran: el vegetarianismo, veganismo, crudgeganismo, y flexitarianismo, entre otros.

Esta tendencia genera que la alimentación incluya mayor cantidad de alimentos de origen vegetal. El consumidor está buscando alimentos naturales, sostenibles y, sobre todo, saludables.

“Existe una tendencia creciente a nivel local y mundial de productos a base de vegetales. Esto se debe principalmente a los cambios de hábitos en la alimentación en cierta parte de la población, como el vegetarianismo o el veganismo.

Sucede que hoy en día, los alimentos vegetales trascienden estos hábitos y llegan también a personas conscientes de su alimentación y que buscan alimentos saludables y naturales. Esto se ve reflejado principalmente en las nuevas generaciones”, señaló Fernando Siciliano, Gerente de Marketing de Mastellone Hnos.

Dentro de esta nueva tendencia alimentaria los flexitarianos son el grupo más amplio. Según un estudio realizado por Kantar en 2020, el 12% de los argentinos se identifican como flexitarianos, es decir son quienes siguen principalmente una dieta vegetariana y tienen un consumo esporádico de carne o pescado.



A tono con estas nuevas demandas, La Serenísima 100% Vegetal lanza una combinación innovadora para el mercado argentino: jugos a base de arroz sin azúcar agregada. Una combinación perfecta entre el jugo natural de fruta con la nutrición del arroz.

“Ante un mercado que se enfrenta a nuevas tendencias de alimentación y consumidores que eligen productos de origen vegetal, desde la compañía asumimos el desafío de acompañarlos y ampliar nuestro portfolio de productos 100% vegetal. Desde Mastellone, ampliamos el abanico de opciones pensando en todos los consumidores y por ello lanzamos La

Serenísima 100% Vegetal con Jugo natural de frutas en dos variedades: manzana y naranja. Este lanzamiento es una combinación perfecta entre el mundo vegetal y el jugo de fruta”, afirmó Siciliano.

Estos jugos 100% de origen vegetal no contienen lactosa, ni azúcares agregados, ni jarabe de maíz de alta fructosa, ni soja, tampoco conservantes ni colorantes artificiales. Además, son fuente de zinc y están fortificados con vitaminas A, C, D2, E, B2 y B12.

Para asegurar la calidad de este producto, se utiliza materia prima nacional, lo cual redundó además en un apoyo a

las economías regionales: los jugos naturales de manzana y naranja provienen de frutas cuidadosamente seleccionadas de Río Negro y Entre Ríos respectivamente, mientras que el arroz que se utiliza como base es de origen correntino.

Mastellone Hnos. desarrolló para este producto un pack sustentable y que reduzca el impacto en el ambiente. El envase de tetra square proviene de fuentes renovables de hasta un 73%, incorporando materias primas de origen vegetal en su fabricación. De igual manera, el plástico utilizado en la tapa es bio-based, que se obtiene a partir de etanol de caña de azúcar.

“Hoy los consumidores, a la hora de elegir o comprar un producto, ya no solo toman como referencia su sabor. Cuando un consumidor se coloca frente a una góndola, se pregunta qué tan sustentable es esa compañía que lo elabora, qué impacto tiene en la sociedad y, por sobre todo, en el medio ambiente. Es por eso que trabajamos junto con nuestros partners día a día en desarrollar envases pensando en el futuro y la sustentabilidad de la industria alimenticia de nuestro país”, destacó Pablo Renzulli, Gerente de Investigación y Desarrollo de Mastellone Hnos.

Con más de 90 años de historia ligada al desarrollo del país, Mastellone Hnos. vuelve a apostar así por la innovación, liderando los principales cambios producidos en la industria alimenticia nacional.

Nota de tapa

La pandemia desató un fenómeno que crece en todo el mundo: millones de personas se replantean su vida y renuncian a sus trabajos, agobiadas por las exigencias corporativas.

# LinkedIn

Por Ricardo Quesada

En mayo del año pasado, Anthony Klotz, profesor de *management* de la Mays Business School, en Texas, vio un fenómeno incipiente en el mundo laboral producto, en parte, de la pandemia de Covid-19 y los confinamientos para combatirla. Con el nombre de *The Great Resignation* ('la gran renuncia', en español) el catedrático definía una conducta novedosa en los trabajadores de los Estados Unidos que, disconformes con la tan mentada "nueva normalidad", comenzaron a renunciar a sus trabajos, sin necesariamente tener otro puesto en el cual acomodarse.

# out

En la Argentina, ya existen ejecutivos que se animaron a dar su **Gran renuncia** con condimentos locales.

**¿Es posible trabajar mejor y distinto?**

“Se avecina la gran renuncia. Cuando hay incertidumbre, la gente tiende a quedarse, así que hay renuncias reprimidas que no se produjeron en el último año. Pero, además, las cifras se multiplican por las muchas epifanías relacionadas con la pandemia. El tiempo en familia, el trabajo a distancia, los desplazamientos, los proyectos pasionales, la vida y la muerte, y lo que todo ello significa, impactaron en la gente y pueden hacer que la gente finalmente le dé la espalda a la rutina de la oficina de 9 a 5”, vaticinaba por ese entonces Klotz, durante una entrevista con *Bloomberg Businessweek*.

La pandemia fue un catalizador para empezar a hacer preguntas. Forzadas a estar todo el día en la casa, comenzaron a atender problemas domésticos que antes delegaban y, en muchas ocasiones, ni siquiera tenían dentro del radar. Pero, además, vieron que ir a la oficina consumía mucho tiempo, tiempo que ahora se podía dedicar a hacer actividades que les resultaban placenteras.

Las personas empezaron a sentir que hay alternativas y otras necesidades que exceden el trabajo. Hubo un cambio de foco y un replanteo general de cómo vivir de ahora en más.

## + Fenómeno global

De distintas maneras, el fenómeno se vio no solo en los Estados Unidos, sino también en muchos países europeos e, incluso con alguna variante, llegó a América latina. Sin embargo, al menos por estos lares, la gran renuncia no estuvo relacionada exclusivamente con la pandemia. Incluso hay quienes destacan que la crisis del Covid-19 no hizo más que acelerar un fenómeno que ya estaba presente entre los *millennials* tardíos –aquellos nacidos en más cerca de 1995 que de 1980– y, especialmente, entre los *centennials*, incorporados al mercado de trabajo en los últimos 10 años.



2500 %

Crecieron las búsquedas de personal transfronterizo de empresas latinoamericanas desde la pandemia. En el mundo, esa tasa fue de 3300%.

Fuente: Deel

Ese es el caso de Ignacio “Nacho” Moreno, de 24 años. Con dos títulos de grado de la Universidad Torcuato Di Tella debajo del brazo, inició el camino como joven profesional en una empresa tradicional del agro. Ese primer paso en el mundo corporativo, que para muchos fue apenas el inicio de una carrera hacia el *top management* de la misma compañía, duró poco.

“Era una empresa tradicional y poco flexible. Y mientras yo estaba ahí, veía a mis amigos en una fintech y que podían trabajar desde cualquier lugar y eso no lo tenía. Y por eso tomé la decisión de irme, sin tener ninguna oferta laboral en vista. Yo más que la pandemia veo que es algo 100 por ciento generacional. Antes de este trabajo, nunca me habían tratado tan mal. Y cuando renuncié, me llamó gente más grande que me contaba que había pasado por lo mismo, pero había decidido aguantarlo para conservar el trabajo”, cuenta.

En su opinión, la flexibilidad es el valor fundamental en un trabajo. La idea de empezar el día respondiendo *mails* desde el celular y llegar a la casa para seguir ocupándose de cuestiones laborales hasta la hora de dormir ya no va más.

“Dejé de tener vida social por el trabajo. Iba sin ganas y la pasaba mal. Entonces irme fue la mejor decisión. La combinación ideal es el trabajo que ofrece flexibilidad y posibilidades

de desarrollo. Tal vez no es tan importante el sueldo, sino lo que se aprende”, destaca al tiempo que señala que poder trabajar en forma remota es imprescindible incluso para quienes eligen no ser *freelancers*.

### + Adiós a las fronteras

En la Argentina ya hace varios años que en algunas industrias –especialmente en IT, pero también en otros sectores de la economía del conocimiento– los empleados renuncian a su trabajo en relación de dependencia y, en muchos casos, múltiples beneficios para convertirse en *freelancers* o, incluso, entrar en otra relación de dependencia, pero remota y con salario en divisas.

“En Estados Unidos mucha gente está renunciando. Acá vemos una onda distinta en la gente, que está harta. La gran renuncia tiene que ver con que la gente empezó a evaluar qué quería de su vida. La pandemia aceleró mucho una tendencia que se venía: la gente busca algo diferente”, dice Andrés Hatum, profesor de Management y Organización de la escuela de negocios de la Universidad Torcuato Di Tella.

La huella en las relaciones laborales es profunda y va a pasar tiempo hasta que se naturalicen las situaciones que hoy viven los selectores de Recursos Humanos. Hace unos años era

impensado que uno de los elementos decisivos para aceptar un trabajo fuera la cantidad de tiempo que había que pasar en la oficina. Hoy esa es una de las principales preguntas que reciben tanto los que buscan jóvenes profesionales como los *headhunters*.

El poder, agrega Hatum, cambió de manos. Hoy quien tiene el conocimiento, que es un recurso escaso, tiene mayor libertad para decidir qué hacer con su vida laboral.

“La gente busca flexibilidad, felicidad y plata. La flexibilidad hasta hace poco era algo reservado a IT, pero con la pandemia todas las empresas se adaptaron a esta forma. Sin embargo, en una realidad económica como la argentina, pocas empresas pueden ofrecer plata. Y ahí entra la posibilidad de trabajar para afuera en forma remota, desde la casa o cualquier lugar del mundo y sin que los ingresos pasen por la guadaña de la AFIP. Las políticas públicas van a tener que adaptarse a esto porque si no vamos a asistir a una fuga de talento inédita”, dice y agrega que hoy existe la posibilidad de decidir si se quiere tener un jefe o no.

### + Mundo freelancer

Entre marzo de 2020 y diciembre pasado, la base de usuarios de Workana –una plataforma online que contacta a *freelancers* con potenciales clientes– creció un 68,7 por ciento en toda América latina. En la Argentina, el incremento para el mismo período fue del 48 por ciento.

“En general sabemos que hay una tendencia muy fuerte, sobre todo en programadores, de trabajar para afuera por propuestas más atractivas desde lo económico, a lo que se suma la diferencia que pueden hacer en el tipo de cambio. Pero más allá de esto, sabemos por nuestros *freelancers* que a iguales condiciones económicas, la gran mayoría prefiere trabajar en proyectos de su mismo país o al menos el mismo idioma y huso horario. Y se nota mucho cuando ves para dónde trabajan”, explican desde la plataforma.

“La pandemia forzó a las compañías a darse cuenta de que trabajar remoto es posible. Pero por el otro lado, las personas tuvieron mucho tiempo para cuestionarse sobre la forma de trabajar, de pensar qué tiene sentido y qué no, de reflexionar sobre las relaciones que se establecen con jefes y compañeros. Y para muchos ese fue un punto de quiebre, fue darse cuenta de que no era lo que querían para el resto de sus vidas”, aporta Natalia Jiménez, Head of Expansion de Deel, una compañía que ofrece servicios de contratación y pagos para

empresas que contratan empleados y contratistas internacionales.

Y con el trabajo remoto llegó la sensación –y en algunos casos el convencimiento– de que las fronteras ya no existen en el mundo del trabajo. Las personas piensan de una manera cada vez más flexible y, de esa manera, incluso en una región como América latina, donde el concepto de cuidar el trabajo está muy arraigado –en gran medida por la larga historia de crisis económicas–, hay un cambio de mentalidad.

“Hoy las personas saben que se puede ser emprendedor y empleado a la vez, que se puede trabajar para varias empresas en paralelo. El talento hoy tiene el poder y lo aprovecha para cambiar su propia realidad laboral”, agrega.

Durante la pandemia, la cantidad de empresas que contrataron personal transfronterizo creció un 3300 por ciento, según las cifras que maneja Deel. En el caso de las empresas latinoamericanas el número baja a 2500 por ciento, se trata de un incremento menor, pero no por ello menos impresionante.

### + Todo el poder a la gente

“Las personas piden ser empoderadas y obtener flexibilidad, dos conceptos que van de la mano. Dar flexibilidad es confiar en que el otro va hacer su trabajo sin necesidad de que lo vigilen y también es delegar la toma de decisiones. Eso empodera a los empleados y los hace sentir más parte de la compañía”, detalla Jiménez.

Desde el otro lado, las personas ven que pueden disponer de su tiempo de una manera más eficiente. No solo es el tiempo ganado porque ya no es necesario viajar hacia la oficina, sino también la posibilidad de organizarlo según gusto y necesidad.

“En la mayoría de los testimonios vemos que estos trabajos permiten reconectarse con las personas que se quieren, con el deporte, recuperar hábitos perdidos e, incluso, hacerse tiempo para cursar un MBA”, destaca.

Pionero en la organización de trabajo remoto, ya en 2014 Esteban Cervi decidió que lo más razonable era cerrar las oficinas de Neolo, la empresa de hosting y site building de la que es fundador y CEO. La pandemia, asegura, no hizo más que confirmar que había tomado el camino correcto.

“Es un cambio de paradigma que se aceleró: el trabajo de 9 a 18 ya es muy antiguo. Desde entonces, encuentro que tengo tiempo para ir a buscar a mi hija al jardín o sentarme a la

%  
48

Aumentó la base de usuarios de la plataforma de freelancers Workana entre marzo de 2020 y diciembre último en la Argentina.

En la región, el crecimiento fue del 68,7%

Fuente: Workana



**Marina Díaz Ibarra**  
exManaging Director  
de Wolox y exGeneral  
Manager de  
MercadoLibre

**“En la carrera de toda persona hay un momento de quiebre en el que te preguntás si el contrato por el que le das mucho tiempo de tu vida a una organización tiene sentido. Cuando esa organización mejora el mundo, para mucha gente la respuesta es sí. En cambio, si la organización se mueve solo por ganancia y para enriquecer a los accionistas la respuesta es distinta”**



**Natalia Jiménez**  
Head of Expansion,  
Deel

**“Las personas tuvieron mucho tiempo para cuestionarse sobre la forma de trabajar, de pensar qué tiene sentido y qué no, de reflexionar sobre las relaciones que se establecen con jefes y compañeros. Y para muchos ese fue un punto de quiebre, fue darse cuenta de que no era lo que querían para el resto de sus vidas”**

tarde a tomar un café y leer un libro sin darle explicaciones a nadie. La libertad para gestionar el tiempo uno mismo es valiosa”, dice.

En su opinión, el teletrabajo es un tipo de riqueza que es difícil de cuantificar. Hoy se puede estar en cualquier parte del mundo y cobrar igual. Puede ser en una ciudad, en el medio del campo o incluso en un tren.

“Mientras tengas tu computadora y conexión a Internet no importa dónde estés. Yo soy consciente de que me pude mudar a España porque trabajo a distancia. Hoy veo mucha gente que está migrando desde la Argentina y hay quienes lo hacen con el mismo empleo que tenían allá. Lo hacen porque pueden elegir y tener libertad”, apunta.

Sebastián Benoit, director de Nuevos Negocios de Glue Executive Search, dice que la pandemia aceleró la salida del mundo corporativo de gente que, de otra forma, habría seguido su rutina de trabajo de lunes a viernes, de 9 a 18. Hoy los ejecutivos que rondan los 40 años quieren irse de la oficina y empiezan a sumarse a proyectos desde otro lugar, como inversores, mentores o, incluso, se aventuran en el mundo del emprendedurismo.

“El talento se empoderó. Ya no es la empresa la que elige al candidato, sino al revés. Y aunque es cierto que esto viene de antes, en los últimos dos años se acrecentó. Para mí, este fenómeno, más que la gran renuncia debería llamarse ‘el gran despertar’. Tenemos un montón de personas que de pronto se dan cuenta de que tenían un poder que no estaban usando y que ahora decidieron empezar a sacarle provecho. Lo veo a gran escala y en todos los niveles de la pirámide. Los jóvenes de 20 a 30 años tienen altas tasas de rotación. Entran y se van cuando quieren, muchas veces sin ninguna red de contención. Los más senior se ponen más selectivos a la hora de aceptar un trabajo y hacen valer su experiencia para obtener mejores beneficios”, destaca.

### + La nueva normalidad

Así, las empresas tuvieron que empezar un proceso de adaptación a la “nueva normalidad”. Algunas con el convencimiento de que el antiguo modelo ya estaba gastado y otras porque fue el único camino que encontraron para retener talento.

En enero de 2021, tras la adquisición de Wolox por parte de Accenture, Marina Díaz Ibarra –hasta entonces Managing Director de la compañía– vio que había llegado el momento

de decirle adiós al mundo corporativo. Dejaba atrás un camino que la había llevado a empresas como Unilever, Nike, Under Armour y a ser la CEO de MercadoLibre para la Argentina, Perú y Chile, entre 2015 y 2016.

“En la carrera de toda persona hay un momento de quiebre en el que te preguntás si el contrato por el que le das mucho tiempo de tu vida a una organización tiene sentido. Cuando esa organización mejora el mundo, para mucha gente la respuesta es sí, porque a los seres humanos nos gusta ser de una comunidad e impactar el mundo de alguna manera. En cambio, si la organización se mueve solo por ganancia y para enriquecer a los accionistas la respuesta es distinta”, dice.

Desde entonces, Díaz Ibarra dedica sus días a diferentes actividades. Por un lado, está en el directorio de ocho compañías diferentes, lo que le permite –en sus palabras– estar en el lugar donde se pueden generar cambios reales. Por el otro, comenzó a hacer mentoreo para emprendedores.

Pero, además, empezó a trabajar de manera más concreta en la lucha contra el calentamiento global. Entre los proyectos a los que les puede dedicar tiempo se encuentra la repoblación de corales en la costa de Sámara, en Costa Rica, donde se instaló durante algunos meses.

“Ahora estoy en Roma, tengo una vida mucho más nómada y eso me limita los apegos y el consumo, porque no se puede viajar muy pesado. Y descubrí que vivir liviano con pocas cosas físicas hace tu vida mejor. Me da agilidad y la posibilidad de conocer diferentes maneras de vivir, me mantiene en forma”, explica.

En la Argentina, la situación económica hizo más difícil que se materializara la gran renuncia. Sin embargo, lo que se empieza a ver es lo que se podría llamar “el gran éxodo”, opina Díaz Ibarra.

“Hay una corriente de cambio muy fuerte y son muchos los que deciden cerrar la puerta e irse porque están descontentos. Puede ser de un trabajo, pero también del país. Creo que todo está relacionado con el concepto *millennial* de ‘solo se vive una vez’ (YOLO, en su acrónimo inglés) y aunque todo venía de antes, en los últimos dos años fue un disparador y es posible que ya no haya vuelta atrás”, agrega.

En el mismo sentido, Alejandro Russo, Operations Regional Director y Country Leader de la consultora de recursos humanos ADP en la Argentina, dice que la realidad económica local amortiguó el efecto de la gran renuncia. Sin



**Un salto de calidad,  
un salto en compañía.**

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



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

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

**BDO**

**Andrés Hatum,**  
Profesor de la  
Universidad  
Di Tella

**"La gente busca flexibilidad, felicidad y plata. La flexibilidad hasta hace poco era algo reservado a IT, pero con la pandemia todas las empresas se adaptaron a esta forma. Sin embargo, en una realidad económica como la argentina, pocas empresas pueden ofrecer plata. Y ahí entra la posibilidad de trabajar para afuera en forma remota, desde cualquier lugar del mundo y sin que los ingresos pasen por la guadaña de la AFIP. Las políticas públicas van a tener que adaptarse a esto porque si no vamos a asistir a una fuga de talento inédita"**

embargo, en áreas como tecnología, desarrollo de *software*, *project management* o servicios profesionales, muchos se dieron cuenta de que no necesitan estar físicamente en un lugar determinado.

"Eso le da un empoderamiento al profesional, porque ve que las ofertas pueden llegar de cualquier lado. Todavía es muy reciente para saber qué pasará en el futuro, pero sin dudas puede ser una tendencia creciente. La virtualidad abre caminos a una transformación del mundo del trabajo. Aporta beneficios impensados hace solo dos décadas, pero también tiene otros riesgos y puede generar más incertidumbre", dice Russo.

La pandemia abrió la puerta a un mundo de cambios en el que el poder pasó de las corporaciones a las personas. Aún no se sabe cómo evolucionará, pero lo que es seguro es que las compañías que no se adapten van a tener cada vez más dificultad en la búsqueda del talento. <AP>



## Para qué volvemos

Por Eugenia Iglesias

Las empresas están adaptando sus formas de trabajo para dar respuesta a las demandas de sus talentos que buscan cada vez más flexibilidad y una nueva visión sobre el balance vida personal y laboral. Las estrategias para retener empleados en un nuevo mundo híbrido.

Es 11 de noviembre de 2021, y en un enorme salón de eventos de un *resort* de lujo en Playa del Carmen hay unas 250 computadoras organizadas en varias filas de escritorios. Sentados, programadores, equipos comerciales, de comunicación y de recursos humanos trabajan juntos y, muchos, se ven cara a cara por primera vez. Una empresa entera está cerrando un experimento poco común: los 250 empleados volaron desde ocho países diferentes para conocerse en persona y poner, finalmente, un rostro a quien le respondía los *mails* durante toda la pandemia.

La empresa detrás de la iniciativa es Global66, una *startup fintech* chilena que comenzó dando soluciones digitales para el mercado de remesas y ahora se está expandiendo con otros productos como su más reciente billetera multimoneda. Sus fundadores, Tomás Bercovich y Cristóbal Forno, decidieron destinar una parte del dinero que levantaron en su última serie A de US\$ 12 millones para invertir en algo que escasea y mucho en el mundo IT: el talento.

En total fueron US\$ 500.000 los que invirtieron en trasladar a casi la totalidad de su nómina a México porque de algo estaban seguros: en un sector



tan competitivo, no alcanza con darles a los colaboradores la flexibilidad para trabajar desde donde quieran o buenos sueldos, sino que es imperativo construir una cultura y generar lazos de pertenencia. Si no, un competidor el día de mañana se lo llevará tal como llegó.

Pero en el mercado las empresas no solo compiten con otras compañías por el talento. También están compitiendo contra la vida *freelance*. Esa que le permite a un profesional instalarse desde cualquier lugar del mundo para dar servicios a cualquier compañía del globo. Por eso, el desafío desde la llegada de la pandemia se redobló y desde las *startups* más ágiles hasta las grandes corporaciones salieron a jugar. Es adaptarse o morir.

“Yo esto lo considero una inversión, no un gasto. Nuestra teoría es que lo más importante es nuestro equipo, y en la medida en que esté contento, sienta pertenencia con la compañía, y se conozca, eso se va a traducir en productividad, en retención de talento y probablemente hoy día nuestro equipo lo va a pensar dos veces si lo llaman de otra compañía antes de irse”, dice Bercovich.

Y, como con todo lo bueno, se corre la voz. Mientras en los primeros años del emprendimiento por cada puesto que se abría recibían unos 10 o 20 CV, hoy cada vez que cargan una nueva convocatoria llegan más de 100, y el equipo augura que luego de esta apuesta serán aún más: “Estoy convencido de que esta va a ser la nueva forma, porque trabajar cinco días a la semana en una oficina ya no existe. Las empresas se van a dar cuenta de que el talento no hay que contratarlo localmente, sino que hay que buscarlo en el mundo. El ser humano tenía que nacer y morir más o menos en el mismo lugar. Irse es difícil. Pero eso va a cambiar: la gente va a vivir donde quiere vivir”, sentencia y confiesa que ya anunciaron al equipo la meta a alcanzar para largar el segundo viaje.

### + Un mundo (híbrido) ideal

En este nuevo andar laboral no hay fórmulas únicas. Sí es cierto que todos parten de un claro pedido por parte de sus colaboradores para trabajar con mayor flexibilidad, pero luego, puertas adentro, cada organización lo implementa según su negocio y sus capacidades.

**La fintech chilena Global66 juntó a 250 empleados de distintos países para que se conozcan en persona.**

### Qué forma de trabajo prefieren los argentinos



Fuente: “El futuro del trabajo (híbrido): un modelo que se consolida en las empresas argentinas”, Microsoft y UdeSA.



**El 77 por ciento de los empleados prefiere trabajar hoy en formatos que combinan lo presencial y el home office.**

#### Cuáles son los sectores que planean implementar el trabajo híbrido



Fuente: "Futuro del trabajo" de Talent Solutions, de ManpowerGroup, y Everest Group.

Algunos optan por ofrecer un trabajo 100 por ciento remoto, otros combinan días de *home office* con la vuelta a la presencialidad. Pero cada vez más se están encontrando con modelos híbridos, en donde es común contar con dotaciones donde conviven ambos: de a poco se vuelve moneda corriente encontrar en una sala de reuniones a parte del equipo presente y parte participando desde una pantalla. El mundo de trabajo híbrido ya llegó.

"Una de las características fundamentales del modelo híbrido es que no hay un formato establecido, único para todos. Es propiedad de cada organización y equipo de trabajo encontrar la mejor manera posible. Por esto, el trabajo híbrido llegó para quedarse", sostiene Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos de Microsoft Argentina, firma que lanzó el mes pasado un estudio sobre el tema en conjunto con la Universidad de San Andrés (UdeSA). "Los resultados del estudio nos demuestran que la productividad y la creatividad se multiplican con colaboradores empoderados, eligiendo desde dónde trabajar. En este sentido, el trabajo híbrido es inevitable y debemos construir una cultura para ello".

Según el informe titulado "El futuro del trabajo (híbrido): un modelo que se consolida en las empresas argentinas", es abrumadora la mayoría de personas que abrazan esta nueva propuesta: el 77 por ciento de los encuestados prefiere trabajar de manera híbrida, mientras

que la presencialidad absoluta obtuvo solo un 3 por ciento de preferencia. Para los encuestados, el trabajo *full* presencial de cinco días a la semana dejó de ser una opción relevante. Y el porcentaje de aceptación se dispara todavía más (por arriba del 90 por ciento) entre aquellas personas que trabajan en el sector de tecnología, seguidos por quienes viven con hijos.

Pero esto ya dejó de ser un beneficio para los trabajadores de IT para abarcar incluso a las industrias más tradicionales. Y desde una institución como Banco Galicia ya están al tanto. El arquetipo de banquero que va de camisa y corbata a trabajar al centro todos los días ya es cosa del pasado.

"La localización entendida antes como un espacio único al que hay que ir todos los días está cambiando. Yo lo veo positivamente. Hoy tenemos más posibilidades para brindarle al colaborador para que trabaje desde donde se siente más cómodo. Y a nosotros muchas de las cosas que pasaron en pandemia nos sirvieron como un experimento forzado para implementar políticas en la medida en que el trabajo de cada uno lo permita", relata Rodolfo Zimmermann, gerente HRBPs y CoE Agilidad de Galicia, entidad que cuenta con un 55 por ciento del personal habilitado para trabajar con modalidad híbrida e incluso se está animando a hacer pruebas piloto para ofrecérselo a puestos que tradicionalmente no hubiesen podido dejar el mundo presencial, como el personal de las sucursales.



# SOMOS MUCHO MÁS QUE LA ENERGÍA QUE COMPARTIMOS TODOS LOS DÍAS.

Nuestra **Estrategia de Sustentabilidad** nos compromete a colaborar activamente en las comunidades donde estamos presentes.

Brindamos un servicio de calidad **cuidando el ambiente** e integramos los principios de responsabilidad social en la toma de decisiones, creando futuro a través de la educación y de la formación de habilidades para el empleo.

Conocé todas nuestras acciones de sustentabilidad en [camuzzigas.com.ar](http://camuzzigas.com.ar)

**Melina Cao**

Head de Recursos Humanos para el Cono Sur de Unilever

**“De la noche a la mañana mucha gente pasó a trabajar desde casa y se puso sobre la mesa que la productividad fue la misma o incluso mayor. No importa dónde tengo el talento, lo importante es cómo lo conecto y cómo acompañó con procesos que ayuden a dar agilidad y más flexibilidad en el balance de vida de las personas que tanto buscan hoy”**

Para quienes tienen que volver se plantea una llamada “presencialidad con propósito”. Se trata de frenar un minuto antes de decidir y preguntarse: ¿para qué volvemos?

“Tiene que ver con encontrarle sentido a los encuentros presenciales. En Galicia tenemos un viaje de cada colaborador definido. A priori definimos ciertos momentos que creíamos que eran los mejores para ser presencial, como la bienvenida al equipo o conversaciones de *feedback*. Pero entendimos que tal vez no se necesitaban reunir siempre, sino cada 15 días o tres semanas. Buscamos que ese viaje empiece a tener sus datos para poder, en base a cada experiencia de equipo, saber cada cuánto reunirse”, menciona el ejecutivo y explica que hoy cada equipo puede definir su propio tiempo para estos encuentros, siempre y cuando haya un para qué.

La relación vida laboral y personal se reacomodó tras los duros meses de pandemia, y las empresas lo notaron: “Nos pasó de tener gente que por la cuarentena se fue y que quería seguir estando en el lugar que habían elegido para pasar la pandemia, y ahora nos pasa que gente que estamos contratando nos pone como requisito seguir trabajando desde su provincia. Vamos caso a caso. Está buenísimo porque es el paso final que nos quedaba para alinear esto de que somos una única persona, que nuestros intereses no deben cruzarse con el trabajo sino integrarse”, reflexiona Zimmermann.

### + Elige tu propia aventura

La fuerza laboral del futuro será global, diversa, ágil, con nuevas habilidades desarrolladas por la digitalización y el análisis de métricas. A su vez, tendrá que mantenerse constantemente actualizada y se encontrará trabajando desde diferentes espacios, según un relevamiento de ManpowerGroup.

Es que, empezar a pensar en que el talento puede estar en cualquier parte es un claro be-

neficio para las empresas, que apuntan, cada vez más, a formar equipos con distintas miradas y experiencias. Buscar el mejor talento para cada puesto, sin importar dónde se encuentre, comienza a ser una realidad.

Para Melina Cao, Head de Recursos Humanos para Cono Sur de Unilever, tiene que ver con dejar atrás el paradigma que creía que la productividad y el máximo potencial se alcanzaban solo con el trabajo presencial. “Con la pandemia, de la noche a la mañana mucha gente pasó a trabajar desde casa y se puso sobre la mesa que la productividad fue la misma o incluso mayor. No importa dónde tengo el talento, lo importante es cómo lo conecto y cómo acompañó con procesos que ayuden a dar agilidad y más flexibilidad en el balance de vida de las personas que tanto buscan hoy”, plantea.

Para la ejecutiva es claro: el modelo hibrido no es un beneficio, es una forma nueva de trabajo. “Tiene que ver con trabajar diferente. Y cuando cambias ese lente, generas otra dinámica”, dice.

Puertas adentro de la firma de consumo masivo ya se ven los casos. Desde una colaboradora del área de marketing oriunda de Trelew que se volvió a su ciudad a pasar la cuarentena y decidió instalarse definitivamente para trabajar desde allí, hasta programas de pasantías que se corren 100 por ciento de forma digital con alcance federal. Y estos casos son cada vez menos una excepción, para volverse un fenómeno recurrente.

La compañía fue lanzando, incluso antes de la irrupción del Covid, distintos programas muy alineados a las nuevas necesidades e inquietudes de los talentos. Tu freelo es uno de ellos, por el que abren convocatorias de prácticas profesionales freelance para tener un alcance mayor. También U Journey, que da la posibilidad de trabajar hasta tres meses en cualquier parte del mundo manteniendo el puesto y con gastos a cargo de la compañía que incluyen desde pasaje hasta seguro médico. También creció el interés por su plataforma Flex, que le permite a cualquier colaborador postularse para trabajar en proyectos puntuales de otras filiales de la firma y tener así una experiencia internacional sin moverse de su casa.

Incluso se empieza a repensar la ubicación de posiciones claves que, en otra época, hubiesen tenido que optar por cambios drásticos como la expatriación para avanzar en su ca-

### 4 pasos para transicionar al modelo híbrido

- ① Identificar roles adecuados para realizarlo
- ② Definir el esquema a implementar y los beneficios esperados
- ③ Identificar posibles dificultades
- ④ Crear estructuras de apoyo organizacional para abordar los probables obstáculos

Fuente: “Futuro del trabajo” de Talent Solutions, de ManpowerGroup, y Everest Group.



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

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



TOYOTA

YPF  
LUZ

**Silvina Uviz D'Agostino**

Directora de Recursos Humanos de Microsoft

**"La productividad y la creatividad se multiplican con colaboradores empoderados, eligiendo desde dónde trabajar. En este sentido, el trabajo híbrido es inevitable y debemos construir una cultura para ello"**

rrera: "Por ejemplo, postulamos una vacante interna para (la marca) Sedal y vimos que el mejor talento estaba en Uruguay y no quería mudarse, así que trabaja desde allá. Y se va a dar cada vez más. Antes era condición *sine qua non* tener una experiencia internacional para crecer y hoy podés tenerla sin salir de tu país", resalta Cao, quien decidió dejar de especificar lugar de residencia cada vez que publican un aviso de reclutamiento.

