



UCRANIA, INFORME ESPECIAL. La guerra se disputa en dos frentes, el territorio y el sistema financiero.

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

# Apertura

Edición 340 - Abril 2022 - Argentina \$ 410

**El país que quiere el Fondo**



El acuerdo con el FMI trae algunas reformas “light” que ponen en jaque a la coalición gobernante. Pero con los temas fuertes fuera de agenda, el verdadero objetivo del Fondo es ganar tiempo: llegar a 2023 y discutir los cambios en serio.





## Reimaginar el potencial de las personas.

It all adds up to The New Equation.

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

[@PwC\\_Argentina](#) [PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/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.



Nota del Editor

# El país que queremos

"Seamos libres, que lo demás no importa nada", rezá una frase de San Martín pintada en las paredes de un coqueto barrio de Lima, Perú. El general nacido en Yapeyú, como nos enseñan en el colegio, fue una *rara avis* de la época: no un conquistador sino un libertador de pueblos. Será por eso que tantos países vecinos y de la región lo honran con el cariño de un prócer. En ese momento, y durante buena parte del siglo que le siguió, la Argentina era sínónimo de esa grandeza inicial demostrada en los campos de batalla contra los españoles. El fin que los guiaba entonces —crear un Estado propio para aquella incipiente nación— era claro. Más

de 200 años después, esa misma brújula parece estar un poco rota.

La votación en el Congreso de la Nación para aprobar el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) trajo calma a los mercados: cierta *pax cambiaria*, una baja del riesgo país y el verde de otros indicadores son prueba de ello. Pero la inestabilidad que vino después, acompañada de la interna política que parece hoy cortar al medio las simpatías en el frente gobernante, no puede ser ignorada.

Lo que se juega es el país que queremos ser y por eso esta edición de APERTURA es especial. Nuestra nota de tapa habla de las condiciones

que pone el FMI y de la reacción de funcionarios y empresarios sobre el acuerdo que pone fin a un peligro de *default* en el futuro cercano pero que requiere de algunos cambios fundamentales para cumplirse; cambios que ponen en jaque a la coalición gobernante. De esta pregunta inicial seguro nos pondremos de acuerdo en algo: sabemos bien lo que no queremos ser. Y a más de 37 por ciento de pobres en el país, un porcentaje no menor de ellos ocupados —es decir, personas con trabajo a las que no les alcanza para vivir— no les importan las peleas políticas y las internas a 18 meses de las elecciones. Están

más preocupados por su próximo plato de comida. De aquella incipiente nación sanmartiniana del siglo 19 a la cuna de unicornios del siglo 21, la Argentina ha demostrado que capacidad y talento tiene de sobra para sobresalir en la región y en el mundo. Quizás sea hora de pensar en el país que queremos, cómo queremos llegar a él y qué haremos de ahora en más para lograrlo.

Ojalá disfruten de esta edición. Hasta la próxima.



Florencia Pulla

**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 Web: Florencia Pulla. Editor de Productos: Sebastián De Toma. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactores: Javier Ledesma Cascio y Ricardo Quesada. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Merigli. Departamento de compras: Celia Aballay.

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. 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

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 51552467. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN N° 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA)

## Sumario

Edición 340



## Primer plano



Un nuevo piso

## Nota de tapa

El país que quiere  
el Fondo

18

## Negocios

Una tormenta  
perfecta se avecina

## FT

Volkswagen y China: los  
riesgos de depender de  
Estados autoritarios

88

Perfil  
Leonardo Giordano

8

**Para los analistas, el  
acuerdo con el FMI  
es "liviano", pero dudan  
sobre su cumplimiento.  
Qué negocian.**

Pases del mes

10

¿Justo o necesario?

26

¿Hay lugar para  
más mate?

## Style

Un gusto adquirido  
La mirada está en Latam

34

38

41

44

48

94

## Ecosistema

Emprendedor  
Sueño verde

12

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**La guerra entre  
Ucrania y Rusia  
se disputa en  
dos frentes

78

Pitch  
Nippy

14

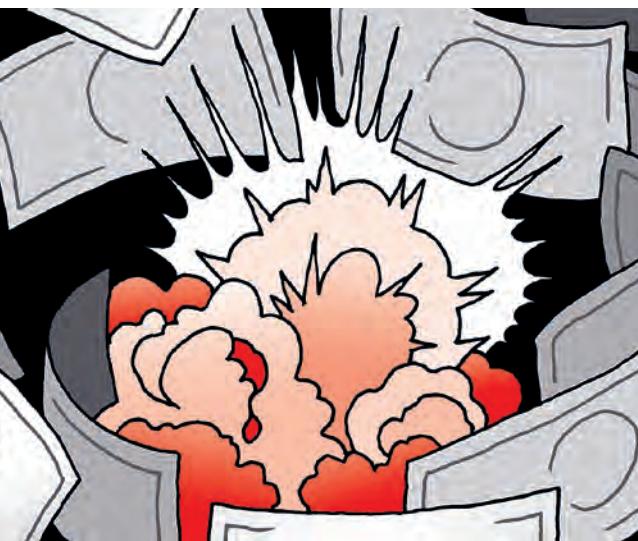
¿Podrá recuperarse Putin de  
las sanciones?  
Tres caminos posibles

81

82

Trabajos del futuro

84



# El cambio inteligente para tu empresa.



## Soluciones Eco Smart



EFICIENCIA ENERGÉTICA



GESTIÓN DE FLOTAS



MULTICLOUD



BIG DATA

Empresas más digitales, más eficientes y con menos impacto en el medio ambiente.

Más información ingresando en [movistarempresas.com.ar](http://movistarempresas.com.ar)

El segundo semestre del año pasado la pobreza en la Argentina se ubicó en el 37,3 por ciento y alcanzó a 16,8 millones de personas. Y aunque el dato representa un alivio con respecto al 42 por ciento de la segunda mitad de 2020, todavía está por encima de los valores prepandemia, cuando se situaba en 35,9.