Para Cao, la vuelta con un modelo híbrido implica que se generen nuevos códigos y formas de interactuar, pero también estar dispuesto al prueba y error, sin miedo a volver para atrás en caso de que alguna experiencia no funcione.

### + Un cambio de 180°

La pandemia fue una oportunidad para muchas empresas de hacer borrón y cuenta nueva. Replantearse supuestos y no dar nada por sentado. En especial, entre las startups y pequeñas compañías con la agilidad suficiente para cambiar.

Utag, una empresa estadounidense de marketing digital con sede en Buenos Aires, decidió, después de un año de pandemia, cerrar definitivamente sus oficinas y dar pie a que sus 17 empleados elijan libremente desde dónde conectarse. "Los primeros meses fuimos aprendiendo que las cosas que funcionaban bien presencialmente también funcionaban de forma digital. Sí tuvimos que trabajar las formas: por ejemplo, al principio teníamos llamadas por cualquier cosa. Después lo fuimos ajustando. Y midiendo el día a día por objetivos o implementamos herramientas de *project management* para ordenarnos", explica Sofía Moratorio, directora de Operaciones de la firma en la Argentina.

Luego de esa decisión, la propia Moratorio hizo cambios radicales en su estilo de vida y se mudó primero a San Martín de los Andes y luego a Mendoza, desde donde trabajó durante un año. "Se me vencía el contrato de alqui-

**Sebastián Benoit,**  
Director de Glue  
Executive Search

**"El talento se empoderó. Ya no es la empresa la que elige al candidato, sino al revés. Y aunque es cierto que esto viene de antes, en los últimos dos años se acrecentó. Para mí este fenómeno, más que la gran renuncia debería llamarse 'el gran despertar'"**

ler acá. Tenía que pensar dónde vivir. Y con la pandemia irnos al exterior nos parecía complicado, pero siempre nos gustó mucho viajar. En principio fuimos un mes a trabajar desde allá y nos quedamos", cuenta sobre la experiencia que tuvo junto a su pareja, con quien ahora volvió a Buenos Aires luego de enterarse de que estaba embarazada.

Igualmente, su mentalidad cambió, y siente que su trabajo ahora le da la libertad que necesita para poder radicarse de nuevo en otra provincia o, incluso, otro país, si así lo desea: "La realidad es que para mí sería muy difícil volver a un esquema de oficina de 9 a 18. A la mayoría de nosotros nos cuesta imaginarlo. Porque sabemos que esta forma de trabajo funciona, aunque a nivel empresa hay cosas que seguimos trabajando y repensando, porque lo presencial también tiene cosas que son difíciles de reemplazar", menciona la directora que optó por contratar horas de oficina en un espacio de *coworking* para reuniones puntuales con el equipo o, a fin de año, organizó un encuentro en una quinta para no perder el cara a cara.

De su experiencia viviendo en Mendoza resalta su conexión con la naturaleza y la posibilidad de conocer un lugar, más allá de lo turístico, y estando a una hora en avión de su ciudad natal. Como ella, toda una generación está reinterpretando los mandatos de vida personal y laboral. "Al fin y al cabo termina siendo el mejor mix para poder ofrecerle a las personas, especialmente al ser una compañía digital y joven, donde los empleados tienen máximo 35 años. Lo importante es estar comprometido, que te guste el trabajo que hacés... Después las formas vienen solas", resalta.

Igualmente, en este aprender constante, asegura que desde la empresa no están cerrados a la idea de volver a tener oficinas propias en algún momento, si es que la realidad se los demanda. Pero, por el momento, fue la mejor decisión: "Lo planteamos en un momento en el que no estábamos yendo ni un día a la oficina, y obviamente implicaba un costo fijo que no tenía mucho sentido. Pero sí gran parte de ese gasto lo trasladamos a nuevos beneficios para los empleados como herramientas de oficina, gastos de comida e Internet. Esto para muchos termina siendo un derecho adquirido y va a ser un valor diferencial para muchas empresas. Todavía estamos en proceso de aprender cuál es la mejor manera de manejarnos, pero es adaptarse o morir", concluye. <AP>



Encontraste la manera de que  
descubra su talento.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON  
EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLA.

Amplia red de prestadores



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud



#SiemprePodemosEstarMejor

Fondos de inversión

# Juegos de seducción

Los fondos de venture capital corporativos y las aceleradoras de las grandes compañías apuestan a seguir generando alianzas. Cómo trabajan y qué tienen para ofrecer a un mercado más competitivo.

Por Eugenia Iglesias

En un país de grietas, hay una que está camino a cerrarse. La distancia entre las corporaciones y los emprendedores parece achicarse cada vez más gracias a que, de ambos lados, pudieron llegar a un acuerdo: las grandes empresas los necesitan para ser más innovadoras, y las startups a su vez también, para conseguir validaciones y, sobre todo, nuevos ingresos. Así, egos aparte, estaríamos ante el perfecto “ganar-ganar”.

Esto que parece tan obvio no siempre fue así. Lo que ahora tiene el título de innovación abierta y se desarrolla muchas veces a través del Corporate Venture Capital (CVC) pero también a través de *hackathons* o *bootcamps*, es un fenómeno que tomó impulso en los últimos años y que se aceleró, como tantos otros verticales relacionados a la tecnología, gracias a la pandemia.

Uno de los que primero abrió el juego fue Wayra, la aceleradora de Telefónica, hace 10 años gracias a una apuesta del *top management* que lo vio como una eficiente forma de innovación, mucho más seguro que tener grandes departamentos internos. Hoy, Agustín Rotondo, gerente regional de Wayra en Hispanoamérica, dice que cada vez son más los que se suman porque empieza a ser

más obvio que hay que hacerlo. “Algo que no era intuitivo. Las grandes corporaciones que tienen una inercia muy fuerte que marcan tendencia obviamente no están acostumbradas a mirar a los jugadores más pequeños. Pero cuando ven que esos jugadores representan una amenaza cambian su forma de pensar de forma casi obligada. Es intencional que esta tendencia se haya afianzado”, comenta.

El ejecutivo, también encargado de la Comisión de Corporate VC de la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP), dice que el interés llega porque las empresas digitales son las protagonistas de este momento de la historia, por la necesidad de transformación digital y las *startups* lo capturan. “Los corporativos ven que sus industrias tienen que adaptarse. Ese mismo *driver* que impulsa a la industria de VC lo hace a la industria de los corporativos: fueron tendencias que fueron muy a la par. Y con el *driver* específico de que la pandemia hizo que las corporaciones aceleraran su transformación digital, y se movió más incluso que el ecosistema”, plantea Rotondo.

El 2021 que pasó trajo mucho movimiento para el ecosistema de emprendedores de alto impacto de América latina. Varios países dieron la bienvenida a nuevos unicornios (la Argentina, entre ellos, que contó 6), y las rondas de financiamiento se multiplicaron y elevaron sus *tickets*. Solo en el tercer trimestre de 2021, último dato disponible del informe State of Venture Report de CBInsights, las *startups* tecnológicas de América latina lograron atraer nada menos que US\$ 5347 millones en inversiones de capital de riesgo a través de 255 deals.

Antonio Peña, Managing Partner del fondo Kamay, describe al 2021 como “espectacular”: “Hubo una generación de oportunidad muy grande para los emprendedores. América latina tiene una idiosincrasia diferente y creo que es un cambio de paradigma que vino para quedarse. Se logró que ninguno de los dos mundos piense que es mejor que el otro. Hay una conciencia dentro de los dos ecosistemas de que hay oportunidades para aprender de los dos lados”, dice el vocero del fondo de Arcor y Coca-Cola, que explica que luego de un 2020 muy puertas adentro tras la aparición del Covid, en 2021 viraron y se lanzaron a generar acuerdos estratégicos para potenciar inversiones y cerraron el año con seis y trabajaron en otras alianzas estratégicas.

El 2021 también dio la bienvenida a nuevos fondos. Uno de ellos fue el del grupo Sancor Seguros, que en abril anunció el lanzamiento de Sancor Seguros Ventures, un Venture Capital corporativo que tiene el objetivo de invertir en *startups* de base tecnológica que se desarrollen en los sectores vinculados a sus negocios. Se trata de un fondo de US\$ 10 mi-



llones que va a tener una duración de 10 años y su directora, Clorinda Mantaras, hace un balance positivo de su primer año.

“El ecosistema está superactivo. La reactivación económica y la liquidez que hay cambiaron algunos parámetros o tesis, pero valoramos otras. Nos encontramos con muchas oportunidades. El foco nuestro es la Argentina y América latina y abrimos un llamado en el que se presentaron 250 startups, y encontramos valuaciones mayores de las que esperábamos. Hoy hay financiamiento e inversión y eso nos plantea tener una propuesta diferencial”, explica la encargada de llevar adelante esta iniciativa que se lanzó primero en forma digital y luego se fue encaminando con una apertura gradual hacia la presencialidad.

Además, resalta que los corporativos ya delimitaron su propio espacio dentro del mundo *startup*: “Encontramos un ecosistema muy abierto y generoso que nos ayudó a entender con mayor claridad dónde nos posicionamos en este mundo de fondos corporativos que son cada vez más. Y surge una agenda común: cómo hacer más sustentables nuestras organizaciones a través de la inversión en tecnología y cómo podemos generar innovación. Toda corporación que tenga capacidad de insertarse tiene distintas formas de aprovecharlo”, menciona.

Es que, como bien aclara Mantaras, las compañías se suman cada una a su manera y no necesariamente bajo la figura de CVC. Oracle *for startups* estuvo muy activa en los últimos 12 meses. Su propuesta consiste en otorgar créditos en tecnología para usar en toda su plataforma y dar acceso a las

*startups* a sus más de 430.000 clientes a escala mundial. El año pasado, específicamente, trabajaron en generar alianzas con más agentes del ecosistema, como los polos tecnológicos de La Rioja o Neuquén o hasta clubes de fútbol, como Banfield, para trabajar con distintos emprendedores. Además, apostaron por formatos como el de *bootcamp* y en total vieron un crecimiento de más de 400 por ciento en su programa. “El apoyo tecnológico está bárbaro, pero eso te lo dan todos. Nos preguntamos cómo ir más allá, porque eso ya es una *commodity*. Y con estas iniciativas, lo que queremos es dar herramientas adicionales. Y en eso los acompañamos”, menciona Rodolfo Aloy, líder de Innovación para Oracle en la Argentina y Perú.

Owen Dempsey, director de Tecnología de Cervecería y Maltería Quilmes, habla de Eklos, la iniciativa de aceleración e innovación abierta de la cervecera. Este año lanzaron la tercera convocatoria de 100+ Accelerator, un programa para acelerar y fortalecer emprendedores de triple impacto. Además, trabajaron en el programa Plug & Scale, una propuesta que impulsa la cocreación de soluciones entre emprendedores y equipos de Quilmes. “El contexto de pandemia nos llevó a profundizar nuestro enfoque de innovación abierta que propone un cambio de paradigma, poniendo el foco en la habilidad de aprender y desaprender rápidamente de la mano del ecosistema que nos rodea: clientes, proveedores, investigadores y *startups*. Ante el nuevo contexto y desafíos, tuvimos mucho para aprender de la flexibilidad



Wayra



Kamay



Sancor Seguros

De izquierda a derecha: Agustín Rotondo, de Wayra; Antonio Peña, de Kamay; y Clorinda Mantaras, de Sancor Seguros.



Rodolfo Aloy, de Oracle; y Owen Dempsey, de Cervecería y Maltería Quilmes, por Eklos.

y agilidad de las *startups* y trabajamos en conjunto para integrar conocimiento y tecnología externa que contribuya a nuestros esfuerzos de innovación”, menciona Dempsey sobre el año en el que desarrollaron 19 proyectos en conjunto, entre validaciones, pilotos y acuerdos comerciales, sobre todo en las verticales de *foodtech*, *martech*, *IoT* e Industria 4.0.

#### It's a match

En la Argentina se ve un ecosistema más maduro, donde no solo los fondos tienen un *deal flow* más robusto, sino que las startups tienen cada vez más opciones para elegir aliados. Es decir, que la tarea por buscar el famoso “*smart money*” se vuelve cada vez más interesante. Así, los fondos y jugadores corporativos van acomodando sus tesis y buscando cuál es el diferencial que los va a convertir en la opción elegida.

“Al inicio éramos menos los que invertíamos y teníamos una tesis más amplia. A medida que evolucionamos, aparecieron otros jugadores, y encontramos nuestro lugar y dónde agregamos valor. Si bien el mercado hoy tiene más opciones de fondos, a nosotros nos eligen compañías excelentes porque ven en nosotros mucho más que dinero”, explica Rotonondo de Wayra, que aporta hasta US\$ 250.000 de inversión y, sobre todo, da oportunidades de negocio. “No es únicamente clientes. Pero cuando hablas, lo que los emprendedores quieren es *revenue*. Cuando abrís la puerta a nuevas fuentes de ingreso, es donde más les interesa. También ayudamos con tecnología, por ejemplo, pero lo que más valoran es la capacidad de brindar acceso a nuevas fuentes de ingreso”, aporta.

En ese punto coincide Peña, de Kamay: “Cuando empezás, lo primero que querés como emprendedor es levantar capital.

Hoy, si bien no es fácil, está todo más dado para que pase. Los estratos de inversión están más armados. Pero luego tenés que salir a vender, y las corporaciones son una mano ideal para eso”, resume. Es que trabajar en conjunto con grandes nombres mundiales es un salto a las grandes ligas: “Te dan el aval ante el mercado. Porque empezás a trabajar con ellos y tenés que cumplir sus estándares”.

“Gracias a las empresas pueden tocar las puertas y ser escuchados. Y generamos ese *networking*. Te eligen por la inversión que podés hacer en ellos, que no solo es de capital. Se van muy agradecidos cuando los ayudan a mejorar su *pitch* comercial o esquematizar su modelo de negocios y dar un contacto con clientes”, aporta Aloy, de Oracle, y menciona que, por supuesto, es un ida y vuelta. Las grandes corporaciones, a la vez, se nutren de la agilidad y las nuevas tendencias que llegan de la mano de las startups.

En eso, Dempsey, de Eklos, es muy claro. El trabajo con las *startups* es clave para la continuidad del negocio: “Las startups que no están en estadios muy avanzados suelen tener dificultades para conseguir sus primeros clientes, pero al mismo tiempo, suelen ser las más innovadoras. A su vez, el modelo de innovación abierta por el que estamos apostando predica que las empresas que no innovan, desaparecen; y uno no puede innovar solamente con su capacidad y recursos internos”.

Igualmente, Mantaras aclara que hay que ser muy transparentes con la propuesta de valor para que lleguen los emprendedores indicados y evitar sorpresas de los dos lados. “Nos encontramos con emprendedores que buscan *smart money*: alguien que genere valor más allá de la inversión. Y

28 de enero: **Día Mundial por la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>.**

## Apostamos al planeta.

En el mes de la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, en Genneia seguimos apostando a la reducción de la huella de carbono a través de la emisión de bonos verdes.

En 2021 evitamos, con nuestra generación de renovables, más de 1.400.000 tn de CO<sub>2</sub> porque creemos que las organizaciones debemos brindar respuestas a los desafíos que presenta el contexto actual en materia de desarrollo, siendo agentes activos de cambio para el cuidado del planeta.

Gen  
neia



Foto Parque Eólico Madryn, el más grande de Argentina.

### Negocios concretados en América latina

Deals

Financiamiento (en millones de US\$)



Fuente: State of Venture Report de CBInsights.

es la ventaja que tenemos los fondos corporativos. Hay un perfil de emprendedor que se te acerca porque sabe lo que podemos ofrecer”, dice y agrega que un plus es poder colaborar en la expansión internacional. “Hoy, en el mercado argentino, por el contexto en el que estamos, los emprendedores validan en el país y enseguida quieren salir a otros mercados y si la corporación tiene presencia en otros países puede ayudar y se genera esa sinergia”, resume la directora de Sancor Seguros Ventures.

### Profundizar el camino

Año nuevo, oportunidades nuevas. Después de un 2021 tan movido, es lógico preguntarse si esa efervescencia se va a mantener durante 2022. Y, al menos en lo que respecta a los fondos corporativos, en el sector aseguran que es una tendencia que llegó para quedarse.

“No es algo de corto plazo o por la coyuntura. Y ahora que las compañías empiezan a ver el valor de trabajar con startups, los competidores no se quieren quedar afuera”, resalta Rotondo y menciona que, además, en América latina todavía hay mucho trabajo por hacer. “Acá venimos atrasados en cuanto a ratios de inversión respecto del resto del mundo. Los fondos de otras partes del mundo ven a la región como una oportunidad por delante y empiezan a redoblar sus apuestas. Se va a consolidar esta tendencia de crecimiento”, menciona el director del fondo que el año pasado invirtió en seis compañías y para 2022 espera que sean 10.

Es que otra de las grandes novedades del año pasado a nivel capital de riesgo fue la entrada de grandes fondos internacionales que no quisieron quedarse fuera de la explosión latinoamericana. Además, una mayor liquidez empujó a que se reportaran valuaciones más altas de lo normal.

“América latina es una región donde los ojos están puestos porque hay un potencial no capturado. Es superinteresante para todo el ecosistema porque los fondos que entran se encargan de rondas más avanzadas, como B o C, que hoy en día

no están cubiertas en general por fondos locales y son muy bien recibidos en la industria”, agrega Rotondo.

Para Mantaras, esto es una oportunidad para buscar nuevos aliados, y, de hecho, están trabajando ya con fondos estadounidenses y europeos de reaseguradoras para acercarles *deal flow*. “Que en 2021 se haya invertido tanto en Latinoamérica significa que esto va a seguir. En nuestro caso particular vamos a ser más assertivos a la hora de ir a buscar a los emprendedores. Para nosotros este año fue de aprendizaje y nos encontramos con que hay muchas oportunidades y este 2022 lo encaramos yendo a buscar uno a uno alianzas y emprendedores. Al haber tanta oferta hay que ser muy ágil y eso cuesta en el país. Vamos a sofisticarnos más para ejecutar”, proyecta la directora de Sancor Seguros Ventures que este año decidió no abrir convocatorias puntuales sino tener las puertas abiertas de forma permanente, con foco en empresas de *insuretech, fintech, healthtech* y, cada vez más, *agtech*. Sobre las valuaciones, opina que son números que deberán acomodarse. “Al menos es la expectativa que tiene la industria. Hoy son tickets impensables. Es un desafío el poder cerrar hoy”.

Para Peña, el 2022 será un año fuerte para las series A y, en rondas más tempranas, las valuaciones se acomodarán. “Estaban un poco distorsionadas. Pero no son burbujas, acá hay productos con necesidades consolidadas. Lo que podemos sacar del lamentable Covid es la digitalización que hubiese tardado años: las startups tienen mercado”, explica el gestor que tiene el objetivo de invertir en 14 startups y trabajar con varias más y, además, está en medio de charlas con otras grandes corporaciones para que se sumen al fondo abierto. Además, pronostica que seguirán creciendo los sectores de *fintech, biotech, ecommerce* y logística.

Por supuesto la virtualidad que trajo la pandemia también impactó en la diversidad y el alcance de los programas corporativos. De hecho, Oracle apostó por esa herramienta para hacer convocatorias regionales. “El día de mañana vamos a tener interacciones más de los dos mundos, pero es una oportunidad que hay que aprovechar”, menciona Aloy, que el año pasado recibió 40 inscriptos para el programa y este 2022 espera duplicar, de la mano de más trabajo con players del sector. “Hay un mercado en América latina por el *matching* cultural y porque tenemos problemáticas muy similares. Estamos constantemente trabajando en el *networking* y por eso invitamos a las distintas empresas a trabajar en conjunto, incluso empresas que pueden ser competencia tecnológica, porque cuando se trata de emprendedurismo podemos ser aliados”, concluye.

Por último, desde Quilmes también son optimistas: “Buscamos que, en los próximos cinco años, la mayor parte de nuestro crecimiento provenga de iniciativas de transformación y nuevos negocios, y Eklos nos acerca todos los días a ese universo de emprendedores con el que buscamos seguir construyendo relaciones valiosas”, menciona Dempsey quien para 2022 busca seguir vinculándose con más startups de base tecnológica y crear más convocatorias abiertas a emprendimientos para explorar nuevos desafíos de innovación. <AP>



## **Conocimiento Confianza Eficacia**

Cuente con nosotros



**Latinoamérica**

Auditoría  
Asesoramiento impositivo  
Consultoría



**Red SMS Latinoamérica**  
Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

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

Reporte anual Big Four

# Cuentas claras conservan los clientes

Tras un 2021 de crecimiento por la mayor demanda de asesoramiento en impuestos y consultoría, los grandes jugadores del sector apuestan a la exportación de servicios y a seguir explotando la transformación digital.

Por Javier Ledesma Cascio

Si hubiera que identificar a los sectores que ganaron desde que comenzó la pandemia, las empresas de servicios profesionales seguro tendrían un lugar dentro de este grupo. Recientemente Financial Times describió al 2021 como el año de mejor performance de las *Big Four* desde el colapso de Enron con un crecimiento de facturación promedio en conjunto del 7 por ciento. Y pa-

ra sus filiales locales también fueron 12 meses positivos con un incremento en la demanda de sus servicios *core* y el lanzamiento de nuevas propuestas más relacionadas con la tecnología y la innovación. “Son servicios que las empresas tienen que seguir contratando. La auditoría y el asesoramiento fiscal se hacen con o sin pandemia”, destaca el número uno de una de las principales firmas de la industria.

El año pasado, a nivel negocio, no

fue muy distinto al anterior, excepto por el *shock* inicial que se dio en las compañías cuando el Covid-19 empezó su avance en el país. Luego se acomodaron y empezaron a observar una creciente demanda en consultoría para acelerar la transformación digital de jugadores grandes y medianos. Asimismo, la situación económica que arrastraba la Argentina, sumada a la que provocó el coronavirus, llevó a que las empresas tuvieran que rever inversiones, reestructurarse, buscar financiamiento y reescribir contratos.

A este ímpetu se le suma un fortalecimiento de su estructura con múltiples contrataciones. Según pudo averiguar APERTURA, solo las *Big Four* –que cuentan con más de 10.000 colaboradores en plantilla– tienen cerca de 2000 posiciones abiertas para este año.

“Fue un año electoral, entonces en lo que tiene que ver con los negocios en general los clientes suelen ser más cautos o precavidos en la generación de nuevos negocios. Pero la verdad que desde el punto de vista del volumen se mantuvo en cifras similares y hasta superiores a las de 2020”, reconoce Santiago Mignone, socio a cargo de PwC. Y desmenuza: “El 2021 fue bueno para el área de consultoría, con la búsqueda de eficiencias en los procesos; y en el área fiscal en lo que hace al asesoramiento sobre todo frente a modificaciones constantes en los impuestos y la aplicación caprichosa de normativas como el ajuste por inflación impositivo”.



**“El 2021 fue bueno para el área de consultoría y el área fiscal, por el asesoramiento frente a modificaciones constantes en los impuestos”**

Santiago Mignone, PwC

El 37 por ciento de los ingresos de PwC corresponde al área de Assurance, seguido por Tax & Legal con un 19 por ciento de participación y Advisory con el 9 por ciento. Por su parte, el centro de exportación de servicios de la compañía, llamado Acceleration Center, amasa más de un tercio del total.



**“Lo que hubo fue un gran desarrollo en la parte de los servicios vinculados con innovación y transformación digital. También lo que tiene que ver con data analytics, tax technology y client experience”**

Néstor García, KPMG

Más allá del volumen positivo de negocios, Mignone destaca dos situaciones que marcaron una diferencia: la inflación y el mercado de cambios. “La primera nos genera un incremento de costos que no siempre podemos trasladar a los clientes y eso, en general, deteriora el nivel salarial de nuestra gente. Y lo del mercado cambiario porque esas dificultades de acceso complican el ambiente de negocios, entonces mientras subsista una restricción cambiaria el clima de negocios va a ser malo”, describe.

De las cuatro grandes, KPMG fue la que más creció con una suba del 10 por ciento en su *revenue* en el mundo y Néstor García, presidente y CEO de la filial local asegura que la subsidiaria argentina acompañó esta tendencia.

“Lo que hubo fue un gran desarrollo en la parte de los servicios vinculados con innovación y transformación digital. También lo que tiene que ver con *data analytics, tax technology y client experience*”, apunta. La digitalización también llevó a que otros servicios, más allá de los tradicionales, tomaran cierto protagonismo. Al respecto, García detalló: “Los que más

crecieron fueron los de ciberseguridad, incluyendo lo que es ciberseguridad industrial. Otro servicio que se vendió mucho es el de *Forensic*, que vendría a ser prevención, detección y seguimiento de fraude y todo lo que tiene que ver con ética y transparencia”.

Tanto García como Mignone coinciden en que donde hubo menos demanda es en el área de compra-venta de empresas. “Ahora levantó un poco pero es la más complicada en estos dos años porque no hubo muchas transacciones”, afirma el titular de KPMG Argentina. De acuerdo a un reporte de la consultora, en el primer semestre de 2021 se cerraron solo 25 operaciones, el número más bajo desde 2007. Según Mignone, “esto viene desde 2018 excepto por el período de libertad cambiaria de ese año”.

#### Seguir transformándose

“Pasamos la prueba y ahora queremos capitalizar todo lo aprendido”, define María Inés del Génér, CEO del Marketplace Cono Sur de Deloitte. Desde su silla está a cargo de la operación en Uruguay, Paraguay y Bolivia, además de la Argentina, donde cuenta con ofici-

nas en Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza. En el país tiene 1300 colaboradores en plantilla y 170 posiciones abiertas a diciembre de 2021.

La ejecutiva hace hincapié en la importancia de la inversión tecnológica para seguir al pie del cañón de las demandas de los clientes. “Aplicar la tecnología a las liquidaciones, por ejemplo, es el camino para evitar errores humanos y aportar mayor dinamismo. La inteligencia artificial es una herra-

mienta valiosa, aunque también se necesita el talento humano, pero focalizándolo en cuestiones de valor agregado y dejar a los robots para las tareas rutinarias”, agrega.

Asimismo, Del Génér asevera que la pandemia llevó a una reducción de costos, principalmente debido al trabajo remoto y la menor cantidad de viajes laborales realizados. No obstante, señala que la presencialidad es una herramienta importante. “Podemos trabajar desde casa, sin embargo volver a la oficina es un capítulo importante dado que nos formamos trabajando en el *engagement* y la interacción con clientes y pares”.

Entre los desafíos, al igual que sus colegas, pone el foco en el control del alza de precios y un acuerdo con el FMI que posibilite la generación de nuevos proyectos de inversión. “Controlar la inflación nos va a permitir trabajar de manera más estable y hablar con los clientes al inicio del proyecto sin tener que estar obligados a volver a charlar de honorarios a lo largo del año para recomponernos”, puntualiza. Y concluye: “La preocupación de las empresas y del país debería ser generar talento, retenerlo y tener leyes laborales que favorezcan la inversión. Es un *win-win*”.

Desde EY Argentina también apuestan por la innovación para crecer. Por

eso, en agosto de 2020 adquirieron Inter-Cultura, una firma especializada en *design thinking* y mejora en la experiencia de clientes y usuarios. Los profesionales de la compañía se incorporaron a su división de consultoría y conformaron EY Design Studio. “Los servicios relacionados con la digitalización es donde pusimos un foco diferencial, no solo en la atención a los clientes directamente”.

**“En los últimos 10 años venimos creciendo a tasas del 10 por ciento en gente, pero en 2022 no lo esperamos. No porque haya falta de demanda de nuestros servicios sino para privilegiar la tarifa y no tanto el crecimiento”**

Sergio Crivelli, BDO

te por ser servicios demandados, sino también en cubrir sus necesidades, mejorando nuestra propia respuesta interna, nuestros procesos internos y nuestro propio *approach* de trabajo”, comenta Norberto Nacuzzi, Country Managing Partner de la filial local.

Esa nueva dinámica trajo consigo la necesidad de crear un nuevo portfolio de ofertas para las empresas. “Podríamos mencionar la reconversión de los modelos de negocios, la prevención de riesgos informáticos, consultoría en logística, y la gestión de las numerosas regulaciones que surgieron durante la pandemia, incluyendo los temas impositivos, entre otros”, menciona el ejecutivo. La operación local tiene 3500 empleados, de los cuales más de la mitad pertenecen a un negocio al que apuestan varios *players*: la exportación de servicios.

#### Sin fronteras

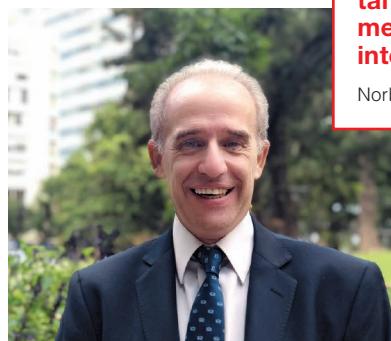
“El *core* es el ciclo completo de servicio y asesoramiento personalizado, pero la exportación es una pata estratégica”, describe Mignone, de PwC. En junio pasado la *big four* anunció una inversión de US\$ 45 millones para la filial local (N.d.R: el desembolso forma parte de una inyección global de US\$ 12.000 millones) principalmente para incorporar recursos calificados en esta área y renovación tecnológica. Desde la



firma aseguran que tienen entre 700 y 1000 posiciones abiertas, en su mayoría para el sector de exportación de servicios.

El complejo de servicios basados en el conocimiento es uno de los de mayor protagonismo con US\$ 5700 millones generados en exportaciones durante el primer semestre de 2021, solo superado por el sector oleaginoso y el cerealero. Un halo de optimismo surgió dentro del sector tras el anuncio en septiembre del año pasado de que a partir de 2022 la exportación de servicios dejaría de pagar retenciones.

Por caso, KPMG comenzó a desarrollar este trabajo en



2021 y para este año espera “explotar” en la pata de impuestos. “También tratamos de exportar servicios de ciberseguridad, agilidad y algunas áreas de *forensic* y *tax technology*”, indica García.

En tanto, EY construyó su centro de servicios compartidos (GDS) en 2011 y desde ese entonces crece a un ritmo de entre 20 y 25 por ciento anual. Hoy

concentra más de 1700 colaboradores de la empresa que brindan soporte a las diversas subsidiarias de la consultora alrededor del mundo y tiene más de 600 posiciones abiertas para el futuro inmediato. Desde hace casi cuatro años esta unidad se escindió de EY Argentina y funciona como una entidad aparte.

Uno de los grandes problemas del desarrollo del sector tiene que ver con la retención de talento. “Siempre hubo un cierto nivel de rotación en las firmas que somos proveedores de gente para distintas empresas, sino que se está dando a nivel empresas que antes no pasaba”, dice García, de KPMG. “Esta actividad sigue siendo dinámica en un contexto difícil –apunta Mignone– sobre todo por la brecha cambiaria que generó una competencia desleal por los recursos y formó un mercado informal de empleo”.

Pero, ¿qué tienen en cuenta las oficinas de otras latitudes para elegir a la Argentina por sobre otros estudios? Según Mignone, de PwC, toman en cuenta cuatro factores: el talento, el económico, el riesgo y el ambiente sociocultural. “Rankeamos bien en tres de los

**“Pusimos el foco en los servicios relacionados con la digitalización, no solo en la atención a los clientes sino también en cubrir sus necesidades, mejorando nuestra propia respuesta interna y nuestros procesos”**

Norberto Nacuzzi, EY

cuatro. En talento estamos muy bien; en lo económico la sobrevaluación artificial del peso no juega a favor, pero todavía es competitivo; y el riesgo es en el que estamos mal”. Profundiza: “No tiene estabilidad fiscal, después está el tema cambiario y la brecha, las regulaciones laborales. La Argentina tiene un marco laboral muy inestable, por decir algo decoroso”.

#### Escuchar y contener

El segundo *tier* de empresas de servicios profesionales vivió un 2021 similar al del de las *Big Four*. Varias de ellas tuvieron que lidiar no solo con los tra-



# estamos

**para darte el seguro más completo.**  
Junto a vos, en todo momento, acompañándote.



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

0800 444 2850





**“Aplicar la tecnología a las liquidaciones, por ejemplo, es el camino para evitar errores y aportar mayor dinamismo. La inteligencia artificial es una herramienta valiosa, aunque también se necesita el talento humano”**

María Inés del Gener, Deloitte

dicionales clientes corporativos, sino también con personas individuales que se acercaron en búsqueda de asesoramiento. En especial, uno de los puntos más calientes se dio luego de la sanción del llamado “Impuesto a las grandes fortunas” en diciembre de 2020.

“Hay una diferencia abismal en la relación. Con las empresas el trato es profesional porque sabés que del otro lado está alguien que entiende de lo que hablás. Con las personas humanas tenés que darle una contención emocional. En algunos casos tuvimos que acompañarlos a litigar en la Justicia. Otros demandaban asesoramiento porque tomaron la decisión de mudar su residencia fiscal”, detalla Sergio Crivelli, CEO de BDO en la Argentina.

En 2021 la compañía exhibió un alza del 60 por ciento en sus ingresos e incrementó en un 15 por ciento su plantilla y así alcanzó los 800 colaboradores. No obstante, este año espera un crecimiento más moderado en su fuerza laboral. “En los últimos 10 años venimos creciendo a tasas del 10 por ciento en gente, pero en 2022 no lo esperamos. No porque haya falta de demanda de nuestros servicios sino para privilegiar la tarifa y no tanto el crecimiento”, plantea. El año pasado sumó más

de 300 profesionales y ahora tiene 100 búsquedas abiertas.

Sobre esto ahonda: “El gran desafío va a ser poder dar respuesta al incremento de costos trasladándolo, en parte, a nuestras tarifas. Le vas a pedir un aumento del 50 por ciento y les va a parecer una locura, pero solo estás queriendo mantener el poder adquisitivo de tus honorarios”.

Para Fernando Tezanos Pinto, presidente de Auren, el principal cambio viene del lado de la relación con los clientes. “Hoy nos exigen que les demos un servicio y al año siguiente se lo mejoremos. Te piden una propuesta que achiique procesos, les dé más información y reduzca costos”, especifica. El año pasado la consultora facturó \$ 560 millones, un 25 por ciento más que en 2022, y para 2022 prevé un crecimiento del 30 por ciento (\$ 760 millones).

La bonanza generada por el apetito corporativo por sus servicios también les permitió a las firmas del sector explorar nuevos segmentos y países. En mayo pasado, SMS Latinoamérica rubricó un acuerdo de cooperación con el estudio egipcio Haggag & Partners para favorecer el flujo de inversiones. “Las modificaciones en regulaciones cambiarias y de comercio exterior cam-

biaron las cadenas de suministro de nuestros clientes, lo cual nos obligó a incrementar la planificación, la automatización de procesos, la incorporación de nuevas tecnologías y el consecuente entrenamiento de los equipos de nuestros clientes”, esboza su presidente Pablo San Martín. Del mismo modo, Lisicki Litvin & Asociados creó mesas de trabajo multidisciplinarias y transversales a toda su organización, a su vez creó los departamentos de cri-

to y fintech, y relanzó el de agronegocios. La mitad de sus ingresos se los lleva el área de Impuestos, mientras que Auditoria y PyMES representan un 29 por ciento de su facturación, detalla su CEO, César Litvin.

Bayton, que cuenta con un plantel de casi 3000 colaboradores, notó un impulso en los movimientos de ejecutivos del mundo corporativo. “Triplicamos lo realizado en 2020 en mandos gerenciales, directores, CEO y CFO”, resalta Claudia Sadowyk, gerente de Negocios y Servicios de la empresa. La tercerización de servicios fue otro de los puntos que se destacó en la firma más que nada en cuestiones relacionadas con la pandemia, como el servicio de control de temperatura y PCR.

El negocio cambió desde el punto de vista tecnológico, pero el corte se mantiene intacto. Las empresas siguen necesitando auditar balances y liquidar impuestos. Pero la dinámica sí se modificó. Los grandes jugadores apuestan por la innovación de punta y exhibir sus certificaciones internacionales, en tanto los demás apelan a la customización y brindar un servicio 360 con mayor escucha. “Nos exigen que cumplamos y que mejoremos –advierte Tezanos Pinto– y si no le damos eso no nos contratan de nuevo. Cualquiera que no esté preparado para esto no tiene futuro”. <AP>



---

Somos energía  
que transforma.

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

**DESA**



El sector fabril está bajo la lupa por los aumentos de precios superiores a la inflación y la histórica visión protecciónista atribuida a sus integrantes. Qué argumentan los industriales y los críticos. ¿Es cara la ropa o no?

Por Gustavo García

El desacople entre los registros mensuales del Índice de Precios al Consumidor y el aumento en el rubro Indumentaria puso a los textiles en el banquillo de los acusados. Si pudiese montarse la escena del juicio a la ropa, el jurado debería sopesar innumerables variables y citar a declarar a los testigos en esta cadena variopinta y extensa.

Los empresarios textiles tienen el gatillo celoso. No es casual que el mismo día en que el Indec dio a conocer el costo de vida de noviembre, donde el rubro Prendas de Vestir y Calzado arrojó 4,1 por ciento contra 2,5 por ciento del índice general, la Fundación ProTejer, que agrupa a las firmas más relevantes del sector, saliera al cruce con un

documento propio que explica las razones de esta parábola ascendente en materia de precios.

“En los últimos meses se vio que el aumento de precios de la indumentaria estuvo por encima del IPC general, entonces nosotros empezamos a estudiar cuáles eran los factores y cuál era el análisis vinculado a esto. Buscando siempre hacer un aporte para entender esta complejidad”, destaca Priscila Makari, economista y directora Ejecutiva de la entidad.

A la hora de argumentar, los textiles hacen foco sobre diversas variables en su informe. El documento enfatiza el aumento interanual en dólares de la materia prima, destacándose la suba del 59 por ciento en el algodón; el 26 por ciento en poliéster; 24 por ciento en rayón viscosa; 84 por ciento Spandex y el 70 por ciento en acrílico.

A esto se suma el incremento de precios de los fletes internacionales. ProTejer denuncia entonces que un contenedor pasó de costar US\$ 2000 en la etapa prepandemia a US\$ 12.000 en la actualidad, lo que se traduce en un au-

mento del 600 por ciento. Además, el paper contempla el efecto del tipo de cambio y otras dificultades estructurales propias del país.

La querella aquí preguntaría: si muchos de los factores esgrimidos como causas de los aumentos también afectan a otros rubros cuyos precios crecieron por debajo de la inflación, ¿es dable pensar que el sector textil tiene una dinámica inflacionaria propia? ¿Anida en los empresarios una expectativa que los hace remarcar por encima del dato real?

Makari sostiene que “a nivel mundial la inflación en prendas está ocurriendo. Inclusive Estados Unidos tiene hoy niveles record de inflación y de inflación en prendas. En Brasil también ocurre. Es un fenómeno de efecto mundial. La pandemia generó una parálisis en los países productores de materias primas, sobre todo las sintéticas, que la Argentina no produce. Eso provocó aumento de precios en dólares, que son muy altos. Obviamente es un fenómeno complejo y son varios los factores que influyen”.



El parangón con el proceso inflacionario en otros países genera discrepancias. "Hoy si uno viaja a los Estados Unidos, lo único que conviene comprar porque es más barato es la ropa. En esa línea va la explicación de por qué es tan cara la ropa acá", aclara el economista Aldo Abram, director Ejecutivo de Libertad y Progreso.

"Si uno mira el Indec, más o menos debe haber subido la ropa un 62 por ciento hasta octubre, y 52 por ciento el IPC. Con lo cual se nota que subió mucho más. No tiene que ver con la inflación sino con que el rubro se está volviendo cada vez más caro en la Argentina", agrega.

¿Por qué se encareció la ropa? "La verdadera razón es que las restricciones a las importaciones se han incrementando en todo lo que es bienes de consumo, bienes finales. Obviamente que si se abrieran las importaciones, cosa para lo cual no hay dólares, por eso se restringen, seguro que habría una baja de los precios de la ropa. Lo cual tiene que ver con que no todos los sectores textiles en la Argentina son ineficientes, pero

tenemos una buena parte del sector que no es competitivo. Si existe ese sector es claramente porque lo han venido protegiendo hasta ahora. Si no lo protegieron por aranceles o restricciones cuantitativas, lo otro que les ha servido es el precio del dólar", argumenta Abram.

### Estructura

La construcción del precio de la ropa tiene mil aristas diversas. Cada eslabón de esta larga cadena aporta lo suyo para que al final del proceso las prendas en la vidriera del comercio tengan uno u otro precio. El escenario dista de ser sencillo. Pero urge contarle las costillas para saber de qué se trata.

Aquí es donde entran a jugar los alegatos de la defensa. Claudio Drescher, presidente de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, brinda sus razones: "En el costo de una prenda las materias primas son determinantes. Siempre comprenden un porcentaje importante del valor de un producto. En el caso de las marcas y *retailers*, los

**"No todos los sectores textiles son ineficientes, pero hay una buena parte que no es competitivo y existe porque lo protegen".**

Aldo Abram, Libertad y Progreso

que venden al público, siempre en primer lugar está el costo de ocupación que significan los alquileres en general. Ese es uno de los porcentajes más altos".

En la composición del precio de una prenda, vale la figura, Drescher trata de hilar fino. "En el precio de venta al público hay 21 por ciento de IVA, 5 por ciento de Ingresos Brutos, 1,2 por ciento de impuesto al cheque. Esos son impuestos directos a la venta. Una cuarta parte del precio son impuestos. El 27 por ciento de lo que paga cualquiera cuando compra un producto de indumentaria u otro, tiene ese componente".

Luego señala que "aproximadamente el 20 por ciento es el costo de ocupación de un local. Ya la mitad del precio se fue. Después están las tarjetas de crédito. Hoy el mercado tracciona a través de la venta en cuotas. Ahí hay un costo con

arancel del 10 por ciento. En total, el 56 por ciento del precio de la prenda entonces se volatilizó, no lo recibe nadie".

"De la otra mitad o menos, hay que poner el costo de las materias primas, el costo laboral y los costos de cualquier empresa en desarrollar una colección, como son el diseño, la moldería, el corte, la costura, la vendedora", continúa.

Con semejante incremento de precios fogoneado por el alza de las materias primas, el costo de los fletes y la estructura impositiva local, cabe preguntarse si es factible calcular la rentabilidad promedio del empresario textil. Si hay margen, aún, para no trasladar a precios todas estas subas que el sector carga sobre sus hombros.

Drescher responde: "Durante cuatro años se fundieron más de 1000 compañías. La renta es el resultante de tener una buena empresa, un buen producto, que lo sepas vender y que la gente te compre. Hay empresarios a los que les va fenómeno y ganan plata. Cuando uno tiene una empresa se puede perder plata, porque hay empresas que se funden, otras que son superexitosas y otras que pululan, ganando a veces y perdiendo en otras. No todos los empresarios se hacen millonarios".

Y agrega: "¿Cuál es la utilidad de las compañías textiles en el mundo? Yo analizo el balance de las compañías y veo que Zara gana el 24 por ciento y otros ganan el 6 por ciento. Es muy difícil establecer la renta empresaria. Acá el 40 por ciento no lo gana nadie".

En la brecha de precios que exhibe el propio sector tiene un peso relevante la locación. Las marcas *premium* enfrentan el costo de tener que alquilar un local en un *shopping*, para lo cual se prestan a una pulseada singular, una búsqueda de equilibrio donde el resultado final debería ser la vieja ecuación *win-win*.

El precio de un local en un *shopping* es muy variable y no depende de los parámetros considerados comunes a la hora de alquilar en otra parte de la ciudad. Quienes deseen estar en las entrañas del consumo de alto nivel deberán abonar no sólo el alquiler sino también expensas y gastos de promoción varios.



Las marcas de alto perfil juegan este partido a su manera, hacen valer su nombre. Se las considera marcas "ancla", es decir que son sellos que el shopping no puede dejar de tener en sus vidrieras. "Entonces se sientan a negociar de otra manera", cuenta un experto del sector inmobiliario.

Según remarca Drescher, fundador de la marca Caro Cuore, desarrollador de Vitamina y Jazmin Chebar, "el sistema de shoppings es de porcentual sobre las ventas. Puede haber un tipo que pague 1 millón de pesos y otro que pague 400.000 al lado. Es un 7 por ciento sobre la venta bruta".

Claro que existen otras bocas de venta de indumentaria. La demanda se encuentra con una oferta variable que se amolda a la capacidad de compra del cliente. Es un fenómeno que ocurre en todo el país y que en la Ciudad de Buenos Aires tiene un foco de relevancia en los locales y veredas de la avenida Avellaneda.

En el cruce de Avellaneda y Nazca, por un local de 70 metros cuadrados, dos ambientes y 1 baño se pide un alquiler de \$ 390.000. Una superficie de 30x30 en tres plantas cuesta \$ 200.000 mensuales, y una de 215 metros cuadrados, \$ 180.000. A esto hay que agregarle algunas condiciones extra como el depósito anticipado.

El azote de la pandemia provocó la proliferación de los canales de venta

### **"No es que el precio internacional de la ropa en la Argentina sea alto. Lo que pasa es que la gente no tiene un mango".**

Claudio Drescher, Cámara de la Indumentaria

online, una vía complementaria que podría ser de utilidad para morigerar los precios dado que muchos de los vendedores no tienen local a la calle ni empleados registrados.

Gabriel Przybylski es el creador de la plataforma "Avellaneda a un toque", un instrumento que hace las veces de puente virtual entre vendedor y el comprador. Está convencido de que el desarrollo tecnológico y la competencia sirven para domesticar los precios. "La mejora en la competitividad contribuye a mantener los precios bajos. Ese es nuestro granito de arena. Los vendedores usan la aplicación para hacer estudios de mercado, comparan y regulan sus precios de acuerdo a la competencia. La aplicación valida la existencia del comercio y reduce el riesgo de estafa online", sostiene.

#### **¿Caro o barato?**

A esta altura del proceso del juicio a la ropa los consumidores han de preguntarse si, al fin de cuentas, están pagando caro o barato las prendas que compran.

"El que dice que es caro no sabe lo que son los precios del mundo –explica–. El resto son servicios o bienes y servicios. Cuando nosotros

tiza Drescher–. Un jean de marca Levis, si es nuevo, de moda, está a US\$ 150. Si es un jean básico vale US\$ 50. En el costo de hacer un jean no todas las telas son iguales. Puede tener una cuota de algodón más alta, con lo cual lo hace más caro, o más de poliéster, que lo hace más barato. Hay un abanico de precios en la moda en el mundo".

"Un jean en la Argentina hoy no es caro. ¿Cómo se comparan los precios en el mundo? En dólares. En la calle Avellaneda un jean puede costar \$ 1500 o \$ 2000 y en un shopping cuesta \$ 7000. Es tres veces más, por diseño, moda, porque está más en blanco, paga más impuestos. Lo que pasa entonces es que la gente no tiene un mango. No es que el precio internacional de la ropa en la Argentina sea alto. De ninguna manera", subraya.

Drescher agrega que "el tema pasa por lo salarial. ¿Cuánto gana una persona en España? Tal vez 1400 euros. Ahí está la diferencia. El problema no está en el costo. A nivel internacional el costo de las prendas en la Argentina está muy bien, diría que es barato. El tema es que tenemos un 40 por ciento de pobres, que los salarios están atrasados y la gente está golpeada económica mente".

Es una mirada que los textiles, de manera original, han introducido en el análisis de la suba de precios: el problema no serían los incrementos sino los bajos salarios. "Hicimos el ejercicio con un jean de la misma marca y el mismo modelo, en la página *online* de la Argentina y sin promociones sale US\$ 56. El mismo producto en Nueva York sale US\$ 70", plantea Makari, de ProTejer.

La economista también apunta a ciertas fallas en el mecanismo de la medición de precios, un esquema antiguo que, además, dejaría expuestos a los textiles. Por lo pronto, remarca que la estructura de ponderadores utiliza la Encuesta Nacional de Gastos de los hogares del año 2004. "El IPC mide categorías que son Servicios, Bienes, y Bienes y Servicios. Que sean sólo Bienes hay tres: Alimentos y Bebidas, Bebidas Alcohólicas y Prendas de Vestir y Calzado –explica–. El resto son servicios o bienes y servicios. Cuando nosotros

vemos qué pasó con estas dos, advertimos que los bienes aumentaron mucho más que los servicios, naturalmente porque estos tienen precios regulados. Esas categorías híbridas nos dificultan ver cuánto aumentaron en realidad los bienes similares a las prendas de vestir".

Y agrega: "Por ejemplo, adentro de la categoría Transporte está un auto y el precio del colectivo. El precio del colectivo está regulado y tira para abajo el promedio, con lo cual no podemos ver cuánto aumentó un auto. Si pudiéramos verlo, advertiríamos que bienes de fuerte peso en el mercado interno y con componentes importados seguramente deben haber aumentado igual que los textiles".

### ¿Oligopolio?

En el primer eslabón de la cadena están las materias primas, que aumentaron de manera notable. La mayoría de ellas, salvo el algodón, no se fabrican en la Argentina. Pero más allá de esto, otro inconveniente estaría dado en que una vez que traspasan las fronteras solo un puñado de empresas se convierte en proveedores del resto. Aparece entonces el fantasma del oligopolio.

"En cuanto a precios, en la Argentina la ropa siempre es cara. Cuando se compara, por más que defienda el sector, en el país la ropa es cara. Por innumerables variables. En el país hay un monopolio de las materias primas", denuncia Ernesto Del Burgo, presidente de la Cámara Argentina de Innovación Textil y Afines.

"La materia prima es fundamental y hoy no hay materia prima. Ya no hay precios, es lo que vos quieras. Está manejada por muy pocas manos que hacen lo que quieren y de repente manejan quién va a fabricar y quién no. Y de alguna manera controlan qué entra y qué no a la Argentina en lo que es materias primas. Está más protegida la materia prima que los productos finales. Es más fácil traer ropa terminada que materia prima, esa es la realidad", insiste.

Y añade: "El industrial en la Argentina no puede hablar porque tiene miedo. No puede decir que no hay materia prima porque te llaman por teléfono

a la noche y te dicen: No hables más".

Al combo de suba de precios hay que agregarle también un punto clave: la carga impositiva, sobre todo en el aspecto laboral. Abram analiza el impacto tributario: "En los sectores más ineficientes es donde más duele. Si se planta soja, el nivel de eficiencia que tiene el agro es tan grande que hoy debe estar recibiendo no más del 35 por ciento del valor de lo que produce, y siguen ganando plata. Son tan eficientes que pueden absorber esta presión tributaria fenomenal. Para un empresario con márgenes pequeños, la presión tributaria hace más estragos", aclara.

Si hay algo en que los textiles de-

¿Cómo aparecen? No importa lo que dice el cuadrito oficial sino lo que pasa en la calle. Y la calle lo que está diciendo es que el producto extranjero está".

Makari coincide: "Nosotros tenemos estimado que hoy de todo lo que es el consumo nacional de la cadena, un 60 por ciento es importado. Un máximo en los últimos 6 años". El sector textil genera 300.000 puestos de trabajo directos en todo el país y, según la economista, se calcula un efecto multiplicador de 2,5 puestos en otros sectores. Hay provincias en las cuales representa el 25 por ciento del empleo total industrial.

La mirada de la economía ortodoxa,



El 56 por ciento del precio de la ropa son impuestos y costos financieros, dicen fabricantes.

muestran tener la piel sensible es en la apertura de las importaciones. ¿Sería esa una solución para aplacar los precios? Del Burgo explica que "el problema es el dólar a \$ 100, no el dólar a \$ 200 para la importación. Hoy la Argentina subsidia la importación. Hoy el tipo que puede importar es Gardel".

"El producto terminado es más fácil de importar porque tiene mil caminos para llegar al país. La materia prima, en cambio, está concentrada en un puñado de tipos que son muy inteligentes, brillantes, y manejan el mercado. Uno va por la calle y ve las medias chinas. ¿Cómo llegan ahí? Si están en la calle pero no hay importación, ¿cómo es que están?

sin embargo, puede tener otros matizadas. "La realidad es que no vale la pena empobrecer al resto de los argentinos para mantener esto. La pérdida del nivel de bienestar no lo justifica –concluye Abram–. Claramente lo que uno podría ahorrar comprando las prendas importadas podríamos gastarlo en otras cosas que a su vez también generaría empleo. Si la gente pudiera comprar ropa más barata, entonces podría redireccionar su gasto y, por ejemplo, salir a comer afuera. Todas las cosas que podemos imaginar que podríamos hacer si tuviéramos más ingresos, seguro es trabajo intensivo. Se generaría mucho empleo". <AP>

## Real Estate

# La reactivación de los proyectos premium

Es el segmento que mejor resiste en las crisis y el que captura el interés de los inversores que buscan refugio en el ladrillo. Cuáles son los últimos proyectos top que se levantan hoy en la Ciudad y en qué punto están.

Por María Eugenia Usatinsky

Si bien el sector inmobiliario sufre el impacto de la crisis económica, con precios y operaciones que están en baja, los proyectos en desarrollo ideados para el segmento residencial *high-end* son los que mejor se defienden. En un mercado inflacionario, con una brecha cambiaria entre el dólar oficial y paralelo que bordea el 100 por ciento y sin acceso a financiación, los compradores (ya sean usuarios finales o inversores) que sostienen la actividad del *real estate* son aquellos con posibilidad de ahorro que encuentran en los ladrillos una forma segura de dolarizar sus pesos excedentes y de obtener rentabilidad al invertir en proyectos desde el pozo.

De acuerdo con el análisis de Gabriela Goldszer, directora de Ocampo Propiedades, comercializadora exclusiva de los proyectos de lujo Line Ocampo (que se construye en Barrio Parque) y de otros dos que pertenecen al “universo Decó” (uno en Recoleta y otro que se edificará en Palermo), el mercado *premium* es el que tiene mayor resiliencia en todas las coyunturas complejas: “Estos productos de alta gama tanto a estrenar como en pozo, son muy valorados, y los que primero se aprecian y recuperan cuando la coyuntura empieza a mejorar. En consecuencia, más allá de la demanda individual como vivienda, también resulta buscada por inversores que saben de esta dinámica. Los productos inmo-

biliarios de lujo constituyen un mundo especial dentro del *real estate*”.

Javier Vilamowski, uno de los socios de la desarrolladora ABV, que lleva 30 años y más de 50 emprendimientos, coincide: “El país está en un momento especial pero, al mismo tiempo, intere-

sante porque comprar en la baja es superatractivo para después obtener mayor rentabilidad, sobre todo cuando algo es exclusivo, *premium* y único. Cuando este tipo de productos se revaloriza, toma mucho más valor porque es finito, es algo de lo que no hay reposición”.

El desarrollador agrega: “Los últimos meses el mercado estuvo mejor que lo que estaba hace un año. Las elecciones trajeron un cambio de visión de cierto sector de la sociedad que hoy está abierto a nuevas cosas. Esto genera una expectativa distinta”. Según detalla, la rentabilidad histórica en sus proyectos ronda el 30 por ciento, aunque “dependiendo del *timing* puede ser mayor”.

Alejandro Ginevra, presidente de GNV Group, desarrolladora de la torre Harbour Tower en Puerto Madero, transmite su experiencia: “Ventas sigue habiendo porque en el segmento *premium* siempre hay gente con dinero. Hoy estamos con un volumen bajo y precios deprimidos pero hay opera-



ciones, cuando en otros segmentos no. Vendimos más durante los años de pandemia que en el último año de (Mauricio) Macri (2019) y en 2021 más que en 2020. Creemos que en 2022 habrá más operaciones por la evolución del mercado y también por el avance de nuestro edificio. No diría que el mercado se reactivó, sería demasiado optimista eso".

Además, explica que aprovechan las variables que favorecen a la construcción: "Los pesos queman así que los que tienen o ganan en esta moneda buscan dónde colocarlos y nosotros los recibimos para que compren en pozo. También nos vemos beneficiados en el costo de la construcción que juega a favor porque está relativamente más bajo que hace tres años".

### Mercado exigente

Las propuestas *lifestyle* comprenden diseño sofisticado, materiales, detalles y terminaciones de calidad, y ubicaciones exclusivas. Algunos de los *must* que

distinguen a los proyectos más lujosos que se desarrollan en la zona norte de la ciudad y del Gran Buenos Aires incluyen ambientes amplios con doble –y hasta triple– altura, piscinas dentro de las unidades, espacios de trabajo y áreas verdes y descubiertas con mayor protagonismo.

También conserjería 24 horas, gimnasios de alta gama y *spa*, cavas de vino, salas multimedia con tecnología de alta definición y salones para adolescentes y niños diferenciados, entre otros. A estos se suman los espacios y *amenities* estándar que los desarrollos suelen incluir, como SUM, piscina exterior e interior (climatizada, en algunos casos), cocheras y gimnasios.

Goldszer describe las características que presenta este segmento: "Es hiperexigente tanto racional como simbólicamente. La sutileza y la sofisticación son indicadores que distinguen las preferencias del target premium, y eso se traduce en mayores expectativas sobre los proyectos".

Más allá de ello, a partir de la crisis sanitaria y la consecuente transformación en los hábitos laborales y sociales, hubo un cambio en las prioridades de este perfil de compradores: "Se revalorizaron los espacios abiertos, los balcones terraza, patios y parrillas. Asimismo, apareció el nuevo concepto de *amenities* individuales: piscinas, parrillas y salones dentro de las propias unidades. En síntesis, mayor amplitud para poder pasar más tiempo *in house*", afirma.

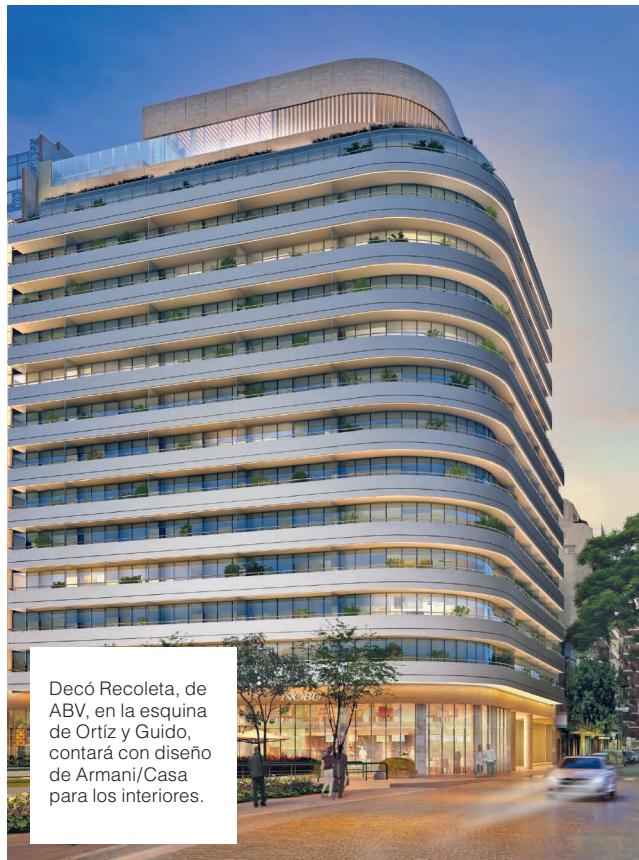
Gonzalo de la Serna, CFO de Consultatio, que tiene en ejecución dos proyectos Oceana, su marca *high-end*, sostiene al respecto que "producto de la pandemia y de las condicionalidades propias que tiene la macro, este segmento presenta una desaceleración en los últimos tiempos". Y agrega: "Notamos que estos clientes empiezan a cambiar levemente su demanda, sus requerimientos, acompañando los cambios que están teniendo los modos de vida en general. Buscan proyectos con conexión con la naturaleza, el arte y la actividad física. Éste es un desafío importante para los desarrolladores, que tenemos que leer esos requerimientos y tratar de generar productos que los atiendan. Los productos que teníamos en curso, afortunadamente, ya responden a esta nueva demanda".

En tanto, De la Serna prevé que "a medida que se producen reaperturas, la ciudad recupera su atractivo y vibración, y claramente eso volverá a atraer interesados en desarrollar su vida en productos urbanos". Si bien "la macro tiene su influencia y no la manejamos, nos tenemos que adaptar a lo que esta nos propone. Ojalá haya un escenario de mayor estabilidad y previsibilidad". No obstante, aclara que "siempre el segmento *premium* tiene el poder adquisitivo para comprar unidades y estas en el largo plazo les han significado una reserva de valor. Esta condición sigue siendo atractiva".

En cambio, para el arquitecto Juan Martín Santagada, socio del estudio Anchezar Santagada Arquitectos y desarrollador de Line Ocampo, la demanda de este selecto nicho no cambió sino que lo que este público busca es "sentir



L'Avenue  
Libertador, del  
Grupo Portland,  
sobre Libertador y  
Bullrich. El metro  
cuadrado llega a  
los US\$ 10.000.



el concepto de privacidad que tiene una casa pero en una vivienda multifamiliar. Esto tiene mucha aceptación porque es como llevar el detalle de una arquitectura hogareña a la de gran escala".

Gustavo Menayed, CEO de Grupo Portland, que construye L'Avenue en Palermo, añade que a este perfil de consumidores también le "suma mucho el diseño del proyecto, tanto interior, exterior, además del estándar de los servicios que puedan ofrecerle". Sin embargo, advierte que "es muy difícil conseguir inversores en la Argentina, si no es a un precio vil. Los que invierten en el país es gente que no puede sacar el dinero porque están pesificados hasta el alma y esta es la única forma con la que cuentan para movilizar su dinero".

En cuanto al potencial del negocio para inversores que adquieren unidades en pozo, Santagada afirma: "No hay muchos proyectos realmente *premium*. Habría que evaluar cuáles lo son y cuáles no. En este tipo de proyectos todos los inversores saben que el valor de sali-

da va para arriba y así también la futura tasa de rentabilidad, aunque variará un poco según el momento y la situación del país en la que salgan del negocio. En un proyecto ideado para el segmento medio tal vez el momento de salida sea más lento y después cueste más vender".

#### Propuestas exclusivas

Uno de los proyectos que promete distinguirse es L'Avenue Libertador, la torre diseñada por el vanguardista estudio internacional Zaha Hadid Architects. La obra, la primera de este estudio en América latina, avanza en el cruce de la avenida Del Libertador y Bullrich, frente al Rosedal de Palermo. Serán 98 unidades en 36 pisos, con residencias de 222 m<sup>2</sup> a 420 m<sup>2</sup> que cotizan desde US\$ 5500 a US\$ 10.000/m<sup>2</sup>. La construcción comenzó en 2018 y estiman 22 meses más de obra. El avance actual en la estructura ronda el 60 por ciento.

Menayed, de la desarrolladora, señala: "Las exigencias que tiene el estudio Zaha Hadid hacen que este edificio tenga

unas características que no son normales ni habituales en el mercado argentino ni en América latina. Todo tiene los más altos estándares internacionales, desde los materiales, el sistema de fijación de la fachada, el tratamiento que tienen los vidrios para absorber la luz solar y no reflejar, hasta sus detalles y la calidad de las griferías. Es el mejor edificio, no hay similares y las vistas que tiene lo convierten en un faro de la ciudad".

Sobre el diferenciador que aporta contar con la marca Zaha Hadid, Menayed detalla: "La Argentina está viviendo un momento complicado y, si no fuese así, hubiésemos vendido mucho al exterior. Hubo extranjeros interesados. El estudio estuvo esperando hacer el lanzamiento mundial desde Londres pero por lo que vive la Argentina, se está postergando. Ahora planeamos lanzarlo en junio o julio de 2022, aunque no sabemos qué sucederá".

A unas cuadras de allí se construye uno de los emprendimientos de lujo más recientes: Line Ocampo, definido

por sus creadores como una propuesta de urbanidad en altura, un sistema de casas individuales apiladas: "Queríamos que el edificio se viese como un apilamiento de casas para que continúe siendo como el resto de Barrio Parque, con casas construidas en formato de conjunto residencial pero que mantuviesen el espíritu de vivir en residencias", describe Santagada, proyectista y desarrollador de esta obra.

El edificio –de 50.000 m<sup>2</sup>, ubicado en Av. Ortiz de Ocampo 3195– se dispondrá sobre un terreno adquirido en una subasta pública. Tendrá 118 unidades de 155 m<sup>2</sup> hasta 500 m<sup>2</sup> (departamentos desde 2 dormitorios hasta casas y penthouses con jardín o terraza y piscina propia). De ellas, 45 aún están disponibles a valores que parten de US\$ 800.000. La obra se inició hace un año y se prevé finalizarla a mediados de 2024. La inversión total ronda los US\$ 140 millones (incluyendo terreno).

El arquitecto destaca: "Es un producto *premium* por la locación pero también por su arquitectura: los departamentos cuentan con mayor altura interior que la estándar y los espacios semicubiertos son livings exteriores de 6 m x 5 m. Además, como todas las plantas fueron diseñadas desplazadas en su eje es como si la dirección de cada piso se corriese y esto permite que el techo del espacio exterior esté a doble altura".

En cuanto a los Decó, antes mencionados, son desarrollados por ABV. La torre de Recoleta, en la esquina de Presidente Ortiz y Guido, se diferencia por contar con el prestigioso aporte de Armani/Casa para el interiorismo. Allí hay 56 unidades a la venta (de 207 que tendrá en total) que están en manos de inversores. Los departamentos tienen desde 40 m<sup>2</sup> a 120 m<sup>2</sup>, que se pueden adquirir a partir de US\$ 200.000. Las primeras unidades se entregarán durante el primer semestre de 2022. La inversión es de US\$ 55 millones.

En tanto, ABV también trabaja en el lanzamiento de un nuevo proyecto Decó que promete ser "consagratorio y superador". Se ubicará en la manzana rodeada por las calles Báez, Dorrego y Clay, en Palermo, en un predio en el

que funcionaba la sastrería militar de Gendarmería Nacional, adquirido en 2017 por subasta pública. Tendrá visitas al Campo Argentino de Polo, al Hipódromo, al Parque Tres de Febrero, al río y a toda la ciudad de Buenos Aires.

"Estamos en vísperas de que salga a la luz el proyecto probablemente más atractivo en términos de propuesta, de espacios, de lujo y terminaciones que pueda haber en la ciudad en un terreno como éste. Es un balcón de 10 hectáreas, con vistas 360° que son irrepetibles. Combinar en una manzana esas vistas, la ubicación y el diseño para tener una obra *premium* harán de ésta una propuesta absolutamente única", destaca Vilamowski, uno de los socios.