“Somos más pobres que cuando éramos muy pobres. Estamos frente a un piso que difícil de bajar del 35 por ciento y se acerca al 40. No es solo que uno de cada tres argentinos vive en un hogar pobre, sino que además te estás quedando sin clase media”, dice Agustín Salvia, director del Observatorio de Deuda Social de la UCA.

Y señala que la mejora en el dato difundido por el Indec se dio en medio de un año electoral y con una “primavera de consumo” a pesar del contexto inflacionario. Y, si bien es cierto que se recuperó trabajo perdido en la pandemia —el desempleo cayó al 7 por ciento, el nivel más bajo en los últimos 5 años—, también lo es que la capacidad adquisitiva sigue por debajo de la de 2019.

“Las burbujas de consumo electoral tienen un costo que se ve más tarde. El Gobierno se encuentra con una inflación que no cede y sin posibilidades de inflar la economía de manera monetaria. Si no hay mayor inversión, la inflación extra de 2022 va a impactar de lleno en los próximos números de pobreza”, agrega Salvia.

Juan Luis Bour, economista jefe de FIEL, aporta que

## Actualidad

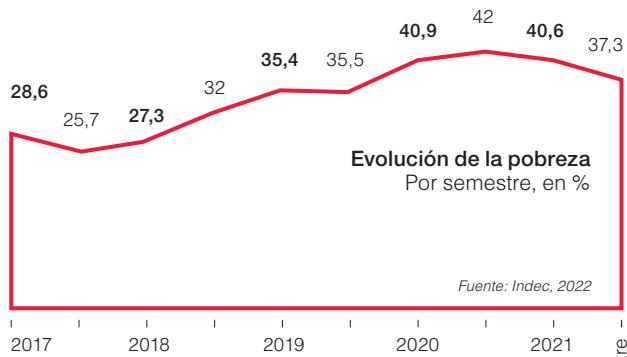
# Un nuevo piso

- ▷ La pobreza cayó casi cinco puntos, pero todo indica que no hay mucho para festejar.



uno de los principales problemas que tiene la economía es la falta de crecimiento. El PBI está estancado desde hace más de 10 años, lo que refleja una caída de la productividad. “Lo que se ve hoy no es el reflejo solo del último trimestre. Hay que mirar el fenómeno que viene pasando desde antes. Y lo que vemos es que hoy se produce lo mismo que hace 10 años con más gente ocupada. En vez de 17 millones como

en 2010 hay 20 millones. Es decir que el producto medio cayó un 20 por ciento”, explica y destaca que el resultado de este proceso es una caída en el poder de compra que hace que quienes están apenas sobre el límite de la pobreza terminen cayendo en ella. Asegura que el principal problema es que está aumentando la pobreza estructural. Esto significa que la línea queda cada vez más arriba y se hace difícil



bajarla en el corto plazo. La solución, agrega, es lograr una política que haga que el PBI crezca de manera sostenida. Y si lo que se busca es que el índice caiga debajo del 25 por ciento, la meta debería ser un incremento del producto del ocho por ciento por al menos cuatro años. “La buena noticia es que no es imposible. Se está haciendo todo tan mal en materia económica que solo con corregir algunas cuestiones, el PBI podría crecer. La mala, no veo que se esté tomando ninguna medida en el sentido correcto”.

Marina Dal Poggetto, directora de EcoGo, señala que hay un deterioro estructural: “Hoy hay gente que se cayó del sistema, pero tiene contención por los planes sociales y eso hace que la situación no sea aún más dramática”.

“Hay que tener en cuenta que hubo un cambio metodológico en 2016 que hizo que los números fueran más altos. Lo cierto es que, si se ve una serie homogeneizada, los índices actuales son similares a los de fines de los 90”, agrega. Lo que sí cambió, dice, es cómo se compone la pobreza. A fines de los noventa había altísimo desempleo y poca cobertura social. Hoy hay más gente en el mercado laboral y más planes, pero los ingresos son menores. “Históricamente, la movilidad social estuvo relacionada con el acceso a la escuela. Pero el sistema educativo está segmentado, es algo que la cuarentena dejó al desnudo”, cierra. <AP>

Ricardo Quesada



# 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**

# Leonardo Giordano

Country leader para Argentina, Paraguay y Uruguay de Cisco

▷ Este ingeniero en Telecomunicaciones de 47 años asume este mes el desafío de dirigir estos tres países con el objetivo de setear las expectativas y la definición de cómo avanzar en un mercado digital.

Leonardo Giordano es el nuevo *country leader* de Cisco para Argentina, Paraguay y Uruguay. Se trata de un reto inmenso para este ejecutivo de 47 años, casado y padre de dos, que se define como “un apasionado del deporte, la vida al aire libre y la tecnología”. “Es una motivación enorme liderar un grupo de trabajo con una oficina de más de 80 colaboradores”, explica Giordano, quien pone en marcha cada jornada con una sesión de *running*, su cable a tierra. Con más de dos décadas en las filas de Cisco, el flamante líder tiene claras las metas inmediatas. “En el muy corto plazo queremos setear las expectativas y la definición de cómo avanzar en este mercado digital, porque hoy en día el concepto de digitalización está en boca de todos”.

Su gestión apuntará a dar “una oferta simplificada de tecnología”, una cuestión clave para garantizar la continuidad de los procesos y satisfacer las necesidades de los clientes.

La estrategia para hacerlo va de la mano con tres pilares básicos: digitalizar, brindar seguridad y automatizar los procesos.