En tanto, en Puerto Madero, se levanta Harbour Tower, la original torre proyectada por el arquitecto uruguayo Carlos Ott en el dique 1, dentro del complejo de usos mixtos Madero Harbour de GNV Group. Actualmente la torre ya escaló hasta los 70 metros de altura, del total de 192 metros proyectados (van por el hormigonado del piso 22, de los 52 finales). Habrá 217 unidades de las que el 65 por ciento ya están vendidas. El valor vigente es de US\$ 6500/m<sup>2</sup> aunque creen "que debería estar en otros valores, más cerca de los US\$ 10.000 pero, en la situación que está el mercado, estos son los valores a los que se puede vender", lamenta Ginevra. La obra comenzó en 2017 y la inversión rondará los US\$ 100 millones.

Sus últimos pisos tienen departamentos con ocho metros de altura de piso a techo y *penthouses* con piscina privada. Toda la torre presentará piel vidriada lo que aportará vistas panorámicas a la ciudad y a la provincia de Buenos Aires, al dique y al río, así como gran iluminación a los ambientes.

Al respecto, Ginevra comenta: "Es lo más *premium* de los premium por su altura, su categoría, por la forma de construcción y el diseño. La gran diferenciación que tiene es que no hay un departamento igual a otro. Esto hace que sea bastante complejo de construir y comercializar pero, a su vez, es interesante para el cliente saber que tiene un departamento único. Va a ser el mejor

edificio de la Argentina y difícilmente se vuelva a construir uno similar. Quizás no es el más rentable pero sí el mejor".

También en el barrio más joven de Buenos Aires, pero en el Dique 2, Consultatio finaliza Oceana Puerto Madero, complejo creado en alianza con Alan Faena. Estará compuesto por dos edificios residenciales de ocho pisos. Serán 192 departamentos de dos a cinco ambientes (82 a 630 m<sup>2</sup> de superficie), además de 10 locales comerciales.

Sus precios de venta van desde US\$ 447.000 hasta casi US\$ 4 millones. Los *penthouses* tendrán terrazas y piscinas privadas y la propuesta comprende también una plaza pública central con paisajismo y exhibición de obras artísticas. La inversión es de US\$ 126,5 millones. La obra ya está en etapa final y se prevé comenzar a entregar unidades durante el primer trimestre de 2022. Tienen el 61 por ciento vendido (117 unidades).

A su vez, la desarrolladora fundada por Eduardo Costantini avanza con Oceana Nordelta, proyecto ubicado dentro de su ciudad pueblo ubicada en Tigre. Para llevarlo a cabo se asociaron con Grupo Acqua (al que le entregaron el terreno a cambio de 39 departamentos). "Será una suerte de isla ya que el terreno está rodeado por el lago central de Nordelta pero cuenta con acceso vehicular. Es un producto orientado claramente al segmento *high-end*", describe De la Serna. Como particularidad, tendrá además muelle privado, sala de reuniones y sala de ensayos, entre otros.

Las unidades serán de dos a cinco ambientes (de 65 m<sup>2</sup> hasta 509 m<sup>2</sup> de superficie), y algunas de ellas incluirán escritorio, *family* y parrilla. Los valores de las unidades parten de los \$ 48 millones y llegan hasta \$ 114 millones.

"Ambos son proyectos que se adaptan muy bien a los nuevos requerimientos pospandemia. Tienen acceso a luz natural en todas sus caras, espacios comunes abiertos y para otras actividades en áreas compartidas que son muy buscadas hoy. Por eso planteamos que hay que dejar de pensar cuál es el tamaño de la unidad para pasar a considerar en cuántos metros se vive", concluye De la Serna. <AP>

## Casos

## La felicidad toca a la puerta

El modelo de suscripción está viviendo un renacer luego de la pandemia, cuando significó una ayuda grande tanto para emprendedores como consumidores.

En los días de cuarentena más estricta, a lo largo y a lo ancho del mundo muchos consumidores se reencontraron con un modelo de negocios que no es nada nuevo, pero que tuvo un renacer gracias a la coyuntura. Las suscripciones fueron furor, y no solamente aquellas relacionadas a los servicios digitales como plataformas de *streaming*, sino que también crecieron los clásicos clubes que proponen, mes a mes, recibir un paquete en casa con algún producto sorpresa.

La economía de suscripción estaba en aumento antes de la pandemia, pero se espera que su alcance más amplio y profundo en casi todas las industrias dure, incluso después de que la pandemia disminuya. La firma de servicios financieros UBS predice que esta economía crecerá a US\$ 1,5 billones para 2025, más del doble de los US\$ 650.000 millones que se estima que valen ahora.

Pero recibir un paquete todos los meses no solo ayudó a los consumidores a sobrellevar la cuarentena, sino que resultó un gran aliado para los emprendedores que encontraron en el modelo de suscripción una forma de pensar sus negocios con mayor estabilidad y previsibilidad, dos variantes muy valoradas en un contexto como el argentino.

Según una publicación de la consultora McKinsey, las empresas de suscripción, en las que los consumidores pagan periódicamente una cantidad

Agustín Álvarez Ferro y Tomás Espeche, fundadores de Manifiesto Cafetero.



predeterminada por un servicio o conjunto de bienes, han surgido como una forma de utilizar los datos para que las empresas se reconviertan. En conjunto, crecieron más del 300 por ciento de 2012 a 2018, aproximadamente cinco veces más rápido que los ingresos de las empresas del S&P 500.

Además, según datos recopilados por el proveedor de logística de suscripciones CaaStle, un jugador de indumentaria informó que sus suscriptores gasta-

ron en promedio 2,5 veces más que sus consumidores de marcas tradicionales.

De hecho, la posibilidad de la suscripción permite que se traslade la personalización incluso cuando la compra no es presencial. Así es el caso de Lecturita, un club de libros infantiles que ya tiene tres años en el mercado: “El modelo de suscripción nos permite desarrollar una relación con nuestros clientes y conocerlos. Nosotros buscamos personalizar la selección de los



Arriba, El club de los quesos, de Paula Passalentti. Abajo: Marcia Lencina y Cecilia Lumma, de La Florer.



libros para cada uno de nuestros suscriptores, y la recurrencia de las entregas refuerza la sensación de pertenencia y nos permite brindar una experiencia en el tiempo”, dice Celina Alonso, que fundó la empresa a partir de su propia experiencia como madre que quería fomentar la lectura en sus hijos.

“No nos queríamos quedar en la compraventa de un libro, buscamos generar una experiencia, proponemos conectar la alegría que genera recibir un paquete-

te-regalo todos los meses, con el amor por los libros: desde el momento de recibir un paquete a su nombre hasta descubrir qué libros y sorpresas contiene”, menciona la emprendedora que ya tiene 6000 suscriptores en todo el país y hasta lanzó su propio sello editorial con 30 títulos publicados.

Es que, como analiza McKinsey, el modelo de suscripción resulta en un *win-win*: no solo puede impulsar un mayor gasto promedio, lanzar un círculo virtuoso de uso de datos para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores e inspirar lealtad, sino que también brinda valor a los consumidores que aprecian la conveniencia, la novedad y las experiencias seleccionadas.

### De experiencias y algo más

Este modelo marida muy bien con la idea de ofrecer experiencias que hoy en día está tan en agenda. Quienes entendieron este maridaje fueron los fundadores de Overo, que además de ser un bar, tiene un lado B: un club privado de vinos y algo más. La membresía mensual tiene dos variantes con las que el miembro recibe en su casa una caja por mes con 3 o 6 botellas de diferentes etiquetas curadas por su equipo de *sommeliers*. Pero no es solo eso: los miembros acceden a otros beneficios, como catas exclusivas o el derecho a usar las instalaciones del bar de Palermo que cuenta con salas de cine o música.

“La idea desde que empezamos siempre fue tener un club social. Y ahí hay una diferencia con otros modelos de suscripción, donde la relación es a distancia: acá nosotros queríamos generar una interacción y que los socios participen y haya un vínculo emocional. Esa fue la idea matriz, siempre con el vino como centro”, dice Daniel Rigueiras, cofundador de Overo que abrió sus puertas en noviembre del año pasado y ya tiene 400 miembros.

En Overo, ubicado en pleno corazón de Palermo, los socios pueden reservar cualquiera de las salas para juntarse con amigos e incluso surgen vínculos entre los propios socios. Esta conexión emocional es, justamente, el diferencial de la propuesta. “En los momentos en los que no se podía tener actividad presencial, trabajamos mucho con catas virtuales, incluso para empresas o grupos de amigos. Y al principio había tanta necesidad de hablar que nos costaba seguir con la cata. Esto superó las expectativas que teníamos para el año”, menciona el fundador que incluso se anima a pensar en abrir una segunda sucursal.

Otros emprendedores que le dieron una vuelta de tuerca al modelo fueron los fundadores de El club de los quesos. Paula Passalentti lo creó hace 17 años junto con su marido y su primo, que es el maestro quesero, cuando este decidió instalar su fábrica en provincia de Buenos Aires y pensaron un sistema de suscripción para poder llegar con quesos diferentes, directo del productor al consumidor. Así, elaboran tres quesos diferentes por mes para que los socios puedan probar 36 quesos distintos en el año, elaborados por ellos mismos.

“El modelo de suscripción lo elegimos porque en ese momento estaban muy de moda los clubes de vinos y nos pareció que para poder transmitir toda esta cultura de consumo de quesos que no estaba aún muy difundida en Argentina era bueno usar ese sistema de catas y de capacitación a los consumidores a través de degustaciones guiadas y era una forma de asegurarnos de que nuestra producción llegara a las casas de los suscriptores. Nunca hicimos quesos para stockear sino que



Izq., Anabela Borrego y Rodrigo Ortes González (La Alfajorería). Der., Celina Alonso (Lecturita).

hacemos para la cantidad de socios que tenemos”, menciona Passalenti.

Los socios reciben un queso especial, que no está en el mercado, y cuentan con beneficios como descuentos en eventos, catas y productos exclusivos como vinos. La suscripción cuesta \$ 2900 y hay unos 3000 socios activos.

### Círculo virtuoso

Del lado de la empresa, la mayor ventaja que ofrece el modelo de suscripción es la capacidad de mantener un ritmo de ventas constante a lo largo del tiempo. También permite calcular la cantidad de stock para cada mes y al tener un número fijo de entregas todos los meses, facilita realizar una previsión más aproximada sobre el stock necesario.

Además, es una excelente herramienta de fidelización: “El cliente tiene una sensación de satisfacción y fidelidad hacia el modelo de suscripción que elige. Nadie quiere estar atado a algo que no le gusta, por eso no tenemos tiempo de permanencia mínimo y pueden darse de baja cuando quieran. Pero si están conformes con el producto, cuando se encuentren con otra familia que busca un producto similar, nos recomiendan”, menciona Alonso y agrega que para los clientes de Lecturita también hay pros, sobre todo desde la comodidad de la compra: “A su vez, el modelo de suscripción permite tener una planificación de los gastos. Los pagos recurrentes son más administrables”, dice la emprendedora que acaba de poner un pie en Estados Unidos y planea seguir expandiéndose por América latina.



### Un antes y un después

Cecilia Lumma y Marcia Lencina, son dos arquitectas, creadoras de La Floreli, que ofrece membresías semanales, quincenales o mensuales de ramos diferentes de flores frescas. “Cuando hicimos un análisis de mercado descubrimos que no estaba explotado este servicio aquí en Buenos Aires como en el resto del mundo. Nos propusimos que teníamos que llevar nosotras esas flores frescas a la puerta de tu casa, solo suscribiéndose a través de nuestra plataforma online”, mencionan las emprendedoras que ya tienen 200 suscriptores.

Para las socias, la pandemia impulsó su trabajo y les dio más visibilidad, pero la carta que marcó la diferencia fue haber estado preparadas para la venta online. “El nuevo estilo de vida planteado donde las personas estuviese viviendo/trabajando full time en casa hizo que se necesitara un cambio”, mencionan.

Un cambio significativo también llegó para Anabela Borrego y Rodrigo Ortes González, una pareja que se animó a lanzar La Alfajorería en plena cuarentena, cuando como hobby empezaron a descubrir distintos alfajores artesanales de todo el país y lo transformaron en negocio. “Empezamos con la idea de ayudar a una amiga productora y otros emprendedores a expandirse y darse a conocer con su producto en Buenos Aires. Elegimos el modelo de suscripción porque nos permitía tener previsibilidad para las compras. Trabajamos con alfajores artesanales que no tienen ningún conservante. Necesitamos saber cuánta gente tenemos para poder encargar los alfajores y el modelo nos funciona bien”, dice la emprendedora.

Arrancaron con 80 suscriptores el primer mes y ya están en más de 500: “Por un lado la gente empezó a comprar online y por otro lado empezaron a mirar con otros ojos a las empresas más chiquitas o a pequeños productores. La crisis hizo que mucha gente se quedara sin trabajo y empezó a hacer alfajores para salir adelante. Y sabiendo eso la gente compró. El objetivo es dar a conocer productores y que se desarrolle. Que se animen a ampliar sus zonas de envío”, concluye. <AP> Eugenia Iglesias



**Lisicki Litvin  
& Asociados**

Más de 30 años de experiencia  
En la prestación de Servicios Profesionales



**Impuestos**



**Auditoría**



**Consultoría**



**Servicios Legales**

**BUENOS AIRES**

25 de Mayo 555,  
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800  
(+54) 11 43133035

**ZONA NORTE (GBA)**

Dr. Luis García 695,  
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

**CORRIENTES**

9 de Julio 1272,  
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

**ROSARIO**

Madres de Plaza de Mayo 3020,  
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

**MENDOZA**

Av. Pedro Molina 547,  
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

**SAN LUIS (Corresponsal)**

Pasaje Salta 1372,  
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

**RIO NEGRO -VACA MUERTA-**

Alianza c/ Estudio Rizza  
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

**ASUNCIÓN -PARAGUAY-**

Av. Aviadores del Chaco 2050,  
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800



/company/lisicki-litvin-&-asoc



/llyasoc



/lisickilitvin

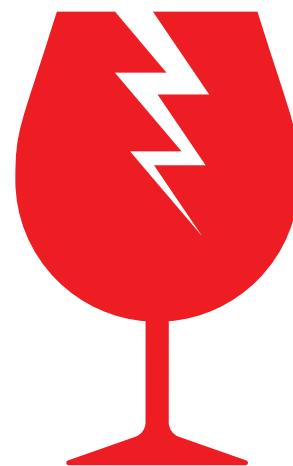
En 1970 el consumo de vino en el país tocó su pico: 91,79 litros por persona por año. Eran épocas en las que las botellas de vino de mesa acompañaban de manera cotidiana prácticamente todas las comidas de los argentinos y en que las marcas buscaban reforzar ese vínculo.

Crespi, Toro, Resero y, poco después, Termidor eran moneda corriente no solo en las mesas, sino en las tandas publicitarias de la televisión. Pero con la modernización de la industria en los años 90, el consumo sufrió un cambio. De los más de 90 litros anuales se pasó a menos de 40 en esa década y a poco más de 20 en la actualidad. La contrapartida fue que una parte del mercado se sofisticó. Se elegía calidad por sobre cantidad y el negocio de volumen comenzó a vivir una crisis.

En sus presentaciones de botella, damajuana y, después, *tetrabrik*, el entonces llamado vino de mesa –la denominación fue eliminada por ley en 2004– fue durante décadas el de consumo mayoritario en el país. Ahora el segmento más bajo de la pirámide ronda el 40 por ciento de las ventas en el mercado interno, lo que equivale a alrededor de 27 millones de litros al mes.

“Los vinos comunes están presentes en todos los segmentos de consumo, según el panel de consumo de Kantar. La vitivinicultura argentina sigue planteada para volumen. Mucha de la uva está preparada para ese estándar de vino. No es que sea un vino malo. Si no, el consumidor lo rechazaría. Y creo que con un escenario económico más sólido, va a recuperar volumen”, dice Gustavo López, gerente de Negocios de Vinos Masivos de Fecovita, dueña de Toro, que con 15 millones de litros mensuales representa más del 50 por ciento del segmento de vinos en caja, lo que la ubica como la etiqueta más vendida del mercado argentino.

La marca fue elaborada por Bodegas Giol hasta su quiebra en 1987 y se presentaba como el vino de los trabajadores argentinos. En 1990, Fecovita consi-



## La caja tiene aguante

**La inflación y la caída del salario golpearon fuerte al segmento de vinos económicos, pero el sector no da por perdida la batalla. Quiénes son los principales jugadores de ese nicho.**

guió adjudicarse la etiqueta y comenzó a reconstruirla y a ganar terreno perdido. A principios de los 2000 contaba con una participación de apenas 8 por ciento en el mercado de vino en caja.

“Ganó posición por consistencia y continuidad del trabajo. Tuvo una vigencia que nunca desapareció. Y la caída en el consumo de vinos blancos la favoreció. Toro siempre fue una marca de vino tinto. Y con el tiempo fue ganando participación de mercado”, agrega López.

### En caída

En la comparación de octubre de 2021 contra el mismo mes de 2020 (últimos datos disponibles), la categoría entera cayó un 4 por ciento. Y si bien el número no es alentador, lo cierto es que el retroceso es menor que el 21 por ciento

que se vio en el segmento de vino embotellado.

La inflación y la pérdida de poder adquisitivo son las principales causas de la caída, aseguran en la industria. Y en este contexto, quienes abandonan el segmento del *tetrabrik*, directamente dejan de consumir vino.

El competidor directo en este segmento es la cerveza. Tradicionalmente eran bebidas complementarias para diferentes ocasiones de consumo. El vino se servía en la casa, con la comida, y la cerveza era la elegida en las salidas.

“Lo que muestran los estudios de mercado es que la aparición de la lata hizo que la cerveza disputara ese consumo hogareño. Y durante un tiempo largo la tendencia marcaba ese cambio, pero en los últimos dos años, el vino empezó a recuperar espacio y eso es una gran oportunidad. Si nos fijamos, vemos que hoy las dos grandes cerveceras del país tienen su propio negocio de vino. Eso da la pauta de que es un partido que todavía no terminó y que todavía estamos a tiempo de ganar”, agrega López, de Fecovita.

“Mientras siga así, el sector entero va a seguir sufriendo. Si este nivel no es negocio para toda la cadena productiva, se complica porque las bodegas no pueden aumentar el precio y entonces, no van a poder pagar mejor a productores de uva. La rentabilidad de la categoría es baja y no hay mucho margen”, opina Eduardo López, CEO de Bodegas López, que con Vasco Viejo tiene uno de los caballitos de batalla del segmento económico con presentación en botella.

A contramano de lo que pasó en el sector, la marca –que fue lanzada al mercado en 1950 y está fuertemente instalada– tuvo en 2021 una renovación. Con un precio que oscila entre \$160 y \$190 la botella de 750 cm<sup>3</sup>, esperaba cerrar 2021 con un crecimiento del 60 por ciento en las ventas.

“En este segmento de precios, la calidad desempeña un papel importante.



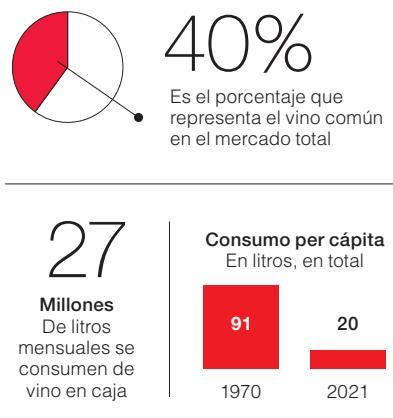
Eduardo López, CEO de Bodegas López, que maneja la marca Vasco Viejo.

Lo que el consumidor quiere es obtener valor por su dinero y hacia allí apuntamos con el *rebranding* que hicimos con Vasco Viejo. Queremos generar más valor en la mesa porque es un producto que se sabe que es económico, pero no por eso debería no tener cierto prestigio", agrega el empresario.

### Competencia

Otro de los problemas que enfrenta el sector es una curva de precios achatada que hace que la diferencia entre un vino genérico y un varietal de entrada sea muy poca en pesos. Así, llegado el momento de la elección, muchos de los que pueden optar por gastar un poco más y acceder a una mejor calidad percibida.

Hasta noviembre los vinos tuvieron un incremento de precios del 111,5 por



ciento, más del doble de la inflación. Sin embargo, lo cierto es que el sector venía de un 2020 en el que estuvieron incluidos dentro de precios máximos y con muchos costos en dólares que aún no pudieron trasladar a la góndola.

"Los vinos están baratos más allá de que hayan aumentado. Incluso los mismos productos de López en el exterior salen más caros que acá. No hay margen para aumentar precios, pero los insumos vienen aumentando. En algunos casos más que la inflación. No es solo el caso de las botellas, que escasean en todo el mundo. También hubo incrementos importantes en etiquetas, papeles y cajas, y todo ayuda a quitar rentabilidad. Es una categoría que va

Gustavo López, de Fecovita, dueña de la marca Toro.



a tener que levantar precios, porque se utilizan los mismos insumos para un vino económico que uno más caro. Si la rentabilidad cae y los insumos faltan es muy difícil", explica el CEO de Bodegas López.

Milagros Barbón, jefa de Marketing de Termidor, marca económica de Peñaflor que introdujo la presentación en *tetrabrik* en los años 80, señala que la categoría de vinos de mesa comenzó a mostrar caída de volumen generalizada a partir de 2019. En parte, este fenómeno se produjo a raíz de que muchos consumidores cambiaron hacia otras marcas de mayor calidad percibida. Pero también porque hubo falta de materia prima.

"Termidor perdió 10 millones de litros anuales, pero desde fines de 2020, y teniendo en cuenta que no hay límites de materia prima, vemos un repunte en las ventas y volúmenes mensuales acordes con su historia, lo que nos va a permitir volver a llenar los canales", agrega la ejecutiva.

Desde su nacimiento y hasta la década pasada, la marca fue la líder indiscutida del segmento. En la actualidad ocupa el tercer escalón con 43 millones de litros anuales.

"Nuestra intención es revalorizar nuestro producto, y por consiguiente, la categoría en sí. Buscamos ser una marca que esté cada vez más presente en la mente del consumidor a partir de una comunicación activa y una constante presencia en la góndola", dice Barbón, al tiempo que destaca que confían en que es un segmento que se va a seguir sosteniendo en las preferencias de los consumidores.

Para eso, están planificando campañas de comunicación que destaque el producto y a todo el segmento. Harán énfasis en que se elabora como cualquier otro vino, 100 por ciento con uvas y con un equipo de enología detrás.

"La intención es derribar varios de los mitos que están circulando que hacen que el vino de mesa pierda credibilidad sin realmente tener fundamentos y que sin dudas han contribuido a los resultados actuales del segmento", cierra. <AP> Ricardo Quesada



Mano a mano

Iván Sasovsky

Tributarista

# “Ningún espacio político habla de la reducción del gasto”

El experto desglosa la presión impositiva luego del nuevo consenso fiscal y advierte sobre el desaliento a la inversión. “En materia fiscal, parecía que ya habíamos tocado fondo, pero siempre puede ser peor”, dispara.

Iván Sasovsky nació hace 36 años en Las Breñas, Chaco. Su formación académica de contador público comenzó en Corrientes, prosiguió en Buenos Aires y se completó con un posgrado en tributación en Santiago de Compostela (España). Tras su experiencia

en consultoría con Sasovsky & Asociados, creó Expansión, una firma de servicios profesionales con sedes en Buenos Aires, Montevideo y Madrid, que define como “disruptiva”, por su modelo de cobro por resultados y no por hora de trabajo.

En diálogo con APERTURA, Sasovsky considera que las complejidades del sistema tributario argentino han hecho cada vez más necesario el rol del tributarista para acompañar a las empresas.

“La superposición de tributos y de información hace que el título de grado de contador público quede corto a la hora del asesoramiento”, opina. Y afirma que, en materia de política nacional, “no hay oposición tributaria”, en relación con la puerta que abrió el Congreso en diciembre para que haya incrementos de la carga impositiva en las distintas jurisdicciones del país.

**¿El Consenso fiscal que firmó el Gobierno nacional con las provincias y que las habilita a crear nuevos impuestos o a aumentar las alícuotas de los existentes hace más complejo al sistema tributario?**

Sí, tiende a complejizarlo. En la Argentina no existe el concepto de “esto ya no puede ser peor”. En materia fiscal, parecía que ya habíamos tocado fondo, pero en el país siempre puede ser peor. Esta situación no tiene que ver con cuestiones ideológicas o partidarias, porque todo el arco político terminó permitiendo que se aprobara el Consenso Fiscal, acá no hay oposición en materia tributaria. Es visible que la decadencia de la economía argentina y el pie del Estado sobre el sector privado en momentos de crisis deja sin defensas para afrontar situaciones complejas, como las que vivimos cuando se suspendieron actividades por la pandemia. Personalmente, creía que lo vivido por el Covid-19 sería una prueba de que el Estado debía retrotraerse en su tamaño a valores más razonables. No estoy planteando la desaparición del Estado, ni mucho menos, simplemente una reducción a niveles que eviten esta presión sobre el sector privado. Además, en ningún caso las provincias hablan del gasto fiscal y la verdad es que lo que generan es un efecto repelente de la inversión privada. No hablo de la inversión privada externa, estoy hablando de la de los propios argentinos. El sector privado está soportando cada vez más peso y se le hace más difícil

mantenerse en la formalidad, porque el propio sistema expulsa. Hay que analizar la presión fiscal de la Argentina en términos reales: por ejemplo, a una persona trabajadora que está 100 por ciento en blanco, que es empleada en relación de dependencia, todos los meses se le retiene Impuesto a las Ganancias; además, paga Ingresos Brutos y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) con cada producto o servicio que consume, y otros gravámenes, como los de la propiedad, en caso de tenerla. Para esas personas, no existe margen para la informalidad. No hay nada más triste que tener un cliente que diga que no puede pagar a fin de mes a sus empleados, que suspenderá personal o que se va a ir del país, y la verdad es que es producto de una mala praxis de los políticos. Cada uno de nuestros diputados y senadores sabe lo que está haciendo, pero ningún espacio político habla de la reducción

el sector privado total. Aun así, ese freno ya sería un llamado de atención para las inversiones. La economía argentina hoy tiene un tipo de cambio muy competitivo para atraerlas, así que hay que eliminar aquello que las frena. El tope al gasto público debería hacerse en un contexto similar al de la aplicación de nuevos impuestos: con un compromiso que conlleve algún tipo de sanción por su incumplimiento. Y ese compromiso tiene que ser totalmente ejecutable, no una promesa que quede en letra muerta, como lo fue la baja en Bienes Personales, cuando se aprobó el blanqueo en épocas de la presidencia de Mauricio Macri. Recordemos que fue el mismo gobierno el que terminó rompiendo ese compromiso. Las leyes existen para generar previsibilidad y seguridad. En la Argentina muchas veces existe además una situación perversa de desprecio a la inversión privada; cuando lo

## **“Lo primero que hay que hacer es poner un tope a la generación de gasto superfluo y evitable en las distintas jurisdicciones del país. Pero esto tiene que ser una decisión de política de Estado, es decir, que trascienda a este gobierno”**

del gasto, y cada uno de ellos tiene algún tipo de interés propio. A mí me sorprende que el resultado electoral no se haya manifestado en las leyes de presupuesto; la gente en las elecciones dijo “basta” y los diputados y senadores no entendieron.

### **¿Qué cambio debería tener el sistema tributario?**

Yo creo que lo primero que hay que hacer es poner un tope a la generación de gasto superfluo y evitable en las distintas jurisdicciones del país. Pero esto tiene que ser una decisión de política de Estado, es decir, que trascienda a este gobierno. De todas formas, hay que aclarar que una medida de ese tipo puede ayudar a aliviar la presión sobre el sector privado formal, pero no sobre

cuento a colegas del resto del mundo me dicen que es algo que no tiene parangón. También es preciso eliminar de manera tajante aquellos impuestos que son de carácter distorsivo, y que a su vez son inflacionarios, como el impuesto al cheque, el impuesto sobre los ingresos brutos o las tasas municipales que no tienen una contraprestación en servicios a la comunidad. Obviamente, la baja de este tipo de impuestos distorsivos debería implicar el retiro automático de ese componente dentro del precio de los productos y servicios. Y por supuesto, si los diferentes estados hicieran esto, pero, al mismo tiempo, el gobierno nacional siguiera emitiendo sin respaldo, nada del esfuerzo tendría sentido.

### **Equidad y regímenes especiales**

#### **¿Qué opina sobre la aplicación de impuestos a las actividades digitales que antes no tributaban?**

La aplicación de impuestos debe ser equitativa. Quien abre un negocio afronta el costo de un local, con todo lo que implica; pero, a su vez, en tiempos de pandemia, incluso para los emprendedores, la plataforma es otra. La realidad siempre supera a lo que está previsto. Obviamente, estas actividades tienen que ser incorporadas; porque, si no, no cierran las declaraciones juradas, que son la manifestación de la vida de una persona. No pueden quedar sectores afuera de la tributación.

#### **¿Los regímenes de exenciones impositivas para alentar el crecimiento de sectores productivos también complican la estructura tributaria y hacen necesaria la especialización?**

Las exenciones impositivas son algo atípico dentro del mundo de los impuestos. Es una decisión que toma el legislador, generalmente con un motivo extrafiscal, no recaudatorio. Justificado, en muchos casos, por ejemplo en el régimen de promoción de la industria en Tierra del Fuego, que funcionó muy bien. Pero eso mismo está en otras provincias y no fue aprovechado de la forma correcta. Cuando uno va a exenciones subjetivas, que alientan el bien común, como las de las organizaciones sin fines de lucro, funcionan para algunos impuestos, pero no para los más distorsivos. Después están las exenciones por actividad, o de tipo objetiva, que yo creo que tienen una aplicación real, concreta. En la Argentina debe haber un acuerdo sobre las actividades que generen mayor valor agregado. Pero no llenemos a esas promociones de burocracia; por ejemplo, a la ley de Economía del Conocimiento tardaron más de un año y medio en reglamentarla y hoy no es de aplicación directa. Una exención puede ser una herramienta de fomento muy interesante, siempre y cuando sea de fácil implementación. <AP> Alejandra Beresovsky



Inversiones personales

## Protección para dormir tranquilo

Qué inversiones defensivas recomiendan los expertos en medio de la incertidumbre por el acuerdo con el FMI y la suba de la inflación. Los instrumentos para afrontar los turbulentos meses que vienen.

Desafiantes con mayúsculas. Así se presenta 2022 para la economía argentina. Hay pronósticos más duros, otros más benévolos, pero todos comparten que los desafíos por delante son muchos, sumados a un viento externo que ya no será de cola sino de frente.

El banco de Inversión Goldman Sachs está probablemente entre los más severos en su *outlook*: “Se prevé que el crecimiento se desacelerará drásticamente en 2022, pero la inflación no. El

ajuste fiscal es urgente, pero no se busca. El ajuste del tipo de cambio es imprescindible, pero una cuestión de difícil gestión dado el entorno muy elevado de 50 por ciento de inflación”, plantea el informe elaborado por Alberto Ramos, Managing Director y Head para Latinoamérica de la entidad.

“A los inversores les preocupa que un programa *light* con el FMI, que no induzca un reequilibrio macroeconómico tangible a corto plazo no mueva

la aguja de las políticas y, por lo tanto, no mejorará el desempeño macroeconómico y no permitirá que Argentina recupere el acceso a los mercados de financiamiento voluntario”, define Goldman Sachs en su informe.

Paula Gándara, *head portfolio manager* de Adcap Asset Management, plantea también la incertidumbre que genera el no tener claro qué tipo de acuerdo se podría alcanzar. “El gobierno puso el pie en el acelerador para llegar a un entendimiento con el FMI para febrero. Hoy, las discusiones ya se focalizan más en el contenido del acuerdo que en su posibilidad, tal como pasaba hace unos meses. Si bien no está clara la discusión sobre reformas estructurales, al menos se acordaría algún programa amplio, que proveería un ancla de políticas y objetivos en términos de las variables macroeconómicas más relevantes”.

“Llegamos al verano en un contexto en el que si bien las negociaciones entre el equipo económico y el FMI se aceleraron, el acuerdo aún no está cerrado. Por este motivo, la incertidumbre persiste y cualquier rumor con respecto tanto a alcanzar finalmente un acuerdo como a potenciales demoras pueden traer volatilidad en el mercado”, plantea Juan Manuel Franco, economista de Grupo SBS.

“Las variables a monitorear serán la inflación (CER), la evolución del tipo de cambio nominal, el tipo de acuerdo estructural con el FMI y la liquidación de la cosecha a partir de marzo”, advierten los analistas de First Mariva para los primeros meses de 2022 y le agregan a la agenda local el dato externo que no podrá dejar de mirarse: “La volatilidad de la tasa de interés global que tiene impacto en todos los activos de riesgo”.