“El primero de esos pilares es conectar todo: personas, dispositivos y cosas”, comenta. Detalla que “el segundo pilar es lograr que todo eso sea seguro”. Respecto de la automatización sostiene que “tenemos tantas cosas que conectar que si no tenemos una estrategia que nos dé visibilidad de cómo funcionan, de cómo están transformando a las per-



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud

## La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

- Planes corporativos a medida
- Medicina preventiva

conocenos



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

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

sonas y de las acciones a tomar en caso de que veamos desvíos, deja de ser una red segura y útil". Repite seguido los términos "conectar", "securizar" y "automatizar". Los tiene presentes constantemente, pero no los vive como elementos de presión, sino como la posibilidad de darle alas para volar a la pasión. "Me encanta lo que hago y soy un agradecido. Es un orgullo enorme, una satisfacción y una motivación de cara a lo que viene formar parte de Cisco". Sus horas en la firma incluyen una cátedra en la Networking Academy, un programa de más de 90.000 estudiantes en el que se forman jóvenes profesionales. La labor académica lo deposita también en la UADE, donde les inculca a sus alumnos que "la ingeniería y las comunicaciones, los sistemas, la programación y todo lo que tenga que ver con el entorno del desarrollo tecnológico es esencial". Desborda entusiasmo cuando se refiere a su vida profesional. Esa que surgió cuando, con apenas diez años, se levantó una mañana y le anunció con seguridad a su madre que iba a ser ingeniero. El paso siguiente a esa precoz elección fue cursar la educación secundaria en la ENET 28 República Francesa. En el último año de la carrera de técnico electrónico recibió una beca que le permitió sumarse a una empresa para hacer prácticas. "Una de las recomendaciones era que eligiera una empresa pequeña para tener muchas

posibilidades de jugar con la tecnología. A los 17 llegué a Transistemas, que me dio la oportunidad de dar los primeros pasos en la tecnología profesional". En la UADE estudió Ingeniería en Telecomunicaciones. Cursaba y trabajaba. Su graduación se demoró por viajes al exterior, como el que hizo a Brasil para desarrollarse en una compañía de ese país.

En Transistemas progresó en la parte técnica y expandió su campo de acción a otros rubros. Después de ocho años recibió una convocatoria de Cisco: "Ingresé como ingeniero y a partir de ese momento empecé a jugar con la tecnología, a diseñar redes, muy enfocado inicialmente en todo lo que eran los proveedores de servicio, ayudando a la digitalización de esos proveedores".

Decidido a hacer apuestas fuertes, cuando sintió que había alcanzado un techo en el ámbito de la ingeniería, pasó por consultoría y ventas. "Y de ahí pasé a manejar un grupo regional y hoy en día estoy en este gran desafío de manejar la oficina local, potencian- do tanto la fuerza de ventas como la fuerza de ingeniería", repasa y brinda una reflexión que parece una declaración de principios: "Cuando uno hace lo que lo apasiona, los objetivos se cumplen".

Sobre su nuevo rol, no duda: "Estoy en un momento en el que quiero cumplir el próximo objetivo, liderar esta oficina en la empresa número uno de telecomunicaciones". <AP> Carlos Viacava.

## Pases del mes



### **Martín Antola**

Presidente de Mondelez para Cono Sur

En este nuevo rol estará a cargo del negocio para Argentina, Uruguay y Paraguay, sucediendo a Karla Schlieper, quien liderará en adelante el mercado de Canadá. Antola es Contador Público de la UBA y se unió a Mondelez International en 2007, y desde entonces ocupó diferentes posiciones de liderazgo en áreas de estrategia y finanzas. Su desarrollo en la compañía comenzó en Cono Sur, luego continuó en los mercados de Latinoamérica y Norteamérica, y en 2019 regresó a Argentina para desempeñarse como Director Sr. de Finanzas para Cono Sur.

### **Maximiliano Bona**

De CBO a Head de Aon

### **Javier Carrique**

De Regional Sales Director a Senior Director de Enterprise para Latam de Red Hat

### **Viviana Cesareo**

De Directora en Axonier Consultores a gerente senior de Consultoría de Mercer Arg, Uru. y Paraguay

### **Sandro Cosentino**

Suma a sus funciones de Head de Talento, Recursos Humanos, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente la de Head de Comunicación y RR.II. de Los Grobo

### **Federico Díaz Goberna**

De Marketing Manager para Latam de Facebook a Gte. de Marketing de Nawaiam

### **Vicente Marino**

De director comercial de Bridgestone EMIA a presidente de Bridgestone Latinoamérica Sur

### **Ma. Victoria Martínez**

De Jefa de Producto a gerente de Marketing para Ar-

gentina de Biogénesis Bagó

### **Nicolás Postiglioni**

De Regional Campaign Specialist de Boehringer Ingelheim a Gerente de Marketing y Sustentabilidad de Adecco Argentina y Uruguay

### **Diego Rey**

De COO a gerente General de Agrofina

### **Alejandro Sajón**

De Regional VP Operations de OCP TECH a Cluster country manager para Arg., Par. y Uru. de Logicalis

### **Pablo Salvagni**

De country manager de Lundbeck a director comercial para LATAM Norte de Biosidus

### **Pablo Saro**

De CIO de BNP Paribas Cardif en Argentina a Chief Technology Officer de Grupo San Cristóbal

### **Yamila Zakhem**

De especialista Sr. en Data & AI a directora de Innovación y Transformación Digital de Microsoft en Argentina

# RENAULT ALASKAN

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Cuando todo empezó, ni Agustín Benito ni Pablo Maseda pensaban en ser emprendedores. Simplemente buscaban una manera de pasar a la práctica la teoría que veían en la facultad de Agronomía de la UBA, donde eran compañeros. "Teníamos la necesidad de meter las manos en la tierra", recuerda Maseda. El primer cultivo fue la albahaca, en un terreno que tenía el padre de Benito, y lo vendían a cocineros amigos. Pero una vez recibidos, decidieron convertir lo que hasta ese momento era un *hobby* en negocio. Era 1993 e invirtieron sus ahorros para armar un invernadero. Su idea era producir vegetales frescos para atender gastronómicos. "Era un mercado diferente. El supermercadismo no tenía tanta potencia y los gastronómicos compraban directamente al verdulero. Era una novedad que apareciera un productor a venderles", recuerda Benito y explica que luego de ese éxito los supermercados los llamaron y ahora el negocio se divide 50 y 50. Hoy, 29 años después, abastecen desde los restaurantes más exclusivos hasta las grandes cadenas de retail, y tienen una red de campos en GBA, Mar del Plata, Santa Fe, Mendoza y Corrientes, con foco en Pilar y Escobar donde están localizados su campo principal y planta de procesamiento y empaque. Producen hojas verdes todo el año, con un

# Con las manos en la tierra

▷ Dos amigos montaron una de las empresas más innovadoras del segmento, apostando por los vegetales frescos. Atienden restaurantes y retailers.