“Para el mercado el acuerdo –o anterior a ello, las negociaciones con el FMI– son un punto clave. No solo por la necesidad de llegar a un arreglo, dado el estado de las variables financieras y el cronograma de vencimientos antes de marzo, sino por lo que un acuerdo implicaría detrás”, dice Sabrina Corujo, directora de PPI. “Se entiende que cerrarlo implicaría –por pedido del organismo– un sinceramiento y norma-



# Crecimiento sin límites

**En Novatech continuamos evolucionando en innovación y en la fabricación de productos y componentes tecnológicos.**

Nos especializamos en el desarrollo de notebooks, smart TVs, tablets, celulares, lavarropas y accesorios.

En los últimos años hemos ampliado nuestras líneas de producción y concretado grandes acuerdos con partners.

Nuestro plan de expansión e innovación no se detiene, y continuará en la región con la incorporación y fabricación de nuevos productos y marcas líderes.



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

Evolucionamos junto a vos

lización de ciertas variables. La política monetaria y fiscal entran en este mismo juego. Y en donde la lectura inicial sobre el famoso, pero aún desconocido, plan plurianual será un primer paso y la credibilidad será lo que el mercado compre o no”, analiza.

### Pasar el verano

En este contexto, ¿cómo pasar un verano sin sobresaltos con el dinero invertido? Los analistas consultados coinciden en recomendar a los inversores minoristas, a aquellos que no están en el día a día del mercado, ni monitoreando variables, tomar posiciones defensivas para salir de vacaciones tranquilos.

“En este marco, inversores conservadores pueden optar por alternativas de inversión que apunten a resguardar el capital, tanto vía cobertura inflacionaria como cambiaria. Así, las opciones principales son deuda indexada por inflación vía títulos ajustables por CER y títulos *dollar linked* o futuros de dólar, que cubren ante movimientos del dólar mayorista”, lanza como primera recomendación Franco y apunta a posicionarse vía Fondos Comunes de Inversión (FCI). “SBS Renta Pesos (cobertura inflacionaria) y SBS Capital Plus FCI (cobertura cambiaria), creemos que son buenas opciones para perfiles conservadores dado que nuestro escenario base apunta a una elevada inflación en los próximos meses producto de distintas presiones como emisión monetaria de 2021, reajustes de precios relativos, aceleración en el ritmo de devaluación y a una aceleración en el ritmo del *crawling peg* en el dólar mayorista”.

El informe del banco de inversión Goldman Sachs también pone foco sobre devaluación e inflación: la economía crecería un 2,9 por ciento, la inflación se mantendría en torno al 50 por ciento y el peso debería devaluarse para acortar la brecha con el tipo de cambio libre, según el informe. “Anticipamos una devaluación considerable del ARS / USD fuertemente administrado (a 160 para fines de 2022) y el restablecimiento de algunos controles de precios y tarifas reguladas obsoletas”, señala Goldman Sachs.

Localmente, para el consenso de analistas que participan del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que publica el Banco Central, la inflación minorista se mantendría por encima de 50 por ciento, más específicamente 51,2 por ciento en promedio, con lo cual proteger el capital ahorrado de esta variable es sin duda un punto clave para 2022. El tipo de cambio oficial lo proyectan en \$161,3 para diciembre de 2022.

Los analistas de First Mariva recomiendan una cartera bien diversificada: 30 por ciento en ON dólar linked (YPF22 y TV23) otro 30 por ciento en bonos CER (TX23 y letras del Tesoro X30J2 que vencen en junio). Un 20 por ciento en obligaciones negociables (ON) en dólares y acá sus recomendadas son

hacer que sus precios reaccionen”. En cuanto a los Cedears, sugieren bancos de los Estados Unidos como WFC y Citi “que podrían comportarse bien ante movimientos en la tasa de interés”.

“Adoptar una posición defensiva para aquellos inversores que entiendan que el escenario puede ser volátil podría ser una buena decisión”, apunta Corujo, de PPI. “Apuntamos a instrumentos con cierto ajuste, como CER, en un marco de expectativas de inflación que vuelven a acelerarse arriba del 3 por ciento mensual y seguimos siendo constructivos con algo de posición en *dollar linked*”, dice.

“Para este tipo de inversor –señala Corujo– creo que los FCI son la mejor opción. Por su mínimo bajo de inversión, su diversificación y el manejo ac-

### Cómo moverse para acotar los riesgos

#### Diversificar

“La tranquilidad en términos de inversiones se logra bajando el riesgo de nuestras posiciones. La diversificación nos ayuda a mitigar ese factor y darle más estabilidad a nuestro patrimonio”.

Fuente: Nicolás Franzini y Federico Razzà, asesores financieros en WINA.

#### Definir un objetivo y plantear una estrategia

“La volatilidad que tienen los mercados puede generar impaciencia y malestar en quienes recién se inician y ven su capital subir y bajar todos los días. Por eso es recomendable que si ya tenemos un plan lo respetemos y le demos el tiempo requerido”.

#### Paciencia

“La construcción de riqueza es un proceso lento que requiere tiempo, nada bueno se consigue de manera genuina de la noche a la mañana. El pensamiento enfocado en el mediano plazo siempre termina dando sus frutos, el mercado siempre premia a los pacientes”.

Telecom (Teco26) y Pan American Energy con vencimiento en 2027, “dos de los créditos que más nos gustan con cupones de 8 por ciento y 9,1, respectivamente”, dicen en la administradora.

Completan su recomendación de inversión con un 20 por ciento colocado en FCI y Cedears: 10 por ciento en el MAF ahorro (fondo constituido por una cartera diversificada de instrumentos de renta fija de corto plazo que busca lograr un rendimiento similar a la tasa Badlar); 5 por ciento en el FCI MAF acciones y 5 por ciento en Cedears.

Respecto de las acciones locales, desde Mariva aportan que “hay acciones que siguen muy retrasadas en su valuación y un acuerdo con el FMI podría

tivo por parte del portfolio manager”. Recomienda una cartera que combine mayor proporción de ajuste CER, con algo de *dollar linked* y tasa variable para una estrategia defensiva.

Desde Adcap, la estrategia para un verano sin demasiados sobresaltos también es un mix entre instrumentos que ofrezcan protección contra inflación y devaluación. “Para inversores que busquen protección de capital con devengamiento atractivo de tasa los fondos t+1 son la mejor opción”. Sus sugeridos: Adcap Balanceado II que tiene como objetivo generar retornos por encima de la inflación y el Adcap Retorno Total compuesto por instrumentos ajustados al dólar oficial. <AP> Mónica Fernández



# The New Equation

## Transformando a las personas en agentes de cambio. Alineando metas profesionales con propósitos personales.

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

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

© 2022 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.



Mark Zuckerberg,  
fundador de  
Facebook, ahora  
rebautizada Meta.



*Bienvenidos a la realidad paralela*

# El metaverso, negocio multimillonario que cuenta con el endoso de los principales gigantes tecnológicos, promete un cambio en la forma de interacción aún más importante que el que produjo Internet. ¿Hay que prepararse?

Por Walter Duer

La primera mención al concepto de “metaverso” como una combinación entre las vidas digital y física aparece, cuándo no, en la ciencia ficción: en 1992 Neal Stephenson lo imaginó para su novela Snow crash. Exactamente 30 años después, colosos del mundo de la tecnología como Facebook (que directamente cambió su denominación a

Meta de tan orientada que está en esa dirección), Microsoft o Intel nos anticipan que, una vez más, la realidad está por imponerse. Hoy empezamos a hablar de metaverso como un mundo potenciado por la realidad virtual, en el que cada usuario tiene un personaje (avatar) con el que puede realizar compras, jugar, tomar decisiones o interactuar con otros habitantes del mismo universo virtual.

“Es un espacio nuevo para la interacción humana en el que no existen los límites físicos. Es una nueva forma de red globalizada, como internet. Solo que no se navega ingresando textos, sino que se pasea y se interacciona, más a la manera de un juego”, describe un informe elaborado por el experto en criptomonedas Ripio.

“Todo lo que vivimos a lo largo de los últimos dos años debido a la crisis sanitaria generada por el Covid-19 puede ser un vistazo previo a lo que vendrá con la consolidación del metaverso”, afirma Adrián De Grazia, director de *inside sales* para Latinoamérica de Intel. “El mundo está cambiando, cada

vez más estamos alcanzando la transformación digital, entonces debemos estar listos y entender lo que está por venir con los cambios que el metaverso nos puede traer”, asegura.

“En los últimos años, el metaverso ha llegado a representar una convergencia utópica de experiencias digitales impulsada por la Ley de Moore, una aspiración que permite crear entornos de realidad virtual y aumentada en tiempo real y globalmente interconectados, que permitirán a miles de millones de personas trabajar, jugar, colaborar y socializar de formas totalmente nuevas”, explica De Grazia.

No se trata del primer intento en este sentido: los memoriosos recordarán Second Life, la plataforma lanzada en 2004 que no llegó a tener el éxito esperado debido a la falta de madurez de la tecnología en ese momento. Todo lo contrario ocurre hoy. “Estamos en la cúspide de la próxima gran transición de la informática, que permitirá una computación persistente e inmersiva a gran escala: la animación generada por una computadora, en las películas



Con su cambio de nombre a Meta anunciado en 2021, Facebook apuesta todo al metaverso.

hoy en día, es casi indistinguible de las secuencias de acción real; los juegos actuales proporcionan experiencias gráficas altamente realistas y las pantallas de RV y RA han progresado rápidamente”, enumera De Grazia.

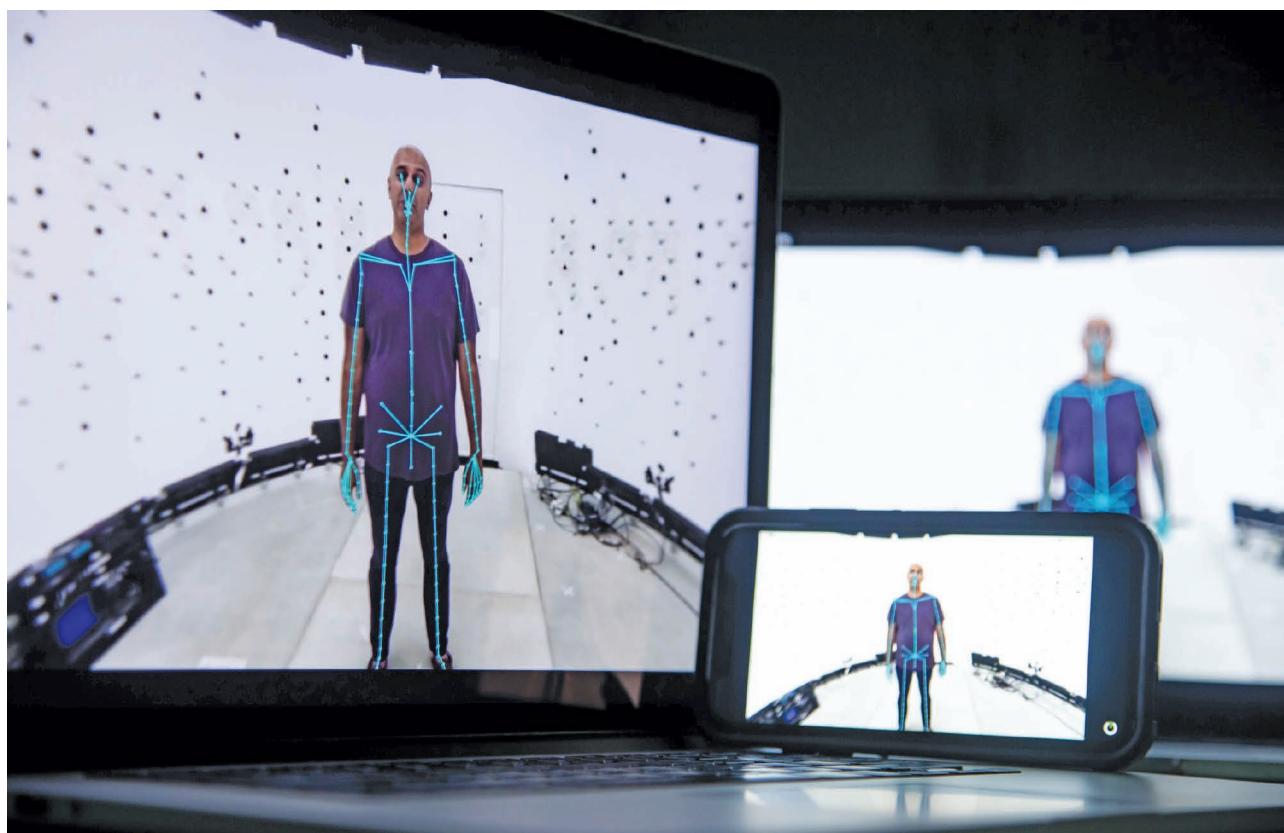
#### De la mano de las cripto

Una de las tecnologías clave para la concreción del concepto de metaverso

dios de pagos digitales como las tarjetas o los envíos de dinero. “Los tokens y las criptomonedas funcionan en el metaverso de su mejor modo, ya que todo se reduce a interacciones y operaciones digitales”, explica el estudio de Ripio. “Este mundo sería completamente independiente del mundo físico que vivimos y puede tener su propia economía con el uso de alguna mo-

#### Oportunidades sin límites

Una de las aristas más interesantes que presenta el metaverso es que libera la creatividad de las empresas para que puedan hacer virtualmente (en este caso es literal) cualquier cosa: experiencias realmente extraordinarias para los clientes, aventuras de todo calibre para comprar cualquier producto o servicio, historias fantásticas para



es *blockchain*: es lo que permite realizar transacciones en criptomoneda de manera segura, transparente y controlada. “Hoy no solo podemos jugar con el mismo personaje en distintos juegos y universos, sino que también podemos comerciar los objetos digitales que hayamos obtenido cada uno con cualquier persona en el mundo”, cuenta Franco Bianchi, CMO de Lemon Cash, billetera virtual que combina criptomonedas con pesos argentinos. Se espera que las criptomonedas imperen, dejando de lado incluso otros me-

da virtual e incluso su propio sistema de leyes que penaliza a los usuarios que realizan ciertas acciones”, enfatiza Federico Goldberg, CEO del exchange TiendaCrypto. “Es una realidad completamente paralela”, detalla.

“Existen obstáculos tecnológicos, avances que deben suceder para hacer los procesos más eficientes, menos costosos y más seguros, además de los nuevos términos que la sociedad necesita aprender: solo falta tiempo para que sea una realidad para todo el mundo”, expresa Bianchi.

acompañar un trámite burocrático.

“Uno de los principales límites del *e-commerce* es que al comprar *online* no podemos ver, tocar ni probarnos los productos: el metaverso podría permitirnos que lo experimentemos como si estuviéramos físicamente en la tienda”, dice Martín Malievac, director de investigación y desarrollo de Napse, experta en soluciones para retail y comercio electrónico, para quien “así como sucedió con las redes sociales y los marketplaces, será un nuevo canal de ventas y una gran usina de movimiento de dinero”.

"Las oportunidades de negocio para las marcas estarán en los nuevos comportamientos y formas de relacionamiento que generen las plataformas, por lo que es importante mantener una mente abierta a la hora de invertir: no apostar a lo más popular, sino también evaluar espacios que permitan conectar con clientes potenciales o actuales de manera mucho más íntima y efectiva", afirma Andrés Pagella, director de tecnología senior de R/GA, empresa especializada en branding y experiencia del cliente que forma parte de la comisión directiva de Interact, la asociación argentina que nuclea a agencias, consultoras y productoras del ecosistema digital.

## **"Este mundo sería completamente independiente del mundo físico y puede tener su propia economía con el uso de alguna moneda virtual".**

"Es importante entender el cambio de paradigma: bajo ciertas circunstancias un bien digital puede valer tanto o más que uno tangible y compartir un espacio virtual a veces puede ser tan agradable o brindar una experiencia más rica que un espacio físico", dice Kevin Janzen, director general de gaming y metaverse en Globant, quien destaca la importancia de determinar cuándo tiene sentido crear algo propio y cuándo conviene posicionarse en alguno ya consolidado. "Ya no se puede pensar se-

riamente en el futuro sin un plan que contemple una presencia amplia en estos nuevos ecosistemas", agrega. De todas formas, advierte: la gran mayoría no está tan lista para posicionarse en el metaverso como quisiera estarlo.

### **Vamos metaverseando**

El futuro y el presente vienen fuertemente entrelazados cuando de metaverso se trata. Porque si bien este desarrollo parece estar en pañales, lo cierto es que ya estamos viendo muchos ejemplos concretos puestos en



Andrés Pagella,  
director de  
Tecnología de R/  
GA y miembro de  
Interact.

del ingreso de ítems (objetos) que ganan en el juego y venden a otros jugadores", asegura Bianchi.

Bloomberg Intelligence ya le puso un número al negocio: US\$ 800.000 millones para 2024. Y no se trata solo de abstracciones o predicciones de burbuja con un destino potencialmente fallido. Epic Games, la creadora de videojuegos reconocida por su producto estrella Fortnite, ya cerró una ronda de inversiones por US\$ 1000 millones para dar soporte a su visión de largo plazo en el camino al metaverso. La incorporación del cantante Travis Scott en la presentación de la nueva temporada del juego tuvo 12 millones de espectadores en vivo y otros 27 millones en diferido, de acuerdo a números de la agencia Wunderman Thompson.

Cada vez más proyectos encuentran una opción alternativa de monetización: desde visitas a exposiciones de artistas hasta *wearables*, es decir, las vestimentas o accesorios que se pueden usar en el mundo virtual, como las zapatillas NFT de Nike, los productos de Gucci disponibles para plataformas de juego como Roblox, Pokémon Go o The Sims o la plataforma de moda de lujo para avatares que invirtió US\$ 1000 millones y que cuenta con el respaldo de SoftBank.

Chipotle, la cadena de comida rápida estadounidense, creó una expe-

marcha. Las primeras insinuaciones hacia el metaverso llegaron, como no podía ser de otra forma, desde el mundo cripto. Los juegos *earn-to-win*, que promueven que los usuarios accedan a criptoactivos como NFT (tokens no fungibles) que luego pueden vender o intercambiar con otros jugadores de todo el mundo, es un modelo en pleno funcionamiento. Uno de estos ejemplos es la filipina Axie Infinity. "Hay cuentas en ese país conectadas las 24 horas, porque familias enteras viven

### **Historia del país cripto**

"Nos encontramos en el proceso de entrega de tierras digitales a todos los inversores que iniciaron su preventa entre agosto y diciembre de 2021 y también acabamos de finalizar un proceso muy riguroso de audi-

toría de nuestro contrato inteligente para lanzar la criptomoneda pronto", cuenta Gino Caroglio, SEM Manager de CriptoCountry, un juego 3D inmobiliario desarrollado específicamente para Latinoamérica. "Los usuarios podrán interactuar libremente por el

mundo de Thron, donde se ofrece una relación entre personas con el mismo entorno, algo similar a lo que sucede en la realidad pero sin las limitaciones del mundo físico", según la descripción de Caroglio. CriptoCountry se sustenta en un ambiente de 30

ciudades, cada una con diferentes características de capitalización. Los inversores formarán parte de la comunidad "criptoniana" y van a tener acceso a la compra de paquetes NFT con muebles, árboles, animales fantásticos y otros elementos, para

poner dentro del terreno y ambientar la casa. El objetivo es que cada propiedad incremente su valor y posición en el marketplace de la plataforma, para luego operar y comercializar con otros usuarios. En el juego, creado con tecnología de Epic Ga-

mes, hay dos partes, el inversor, quien compra sus tierras, y el jugador que interactúa y hace crecer el valor de esa propiedad. Se estima que las ganancias, dependiendo de las capacidades de cada jugador, podrían rondar entre los US\$ 200 y los US\$ 5000.



El rápido avance de los cascos de realidad virtual acelera las condiciones para el metaverso.

riencia en el juego Roblox: una remera con un burrito virtual se vende en la moneda digital del juego. "Más allá de estrategias de monetización y un nuevo canal de ventas, es también una forma de conectar con un público de un rango etario específico que comienza a vincularse con la marca a temprana edad", señala Janzen.

### Sabor argentino

"Esta tecnología nos permite cambiar la experiencia del punto de venta tradicional a un mundo virtual en que los usuarios experimentan todos los equipos disponibles en el mercado, y no solo los que se encuentran en stock en una sucursal específica", afirma Matías Benz, gerente de marketing de la fabricante de computadoras especializadas en *gaming* ASUS para la Argentina. La empresa lanzó en la edición de 2021 de CES ROG Citadel XV: un espacio interactivo con el *look & feel* de un videojuego para que los usuarios puedan entrar en contacto con los últimos productos de la marca. "Además de mostrarlos, como podríamos hacer en una página web tradicional, la experiencia introduce al jugador en los personajes e historias de un nuevo universo visual", dice Benz. Omni, un héroe y robot amante de la diversión, guía al usuario a través de cuatro salas de demostración temáticas para brindar una mirada cercana y personal a los lanzamientos más recientes.

Después del tour virtual se desbloquea un campo de tiro donde los jugadores pueden probar su puntería y sus reflejos en varios minijuegos.

¿Qué pasa en la Argentina? Muchas cosas. avenida+, empresa especializada en la creación de *marketplaces*, es por ejemplo una de las primeras empresas del país en implementar el metaverso en su operatoria diaria: "Específicamente orientado a la virtualidad, implementamos el uso de Gather Town (el mundo virtual para mantener reuniones, una especie de videollamada gamificada) como oficinas virtuales y Rocket.Chat (plataforma de conversaciones en equipo) como chat. Extrañábamos las charlas de pasillo y poder acercarnos a los equipos mientras trabajaban para poder aportar en el proceso creativo", cuenta Augusto Chesini, CTO de la compañía.

"El cambio fue inmediato, se nota que las personas en general tienen la necesidad de las interacciones presenciales y replicar esas experiencias porque incluso en espacio virtuales prefieren las salas de reuniones que tienen comida y computadoras para trabajar, a las que están vacías", afirma Chesini. "Volvieron las conversaciones en los pasillos, las reuniones después de

la jornada laboral en el bar, reuniones distendidas en la playa, e incluso nuestro Townhall mensual en un salón virtual con capacidad para todos los colaboradores estén donde estén", agrega.

### Principio del juego

Pero ahí no termina la relación entre la Argentina y el universo virtual. Existen al menos dos proyectos relacionados con metaverso que tienen sabor local: Decentraland, construido por un equipo de origen argentino y The Sandbox, un mundo digital emergente que, si bien tiene está impulsado desde Canadá, cuenta con desarrolladores y diseñadores nacidos en estas tierras. "Argentina es un *hub* de blockchain y cripto a nivel mundial", asegura Bianchi.

"Todo esto creó un marco que le da mucho más sentido al concepto y algo que parecía futurista está pasando y lo estamos viviendo hoy. Hace un mes tuvimos la suerte de viajar a la convención NFT New York y vivimos en primera persona lo que está pasando y se está construyendo sobre esto y nos tiene la cabeza ocupada desde que volvimos", afirma Fernando Boiero, CTO de Xcapit, *startup* argentina oriunda de Córdoba nacida para brindar una experiencia de 360° en criptomonedas, que organizó su fiesta de fin de año en el metaverso.

El juego recién comienza y las aristas que podrían derivar de él son incontables. Incluso en la generación de empleo. "Estos nuevos espacios van a dar lugar a nuevas especializaciones dentro de los roles laborales tradicionales e incluso crear nuevos, del mismo modo que cuando empezaron a proliferar las redes sociales se necesitó de perfiles que entendieran la dinámica particular de cada una, algo análogo va a ocurrir en metaversos", asegura Janzen.

Los seres humanos estamos a punto de ingresar en una realidad alternativa, tan atractiva y novedosa que corremos el riesgo de que, en algún momento, la realidad alternativa empiece a ser esta. <AP>



Kevin Janzen,  
director de  
*gaming* y  
metaverso de  
Globant.



## La energía más poderosa es la que compartimos.

Somos Pampa, una empresa argentina de energía que invierte y participa en la generación, transmisión y distribución de electricidad; la exploración y producción de hidrocarburos, la elaboración de productos petroquímicos y el transporte de gas. Brindamos la mejor energía con el mayor respeto por el medioambiente.

**Invertimos acá porque somos de acá.**

# AI

Cuál es el comportamiento de

las categorías que crecen en verano.

# calor

Desde protectores y repelentes a cervezas, helados

# de

y aires acondicionados.

Los números y las estrategias de las marcas para

# las

explotar la estacionalidad.

Por Javier Ledesma Cascio

# ventas

Desde hace ya varios años que existe una grieta profunda entre los argentinos. En su núcleo se encuentra una visión maniquea que divide a la población: ser *team verano* o *team invierno*. Y así como amigos, familia y conocidos se agrupan de un lado u otro de esta línea divisoria también lo hacen las empresas. Algunas industrias como la heladera y la cervecera se frotan las manos cuando la temperatura empieza a elevarse. Lo mismo sucede con los fabricantes de repelentes, protectores solares, ventiladores y aires acondicionados.

Según un relevamiento realizado por Havas Argentina en diciembre de 2021, tres de cada cuatro argentinos prefieren la temporada estival por sobre el invierno. Es más, en el interior del país esta preferencia se acrecienta y alcanza al 81 por ciento de la población. A esto se le suma que el verano trae consigo la temporada de fiestas y, en muchos casos, las vacaciones. Tras una campaña 2020/2021 con restricciones y ciertas plazas locales diezmadas de turistas, para esta ocasión las empresas esperan unos meses "calientes" de ventas por la perspectiva en alza del turismo nacional.

La importancia del verano para las compañías de estos rubros no es menor. Según le confían a APER-TURA, en muchos casos el período entre noviembre y marzo representa desde un 70 por ciento hasta incluso un 90 por ciento de sus ingresos del año. Por eso apuestan todos los ca-

nones con promociones, activaciones, eventos y lanzamientos. Así se preparan para el verano 2022 los ganadores del calor.

### Contra rayos y mosquitos

Los protectores solares son un clásico de la mochila de vacaciones, aunque la recomendación es no limitar su uso a la época de verano y de sol fuerte. La categoría concentra entre el 80 y 90 por ciento de sus ventas en el período estival. Durante la campaña pasada sufrió la menor circulación, pero para la 2021/2022 prevén una recuperación de más del 30 por ciento en unidades.

"En los últimos 10 años la categoría creció de a poco entre un 3 y 5 por ciento anual de la mano de un aumento de uso por la concientización de la gente por un tema de salud. Hasta hace unos años nuestros relevamientos indicaban que 3 de cada 10 personas lo usaban todo el año y hoy estamos en casi 5 de cada 10. En verano pasa a un 70 por ciento, por lo que todavía existe casi un tercio que no usan protector en verano", destaca Santiago Vaz, gerente de Marketing de Laboratorios Andrómaco.

La compañía tiene como buque insignia a su marca Dermaglós, la cual representa la mitad de sus ingresos. Dentro de esta etiqueta, la línea de solares se lleva un tercio de participación. "La venta a droguerías y farmacias empieza en agosto y la venta al público desde fines de

octubre hasta marzo, pero la producción arranca en mayo. Si bien se elabora acá, los insumos son importados por lo que en marzo se definen las expectativas para hacer las compras", explica.

El costo de los filtros de protección solar, principal insumo de este producto, aseguran, es el causante de su elevado precio."Hay un efecto dólar que juega en contra a la hora de la formulación para encontrar la mejor ecuación precio-calidad", asegura Natalia Castañón, gerente de Categoría para Cuidado Personal en Godrej Argentina.

Según la ejecutiva, la temporada pasada experimentó una caída por dos situaciones."La gente no tenía ingresos para irse de vacaciones y los que se fueron lo hicieron menos días". Por su parte, Vaz indica que el verano 2020/2021 tuvo una mayor concentración en grandes ciudades, a diferencia de campañas pasadas en las que se repartía en la Costa Atlántica, Córdoba, Mendoza, Cuyo y el Norte del país.

"El peso y el volumen de la categoría se mueve por el *tier 2* que es donde competimos. Lo que más viene creciendo son los envases con factor de protección media, alta y muy alta que se llevan un 90 por ciento", apunta Castañón. La empresa de origen indio juega en el segmento con su etiqueta Villeneuve.

Si bien los especialistas recomiendan usarlos todo el año para prevenir el cáncer de piel, man-

chas y fotoenvejecimiento provocados por los rayos UVA y UVB, el negocio continúa siendo estacional. Esto también provoca ciertas particularidades dentro de la categoría."La diferencia con otros productos es que, por ejemplo, la condición de pago es más larga, entonces entregamos en noviembre y recién lo cobramos en marzo", señala Alberto Bollati, CEO y fundador de Algabo, que comercializa Cocoa Beach.

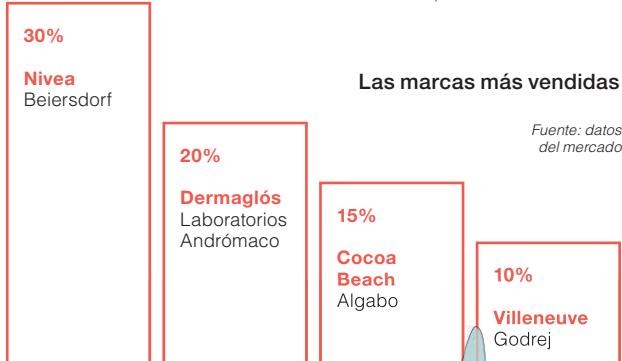
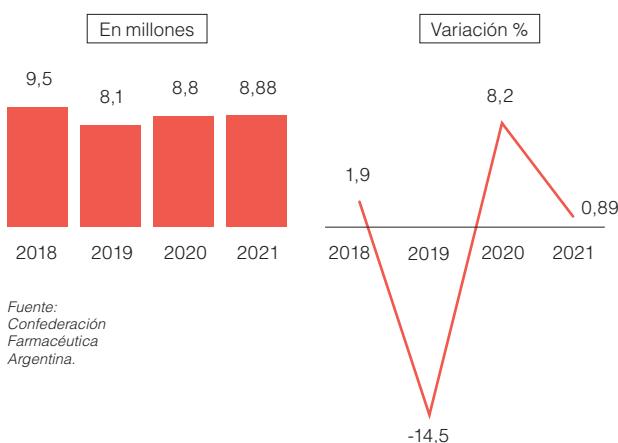
Asimismo, Bollati hace hincapié en otro punto:"Existe un acuerdo de devolución de lo que no se vendió por lo que no se trata de vender lo máximo posible porque te pueden volver muchos productos". Al respecto, Castañón explora:"Es una mecánica que suele suceder y no es ideal, aunque depende de los acuerdos con las cuentas".

A diferencia de los protectores, los repelentes tienen una ventana más amplia de ventas. Las primeras compras pueden empezar en septiembre u octubre y extenderse incluso hasta abril. La pandemia, indican desde el sector, influyó en un alza en el consumo debido a una mayor conciencia por otras enfermedades. En este caso las transmitidas por ciertos mosquitos, como el dengue, el Zika, la fiebre chikungunya y la fiebre amarilla.

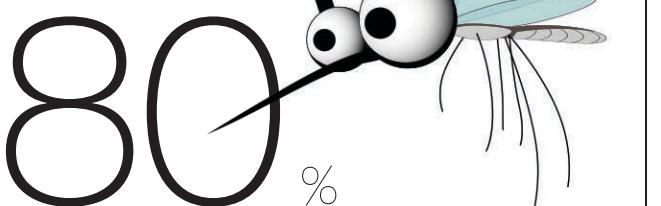
"Hay empresas líderes que se están metiendo en el negocio porque se empieza a desestacionalizar el consumo. Además, la Argentina está muy desa-

## Protectores solares

**Unidades vendidas**  
por las droguerías a las farmacias.  
De enero a octubre



## Repelentes



De las ventas del segmento se las lleva SC Johnson a través de sus marcas Raid, Fuyí y Off.

\$ 10  
MIL MILLONES

Mueve todos los años el negocio de repelentes de mosquitos, que se lleva tres cuartas partes de las ventas del rubro de pesticidas.

Fuente: datos del mercado

rrollada en el segmento de aerosoles por lo que con una economía de escala puedes tener volúmenes a nivel regional", afirma un conocedor del negocio. No obstante, por el momento, entre noviembre y febrero aún se concentran el 80 por ciento de las ventas.

Por caso, en 2017 Unilever se lanzó al segmento con su marca LiveOpen, mientras que Grupo Queruclor reconvirtió Aktiol para salir en esa categoría. El principal jugador en materia de repelentes es la estadounidense SC Johnson con un 80 por ciento del *market share* explicado por sus etiquetas Raid, Off y Fuyí. El resto espera el quiebre de *stock* para poder morder un poco de mercado.

El principal insumo de los repelentes es el DEET. Se trata de un componente químico descubierto por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos en los 50 para ser utilizado por el ejército. Hoy se importa desde China y su porcentaje determina las horas de duración de su protección.

"Para competir corremos de atrás, pero jugamos por precio e invertiendo mucho en publicidad. La Ley de Gondolas nos va a ayudar mucho porque va a abrir el abanico", menciona Maximiliano Minutillo, ejecutivo de Ventas de Grupo Queruclor. A lo largo del año, el segmento de insecticidas y repelentes representa un 5 por ciento de las ventas del grupo, en tanto en verano se dispara a un 20 por ciento de participación.

### Si está helado, entonces vende

Los consumos también se modifican. Poder refrescar la garganta o el paladar pasa a ser prioridad, además de hidratarse bien. Ahí gana lugar el negocio heladero, tanto artesanal como industrial, y la industria cervecera con sus clásicos *spots* que tientan

con una botella *frozen* que emerge desde dentro de una heladera.

"En diciembre y enero llegamos a triplicar los volúmenes de los meses más bajos, como junio y julio", afirma Adrián Coira, director Comercial y de Distribución de Froneiri en Argentina. Se trata del *joint venture* conformado por Nestlé y R&R

en 2016 conocido por su marca Frigor. Desde la empresa aseguran que ven un crecimiento de hasta un 8 por ciento en lo que va de la temporada, que se acelerará en el primer trimestre de 2022. Para esto esperan incrementar la producción e incluso proyectan empezar a exportar a Chile –ya lo hacen a Paraguay.

Según Coira, en 2021 vieron un alza en el consumo fuera del hogar debido a la desaparición de algunas restricciones y la reapertura de puntos de venta. Este representa un 75 por ciento de los ingresos, el resto se lo lleva el consumo hogareño, el cual contempla baldes y postres.

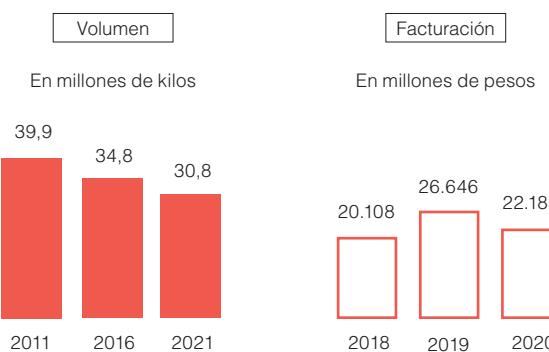
En sintonía, Sebastián Pérez, socio gerente de Ice Cream, percibe una recuperación del 10 por ciento en unidades en helados de impulso. "En retail está un poco más perezoso el crecimiento", reconoce. Y agrega: "Las condiciones del tiempo definen si una temporada será exitosa o no. No significa que tienen que hacer 40 grados, sino que tiene que haber sol, estar agradable y sin lluvias ni frío".

"Esperamos un verano mejor que nunca", define Nicolás Rubino, director de Marketing y Business Intelligence de CCU. Las ventas de la cervecera de origen chileno crecen un 50 por ciento en diciembre respecto de los meses más bajos –junio y julio– y entre el último mes del año y febrero se concentran un 40 por ciento de sus operaciones. "Está muy determinado no solo por el

## Helados

### Consumo derretido

Incluye de impulso, envasado, yogur helado y artesanal



Fuente: Euromonitor.

**-11%**  
Cayó el volumen de helado entre 2016 y 2021



### Los dueños del freezer

Market share de las principales marcas



Fuente: Euromonitor.

tiempo, sino también por las vacaciones y las fiestas y en el hemisferio sur se da todo junto, entonces hay más ocasiones de consumo", resalta.

El ejecutivo pormenoriza que el año pasado lo cerraron con una suba del 10 por ciento y para 2022 estiman un crecimiento cercano al 5 por ciento interanual. Esta campaña, sin embargo, tendrá un cambio respecto a las anteriores. "Históricamente nos concentrábamos en la Costa Atlántica, pero ahora vamos a ampliar las activaciones, promociones y eventos a nivel nacional". El foco estará en cuatro zonas: NEA, Litoral, centro de Córdoba y la Costa, tanto Atlántica como patagónica. El paladar de los consumidores en esta época busca cervezas más ligeras y refrescantes.

Desde Cervecería y Maltería Quilmes tienen la misma visión para esta campaña. "Que haya ocasiones sociales de consumo y encuentro le van a dar más volumen a la categoría que en veranos anteriores", augura Gonzalo Fagioli, VP de Asuntos Corporativos de la filial local de AB InBev. De noviembre a marzo se dan el 50 por ciento de las ventas de la compañía y para este verano retomarán eventos presenciales, como el Quilmes Rock, que en pandemia se realizó de manera virtual. Por lo general, puntualiza, dos tercios del consumo se lo lleva el canal hogareño, pero en los centros turísticos durante la época estival crece la pata de bares y restaurantes.

## Cervezas

Ventas en supermercados, tiendas, restaurantes y locales de comida

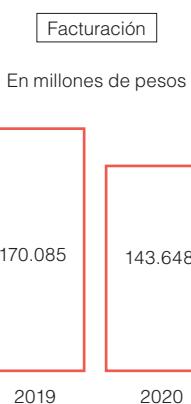


Fuente: Euromonitor.

**1,9%**

Creció el mercado interno a nivel interanual entre enero y septiembre de 2021

Fuente: IES



**1330**  
Millones de litros  
se despacharon  
en los primeros nueve  
meses del 2021

Si bien para muchos ponerle hielo a la cerveza puede ser un crimen, el resto de los tragos sí necesitan algunos cubos para bajar la temperatura. Sin contar, por supuesto, los eventos, heladeras y comercios que necesitan esta provisión para mantener la mercadería en buen estado. Ahí entran en juego las fábricas de hielo cuyo negocio se mueve casi en un 80 por ciento durante estos meses.

"El resto del año los clientes son los mismos pero en mucha menor medida porque la gente no requiere bebidas tan frías.

Hace cinco años igualmente empezamos a fabricar hielo seco que se utiliza para conservar helados, carne e incluso vacunas", menciona Nicolás Banyay, presidente de La Morocha. La firma opera desde 1912, pasó por varias manos y hoy fabrica unos 6000 kilos de hielo por día. Otro de los *players* del segmento, quizás el más conocido, es Redonhielo, a través de su marca emblema Rolito.

Por lo general se comercializa en varios formatos: las bolsas de 2, 4 y 15 kilos y las barras, más presentes en eventos. "La proyección para este año es bue-

na porque muchos decidieron veranear acá y va a ser una buena temporada en la Costa", señala. Aunque el insumo principal –agua– no tiene un gran costo, la mayor incidencia sobre el precio final se da por la energía y la mano de obra. A esto se le suma la necesidad de vender el hielo seco para no perder. "El hielo de agua se almacena en cámaras a 5 grados bajo cero y no pasa nada. Pero el hielo seco apenas se fabrica ya empieza la sublimación y no hay manera de revertirla. Cada día perdés un 15 por ciento de producto si no llegas a colocarlo", advierte.

## Mantenerse fresco

"Cuando la temperatura mínima empieza a ser alta y ya no se puede dormir a la noche, la gente empieza a pensar que se tiene que comprar un aire", asegura Diego Calomarde, gerente de marketing de Aires del Sur. La compañía comercializa las marcas Electra –mayor peso en CABA y GBA– y Fedders –con preponderancia en el interior del país– y acaba de efectivizar una inversión de \$ 200 millones para ampliar su capacidad de producción a 300.000 unidades por mes.

Las ventas de equipos suelen moverse con fuerza durante el último trimestre del año no solo por el calor, sino también por el Cyber Monday, Black Friday y las fiestas. A pesar de que, por la época de las operaciones, pareciera una compra casi

de impulso, desde el sector aseguran que los consumidores analizan las distintas opciones en el mercado y cotejan precios y ofertas. "Hubo un *boom* de electrodomésticos porque en una economía inflacionaria se hace accesible comprar un bien durable dado que las cuotas se licuan y a esto se le sumó la pandemia que llevó a las personas a invertir en su lugar de residencia donde ahora se vive y se trabaja", señala Diego Gorali, gerente de Producto de Aire Acondicionados de Newsan.

En 2015 la firma invirtió US\$ 30 millones en una nueva planta de aires residenciales en Ushuaia con capacidad para 1 millón de unidades por año. "El mercado tuvo un pico de ventas de 2 millones de unidades en 2015 y luego se estabilizó en cerca de 1,2 millones de unidades anuales. Es difícil que baje de esa cifra porque el consumidor se volvió fiel y se acostumbró al confort del aire. Las cuotas y la financiación bancaria van a ser claves para que se sostenga la demanda", agrega Gorali. Newsan cuenta con un 40 por ciento del *market share*, según sostienen desde la propia compañía. En su *portfolio* figuran Philco –la más vendida–, Siam, LG y a partir de enero representarán a Hisense en el país.

Desde Cetrogar mencionan que las ventas de la actual temporada están un 20 por ciento arriba de la anterior. "Creció la venta de los modelos Split Inverter que elevan el *ticket* de

## Aires y ventiladores

**1,7 %**

Cayó la venta de aires acondicionados en unidades entre enero y noviembre de 2021 versus el mismo período de 2020

**12,1 %**

Es el incremento interanual de las ventas si se toma solo el período octubre-noviembre

Fuente: GfK.

venta. Igualmente el precio cayó porque antes solo había Inverter de primeras marcas y ahora varias de segunda línea salieron con precios más competitivos", cuenta Juan Manuel Almeida, gerente de Marketing de la cadena de electrodomésticos.

Según el ejecutivo un Split Inverter arranca en \$ 62.000, mientras que el común tiene un costo base aproximado de \$ 57.000. La diferencia reside en que la tecnología del primero reduce entre un 30 y 40 por ciento el consumo de electricidad. "No genera esos picos de frío y da una temperatura agradable más constante", detalla Calomarde. A su vez, el directivo explica que el crecimiento en las ventas se da por consumidores nuevos y no por una renovación de equipos.

La compra que sí suele ser más impulsiva es la de

los ventiladores. "La gente siente el calor, va lo compra, lo arma y lo enchufa", resume Gustavo Lara Bergese, gerente Comercial de Liliana Electrodomésticos. El directivo profundiza: "Hoy el mercado argentino ronda las 1,5 millones de unidades por año y desde nuestra fábrica salen 1 de cada 2 equipos ya sea con nuestra marca o para terceros".

El precio también incide. El valor de los ventiladores va desde los \$ 4000 para el más económico hasta \$ 26.000 para uno *premium*. "Ahora con los picos de calor de diciembre estamos con temporada récord con un 35 por ciento de crecimiento versus el año pasado", amplía. Para esta campaña tienen como novedad un modelo con sistema CoolBreeze que rocía el ambiente con gotas micro-nizadas de agua.

Otro de los productos predilectos a la hora de aliviar las horas más calurosas son las piletas de lona con más de un 90 por ciento de las ventas concentradas en el verano. El líder indiscutido del segmento, que convirtió su marca en un genérico, es Pelopincho –fabricado por Sonne. "De un mercado de 300.000 unidades que se venden por año ellos se llevan el 97 por ciento. Nosotros suplimos la demanda que no llegan a cumplir como pasó el verano de 2021 que hubo una explosión de ventas", dice Patricio Collasso, director General de Importadora Sudamericana.

Desde hace siete años que la compañía represen-

ta a la china Bestway en el mercado local. "Para que sea una buena temporada tiene que haber un *boom* de calor a fines de noviembre, entonces la gente ya se setea la cabeza de salir a comprar", describe. Además de piletas de lona cuentan con línea *summer*, que incluye inflables de todo tipo desde chalecos y brazos hasta unicornios gigantes.

Importadora Sudamericana importa todo desde China, sin embargo el directivo apunta que con la pandemia los costos de los fletes se incrementaron de US\$ 1500 a US\$ 13.000. Ahora se encuentran en plena compra para la temporada próxima con vistas a recibir los productos en agosto.

El modelo más grande de Pelopincho es de 4x2 metros y se vende *online* por \$ 43.000, mientras que Bestway cuenta con una hexagonal de 9x4 metros con un valor cercano a los \$ 200.000. Desde la cordobesa Hidrofil puntualizaron que el precio final por la construcción de una pileta de 6x3 metros puede variar entre \$ 617.000 y \$ 830.000 según sea de fibra de vidrio o de material.

Más allá de las piletas clásicas, Collasso añade que desde la firma buscan posicionar a los jacuzzi spa inflables para esta temporada. "Viene con motor que infla, regula la temperatura y hace burbujas y la más vendida cuesta \$ 130.000. La marca en Uruguay vende 8000 por año y acá unas 400, por lo que hay una oportunidad". <AP>

# Multicloud

Te ayudamos a dar el paso hacia la nube.



Trabajamos con los principales servicios cloud del mercado y un equipo de profesionales altamente capacitados.



## Multicloud

Alianzas con los principales proveedores de servicios cloud, para ofrecerte la mejor alternativa para tu empresa.



## Servicios Profesionales

Equipo altamente capacitado.



## Amplia Experiencia

Asesoramiento, implementación, migración y gestión de servicios cloud.



## Soporte Local

Soporte en castellano, 7x24, los 365 días del año.



## Servicios tecnológicos

Soluciones de conectividad y seguridad.



## Enfoque personalizado

Ajustamos el servicio a tu empresa.

**Conocé más en**  
**[movistarempresas.com.ar/cloud](http://movistarempresas.com.ar/cloud)**

# ¿QUE TAN MALA ES?

## ● Inflación. Informe especial



▲ Portland, diciembre de 1973, poco antes de que Oregon adoptara el sistema de venta de nafta por número de patente.

Ronald Reagan advirtió que era tan “violenta como un ladrón”. Milton Friedman la llamó el “impuesto escondido”. Pero durante gran parte de 2021 la mayoría de los economistas y titulares de bancos centrales dijeron que era “transitoria”.

Su apuesta consistía en que, si bien los precios posiblemente iban a dar un salto a medida que la economía escapara de la recesión y los confinamientos impuestos por el coronavirus, la presión pronto iba a aflojar. Aun puede que eso ocurra. Pero de momento la inflación se está acelerando. Los precios que pagan los estadounidenses saltaron un 6,2 por ciento en octubre en comparación con el año anterior, la mayor suba desde 1990. Detrás del repunte y el fracaso de los pronósticos hay un éxito tremendo: la combinación sin precedentes de políticas fiscales y monetarias laxas que impidió que la pandemia causara una depresión planetaria.

El uso de ahorros y cheques estatales para volcar en bienes, la tensión sobre las cadenas de suministro mundiales, las subas de salarios impulsadas por la escasez de mano de obra y la disparada del precio de la energía colaboraron para incrementar los índices de precios.

Esto hizo que el titular de la Reserva Federal, Jerome Powell, frenara el estímulo antes de lo previsto (aunque no con la rapidez que desearían algunos) y que el presidente Joe Biden convirtiera en “máxima prioridad” el cambio en la tendencia.

Mucho dependerá del comportamiento de empresas y consumidores. Si aceptan que la inflación está por frenarse podrían no reclamar compensaciones mediante subas de precios o aumentos salariales. Pero si deciden que el único camino es hacia arriba, podrían ser los que en 2022 eleven incluso más los precios. – Simon Kennedy

# PENURIAS POLÍTICAS POR LA SUBA DE PRECIOS

**● Joe Biden no puede hacer mucho para domar la inflación, pero los votantes de todos modos lo van a culpar**

Si el presidente Joe Biden hubiera guionado los primeros seis meses de su presidencia, difícilmente podría haber mejorado estos titulares recientes: una recuperación relámpago de la recesión por el Covid-19, firme crecimiento de los salarios, caída en los niveles de pobreza, récords en los mercados de valores y hogares rebosantes de dinero. Lamentablemente para Biden, todos esos logros quedaron opacados por un hecho más ominoso: la suba inflacionaria.

En octubre la inflación estadounidense tocó el máximo en tres décadas, con aumentos de precios en todo desde autos al combustible y los productos de almacén. Los votantes se percataron y hundieron todavía más la popularidad de Biden, profundizando una caída que empezó en el verano boreal. Sólo el 39 por ciento de los norteamericanos aprueba su manejo de la economía y alrededor de la mitad lo culpa por el incremento inflacionario, según un sondeo de noviembre del Washington Post-ABC News. Revertir eso será difícil. “La Casa Blanca no puede hacer mucho para combatir la inflación”, afirma Jason Furman, director del Consejo de Asesores Económicos en la Casa Blanca de Obama.

Para Biden el problema político es doble. Primero, la inflación tiene el efecto pernicioso de comer los sueldos, con lo que socava los avances positivos en la economía. En octubre, los ingresos promedio por hora subieron un sólido 4,9 por ciento frente al año anterior, pero los precios al consumidor saltaron 6,2, según la Oficina de Estadísticas Laborales, con lo que eclipsaron esas ganan-

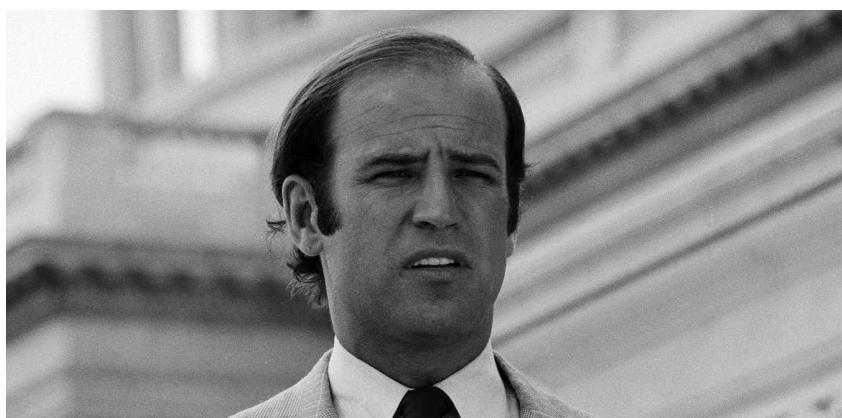
cias salariales. En sondeos y *focus groups* privados, los estrategas demócratas se encuentran con un coro de frustración frente a la suba de precios. Más de la mitad de los consultados (54 por ciento) declara que la inflación es una “crisis importante” en el país, detectó una encuesta de Navigator Research, firma cercana a los demócratas, y entre ellos hay una porción considerable de demócratas (43 por ciento) y mayorías de independientes (54) y republicanos (66 por ciento). Esa frustración se dirige de manera creciente hacia Biden. “Los votantes consideran responsable a la persona en la Casa Blanca”, afirma Bob Shrum, estratega demócrata que trabajó para Jimmy Carter, un presidente hundido hasta las rodillas por la inflación elevada.

El segundo problema de Biden es que, a diferencia de muchos otros temas que afectan a los votantes, no puede culpar a su predecesor, Donald Trump, ni a los republicanos, aunque los paquetes de rescate por la pandemia de Trump contribuyeron a la suba de precios. Mientras que los votantes otorgan notas relativamente altas a Biden por su manejo del Covid, sus calificaciones económicas vienen empeorando. “Es muy difícil manipular la inflación”, avisa Al From,

asesor en temas inflacionarios de la Casa Blanca de Carter, en cuyo mandato la inflación tocó el máximo de 14,7 por ciento en 1980. “La gente la percibe cada vez que llena el tanque”.

La política en torno a la inflación es un problema que no tuvo que afrontar ninguno de los predecesores recientes de Biden. Entre las presidencias de Harry Truman y Carter, los períodos de alta inflación pesaron sobre los índices de popularidad. Desde entonces, empero, la inflación y la popularidad en el cargo estuvieron desvinculadas, observa Jeff Jones, editor senior en Gallup, tal vez porque la inflación fue demasiado baja para ejercer un arrastre mensurable, o porque las simpatías partidarias se volvieron un factor mucho mayor a la hora de evaluar a los presidentes.

Pero Biden no está recibiendo mucha ayuda de miembros de su propio partido. El ex secretario del Tesoro, Larry Summers, crítico manifiesto del plan de rescate Covid de Biden por US\$ 1,9 billón, amplificó sus advertencias respecto del gasto público. “La inflación excesiva y la sensación de que estaba fuera de control contribuyeron a elegir a Richard Nixon y Ronald Reagan, y podría llevar de vuelta al poder a Donald Trump”,



▲ Biden en 1974, durante su primer mandato como senador por Delaware.

advirtió el 15 de noviembre Summers, quien es un colaborador de Bloomberg. Los demócratas del Congreso también están presionando a la Casa Blanca.

Son limitadas las opciones de Biden para contragolpear. Puede bajar aranceles para tratar de suavizar los precios, aumentar los niveles de inmigración para cubrir faltantes de mano de obra, probar mayores acciones para liberar los atascos en los puertos estadounidenses, y posiblemente apelar a la Reserva Petrolera Estratégica con la idea

de contener el precio del combustible, que casi se duplicó el año pasado. Pero todas esas medidas sólo tendrán un efecto marginal sobre la inflación.

Lo más importante, afirman veteranos de gobiernos anteriores, es que los votantes crean que Biden reconoce el problema y lo afronta. La Casa Blanca empezó a adaptarse. Tras meses de probar sus paquetes multibillonarios de infraestructura, ahora Biden trata de presentarlos como armas contra la inflación. Pero tendrá que hacer más.

"Lo más difícil de vender ese mensaje es que a la gente le costará entenderlo; deben hacer algo drástico", advierte From. "La gente tiene que entender que de verdad estás peleando por ellos".

En cualquier caso, son desalentadores los antecedentes de mandatarios que trataron de superar la suba en los precios. Gerald Ford prometió "castigar la inflación" pero no lo consiguió y perdió la elección. También Carter perdió. From alerta: "Biden tiene una tarea complicadísima". <BW> Joshua Green

# WALL STREET Y SUS OPERACIONES A TODO O NADA

**● Una generación de expertos en inversiones había dado por supuesto la estabilidad de los precios. ¿Qué hacer cuando eso cambia?**

Dios ayude al que malinterprete las señales inflacionarias en Wall Street.

Luego de un hiato de tres décadas, la ansiedad por la suba en los precios al consumidor está poniendo a prueba las habilidades analíticas de gerentes monetarios y operadores profesionales como ninguna otra cosa desde el efímero pánico por la pandemia. No podría haber más en juego: el largo régimen de inflación suave y bajas tasas de interés había ayudado a impulsar las valuaciones de títulos y acciones. Ahora, con la inflación en un inesperado 6,2 por ciento en octubre, algo nuevo surge en el horizonte. Una cadena de cuellos de botella en la oferta empujó hacia arriba los precios en tanto las empresas pelean por preservar sus ganancias y la demanda de los consumidores se man-



▲ En la Bolsa de Nueva York en 1975.

tiene alta. ¿Será un salto post-pandémico que se resolverá solo? ¿O el indicio de más turbulencias por venir?

Para quienes trabajan en finanzas, se trata de un momento de riesgos extremos, o de la posibilidad de convertirse en héroe ante jefes y clientes si se toma la decisión justa. Muchos nunca conocieron algo así. "Hay gente que está en la mitad o en la tercera parte de sus carreras y que nunca vieron inflación", explica Kim Forrest, fundadora y directora de inversiones en Bokeh Capital Partners.

La inflación es el primer obstáculo que debe superar cualquier inversor, y está incorporada en los modelos de

precios de títulos o acciones que prepara todo profesional. Pero no es fácil interpretar cómo procesan este último repunte. Los estrategas de Wall Street están desconcertados.

Cada uno tiene su propia visión, pero todos se fijan cada vez más en los mismos índices de precios al consumidor. "Hay mucha preocupación porque no habíamos visto este tipo de inflación en muchos, muchos años", señala Kathy Jones, estratega jefe de ingresos fijos en Charles Schwab Corp.. "La idea era que iba a bajar rápidamente y no fue así, porque hemos visto el encadenamiento de un desequilibrio tras otro entre la oferta y la demanda".

Aun así, el S&P 500 subió un 25 por ciento en 2021. A largo plazo las acciones casi siempre son una protección contra la inflación: las buenas compañías consiguen subir los precios —y las ganancias— incluso si aumentan los costos. Hace un año algunos operadores al alza hablaban de operaciones de "reflación", es decir, la feliz combinación entre un boom de crecimiento y mayor poder de las compañías para fijar precios.

Para los inversores de largo plazo esto podría disminuir el problema que lleva "acertar" con la inflación. Pensando a dos o tres años, "me fijaría en las mejores compañías", comenta Forrest. "Con o sin inflación, la ecuación no cambió".

Un riesgo sobre las acciones es que la inflación resulta tan sorpresiva y perturbadora que obliga a un cambio rápido en las tasas de interés y la psicología del mercado, y hace que los inversores

reexaminen sus carteras. "No será una corrección de 5 o 10 por ciento y después el rebote", advierte Michael Shaoul, director ejecutivo de Marketfield Asset Management. "Habrá perdedores significativos". Para Shaoul el peligro es que los inversores en títulos lleguen a un "punto de quiebre psicológico" en torno a los bajos rendimientos que han acumulado. Ya mismo el rendimiento anual del título a 10 años del Tesoro está un punto porcentual por debajo de cero. De momento los inversores parecen preocuparse tanto por tener un refugio como por protegerse de la inflación.

¿Pero qué pasaría si eso cambiara? Para no perder más dinero frente a la inflación, los gerentes monetarios de ingresos fijos podrían empezar a demandar rendimientos más altos, lo que significaría empujar a la baja los precios de los títulos. Esta aflicción en los mercados de bonos podría enturbiar los valores de un modo similar a lo que sucedió en el período entre fines de los años '60 y comienzos de los '80, acota Shaoul. En un entorno de altas tasas de interés, los inversores podrían reexaminar los precios que están dispuestos a pagar por valores, lo que haría bajar la relación precio-ganancias incluso si las ganancias se mantienen sólidas.

Lo que suceda luego podría depender de la Reserva Federal. El banco central empezó a reducir su compra de títulos, y podría darlo por concluido a mediados de 2022, por lo que los mercados esperan que luego vendrán un puñado de subas en las tasas de interés.

Matt King, estratega de mercados en Citigroup, afirma que el banco central podría tener que avanzar a mayor velocidad. Pero un jugada más rápida con las tasas frenaría el crecimiento, y sería dolorosa para los inversores, agregó.

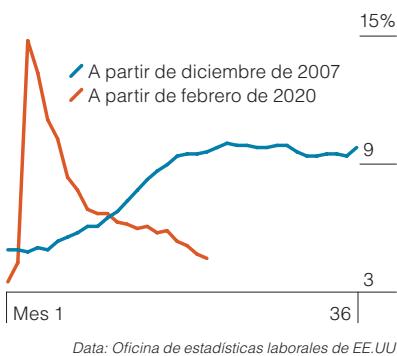
Shaoul sugiere que el riesgo es que los inversores empiecen a ver el mundo de manera diferente –como un lugar en el que existe la inflación– y acota que es difícil pronosticar un giro como ese. "Los cambios emocionales llevan mucho tiempo, pero cuando suceden el mundo avanza realmente rápido –añade. Si cambia la luz es muy difícil volver atrás". <BW> Katie Greifeld

# ¿ESTAMOS EN UN MOMENTO VOLCKER A LA INVERSA?

● **En 1979 hacía falta coraje para subir las tasas. Hoy la medida valiente de la Reserva Federal de Powell podría consistir en mantenerse firme.**

Los opinólogos van por el titular de la Reserva Federal Jerome Powell. Mohamed El-Erian, asesor económico en jefe de Allianz SE y columnista de Bloomberg Opinion, afirmó que el banco central había tomado una de las peores decisiones de su historia respecto de la inflación. Escribiendo en el Financial Times, el economista Willem Buiter exhortó a la Fed a abandonar la meta más flexible de inflación fijada el año pasado. La Casa Blanca siente la presión: las encuestas sobre el manejo de la economía son penosas, y la inflación es un motivo clave. Son muchas las cosas que causan descontento entre los votantes: sube el precio de la comida y del combustible.

## Tasa de desempleo en EE.UU



Suben los alquileres. Suben los precios de los autos usados.

Para muchos de los principales economistas y gobernantes de hoy, la inflación de los años '70 y el descontento que provocó son difíciles de olvidar. En ese grupo el ex titular de la Fed, Paul Volcker, es considerado un funcionario valiente, la única persona que tuvo la voluntad para quebrar esa inflación mediante una serie de subas de tasas políticamente impopulares que indujeron una recesión. Y ahora hay presión para que Powell haga lo mismo y pise fuerte en la lucha contra el aumento de precios. Parece una lección obvia de la historia.

¿Pero en qué consistiría hacer lo mismo que Volcker en 2021? Tal vez sería exactamente lo opuesto de lo que la gente imagina. Porque a pesar de la inflación elevada, la Fed no está ni cerca de alcanzar el empleo máximo, que es una de sus obligaciones junto con la estabilidad de precios.

Hoy la tasa de desempleo en Estados Unidos es del 4,6 por ciento frente al 3,5 por ciento anterior al Covid. Pero esa brecha, que incluye a personas que afirman estar buscando trabajo, disimula un hueco mucho mayor. Los empleos totales no agrícolas se ubican en 148 millones, 5 millones por debajo de los 153 millones previos a la pandemia. Suponiendo que la economía hubiera seguido creciendo antes de que el virus la desviara del rumbo, el faltante real habría estado cerca de los 8 millones. La participación en la fuerza laboral de los trabajadores de entre 25 y 54 años es

de 81,7 por ciento comparado con el 83 por ciento previo a la pandemia.

La brecha en el empleo llega después de un decenio de dolorosa recuperación para los trabajadores luego de la crisis financiera. Así que no se trata sólo de un agujero por llenar en el lado laboral. En la Fed existe la plena admisión de que por años evitó sus metas de empleo o subestimó cuán fuerte podía ser el mercado laboral sin desatar inflación.

En la conferencia de Jackson Hole de 2020, Powell presentó "metas de inflación de promedios flexibles", el nuevo método del banco central para pensar cuándo subir las tasas. Apuntaba a evitar errores pasados: los prematuros ciclos de restricción que mermaban el crecimiento del empleo. Desde entonces, Powell ha destacado el empeño de la Fed en lograr el máximo empleo antes de permitir que las tasas vuelvan a despegar. Luego el índice de precios al consumidor subió a 6,2 por ciento en octubre, lo que incrementó la ansiedad.

Volvamos a Volcker. Su mandato tiene enorme presencia en las mentes de los modernos titulares de bancos centrales y no sólo porque la inflación bajó bajo su conducción, sino también porque cimentó la idea de "credibilidad".

Esta credibilidad es apreciada. Powell ahora tiene la oportunidad de redefinirla para que se aplique a las dos caras del mandato de la Fed, no sólo la inflación sino también el empleo. A partir del impacto de la pandemia, se ha comprometido a alcanzar el máximo empleo, y ha retribuido con una recuperación veloz de lo que podría haber sido un desastre económico más grave. Hacer de Volcker hoy podría implicar dejar a un lado a políticos, economistas y varios consejos editoriales que quieren un pronto regreso a la modalidad de lucha anti-inflacionaria. Hacer de Volcker podría consistir en tener la confianza para resistir los números elevados del IPC y cumplir con la misión de que la gente recupere sus trabajos. *<BW> Joe Weisenthal*



▲ Volcker

# TRANSITORIO NO QUIERE DECIR RÁPIDO

## ● La inflación de hoy se parece a episodios pasados que duraron un tiempo y llevaron a la prosperidad

Es habitual buscar paralelos históricos cuando se habla de inflación. La estanflación de los años '70 se comenta mucho por estos días, aunque a los entusiastas de las criptomonedas les encanta mencionar la hiperinflación de la Alemania de Weimar.

Los verdaderos expertos van más profundo: los episodios inflacionarios en Estados Unidos que siguieron a las dos guerras mundiales. En ambos casos había grandes déficits, políticas monetarias super laxas, y penurias en la cadena de proveedores. Los dos dieron paso a épocas de prosperidad con baja inflación.

En general, las inflaciones de las posguerras parecen mostrar un modelo alentador para quienes piensan que esta vez los gobernantes simplemente tendrían que pilotearla. Ciertamente, la inflación

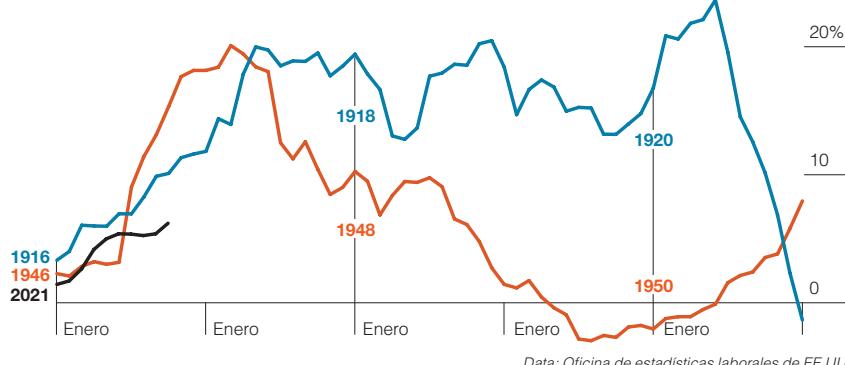
después de la Primera Guerra Mundial culminó en una brusca depresión económica antes de la eventual prosperidad de los Años Locos. Pero ese episodio de 1920 y 1921 fue breve y parece haber sido causado por la decisión de la Reserva Federal de subir las tasas en el momento equivocado. También hubo un resurgimiento de la inflación a comienzos de los '50, pero no duró mucho.

Vale la pena contemplar en qué consistiría una actitud pasiva ante la inflación. Las de las posguerras fueron transitorias, cierto, pero no fueron breves. La que comenzó en 1916 incluyó 49 meses seguidos de inflación de dos dígitos; la de 1946, 15 meses seguidos de dos dígitos, y 28 por encima del 5 por ciento.