Agustín Benito y Pablo Maseda, ambos ingenieros agrónomos.

*portfolio* innovador que incluye nuevas lechugas, ensaladas, vegetales funcionales, aderezos y fideos vegetales listos para consumir y empaquetados. Los emprendedores optaron por la tecnología. "Tenés que diferenciar haciendo un producto que el mercado no ofrece. Consecuentemente ponés un precio en relación a tus costos y tu margen. No competimos en costo", dicen. Pero aunque son innovadores en sus productos, se consideran conservadores a la hora de los números: siempre buscaron autofinanciarse y reinvertir. "Tomamos un primer cré-

dito blando en 2012, teníamos un negocio que ya funcionaba y nos permitió ampliar nuestra planta. Esa fue la financiación más fuerte. Hoy seguimos financiándonos con bancos, cuando conviene", admiten, y aseguran: "Vimos empresas del rubro que se fundieron. Nosotros diversificamos el riesgo y no nos endeudamos a tasas que no podemos pagar". Es que de la empresa ya vienen 90 familias, por lo que prefieren no arriesgarse de más. "La alta diversidad de clientes nos da estabilidad financiera. Quizás la pandemia fue un momento crítico, pero tuvimos una

**En cifras** Fundación: 1993. Inversión inicial: entre US\$ 5000 y 10.000. Facturación 2022 (p): \$ 1500 millones. Cantidad de empleados: 90

solvencia económica para funcionar", recuerdan sobre ese momento en el que los 500 restaurantes que atienden cerraron. "Nos tuvimos que reconvertir. No nos fundimos. La fortaleza de la empresa está en el bajo riesgo que asumimos", mencionan los emprendedores que montaron un *e-commerce* en 72 horas que les permitió mantenerse a flote en ese momento. Otro punto central es que están integrados verticalmente: producen, cosechan, procesan, envasan y distribuyen ellos mismos. Ofrecen trazabilidad desde la semilla hasta la puerta del cliente, con el desafío extra de que sus productos tienen entre 7 y 15 días de vida útil, por lo que en la empresa cuentan 300 entregas diarias para hacer llegar sus 120 productos. "Tenemos una dinámica muy vertiginosa, pero que ya la conocemos y al estar integrados tenemos el control, porque requiere ser muy fino en el negocio". Para el futuro, están siguiendo de cerca las tendencias de alimentación saludable para dar más variedad de productos a ese público. Incluso están pensando en exportar a países limítrofes con recetas no perecederas como pestos o salsas. Además, están dando servicios logísticos a terceros. "Estamos en la industria y en la empresa adecuada para sacarle el jugo a todo lo que viene", concluye Benito. <AP> Eugenia Iglesias

UNIVERSIDAD DE  
**Belgrano**

BUENOS AIRES - ARGENTINA



Zabala 1837  
4788-5400  
[www.ub.edu.ar](http://www.ub.edu.ar)  
[ingresos@ub.edu.ar](mailto:ingresos@ub.edu.ar)

DESAFIÁ EL  
MUNDO QUE VIENE



# Entre apps y bicicletas

► Nippy es una plataforma B2B2C que ofrece beneficios para los trabajadores independientes de la gig economy. Busca US\$ 10 millones en inversión.



Diego Amondaray nació en San Antonio de Areco pero hace diez años se mudó a Córdoba. Antes se recibió de abogado en la UBA y se dedicó al derecho empresarial. Durante un viaje a la Ciudad de Buenos Aires, pidió un auto por una *app* y durante ese trayecto se despertó su espíritu emprendedor. “Me encontré con la historia de Luis, un venezolano que había venido a la Argentina y manejaba en una *app*. Su historia me movilizó y decidí dejar todo para buscar un proyecto que conectara a estos migrantes con oportunidades”. Nippy, que en inglés signifi-

cica “ágil”, empezó como una plataforma para unir a trabajadores independientes con posibilidades laborales y luego mutó a una red de beneficios tras su relanzamiento en 2021. Recientemente lanzaron el Plan Nipper, un *pack* de telefonía celular bonificado, a partir de una alianza con una gran empresa del rubro. Y están trabajando en la diagramación de un seguro de renta diaria y un plan de salud. También proyecta abrir 4 puntos de descanso y asistencia. La firma busca captar a todos los que hacen mover la *gig economy* local. Ya están presentes en Chile y Uru-

guay y pronto en otros dos países de la región.

#### ¿Qué es Nippy?

Es una plataforma *worker-tech* que ofrece beneficios y servicios para los trabajadores de las *apps*. Creamos un espacio para que puedan seguir creciendo dado que antes esto solía ser un medio para generar ingresos complementarios y, para muchos, hoy es un medio de vida. Notamos que faltaba acceso a beneficios como un seguro, plan de telefonía específico o una *wallet*.

#### ¿Cuál es el modelo de negocios?

Es B2B2C. Por un lado las plataformas pagan un *fee*

mensual y les ofrecemos sistemas de *onboarding* con data biométrica, paquetes de fidelización para los trabajadores independientes y un servicio de mejora de productividad a través de un esquema de beneficios y análisis con inteligencia artificial. Después, otra fuente de monetización es con los *partners* que acercan beneficios y nosotros nos quedamos un *revenue* mensual. Por último, para los *riders* y *drivers* el modelo de membresía, por el momento, es *freemium*. La monetización de esa pata B2C quedará para una instancia de levantamiento de capital más fuerte.

#### ¿Ya es rentable?

Monetizamos en los tres países desde el primer mes de operación y creemos que ya seremos rentables para el primer año de gestión. El costo operativo de estar en la Argentina es más económico. Ahora queremos acelerar fuerte la facturación.