El episodio actual se encuentra apenas en el sexto mes de aumentos interanuales de 5 por ciento o más en el índice de precios. La manera de calcular el índice ha cambiado con los años, así que las cifras no son perfectamente comparables con las de hace un siglo o 75 años atrás. Pero pensemos en cómo serían 23 meses más de esto *<BW> Justin Fox*

## Brotes de inflación

Cambio anual en el índice de precios al consumidor



# 35 VARIANTES DE INDICADORES INFLACIONARIOS

¿Es la inflación un efecto transitorio de la pandemia que se disipará cuando se liberen los cuellos de botella y las comparaciones vayan más allá de los confinamientos de la primavera boreal de 2020? ¿O es algo peor?

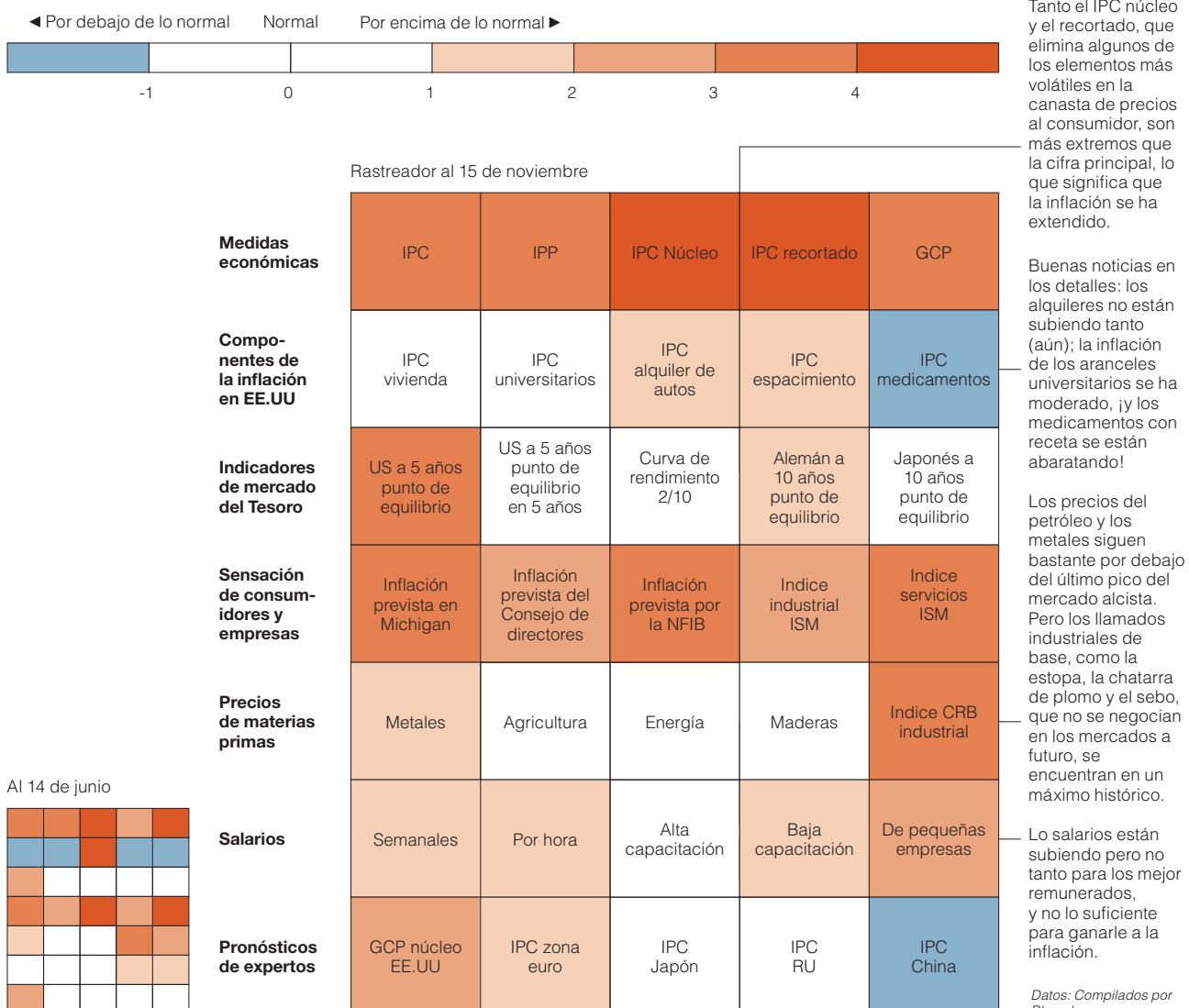
Para determinarlo, preparamos un rastreador inflacionario de 35 indicadores que se actualizan semanalmente. Los indicadores muestran en naran-

ja si los registros superan el promedio de la última década, y en azul si están por debajo. El 14 de junio, el panorama daba pocos motivos de preocupación.

Luego la corrosión empezó a extenderse. Ciertamente era más que un rebote. La última actualización, del 15 de noviembre, casi inspira esperanza. Los precios de algunos productos y servicios importados se aplazaron o incluso están

cayendo. El mercado de títulos entiende que la inflación se extinguirá en unos pocos años, y si bien los trabajadores están consiguiendo aumentos salariales, no hay indicios todavía de la temida "espiral de precios y salarios". Este episodio ya no puede ser calificado de transitorio, pero tampoco hay motivos para suponer que será otro de los terribles períodos inflacionarios. <BW> John Authers

## Cantidad de desviaciones habituales en una media a 10 años



# EN BUSCA DE REFUGIO

● La suba en los precios hace que los inversores busquen formas de proteger su poder de compra. Algunas ideas podrían ser mejores que otras

## Mejores apuestas

### Serie I de títulos de ahorro estadounidense

Sus tasas se ajustan periódicamente por la inflación, y ahora pagan por encima del 7%

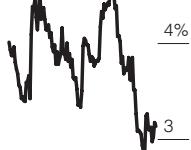
### Acciones

En tanto la inflación no sea demasiado elevada y por demasiado tiempo, muchas compañías cuentan con poder para trasladar los costos a los consumidores, recuerda Keith Lerner, codirector de inversiones en Truist Advisory Services.

### Hipotecas de tasas fijas

En torno al 3%, las tasas siguen siendo demasiado bajas; quien las fije hoy no tendrá que preocuparse por el aumento del costo de la vivienda.

Tasa hipotecaria promedio fija a 30 años en EE.UU



11/2011 10/2021

## Opciones a considerar

### Fondos ETF cubiertos ante la inflación

Cada fondo negociable en Bolsa (ETF) que contenga la palabra inflación en el nombre ha tenido ingresos este año. Algunos se concentran en acciones de sectores a los que les va bien cuando los precios suben, como energía y materiales.

### Fondos de inversiones en bienes raíces

¿No está de momento en el mercado de la vivienda? Los REIT son una forma fácil de correr riesgo diversificado ante el precio de la vivienda. Pero el mercado podría enfriarse si las tasas suben.

### Fondos TIPS

Son los que compran bonos especiales del Tesoro que ajustan su valor principal por la inflación. Su contra: si la inflación se aquiega, podría ganarse más dinero en títulos corrientes, apunta Karissa McDonough, estratega de ingresos fijos en Community Bank Trust Services.

## A cara o cruz

### Oro y criptos

Los admiradores de cada uno los consideran coberturas contra la devaluación de la moneda. Pero Cam Harvey, profesor de finanzas en Duke, señala que ambos son proclives a manías y desplomes especulativos. El momento de la compra podría tener mucha más importancia que el desempeño de los precios al consumidor.

### De colección

Vinos raros. Autos antiguos. Arte. Su posesión es divertida pero a los amantes les cuesta tasarlos, no se venden rápido y su almacenamiento es costoso. "Por lo general son productos que se venden del modo que sea en vez de constituir una protección genuina contra la inflación", aclara George Parkes, del Bespoke Investment Group. -Vildana Hajric



► Ferrari 365 GT4 Boxer de 1974

## YO ME ACUERDO DE LA INFLACION DE LOS '70. TAMBIEN LOS POLITICOS DEBERIAN RECORDARLA

● Mientras economistas y gobernantes discuten sobre las causas y la duración del aumento en los precios, a los norteamericanos corrientes les preocupa su impacto

Un 12,5 por ciento, con la que debí liquidar por mi casa de tres habitaciones en los suburbios de Atlanta en los viejos malos días de comienzos de los '80.

Esa tasa suena a exageración hoy cuando un crédito de vivienda por encima del 4 por ciento parece extravagante. Pero mi lucha por soportar una hipoteca a una tasa de interés que casi duplicaba la de mi casa anterior en Chicago apenas tres años antes dejó un recuerdo doloroso.

La tasa en verdad estaba por debajo del promedio del mercado; mi empleador pagó para reducirla 2 puntos y persuadírmel de mudarme para ser el jefe de la oficina de Business Week en Atlanta. Y no era tan alta porque yo

tuviera mala calificación crediticia o un empleo inestable, o incluso porque fuera un negro que se trasladaba a una ciudad donde mi promoción seguía sin poder hacer su fiesta en el club privado donde mi empleador sí podía organizar ese tipo de reuniones.

El motivo era la inflación. Gracias a la crisis petrolera de la OPEP en los años '70, que triplicó los precios de la energía, y a la espiral de precios y salarios, el índice de precios al consumidor subió un 14 por ciento en marzo de 1980 frente al año anterior. Como último recurso, el titular de la Reserva Federal, Paul Volcker, elevó energicamente las tasas de interés para frenar la economía y quebrar el ciclo inflacionario. El malestar nacional que se instaló con Jimmy Carter, con norteamericanos que hacían fila para cargar combustible, destruyó su presidencia. Las ondas de choque de aquello seguían re-

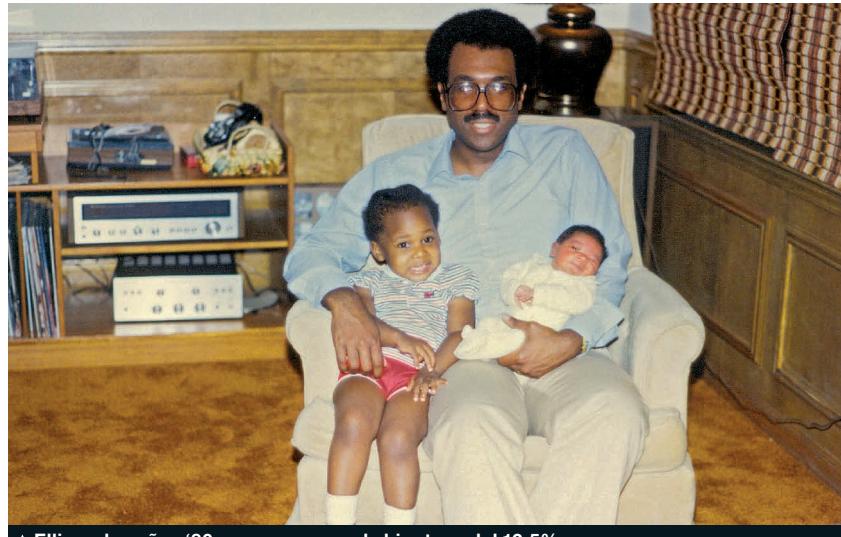
percutiendo cuando me mudé a Atlanta, menos de un año después de que las tasas hipotecarias en EE.UU tocaran el máximo de 18,4 por ciento.

Aunque yo no podía comprender todos los motivos macroeconómicos detrás de la embestida inflacionaria, la economía hogareña de alimentar a una familia de cinco miembros durante el mayor período de incertidumbre financiera en una generación me hizo entrar en pánico. Por lo tanto, no gastábamos mucho en la nueva ciudad. Nuestro principal esparcimiento era la iglesia. El cuidado de los niños se compartía con los vecinos. Recibíamos amigos en las casas. Y en vez de pagar por vuelos costosos, manejábamos 11 horas para vacacionar en Illinois.

Entonces me preocupaba el impacto de la inflación y me sigue preocupando ahora. Las similitudes son pequeñas pero van en aumento. El precio de la carne lleva meses subiendo en mi supermercado. Llenar el tanque de mi Honda CR-V cuesta unos 10 dólares más que en el invierno pasado, y en septiembre mi cochera subió un 50 por ciento sus tarifas. Un contratista elevó su cotización para hacer un trabajo en mi casa debido a que los precios de la madera estaban subiendo con demasiada rapidez. Hasta algunos de los lugares que cobran un dólar la porción de pizza pasaron a cobrar US\$ 1,50.

No soy el único que percibe el tributo que este goteo de costos se lleva en la vida cotidiana. El índice de confianza del consumidor de la Universidad de Michigan descendió a 66,8 frente a los 71,7 de octubre. Bastante cerca de lo que estaba cuando saqué la hipoteca en Atlanta, y alrededor del nivel que tenía cuando ganaba fuerza la crisis financiera de 2008. Un sondeo previo de Bloomberg entre economistas había pronosticado en octubre un aumento de ese índice hasta 72,5; ni uno solo de los consultados había previsto una cifra tan pesimista como la que se verificó.

Pero la gente que lleva meses viendo cómo suben sus gastos en combustible y alimentos le contó una historia diferente a los investigadores de Michigan. Esos consumidores afirman que la in-



▲ Ellis en los años '80, en su casa con la hipoteca del 12,5%

flación subirá al 4,9 por ciento este año, el pronóstico más sombrío desde 2008, indican los datos de Michigan. Y casi la mitad de las familias anticipan una caída en sus ingresos ajustados por inflación. Alrededor del 25 por ciento de los consumidores mencionó que por la inflación debieron hacer ajustes en su nivel de vida. Y los consumidores más viejos –esos tipos con una edad como la mía– estaban entre los dos grupos que dijeron que la inflación está teniendo el mayor impacto en sus vidas.

Ello no debería sorprendernos porque muchos adultos mayores ya viven de fuentes de ingresos que son relativamente fijas. Pensemos en las jubilaciones (si tienen suerte) o los pagos de la Seguridad Social, incluso con ajustes por el costo de vida. Hoy el hombre estadounidense promedio puede contar con vivir 17 años adicionales después de su cumpleaños 65, y la mujer promedio unos tres años más, indica el Centro Nacional de Estadísticas de Salud. Por lo que la perspectiva de que la inflación erosione el valor de sus ingresos al jubilarse tiene un efecto singularmente aterrador entre los ancianos.

“Los norteamericanos mayores son más sensibles al daño de la inflación porque la inflación los perjudica más”, opina Teresa Ghilarducci, directora del Centro Schwartz de Análisis en Política Económica en la Nueva Escuela de Investigación Social, y coautora de Resca-

tar la Jubilación: Un plan para garantizar la seguridad jubilatoria de todos los norteamericanos. “Entre los mayores la inflación supera el promedio porque ellos gastan relativamente más en atención médica costosa –señala. Los temores activados por el recuerdo de la inflación galopante de los '70 pueden que estén deprimiendo la percepción como consumidores de los más grandes, pero son las experiencias cotidianas las que empujan su pesimismo y amargura”.

Ello resulta especialmente cierto para los *baby boomers* que todavía conservan recuerdos de tiempos inflacionarios, como mi hipoteca al 12,5 por ciento. Recordamos tener que ajustarnos el cinturón, la incertidumbre sobre nuestra capacidad de financiar casas o autos nuevos, y la sensación de que las cosas escapaban a nuestro control.

Carter, un hombre sumamente admirado de carácter impecable, sufrió en 1980 una derrota aplastante frente a Ronald Reagan no sólo por el cansancio público debido a la crisis de los rehenes en Irán, sino también porque muchos votantes lo consideraban incapaz de domar al monstruo inflacionario. Cuando el dinero escasea, los norteamericanos tienen una historia de buscar culpables. Sólo por ese motivo, los gobernantes en Washington que hoy ignoran la inflación supurante que alimenta la angustia a la hora de la cena lo hacen por su cuenta y riesgo. <BW> James E. Ellis

# ¿Autos?



# Sí

● En Ohio se está instalando una fábrica de baterías para vehículos eléctricos, pero empleará menos de un tercio de los trabajadores que la planta de autos que reemplazará.

Son las 2 p.m. y Justin Brown está saludando al mozo del Ross 'Eatery & Pub, un antro con poca luz a la sombra de la antigua planta de ensamblaje de General Motors. No es difícil llamar su atención. Las multitudes han disminuido desde que GM cerró la fábrica hace dos años, despidiendo a 3300 trabajadores y dando otro golpe a Lordstown y otras ciudades en Ohio que aún se recuperan de la pérdida de trabajos en el sector del acero altamente remunerados en la década de 1980.

# ¿Trabajo?

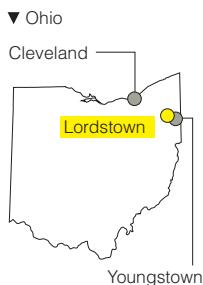


# Quizás

► Justin Brown, empleado de GM que fue trasladado.

Cuando la planta cerró, Brown fue trasladado a una planta de GM en Missouri, aunque con frecuencia hace el viaje de nueve horas en su Chevrolet Cruze construido en Lordstown para ayudar a sus padres ancianos. De licencia debido a una escasez de chips, está de regreso en Lordstown con mucho tiempo para reflexionar si permanecer en GM o regresar para intentar un trabajo que requeriría meses de capacitación y un recorte salarial del 30 por ciento o más.

A menos de dos kilómetros de la silla de Brown, los equipos de construcción están edificando una planta de baterías de US\$ 2300 millones en un campo vacío justo detrás del antiguo sitio de GM. La extensión de concreto cegadoramente blanca, del tamaño de 30 campos de fútbol, se encuentra en el centro de los esfuerzos de Estados Unidos para competir en la carrera mundial por los vehículos eléctricos. Una empresa conjunta entre GM y LG Chem de Corea del



Sur, será sólo la segunda instalación de este tipo en el país, después de la fábrica de baterías de Tesla en Nevada. La compañía, Ultium Cells, es una entidad separada del fabricante de automóviles de Detroit, por lo que los 13 años de Brown en GM valen menos que la lata de cerveza en su mano. Si Ultium lo contratara.

El fabricante de baterías ha anunciado planes para contratar a 1200 trabajadores para la apertura prevista de la fábrica el próximo verano, aproximadamente un tercio de los que tenía GM cuando comenzó a cerrar su planta hace cinco años. Claro, 1200 puestos de trabajo en una industria completamente nueva es mucho para un lugar como Lordstown. Pero la pregunta es si esta industria emergente podrá proporcionar la gran cantidad de puestos bien pagados que han definido a la industria automotriz estadounidense durante la mayor parte de un siglo. Los vehículos eléctricos contienen menos piezas, requieren menos trabajadores en la línea de montaje y utilizan muchos componentes de empresas no sindicalizadas en Asia, lo que pone en riesgo el sustento de 135.000 trabajadores automotrices, casi una quinta parte de la fuerza laboral de la industria en Estados Unidos.

La planta en Lordstown, aproximadamente a medio camino entre Cleveland y Pittsburgh, será una parte clave de un ecosistema de vehículos eléctricos en crecimiento en los Estados Unidos. Al menos media docena de otras plantas de baterías están en proceso, y para 2025 habrá 44 fábricas que producirán autos eléctricos en América del Norte, frente a las 14 actuales, según un analista de LMC Automotive.

Hay trabajadores como Brown, de 44 años, que alguna vez vieron a GM como un boleto a la clase media, pero albergan dudas sobre un futuro eléctrico, que con frecuencia requerirá un conjunto

diferente de habilidades. "¿Soy el tipo de persona que podría entrar en esa planta y trabajar?" Pre-gunta Brown, bebiendo una lata recién abierta de Milwaukee's Best. "¿Volvería por la mitad de la paga? No sé."

Hace apenas tres años, GM anunció que detendría la producción del subcompacto Cruze y cerraría su planta de ensamblaje en Lordstown. Aunque a los empleados se les ofrecieron puestos de trabajo en otras instalaciones de GM, el cierre fue un golpe para la región y enfureció al entonces presidente Donald Trump, quien instó a los trabajadores del área a quedarse esperando tiempos mejores. Eso no sucedió. Pero para ayudar al área después del cierre de la planta de ensamblaje, GM a fines de 2019 dijo que usaría el sitio de Lordstown para la empresa que estaba planeando con LG, que tenía una gran experiencia en la producción de baterías y podría ayudar a los esfuerzos de la compañía estadounidense para ganar terreno en vehículos eléctricos.

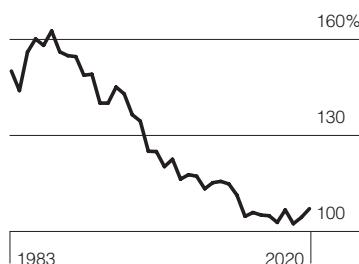
Ultium dice que los trabajadores de la planta ganarán entre U\$S 16 y U\$S 22 por hora. Eso está en línea con los salarios en el área, pero muy por debajo de los U\$S 27 por hora que un padre soltero necesitaría para mantener a un hijo, según un estudio del Instituto de Tecnología de Massachusetts. Y no está a la altura de lo que ganan los ensambladores sindicalizados en las plantas de GM, donde el salario comienza en U\$S 19 la hora y supera los U\$S 32 en cuatro años, aunque Ultium dice que tales comparaciones no toman en cuenta el seguro médico y otros beneficios que recibirán los trabajadores en su fábrica.

El poblado de Lordstown no es un barrio en absoluto; es más una variedad de modestas casas de campo que se extienden a lo largo de caminos de dos carriles que atraviesan directamente tierras de cultivo. Situada a ambos lados de la intersección de las carreteras interestatales 76 y 80 y dividida en dos por múltiples líneas ferroviarias, ha estado dominada durante mucho tiempo por la industria pesada y las operaciones logísticas. Sin embargo, después de la inauguración de la planta de GM en 1966, Lordstown se identificó estrechamente con el fabricante de automóviles, el lugar que construía coches históricos como el Pontiac Firebird original, así como algunos modelos más olvidables, como el Chevy Vega. El cierre de la planta en 2019 afectó las finanzas de la región, con alrededor de U\$S 3 millones en impuestos sobre la renta, un tercio de los ingresos, que se desvanecieron de la noche a la mañana.

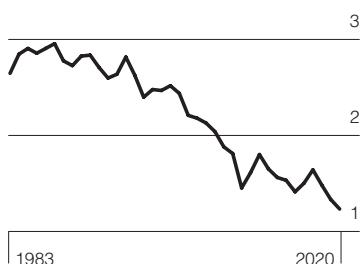
El pueblo ha estado reconstruyendo una economía que no depende de un solo empleador.

## El blues de los trabajadores

Salario medio de los empleados automotrices como porcentaje de la media salarial



Ratio de trabajadores automotrices sindicalizados frente al total de empleados afiliados a sindicatos



Data: Economic Policy Institute

Una puesta en marcha de camiones eléctricos, Lordstown Motors, se ha hecho cargo de la antigua planta de GM, donde más de 400 empleados se están preparando para construir su camioneta Endurance. (Aunque la compañía ha tenido problemas financieros y está buscando vender la instalación a otro fabricante). Un nuevo centro de distribución de HomeGoods se encuentra en un lote recién pavimentado con muelles de carga para más de 1000 camiones. Un distribuidor de alimentos, un reciclador de aluminio y otras empresas más pequeñas se han mudado: 150 puestos de trabajo aquí, 100 allí, comienza a sumar, dice el alcalde Arno Hill.

Muchos ex trabajadores de Lordstown se muestran reacios a depositar su confianza en una empresa que sienten que los abandonó una vez. Stav Diamandis, quien había trabajado en la fábrica durante 19 años cuando cerró, rechazó una transferencia a la planta de Missouri donde ahora trabaja Brown, optando en cambio por un retiro de US\$ 67.500. Es parte de un grupo en arbitraje con GM para obtener un plan de jubilación anticipada, pero independientemente del resultado, Diamandis ha seguido adelante. Tiene un exitoso negocio de pintura de casas en Lordstown y duda de que un trabajo en Ultium valga la pena. "Tendría que volver a mi salario y beneficios, con pensión", dice.

Brown también se cuenta entre los escépticos. En su interior sabe que GM se rindió con Lordstown mucho antes de que los trabajadores se rindieran con GM, como un matrimonio en problemas en el que uno de los cónyuges ya ha renunciado. No puede olvidar el doloroso recuerdo de los US\$ 118 millones en concesiones anuales que él y sus colegas del Local 1112 acordaron en 2017 para salvar la planta, solo para ver a GM cerrar las puertas con candado 18 meses después.

Mientras Brown habla en voz baja en el bar de Ross, los jóvenes trabajadores de la construcción que acaban de terminar su turno en la planta de baterías comienzan a llegar. Algunos vienen de otras ciudades, de otros estados, y una vez que el trabajo está terminado, es poco probable que vean Lordstown de nuevo. Brown, con una camiseta gris descolorida del Local 1112, apenas se da cuenta. Ya ha aceptado que este ya no es el tipo de lugar en el que puedes entrar y conocer a todo el mundo. "Hicimos nuestros sacrificios, pero empezamos a ver que no se lo tomaban en serio", dice. "Es como, ¿no estábamos juntos en esto?".

La industria está experimentando el mayor cambio tecnológico desde la invención del automóvil. Los trabajadores automotrices han centrado durante mucho tiempo la mayor parte de



su tiempo y energía en los motores y las transmisiones que entregan potencia a las ruedas. En un vehículo eléctrico (VE), una celda de baterías alimenta el motor, lo que requiere un proceso de fabricación completamente diferente. Los sistemas de propulsión para automóviles de combustión interna tienen hasta 2000 piezas. La versión eléctrica de Tesla tiene solo 17.

Fabricar baterías, donde reside la mayor parte del valor de un VE, requiere pocas habilidades mecánicas pero comprender la química es de gran ayuda. Tom Gallagher, director de operaciones de Ultium, dice que la fábrica estará altamente automatizada, señalando enormes tanques de acero inoxidable donde el litio, el carbono y el níquel se mezclarán en líquidos. Estos forman los componentes cargados positiva y negativamente de la celda de energía, y la mayor parte del trabajo se realizará sentado frente a la pantalla de una computadora. "La escala de esto es realmente lo que se reduce a hacer que un vehículo eléctrico sea rentable en los Estados Unidos", dice. "No es el costo de la mano de obra. No es el lugar donde se produce. Todo gira en torno a la tecnología".

Con pocos solicitantes calificados para estos trabajos, Ultium contrató a la cercana Universidad Estatal de Youngstown (YSU) para ayudar con el reclutamiento. Allí, un equipo desarrolló una prueba de aptitud para lectura, matemáticas y habilidades similares que evaluará quién ingresa a un programa de capacitación. A quienes lo hagan se les ofrecerán clases a su propio ritmo en línea antes de comenzar un aprendizaje

▲ Tom Gallagher, director de operaciones de la planta de baterías de Ohio



▲ Mike Aurilio en la sede del sindicato de empleados automotrices

en el trabajo. "Los robots están haciendo todo el trabajo duro y solo necesitan solucionadores de problemas, pensadores críticos, trabajo en equipo, colaboración", dice Jennifer Oddo, quien supervisa el programa en YSU.

Un grupo ha estado en gran parte ausente del conjunto de contratación: ex trabajadores de GM que fueron trasladados o dejaron la empresa. Oddo y otros en YSU no tienen forma de contactar a los trabajadores. GM y el Local 1112 se negaron a darles listas de empleados, citando privacidad, dice ella, aunque su equipo está tratando de encontrarlos por otros medios. "Solo esperamos", dice, "que lleguemos a suficientes personas para dar a conocer las oportunidades que existen aquí".

Cuando el padre de Brown se unió al Local 1112 en 1970, era uno de los casi 13.000 miembros de la planta de GM y otras fábricas del área. Para 2018, un año antes de que cerrara el sitio de GM, había alrededor de 6000. Ahora hay 32. La sala sindical de ladrillos rojos, que una vez zumbó de lunes a viernes, está abierta solo los miércoles, y se usa para poco más que la reunión ocasional de un programa de 12 pasos. Se siente como un monumento a una época pasada. En el vestíbulo principal hay fotos del día en que el último Chevy salió de la línea, con la leyenda "El último Cruze: lamento decirle adiós, pero aún puedes ver a los Estados Unidos desde tu Chevrolet fabricado en México".

Al final del pasillo está la oficina de Mike Aurilio, el secretario de registros del Local 1112, quien comenzó como técnico de taller de carrocería en 1970 a los 19 años. Sus paredes están empapeladas

con recuerdos de toda una vida en el sindicato *United Auto Workers* (UAW). Una foto de Aurilio con Hillary Clinton cuelga detrás de su escritorio.

La planta de baterías augura un renacimiento para el Local 1112, con un flujo de nuevos miembros y la oportunidad de negociar salarios. Sin embargo, debido a que Ultium está separado de GM, UAW carece del derecho automático de representar a los trabajadores, y cualquier acuerdo tendrá que someterse a votación de los contratados.

El problema se está volviendo más urgente a medida que los fabricantes de automóviles reducen el tamaño de las plantas de motores y transmisiones para centrarse en los vehículos eléctricos. La UAW necesita organizar a los trabajadores en las nuevas fábricas para mantener su papel de guardián de los salarios y beneficios de los obreros, y está decidido a desempeñar un papel en Lordstown. El vicepresidente de UAW, Terry Dittes, rechaza la idea de que los nuevos trabajos deberían pagar menos, como los de una subsidiaria de GM que contrata trabajadores en un puñado de plantas de ensamblaje de EE.UU. para tareas más simples, como desembalar piezas.

Una nueva generación de trabajadores, muchos de los cuales no se identifican con el movimiento laboral, amenaza con complicar el trabajo de la UAW. Un escándalo de corrupción en expansión que envió a dos ex presidentes de la UAW a prisión por malversación hará las cosas mucho más difíciles. Desde 2017 ha perdido votos para sindicalizar las plantas de Volkswagen y Nissan en los EE.UU., y no ha estado ni cerca de afianzarse en Tesla, donde el director ejecutivo Elon Musk no ha ocultado su antipatía hacia los sindicatos.

La UAW tiene la oportunidad de reescribir esa narrativa a través de personas como Brown. Cuando era niño, decidió trabajar en GM y lograr el tipo de vida de clase media que le brindaba su padre en Lordstown. Durante una década lo hizo.

Sentado en la barra, Brown se ajusta la gorra de béisbol para protegerse los ojos del sol de la tarde. Aunque está lejos de estar seguro de que intentará conseguir un trabajo en Ultium, Brown dice que está contento de que la compañía haya elegido su ciudad natal para su fábrica. Claro, GM ha quemado Lordstown antes, "pero si quieren traer una planta de baterías aquí, ¿qué vas a hacer, decir que no?" se pregunta. "Vamos a tomar lo que podamos. Acá somos sobrevivientes".

<BW> Ian Kullgren y David Welch

THE BOTTOM LINE. En 1970 la United Auto Workers tenía 13.000 miembros en la oficina local de Lordstown, Ohio. Hoy tiene 32 y no es claro que la nueva generación de empleados de la planta de baterías quiera organizarse.



**GERDAU**

El futuro se moldea

**SOMOS LA MAYOR  
RECICLADORA DE  
CHATARRA FERROSA  
DE AMÉRICA LATINA.**

# raíces del futuro



Aceria Gerdau Argentina | Pérez, Santa Fe

Con 120 años de historia, Gerdau es un árbol que no para de dar frutos.

Somos la mayor recicladora de América Latina: 11 millones de toneladas de chatarra son transformadas en acero todos los años.

En el inicio de este nuevo ciclo, Gerdau pretende seguir liderando la transformación de la industria del acero con nuevas soluciones sobre productos y servicios pero también atendiendo los temas de sostenibilidad, innovación y transformación digital.

Nuestra Historia fue construida siempre con miras al futuro, con ética, responsabilidad y el compromiso de hacer siempre lo correcto, para seguir moldeando un futuro cada vez más sustentable.



GERDAU.COM.AR

\Gerdau Argentina

# ¿Boeing y Airbus están volando en una burbuja?

- Los constructores están lanzando aeronaves de carga justo cuando se intensifica la competencia de los aviones reacondicionados y el espacio de bodega en los aviones de pasajeros.



Cuando las compañías aéreas, los fabricantes aeroespaciales y las compañías de alquiler de aeronaves de todo el mundo se reúnen en el Dubai Airshow, gran parte de la atención en los últimos años se centró en el apetito aparentemente interminable por nuevos aviones de la aerolínea nacional Emirates Airlines y sus competidores en el Golfo. Pero el espectáculo de 2021 se focalizó en los cargueros aéreos.

Debido al dramático crecimiento del comercio electrónico, el repunte de la demanda de bienes de consumo e industriales a medida que la pandemia disminuye, y la agitación de la cadena de suministro que muestra la desventaja de la dependencia total del transporte marítimo, los transportistas de carga y las empresas de logística están recurriendo a los cargueros aéreos. Estos gigantes pueden transportar rápidamente grandes cantidades de carga sin pasar por los amarres de los puertos, la falta de contenedores marítimos o vagones de ferrocarril y la escasez actual de conductores de camiones de

largo recorrido. Y los propietarios de aviones están ansiosos por agregar más a sus flotas porque las perspectivas de crecimiento de la carga son alentadoras. La compañía de alquiler de aviones Avolon Holdings, por ejemplo, pronosticó que el tráfico se duplicará en los próximos 20 años.