#### ¿Qué vendrá a futuro?

Arrancamos con una ronda pre seed rápida de *friends and family* a la que después se sumó el fondo Pampa Start, de Río Cuarto, y un inversor de México. Para fin de este año vamos a buscar una ronda más grande, de al menos US\$ 10 millones.

Con respecto a expansión, ya tenemos un preacuerdo con *apps* y estamos en pleno *softlanding* en Colombia y México. <AP> Javier Ledesma Cascio



La primera **plataforma tecnológica** aplicada a la **selección de talento**.



Optimizamos  
tiempos



Eliminamos  
costos innecesarios



Encontramos el  
match perfecto



 **Contacto:** [selectaarg@bumeran.com](mailto:selectaarg@bumeran.com)

**Pablo Freixas** (011) 15 - 6364 - 5188

La agenda del Dircom

Christian Silveri

Head regional de Asuntos Corporativos Latam de Natura

Natura, el grupo brasileño de cosméticos, se percibe como una marca extremadamente fuerte en Brasil y Sudamérica y, aunque es menos conocida fuera de la región, su propuesta sigue siendo favorecida internacionalmente gracias al aumento de la popularidad de las marcas naturales.

La compañía es, además, líder del sector de venta directa en Brasil, con más de 1,7 millones de consultoras y forma parte de Natura&Co, resultado de la combinación de las marcas Natura, Avon, The Body Shop y Aesop. Christian Silveri, head regional de Asuntos Corporativos Latam, es especialista en relaciones institucionales y comunicación corporativa. Comenzó su carrera en consultoría privada en relaciones públicas para grandes empresas siguiendo de cerca temas de comunicación corporativa, relacionamiento y gestión de crisis. Además, durante algunos años, se desempeñó en el sector público, aplicando su experiencia en programas del Ejecutivo Nacional.

“Mi rol consiste en definir la estrategia de comunicación y relacionamiento con los públicos estratégicos clave, ante quienes en los últimos años -y de acuerdo con los principales rankings- nos hemos convertido en referente regional de reputación corporativa”, explica Silveri. El ejecutivo lidera hoy el área de reputación y comunicación corporativa

# Militante del contenido

▷ Para el ejecutivo de la empresa de cosméticos, el rol de la comunicación corporativa es fundamental para acercar a las personas y generar conversación.



de Natura en la Argentina, Chile, Perú, Colombia y México, lo que le brinda una mirada exhaustiva de la comunicación en gran parte de América latina.

## ¿Por dónde pasa la estrategia de comunicación en el contexto actual?

La comunicación es un mecanismo para acercar a las personas, y en un contexto de aislamiento y sobre todo de incertidumbre, puede ser clave para mejorar la convivencia.

Creo que la comunicación nunca fue tan decisiva como en este momento, y al mismo tiempo, nunca fue tan cuestionada.

## ¿Qué rol juega el Dircom

## dentro de las empresas?

Producto del momento extraordinario en el que convivimos, todos y todas, no importa la especialidad, tienen una recomendación sobre cómo comunicar mejor en su organización. Se trata de una gran oportunidad, porque pone la comunicación en el centro. Considero que el líder de comunicación, justamente, es el que puede orientar adecuadamente esa nueva demanda, canalizarla con un sentido profesional, armonizar intereses, priorizando economía y eficacia.

## ¿Por dónde pasan las claves para la comunicación

## de marca?

Sin duda es una gran responsabilidad. Nuestro oficio tiene un propósito profundo y noble: conectar a quienes se complementan. Construir conexiones de confianza entre personas, organizaciones y marcas a través de la conversación. Utilizada con otro sentido, esa alquimia se quiebra y la comunicación puede ser tóxica y dañina. Personalmente, no me gusta la comunicación que grita. Me gusta la conversación. Soy militante del contenido.

## ¿Cuáles son tus objetivos inmediatos?

Detectar la próxima conversación relevante en la que la marca no puede dejar de participar. Mi búsqueda es la relevancia del contenido. Construir, junto con los equipos profesionales con los que trabajo en cada país, argumentos para participar de esas conversaciones de forma solvente y creativa.

## ¿Cómo será tu 2022?

El 2022 ya está aquí, muy cómodamente instalado y a esta altura tenemos más o menos claro que va a ser otro año difícil para el mundo corporativo en particular y para la sociedad en general. La comunicación puede asumir su rol primario: la construcción de confianza. Y así, ser un instrumento que promueva un espacio público sano, donde se fortalezcan los vínculos y se desarrolle un sentido de comunidad. <AP> Manuel Gómez Miras.



# 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)

# El país que quiere el Fondo



Lo que todos califican como un acuerdo “light” podría traer, a corto plazo, algunas reformas significativas para el país: revalúo inmobiliario, menos emisión y tasas de interés positivas. Con las reformas laborales y jubilatorias fuera de discusión, el verdadero objetivo del FMI es **ganar tiempo**: generar las condiciones necesarias para llegar a 2023 y sentarse a discutir con quien de verdad haga los cambios estructurales que, en su opinión, se necesitan. Es que “el país que quiere el Fondo”, en realidad, es el mejor de los mundos para los próximos 18 meses de carrera presidencial. La meta es 2023. El 2022 está fuera de juego.



Por Alejandra Beresovsky

**“Realista, pragmático y fidedigno.” Esa fue la definición que utilizó repetidas veces en el último mes Ilan Goldfajn, director del Departamento de Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional (FMI), para describir el acuerdo con la Argentina, al que se llegó después de dos años de trabajo entre el personal técnico del organismo y la cartera de Economía del Gobierno nacional.**

Sin embargo, rápidamente, lo consensuado pareció demasiado optimista cuando funcionarios nacionales admitieron no oficialmente que la inflación rondaría al menos el 50 por ciento este año, cuando lo establecido como meta era que oscilara entre el 38 y el 48 por ciento, la pretendida muestra de esfuerzo después del 50,9 por ciento del año pasado.

La Argentina y el FMI debieron negociar un Acuerdo de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés) por US\$ 44.000 millones para refinanciar la deuda con la entidad y evitar el *default*, una situación que traería aparejada la imposibilidad de acceder a créditos de otras instituciones internacionales y dejaría al país al margen del mercado fi-

nanciero mundial. Formalmente, fue presentado como “un apoyo presupuestario respaldado por medidas diseñadas para fortalecer la sostenibilidad de la deuda, abordar la alta inflación y las brechas sociales y de infraestructura, aumentar las reservas y promover el crecimiento inclusivo”.

Aunque llevó tiempo, y el ministro de Economía, Martín Guzmán, anunció el preacuerdo en enero como todo un logro, no pocos opinaban que era al propio Fondo al que no le quedaban demasiadas alternativas.

“Es un país importante para el FMI. Casi la mitad de lo prestado por el organismo es adeudada por la Argentina. Debe más del doble que Egipto, el país más importante en el norte de África y con influencia en el Cercano Oriente, y más de cuatro veces lo que Pakistán, país de Asia que posee armas nucleares”, explica a este medio el analista político Rosenaldo Fraga. Y agrega: “En febrero, dio prioridad a la Argentina respecto de Ucrania que, con una deuda que es un cuarto de la de nuestro país (US\$ 11.000 millones) y pese a su rol decisivo en el conflicto entre Rusia y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), recibió menor atención”.

Algunos observadores hasta le restan credibilidad al programa y afirman que fue una solución de compromiso para preservar la imagen del propio FMI. “El acuerdo es un papelito que le permite al Fondo manejar su balance. No tiene más importancia que eso. Este acuerdo es un documento de lo que se llama ‘grace’s window’ (ventana o periodo de gracia); es decir, le permite al Fondo poner un asterisco alrededor del crédito que le dio a la Argentina y no mandarlo a pérdida ni ganancias. No tiene ninguna importancia desde el punto de vista de la política económica, nos dan para que le paguemos, eso es contabilidad. Acá no hay plata fresca”, afirma, fiel a su estilo, Juan Carlos de Pablo. “En esta negociación, el débil fue el Fondo”, remata el economista recibido en la UCA y con formación en Harvard.

La también economista Diana Mondino aporta un matiz a esa calificación. “Es bastante liviano, para no usar las palabras ‘realista, pragmático y fidedigno’. Ya sea por falta de convicción del Ejecutivo actual, o por cansancio del Fondo, hay pocas exigencias”, admite. Y, curiosamente, en esto ve una desventaja: “Al revés que otros analistas, creo que es una oportunidad desperdiciada de echarle la culpa al FMI de todos los cambios que eventualmente haya que hacer, ya que seguramente a mucha gente no le gustarán”. Mondino utiliza dos términos opuestos muy utilizados en los últimos años para explicar el cariz de las políticas económicas oficiales. “Para la discusión entre shock y gradualismo, creo que no caben dudas de que es sumamente gradual. La experiencia histórica, y los análisis que hace el Fondo de sus propios programas, indican que los problemas de balanza de pagos, que son por los que llamamos al Fondo, se recuperan más rápidamente ante shocks”, cierra.

A la hora de fundamentar el aparentemente ventajoso entendimiento, Kristalina Georgieva, directora general

y presidenta de la entidad, declaró en marzo: "Si bien está en marcha una recuperación económica y del empleo, la Argentina continúa enfrentando desafíos económicos y sociales excepcionales, que incluyen un ingreso per cápita deprimido, niveles elevados de pobreza, inflación alta persistente, una pesada carga de deuda y bajos amortiguadores externos". Además, el *board* del organismo justificó el consentimiento en el hecho de que "la frágil situación económica, financiera y social de la Argentina se ha visto agravada por la pandemia y, más recientemente, por los efectos colaterales de la guerra en Ucrania".

El consenso final entre el personal técnico del FMI y el Gobierno, la aprobación por parte del Congreso y el visto bueno del *board* —todo en un mismo mes— dieron clausura a dos años de tratativas, pero no fue sin costo. "El acuerdo tiene consecuencias políticas. Ha sido el desencadenante de la crisis interna de la coalición oficialista más importante en 28 meses de gobierno. Los bloques oficialistas se dividieron, tanto en Diputados como en Senadores", repasa Fraga. Y anticipa: "La aprobación parlamentaria por parte de la oposición es una excepción, que no se repetirá fácilmente en el año y medio que resta hasta la elección presidencial. La gobernabilidad no será fácil en este contexto".

### ¿Qué fue lo acordado?

En cuanto al sendero fiscal, el entendimiento, en palabras de Guzmán, permitirá al Estado tener un rol "moderadamente expansivo, con el gasto en términos reales creciendo en forma moderada". Lo que en otras palabras significa que no habrá políticas de ajuste. La reducción del déficit fiscal prevista es gradual: del 6,4 por ciento del PBI en 2020 (en plena crisis del Covid) y el 3 por ciento en 2021, se espera pasar a 2,5 en 2022; a 1,9 en 2023 y a 0,9 por ciento en 2024. "El Ministerio de Economía proyecta que este año el PBI nominal será de \$ 70 billones. Entonces, la meta es \$ 1,8 billones", apunta Jorge Colina, de la consultora Idesa. Afirma, de todas formas, que la disminución deseada por el Fondo no está planteada en términos porcentuales, sino nominales. "Por qué? Porque si después, por la inflación, el PBI nominal es mayor a \$ 70 billones, el 2,5 por ciento del PBI será un monto mayor. Esto significaría que el gobierno con inflación podría incurrir en mayor déficit e igual cumplir con el 2,5 por ciento", afirma. "Como el FMI sabe que la inflación será mayor que 48 por ciento, que es lo que proyecta el gobierno, la meta no es 2,5 por ciento del PBI sino \$ 1,8 billones, que es 2,5 por ciento del PBI proyectado, no del efectivo que a fin de año estará inflado con inflación", asegura.

Un aspecto clave es la reducción del financiamiento al Banco Central al Tesoro, que en 2021 llegó al 4,8 por ciento del PBI. Para este año, las asistencias no deberían superar el 1 por ciento del PBI; al tiempo que hacia 2023 tendrían que reducirse al 0,6 por ciento y en 2024, tender a cero. La mira está puesta, en realidad, en eliminar la asistencia sis-

temática que caracterizó a los últimos años, fundamentalmente vía emisión.