Airbus presentó a sus clientes una versión de carga de su avión de pasajeros de fuselaje ancho A350. Boeing también dio a conocer una versión totalmente de carga de su 777X de fuselaje ancho. Ambos fabricantes de aviones han estado charlando con el pequeño círculo de compradores potenciales, que incluye a FedEx, Lufthansa, Singapore Airlines y DHL.

Casi todas las embarcaciones de carga en condiciones de aeronavegabilidad se han puesto en servicio para satisfacer la creciente demanda de transporte aéreo. El titán de carga Atlas Air Worldwide Holdings ha comprado 11 747-400 fuera de producción en 2021. Y Amazon está comprando versiones usadas de carga de largo alcance del 777 de Boeing y del popular A330 de fuselaje ancho de Airbus, según personas familiarizadas con el tema: es la última prueba de la ambición del gigante del comercio electrónico de trasladar productos a través de las fronteras.

Las empresas de *leasing* están comprando aviones de pasajeros usados que permiten quitar sus asientos y compartimentos superiores y convertirlos en un servicios de carga. Avolon anunció que trabajará con Israel Aerospace Industries para convertir 30 Airbus A330 de fuselaje ancho para pasajeros para su uso como cargueros que entrarán en servicio desde 2025 hasta 2028.

La demanda de gigantes envejecidos como el 747 y el McDonnell Douglas MD-11 de tres motores, otro gran carguero que se salvó de ser convertido en chatarra, crea incertidumbre para los aviones que supuestamente los reemplazarán. Boeing ya rompió su récord de ventas anuales de cargueros en 2021 y busca impulsar las difíciles ventas del 777X al lanzar una versión carguero del avión de pasajeros. Y Airbus apunta a tomar una porción del mercado que Boeing ha dominado durante mucho tiempo al posicionar su avión de carga A350F como una opción amigable con las emisiones. Ambos podrían aprovechar estos aumentos en un momento en que la pandemia ha frenado las ventas de grandes aviones de pasajeros.

Sin embargo, no hay garantía de que la demanda siga existiendo cuando lleguen los nuevos aviones en unos pocos años,

▲ Un Airbus A330 reconfigurado para carga de Air Canada

después de que se solucionen las arrugas de la cadena de suministro y los viajeros vuelvan a volar por todo el mundo, con mucho espacio de carga adicional dentro de los vientres de los aviones de pasajeros que podrán tomar. Airbus y Boeing pueden enfrentarse a un mercado saturado, especialmente si las empresas de *leasing* ponen en marcha programas para convertir más aviones de pasajeros en transportes de paquetes.

“Vemos una fuerte demanda de carga hoy y en el futuro previsible”, dice John Plueger, director ejecutivo de Air Lease, con sede en Los Ángeles. “Pero al mismo tiempo, muchos más aviones volarán en tres o cuatro años”.

Durante años, los cargueros dedicados habían perdido terreno frente a los aviones de pasajeros que transportaban mercaderías junto con personas. El avión bimotor más grande de Boeing, el 777-300ER, puede transportar a 396 viajeros en su cubierta principal y la carga útil de un carguero mediano abajo. Pero con el Covid, la caída en los vuelos redujo dicha capacidad de carga aérea a una fracción de los niveles de 2019.

El gigante del transporte de contenedores A.P. Moller-Maersk acaba de ordenar sus primeros cargueros Boeing 777 para una incursión ampliada en la carga aérea. Y las empresas de *leasing* de aviones, los fondos de cobertura y otros financieros están comprando aviones 777-300ER y Airbus A330-300 jóvenes y baratos para conversiones de carga a medida que van expirando los alquileres de sus aparatos.

El interés en las conversiones es tan fuerte que los espacios existentes para modernizaciones se reservan hasta 2025, dice el consultor de logística Brian Clancy. Esa es una preocupación para Air Lease, ya que estudia la posibilidad de crear su propio programa de cargueros. “Ya no sé lo que es un mundo normalizado, para ser honesto”, dijo el director ejecutivo de Atlas, John Dietrich, en una llamada con accionistas este mes.

Los informes sobre el A350F de Airbus lo describen como un formidable participante en el mercado con una carga útil de 109 toneladas y autonomía para cruzar el Océano Pacífico. “Llegamos a la conclusión con nuestros clientes de que el A350 es una plataforma fantástica para una versión de carga”, dijo el director ejecutivo de Airbus, Guillaume Faury. La llegada del avión se programará para cumplir con “la ola de reemplazos que tenemos frente a nosotros en 2025 en adelante con las nuevas regulaciones sobre emisiones de carbono”.

Airbus no tiene que vender una gran cantidad para reclamar el éxito, según el analista de Agency Partners, Sash Tusa. Registrar 10 pedidos al año, o 20 en un buen año, es suficiente para cambiar la economía del programa A350 subyacente. “Ha sido una brecha evidente en la cartera de Airbus no tener un carguero”, dice.

Se espera que el avión de Airbus llegue a los clientes a mediados de la década. Se enfrentará a la competencia de los modelos 777 de pasajeros reutilizados que ingresarán

al mercado en breve, ofreciendo una capacidad y confiabilidad similares por menos de la mitad de la tarifa actual de US\$ 160 millones para un nuevo carguero, según el consultor Stephen Fortune.

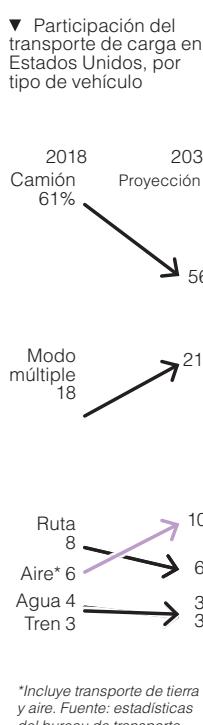
Un repunte en la carga de bodega en los aviones de pasajeros podría ayudar a preservar el equilibrio del mercado, dice George Dimitroff, jefe de valoraciones de Ascend by Cirium. A medida que las aerolíneas recuperen sus flotas de pasajeros de fuselaje ancho, los precios del flete deberían bajar. Eso reducirá la rentabilidad de los cargueros más viejos que consumen mucho combustible, y eventualmente los obligará a salir del sistema, dice. La base de datos de Cirium muestra que 523 aviones de carga que ahora están en servicio son candidatos a la jubilación, aproximadamente la mitad de ellos son 747 de generación anterior.

“Hay mucho espacio para la modernización”, dice Tom Crabtree, director regional de carga aérea de Boeing. “Y habrá una mayor presión sobre los operadores de aeronaves más antiguas para obtener equipos más eficientes o modernos”.

Pero mientras que las nuevas reglas de emisiones que podrían dejar en tierra a muchos cargueros más antiguos entrarán en vigencia para fines de la década, las regulaciones pueden cambiar. Boeing ya ha solicitado a la Agencia de Protección Ambiental que retrase la aplicación de las reglas para su actual programa de cargueros de fuselaje ancho 767F, argumentando que la incertidumbre financiera causada por la pandemia justifica que se necesite más tiempo para actualizar o reemplazar el programa. Y los fabricantes de fuselajes a veces simplemente malinterpretaron la demanda, como lo hizo Airbus con el programa ahora finalizado para su gigantesco avión jumbo de dos pisos A380, que vio cómo los pedidos se reducían a medida y que los transportistas internacionales perdían interés en volar aviones enormes en sus redes de distribución por *hub* y radios.

Una de las fuerzas que alimentan el auge de la conversión es la gran cantidad de aviones usados baratos. Los fabricantes llevaron la producción de fuselaje ancho a tales alturas la década pasada que “tanto el A330 como el 777 han experimentado colapsos colosales en el valor de mercado”, dice Dimitroff. Un Boeing 777-300ER que costó más de US\$ 150 millones hace una década se puede comprar por US\$ 20 millones para adaptarlo como transportista de paquetes.

¿Se avecina un exceso similar para los cargueros dedicados, ya que los precios de los nuevos aviones probablemente serán muchos múltiplos del costo de los aviones usados? “No estoy seguro de querer etiquetarlo como una burbuja”, dice Dimitroff. “Es un riesgo potencial de exceso de oferta a mediano plazo, pero no es algo que pueda surgir de la noche a la mañana”. <BW> Julie Johnsson y Charlotte Ryan, con Siddharth Philip, Kyunghee Park y Ryan Beene





**EL “COMPLEJO FINANCIERO” TESLA:**

**CÓMO EL FABRICANTE DE AUTOS**

**GANÓ INFLUENCIA EN LOS MERCADOS**

El imperio montado por Elon Musk está produciendo un gran movimiento a partir del valor de sus opciones.

# El papel de la empresa en el mercado de valores es mucho mayor de lo que implica su valuación de US\$ 1,1 billones.

Por Robin Wigglesworth

La suba en las acciones de Tesla llevó el valor general de mercado de la empresa de autos eléctricos de Elon Musk por encima de los US\$ 1,1 billones, lo que la convirtió en una de las firmas mejor valoradas del mundo. Solo en 2021 agregó casi US\$ 475.000 millones en capitalización de mercado, equivalente a una Procter & Gamble o una JPMorgan, o a dos McDonald's. Sin embargo, la real importancia y la huella de lo que podría denominarse el "complejo financiero Tesla" supera en mucho la capitalización de mercado de la compañía.

Esto es gracias a una red vasta y enmarañada de vehículos de inversiones, emuladores empresarios y un enorme mercado asociado de derivados que no tiene paralelos por su extensión, profundidad o hiperactividad. Combinados, esos factores indican que la influencia de Tesla sobre las alzas y bajas del mercado es mucho más grande de lo que haría suponer su tamaño. Podría incluso no tener rivales históricos por la magnitud de su impacto, opinan algunos analistas.

"En verdad no tenemos palabras para definir a Tesla –señala Michael Green, estratega jefe de Simplify Asset Management. Es como explicar a una persona de un mundo de dos dimensiones el concepto de 'arriba'".

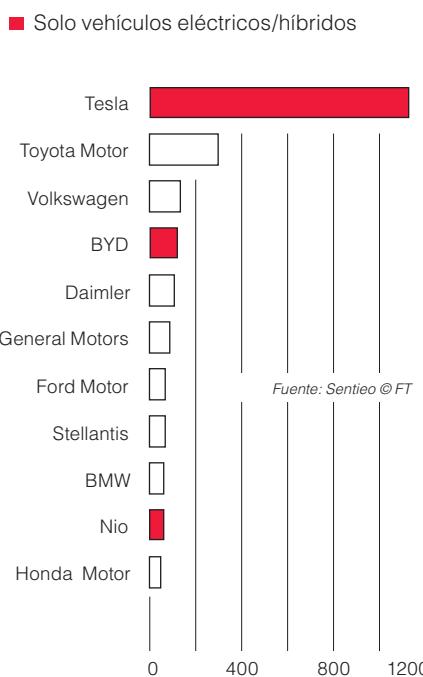
El complejo financiero Tesla es un fenómeno que a muchos inversores –ya sean fondos de índices pasivos, fondos comunes tradicionales, fondos de cobertura o inversores minoristas– no les queda otra alternativa que hacerle frente, en vista de la fuerza característica que ejerce sobre el mercado de valores. "Se nota como si fuera un dedo inflamado", señala Dean Curnutt, di-

rector ejecutivo de Macro Risk Advisors. "Es algo al que hay que prestarle mucha atención".

Una de las mayores peculiaridades de Tesla es el combustible con el que impulsó su estratosférico valor de mercado. Aunque su papel es sumamente popular entre inversores minoristas comunes, el tamaño y la hiperactividad de las "opciones" de Tesla –contratos de derivados que permiten que los inversores apuesten a la vez a favor y en contra de una acción para magnificar cualquier pérdida o ganancia– también han desconcertado a muchos veteranos de las Bolsas.

El valor nominal de las opciones de Tesla promedió los US\$ 241.000 millones diarios en semanas recientes, según Goldman Sachs. Ello se compara con los US\$ 138.000 millones diarios de Amazon, el segundo mercado con mayor actividad en opciones, y con los US\$ 112.000 millones diarios del resto del índice S&P 500 combinado. Todo esto hace que las acciones de Tesla sean más proclives a los movimientos bruscos, debido al "apalancamiento" intrínseco de utilizar opciones para operar.

**Tesla versus el resto**  
Principales automotrices por capitalización de mercado  
En miles de millones de US\$



"El volumen de opciones de Tesla siempre fue desmesurado, pero ahora es enorme –observa Michael Golding, director de operaciones en Estados Unidos de Optiver, firma activa en el mercado de opciones. Tesla casi representa a una generación. Ha llegado a representar la innovación en el momento en que despegaban las operaciones con opciones".

El mercado de opciones de Tesla –que es 60 veces más activo que todo el mercado de opciones FTSE 100, y casi siete veces más grande que el Euro Stoxx 50 de opciones– colaboró para que en 2021 los volúmenes de transacciones con opciones en Estados Unidos superaran el volumen de operaciones con acciones. Tesla aporta una buena tajada de esa aberración. En noviembre las operaciones optionarias eran un 50 por ciento superiores a las operaciones accionarias en términos nominales, y sin Tesla y Amazon, habrían sido un 20 por ciento inferiores, señalan en Goldman Sachs.

"La combinación de alta capitalización de mercado y extraordinaria actividad con opciones hizo de Tesla un motor crítico", opinó el banco de inversiones en una comunicación. Goldman calcula que históricamente la actividad combinada en opciones de valores en EE.UU ha sido entre 10 y 20 veces mayor a la actividad en el principal mercado individual de opciones accionarias. Sin embargo, hubo días en los que las transacciones con opciones de Tesla fueron 5 a 6 veces mayores al resto del ecosistema de opciones del S&P 500. "El tamaño del mercado de opciones de Tesla es absolutamente enorme", agregó.

El valor de las opciones depende de lo que hacen las acciones a las que están asociadas, pero debido a sus complejos mecanismos, los analistas aclaran que las opciones ocasionalmente pueden influir en las acciones si contienen suficiente actividad, o incluso derramarse sobre el mercado de valores en general, lo que agrega oscilaciones y dificulta la orientación de muchos inversores.

Curnutt considera que no hay precedentes de que un papel tan enorme sea también tan volátil, y se mueva al ritmo de su propio tambor. Por caso, alega, el agrandamiento del mercado de papeles y

opciones de Tesla es uno de los motivos de que el índice de volatilidad Vix haya presentado diferencias tan marcadas con el mercado de valores real de Estados Unidos. "Tesla es un animal singular – advierte. Modifica la manera en que los mercados evalúan el riesgo".

#### **¿Quién apostará contra Tesla?**

Los inversores minoristas comunes han sido la fuerza principal detrás del auge de las opciones de Tesla, pero algunos de ellos cuentan con más recursos que otros para hacer grandes apuestas apalancadas sobre la compañía de Musk.

bía verificado el tamaño creciente de su participación accionaria y de las inversiones en opciones, y en septiembre el director de relaciones con los inversores, Martin Viecha, confirmó la afirmación original de KoGuan. Ello lo convertiría en el tercer más grande accionista individual de Tesla, detrás de Musk y del cofundador de Oracle, Larry Ellison, con un patrimonio de casi US\$ 8000 millones, lo que también lo transformó en héroe de foros de Reddit dedicados a la automotriz y las operaciones. "Leo KoGuan = Dios de Tesla", declaraba un hilo.

Los autocomprables son complejos vehículos de ahorro –particularmente populares con inversores asiáticos– por medio de los cuales los banqueros forman un rendimiento atractivo, fijo, como los de un bono, vendiendo opciones accionarias. Históricamente han sido mayormente opciones sobre índices generales como el S&P 500, Hang Seng o el Nikkei, pero debido a la caída en la volatilidad de los mercados, algunos empezaron a estructurarlos con opciones a partir de papeles individuales. Tesla emergió como una opción popular.

"A Tesla se la ve segura porque es grande y se halla en la vanguardia tecnológica, pero es increíblemente lucrativa (a criterio de los inversores) para ubicarla en productos estructurados debido a su volatilidad", señala Green, de Simplify.

El alza frenética de Tesla también impulsó a grupos de administración de fondos como Ark Invest de Cathy Wood y Baillie Gifford, quienes apostaron fuertemente al fabricante de autos eléctricos. Pero hay un costado negativo. Sus ganancias dejaron una mancha enorme en el rendimiento de muchos otros inversores que solo tenían posiciones modestas o insignificantes en Tesla en relación con su gran presencia en los análisis comparativos –lo que en la jerga del mercado se llama "infravaloración" –debido a lo que muchos consideran una valuación exageradamente inflada.

En octubre los fondos comunes estadounidenses que se concentran en acciones de crecimiento sufrieron su peor rendimiento en al menos dos decenios debido, en gran medida, al alza de la automotriz. Para los gerentes de fondos comunes estadounidenses en general, Tesla por sí sola contrajo en octubre su rendimiento relativo en un 0,46 por ciento, indican analistas de Wells Fargo, lo que ayudó a convertir lo que se encaminaba a ser un año decente en otro período mediocre para los operadores.

"Los gerentes que subestimaron a Tesla ciertamente fueron castigados", opina Drew Kickson, director en jefe de inversiones en Albert Bridge Capital. "Ha sido el motor considerable del bajo rendimiento de muchos. Tenemos que preguntarnos si muchos de ellos



## **La gigafábrica de Tesla en Gruenheide, cerca de Berlín, Alemania, la primera planta que el fabricante de autos eléctricos levanta en Europa.**

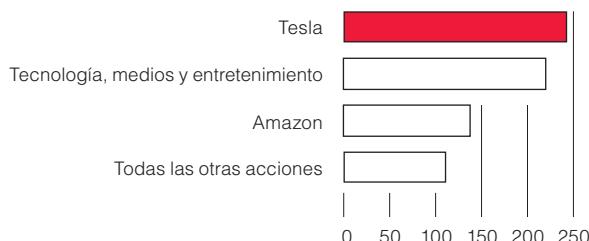
El multimillonario de IT Leo KoGuan afirmó recientemente que hacia comienzos de noviembre había acumulado 7,2 millones de acciones de Tesla. Las había juntado mayormente mediante la adquisición decidida de opciones de compra de la firma –que le concede al comprador el derecho de adquirir acciones a un precio prefijado dentro de cierto período de tiempo– y ofrecen un camino popular para reforzar las ganancias. Previamente, Bloomberg ha-

"Está operando con muchas opciones, sin dudas podemos ver sus huellas en el mercado y está inspirando a otros –opina Golding. Es casi como si ondeara la bandera de Tesla para que en Reddit pudieran ver a quien seguir".

La fama de Tesla y la volatilidad de sus acciones también empezaron a ubicarla como un componente de inversiones estructuradas, como los llamados "autocomprables", lo que entrelaza más sus papeles al ecosistema financiero general.

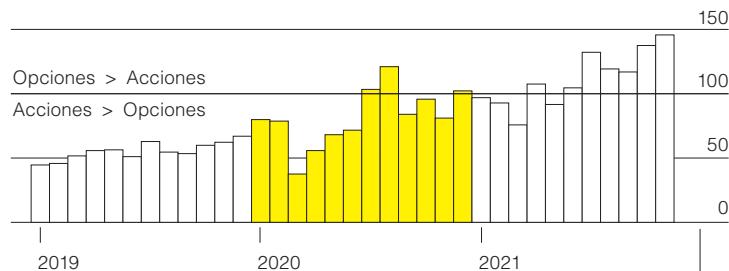
## Tesla domina el mercado de opciones de EE.UU.

Promedio diario de volúmenes con opciones en las tres semanas hasta el 15 de noviembre. En miles de millones de US\$



## Las operaciones con opciones en EE.UU. superaron los volúmenes de transacciones accionarias

Acciones individuales en EE.UU.: volumen aproximado de opciones como % del volumen tentativo de acciones de cada mes



Fuente: Goldman Sachs Global Investment, OptionMetrics © FT

simplemente la siguen reteniendo por miedo a rezagarse”.

Apostar contra Tesla ha sido especialmente doloroso. Los fondos comunes que en la década pasada apostaron a la baja de sus acciones reposan sobre pérdidas acumuladas de unos US\$ 60.000 millones, según S3 Partners, una empresa de análisis financiero. Solo en 2021 las pérdidas llegaron a US\$ 11.000 millones.

El “interés corto” por Tesla –el porcentaje de acciones que fueron prestadas y vendidas por fondos de cobertura– descendió del 20 por ciento a comienzos de 2020 a solo el 3,3 por ciento a mediados de noviembre, agrega S3. Un indicio, acotan conocedores del sector, de que los gerentes de fondos son reacios a poner en riesgo sus carreras apostando contra un papel que por tanto tiempo hizo frente a la gravedad financiera.

Los más destacados partidarios de la baja siguen quedando en el camino. En 2020, Michael Burry, el gerente de fondos que se hizo conocido por el libro de Michael Lewis *The Big Short* (*La gran apuesta*) y al que interpretó Christian Bale en la película del mismo nombre, calificó de “ridículo” el precio de las acciones de Tesla y reveló que estaba apostando a la baja. Pero en octubre pasado afirmó que había culminado la operación y cerrado la posición corta.

“Es la fuente original de las acciones que suben por comentarios en Internet”, afirma Green, aludiendo a compañías como GameStop, que obtuvo valuaciones siderales a partir de la atención en redes sociales. “Ir a la baja con Tesla en

este momento es una operación ególatra. Tesla ha sido la que más hizo por destruir la credibilidad de los gerentes activos en los últimos años”.

### Burbuja de VE

Poniendo de manifiesto su idiosincrasia financiera, las acciones de Tesla no suelen verse afectadas por otras tendencias económicas o de mercado, pero de algún modo están en línea con el *bitcoin*, observan analistas de Quant Insight.

De momento los papeles de Tesla parecen beneficiarse de una variedad de factores, como el aumento de las expectativas inflacionarias, la restricción del dólar y la incertidumbre de los mercados crediticios, pero “Tesla dedica mucho tiempo por fuera de los regímenes macro (reconocibles), lo que no sorprende ya que suele estar impulsada por factores peculiares, como los tuits de Elon”, destaca Huw Roberts, director de análisis en Quant Insight.

El éxito de la acción de Tesla también contribuyó a inflar lo que algunos analistas y gerentes de fondos piensan que es una burbuja más amplia vinculada a los vehículos eléctricos.

Imitadores de Tesla como Rivian y Lucid cuentan hoy con valuaciones de US\$ 110.000 millones y US\$ 90.000 millones, respectivamente, a pesar de no tener ganancias y de presentar ingresos insignificantes. Un índice de compañías de VE y baterías eléctricas compilado por el FT detectó una capitalización de mercado combinada de casi US\$ 1,8 billones. En contraste, automotrices gigantes co-

mo Toyota, Volkswagen y Hyundai, los mayores fabricantes de autos del mundo, valen respectivamente US\$ 254.000 millones, US\$ 135.000 millones y US\$ 42.000 millones. “Obviamente hay un gran efecto halo con todo lo vinculado a los vehículos eléctricos, gracias a Tesla”, señala Benjamin Bowler, estratega de derivados en el Bank of America.

De continuar, el ascenso de Tesla seguirá enriqueciendo a los que creen en ella, perjudicará a los escépticos y arrastrará consigo a porciones del mercado accionario general. Pero si cayera bruscamente, podría tener repercusiones en los mercados que exceden en mucho lo que puede interpretarse hoy.

Tesla descendió hasta un 17,6 por ciento en noviembre antes de volver a subir, sin que la caída desatara grandes consecuencias. Pero incluso ese declive la llevó apenas a los valores de octubre.

“Hay una notable y repetida alteración en la valuación de muchas cosas hoy en día -opina Dickson. No dudo de mi creencia de que, al final, lo que importan son los *fundamentals*. Pero en los últimos años veo que el corto y mediano plazo está mucho más dominado por el flujo, la inercia, los memes y los apetitos”.

Dickson recuerda el adagio del analista financiero Ben Graham respecto de que el mercado de valores es, a corto plazo, una máquina de votación, pero una balanza en el tramo más largo. “En el entorno actual creo que estamos votando demasiado”, resumió. <FT> *Información adicional de Jamie Powell, Philip Stafford y Harriet Agnew en Londres*

# AUTOS 2022

## LOS MODELOS QUE LLEGAN AL MERCADO



Volkswagen presentará el restyling de su SUV Tiguan All Space.

Con 381.777 unidades patentadas en 2021, según las cifras de la Asociación de Concesionarios de Automotores (Acara), las automotrices arrancan un 2022 en el que esperan un mercado de 400.000 vehículos como piso. Pero, tal como sucedió en buena parte del año que terminó, el volumen estará determinado por la disponibilidad de productos y el acceso a las autorizaciones para importar antes que por el empuje de la demanda.

En 2021, el mercado podría haber alcanzado las 450.000 unidades de haber existido una mayor oferta, calculó Acara. Sin embargo, las demoras en las SIMI (el sistema de monitoreo de importaciones) hicieron que escaseen autos y se extiendan los plazos de entrega para muchas de las terminales. Esas restricciones también influyeron en el perfil que adquirió el mercado, donde los modelos de fabricación local (como el Fiat Cronos,

el Peugeot 208 y la propia Toyota Hilux) ganaron participación, por disponibilidad y volumen. Con este panorama, la mayoría de las marcas consultadas por APERTURA fueron cautelosas a la hora de revelar sus planes de lanzamientos y varias de ellas no quisieron confirmar la llegada de nuevos modelos. Hay presentaciones que quedaron de 2021 y se corrieron de fecha y modelos ya anunciados en Brasil que arribarán tarde

o temprano. No obstante, el escenario presenta una incertidumbre superior a la de otros años a la hora de definir un calendario. A continuación, un repaso por los principales modelos que llegarán este año o podrían hacerlo. Luego del lanzamiento de la SUV del segmento C Taos –la noticia más importante en términos industriales en 2021, ya que se fabrica en la planta de Pacheco–, Volkswagen tiene contemplado para este

Con el furor por las SUV como protagonista consolidado, qué lanzamientos tienen previsto las automotrices para este año. Las novedades en un sector que, como el año que terminó, enfrentará la incertidumbre del acceso a unidades.



El VW Vento también llegará con su nueva trompa.



El nuevo Clase C, la apuesta más fuerte de Mercedes-Benz.

año la llegada de las versiones de entrada del VW Nivus y la SUV del segmento B T-Cross, ambas con el motor turbo de 1.0 litros pero 170 TSI de potencia y caja manual de cinco velocidades. Las versiones que ya se venden de ambos modelos traen el mismo motor turbo con 200 TSI. Los restylings de la VW Tiguan All Space (su SUV del segmento D) y del mediano Vento completarán las novedades que tiene contemplada la marca alemana.

En el caso de Stellantis, la empresa resultante de la fusión entre FCA y PSA, hay varios estrenos confirmados. Por el lado de Citroën, llegará el nuevo C3. Producido en Brasil, la nueva generación del modelo del segmento B de la marca del doble chevron cambiará sus líneas para adquirir un aire SUV, con mayor despeje y posición de manejo elevada. DS, la marca *premium* de la ex-PSA, seguirá ampliando su oferta en el país

con el lanzamiento del DS 4, su *hatchback* compacto que se sumará a los DS 3, DS 7 Crossback y el reciente sedán mediano DS 9. El DS 4 vendrá con motor 1.6 turbo de 225 CV y caja automática de ocho velocidades.

El león traerá además la versión híbrida enchufable de su SUV del segmento C 3008, y la variante GT de su 2008 importada de Francia. En este caso, se trata de la nueva generación del SUV del segmento B –no la que se vende en la



Nueva generación del BMW Serie 2, que llegará de México.



Fiat Pulse, SUV que será el gran lanzamiento de la italiana.



La nueva generación del A 3 Sedán, una de las novedades de Audi.

Para Peugeot, el gran estreno de 2022 será su *pickup* Landtrek, con la que la marca francesa ingresará al segmento más dinámico del mercado local. Desarrollada en conjunto con la automotriz china Changan, la Landtrek fue presentada a la prensa especializada a fines de 2021 y todo indica que llegará proveniente de Uruguay, donde Stellantis empezaría a fabricarla en breve. Vendría equipada con motor turbodiésel 2.0.

región-, equipada con motor 1.2 turbo.

### Más SUV

En el caso de Fiat, la carta fuerte será el Pulse, su nuevo SUV para el segmento B desarrollado en la región y fabricado en Brasil. En versiones con caja manual y automática CVT, vendrá equipado con el nuevo motor turbo de 1.0 litros y tres cilindros que arroja una potencia de hasta 130 CV, sistema multimedia de conectividad y faros LED. El



Jeep Commander, SUV mediano de la marca estadounidense (izq.) y Peugeot Landtrek, la flamante pickup del león.

Pulse competirá en el reñido segmento de SUV chicos (VW T-Cross, Nissan Kicks, Chevrolet Tracker, Jeep Renegade) y su lanzamiento está contemplado para el primer semestre. Jeep, otra de las marcas que maneja Stellantis, tiene en carpeta las presentaciones del Commander, su SUV del segmento D (mediano) que comparte la línea de producción con el Compass, el Renegade y la *pickup* Fiat Toro en la planta de Pernambuco, Brasil; y el *restyling* del propio Renegade, su SUV del segmento B.

Por el lado de RAM, la novedad será su *pickup* más radical, la 1500 Rebel Mildhybrid. Trae motor naftero de 5,7 litros y 395 CV y un motor eléctrico. General Motors también protagonizará los lanzamientos con la presentación del Chevrolet Cruze RS, la variante de aire deportivo de su mediano compacto fabricado en la planta de General Alvear, Santa Fe. El Cruze RS está en fase final de pruebas y llegará a las concesionarias durante este año. La línea RS posee diseño más agresivo y acabados exclusivos. Se aplicará a la versión cinco puertas del mediano.

El otro lanzamiento de GM será la versión Z71 de su *pickup* S10, que se distingue de sus hermanas de la gama por el paquete de elementos exclusivos todo-terreno. Ya fue presentada en Brasil en la última parte de 2021. Viene equipada con el mismo motor 2.8 turbo diésel, transmisión automática de seis velocidades y cuatro opciones de color. Además, cuenta con más de 20 elementos de personalización.

En el caso de Ford, que presentó en la última parte de 2021 la Maverick, su *pickup* compacta (del segmento C) fabricada en México y que comparte plataforma con la SUV Bronco, todas las energías están puestas en la renovación de la planta de Pacheco, donde a partir de 2023 comenzará a fabricar la nueva generación de la *pickup* mediana Ranger. Para la producción de la nueva Ranger –que implicó una modernización completa de su centro industrial–, Ford invirtió US\$ 580 millones.

Las marcas *premium* también traen sus novedades este año. Mercedes-Benz anuncia el nuevo Clase C, su sedán mediano del segmento D que lidera las

ventas de la automotriz en el mundo. El nuevo Clase C incorpora características y tecnología de sus hermanos mayores Clase E y Clase S, así como una mayor percepción de lujo en su diseño interior.

La nueva Clase GLC (SUV mediana del segmento D) es el otro estreno en carpeta. Llega con el sistema multimedia MBUX (Mercedes-Benz User Experience) y un diseño renovado, detalló la marca.

En tanto, Audi prepara las presentaciones de los nuevos A3 Sportback y A3 sedán, la cuarta generación de uno de sus modelos más exitosos. El nuevo A3 viene con motor 1,5 turbo naftero de 150 CV y cajas manual de seis marchas o automática S-Tronic de siete. En la hoja de ruta de la marca de los anillos –que pertenece al Grupo Volkswagen– figuran además los *restylings* de la SUV chica Q2 y del A 5 (su sedán mediano del segmento E), y la nueva generación del SUV Q5. Cierra la lista el RS e-tron GT Quattro, primer deportivo eléctrico desarrollado por Audi.

Por el lado de BMW, la otra *premium* alemana, los lanzamientos planeados incluyen el nuevo Serie 2

Coupé –que llegará proveniente de México– y el Serie 4 Grand Coupé. El nuevo Serie 2 vendrá equipado con motores 2.0 y 3.0 turbo nafteros y al ser importado de México pagará 0 por ciento de arancel aduanero. En el caso del Serie 4, es la segunda generación del mediano del segmento D en su versión cuatro puertas, con motores nafteros turbo de dos y tres litros, y el nuevo diseño del doble riñón en la parrilla (característico de la marca) en grandes proporciones.

Para Mini (marca de BMW), la novedad serán los nuevos *hatchback* 3 y cinco puertas (con motores de 1,5 y 2,0 litros).

Por su parte, Kia también prepara novedades: las nuevas generaciones de su SUV mediana Sorento (del segmento D, anunciada para febrero) y de su van Carnival (de 11 asientos). Ambas llegarán provenientes de Corea del Sur. Son algunos de los autos confirmados que ampliarán la oferta y recorrerán las calles durante 2022, si las condiciones macro y la disponibilidad de dólares no alteran los planes de las automotrices. <AP> Pablo Ortega. Colaboró: Gustavo García.

- ◆ Derecho Societario.
- ◆ Litigios & Resolución de Controversias.
- ◆ Derecho Laboral.
- ◆ Impuestos & Comercio Exterior.
- ◆ Derecho Público y Administrativo.
- ◆ Telecomunicaciones, Medios y Tecnología (TMT).



Think  
**outside**  
**the box.**



HANG KUCHEN  
SPORLEDER &  
RODRIGUEZ MORALES  
ABOGADOS

SERIE LIMITADA  
**RENAULT**  
**STEPWAY C.A.B.**  
siempre a la altura



hecha en Argentina