En materia de inflación, el Memorándum de Políticas Económicas y Financieras estima una reducción de entre 38 y 48 por ciento este año; 34 y 42 por ciento en 2023; y 29 y 37 por ciento en 2024, con la perspectiva de mantener las negociaciones con los privados para que contribuyan a esos resultados. "Los acuerdos de precios serán un complemento importante de los acuerdos salariales vigentes para apoyar el crecimiento de los salarios reales", informó el Ejecutivo al Fondo.

¿Es viable? Hay dudas.

"El Gobierno usó como un supuesto macroeconómico que la inflación de este año sería de un 48 por ciento como máximo, pero todo apunta a que esté más cerca de 60", considera Camilo Tiscornia, director de C&T Asesores Económicos y docente de la UCA. Para Mondino, en tanto, el aumento de precios que se verificó en el primer trimestre es "el rezago inflacionario de la emisión de fines de 2021".

De la inflación real derivará la efectividad de otras medidas, como la corrección del tipo de cambio oficial para apoyar la competitividad externa. Tiscornia alertó que, con una inflación mayor a la prevista, el atraso cambiario continuará y hasta se ampliará.

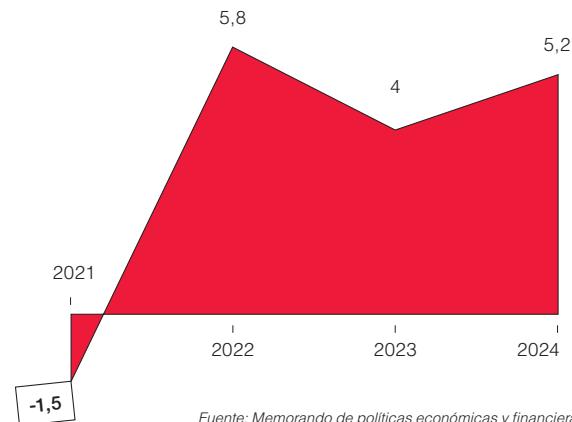
Lo mismo sucedería con las tasas de interés, que el Fondo quiere que le ganen a la inflación. Al respecto, el Gobierno prometió que, para determinar la tasa de interés real se tendrán en cuenta indicadores coincidentes y prospectivos de

### Cambio en reservas internacionales netas

en miles de millones de US\$\*

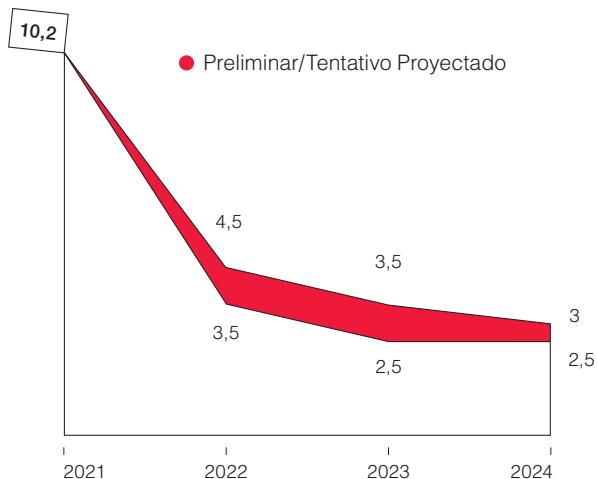
● Preliminar/Tentativo Proyectado

\* Reservas internacionales netas (RIN) son reservas brutas netas de líneas swap, seguro de depósitos, encajos de depósitos en moneda extranjera, y otros pasivos extensos.

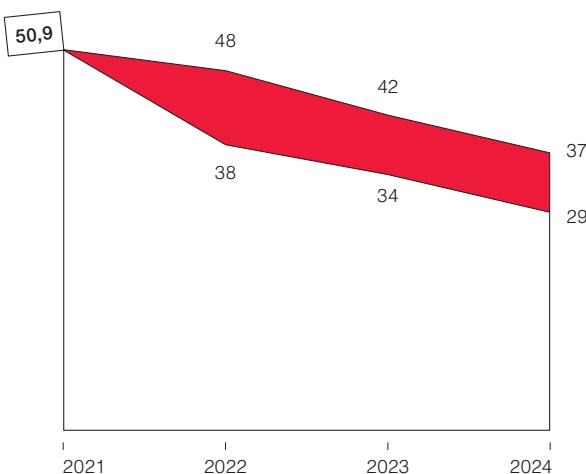


**Crecimiento del PBI**

Promedio en %

**Inflación**

Fin de periodo en %



la inflación que se actualizarán mensualmente, en comunicación con el personal técnico del FMI y teniendo en cuenta otros factores, como la evolución de las reservas. “Esto ayudará a garantizar que, en adelante, las tasas de interés de los depósitos bancarios a plazo sigan siendo positivas en términos reales, a fin de apoyar la demanda de depósitos en pesos y el desarrollo de un mercado interno de títulos públicos”. Tal el compromiso que se desprende del Memorándum firmado con el organismo.

“La BADLAR que es la que se toma para este análisis (es la tasa de interés para depósitos de altos montos en un plazo de 30 a 35 días) apenas llegaba a compensar la inflación prevista, por lo que, en caso de que sea mayor, tampoco se logrará el objetivo deseado”, señala Tiscornia.

Para Emiliano Anselmi, líder de Macroeconomía de Portfolio Personal Inversiones (PPI), la proyección de inflación de entre el 4 y el 4,5 por ciento para abril dejaría la tasa real BADLAR en -11,3 por ciento anual en este mes. Dice que estos retornos negativos podrían suavizarse en los próximos meses si la inflación de marzo y abril resultan el pico. “No obstante, para volverse positivas en términos reales, la tasa de interés no debería moverse y la inflación ir por debajo del 3,47 por ciento”, agregó. “Vemos al BCRA tentado a bajar la tasa en un futuro si la inflación va hacia esos niveles, por lo que descartamos tasas reales positivas para los depositantes”, es su pronóstico al respecto.

Sobre las dificultades de concretar los objetivos pautados parece haber coincidencia entre los analistas. “Ya en la primera revisión trimestral habrá incumplimiento, pero ello no producirá una ruptura con el organismo internacional que ha buscado establecer un ‘puente’ que evite el *default* de la Ar-

gentina hasta que asuma un nuevo gobierno”, anticipa Fraga.

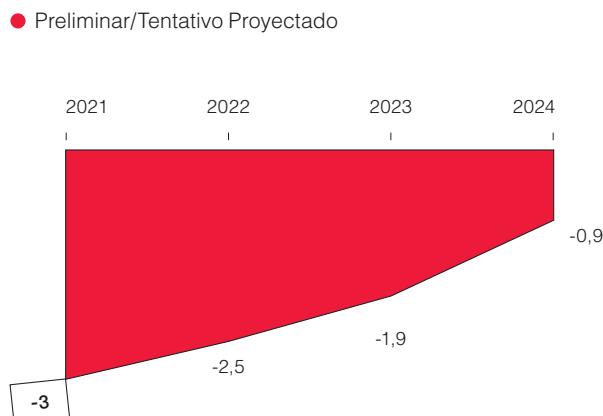
De hecho, el Fondo admitió posibles “recalibramientos” y precisó que se harían con base en “el impacto de la guerra en Ucrania en la energía, el impacto de la inflación en el tema fiscal y el impacto en el crecimiento”.

Los directores del *board* utilizaron la expresión “reformas estructurales”, pese a que en el Memorándum de Políticas Económicas y Financieras no hay medidas que muestren esa profundidad.

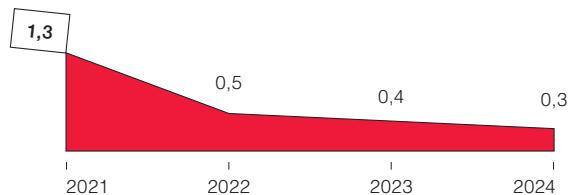
“Los directores pidieron reformas estructurales que aborden las vulnerabilidades de larga data de la Argentina. Resaltaron la importancia de fortalecer el mercado de deuda en pesos domésticos; mejorar la sostenibilidad y la eficiencia de sectores clave, incluida la energía; y promover la inclusión laboral y de género. Los directores destacaron la necesidad de fortalecer el clima de inversión eliminando gradualmente las distorsiones económicas y brindando un marco regulatorio más predecible, incluso en sectores estratégicos. También se les pide que mejoren la gobernanza, incluso impulsando la eficiencia y la transparencia del gasto público”, informó el organismo a fines de marzo a través de un comunicado, al tiempo que también pidieron “una gestión prudente de salarios y pensiones”.

El Gobierno insiste en que no habrá reforma laboral ni jubilatoria, pero anticipó que realizará y publicará un estudio que “describa las opciones y recomendaciones para afianzar la equidad y la sostenibilidad de nuestro sistema previsional”, así como “los mecanismos para facilitar la continuidad voluntaria de la vida laboral de las personas”, lo cual descartaría una extensión compulsiva de la edad jubilatoria por el momento, pero introduciría la alternativa para quienes así lo eligiesen.

### Saldo primario del gobierno Porcentaje del PBI



### Cuenta Corriente Porcentaje del PBI



Fuente: Memorando de políticas económicas y financieras, FMI.

### Sistema tributario

Los miembros del directorio del FMI hicieron hincapié en “la necesidad de mejorar la eficiencia, la equidad y el cumplimiento del sistema tributario”.

Para el tributarista César Litvin, CEO en Estudio Lisicki, Litvin & Asociados y docente de la Cátedra de Teoría y Técnica impositiva I de la UBA, debido a que “la política financiera del Gobierno es no tocar mucho el gasto público”, la manera en que logrará que baje el déficit fiscal es “generar más recaudación a través de mayor progresividad en los impuestos”. “Eso, podemos imaginar, puede estar orientado a aumentar las alícuotas del Impuesto a las Ganancias y mayor recaudación de Bienes Personales a través del revalúo impositivo de inmuebles”, prosigue Litvin, quien también destaca el objetivo de combatir la evasión fiscal.

“Un tema importante es el aumento a las retenciones a las exportaciones. Eso tiene efecto inmediato y de baja administración, porque directamente se retiene cuando se liquidan las divisas”, añade. Cabe aclarar que el retoque a los aranceles sobre las ventas al exterior de algunos productos agropecuarios no formó parte del acuerdo, pero no son pocos los que ven en la medida una salida fácil para mejorar las cuentas fiscales. “Entre el aumento de las retenciones del 31 al 33 por ciento para la harina y el aceite de soja, más el efecto que produce, por la guerra de Ucrania, el aumento de estos valores de *commodities*, habrá una mayor recaudación tributaria”, dice Litvin.

Es especialmente crítico de las retenciones, porque —asevera— impacta en las exportaciones y hace perder a los productores competitividad en relación con los de otros países que no tienen este gravamen, pero destaca que “lo que le importa al Fondo es la capacidad de la Argentina de repago en el futuro”.

**“El Fondo no define el país. Nosotros tenemos que decir qué país queremos. Dudo que la mayoría prefiera uno con pobreza, desempleo o inflación. Estoy segura que queremos lo contrario”**

Diana Mondino, economista.

El también tributarista Mariano Ghirardotti destaca que “se incrementarán las fiscalizaciones a los sectores de más alta capacidad contributiva”. “Se buscará dotar al sistema de mayor progresividad, lo cual no será tarea fácil, ya que pareciera que la oposición no acompañaría nuevos incrementos en los impuestos”, continúa. Y completa: “Por lo pronto, lo que se está vislumbrando es que el Poder Ejecutivo intervendrá en las cuestiones que, sin incrementar tasas, puedan implicar un mayor impuesto; como, por ejemplo, un revalúo inmobiliario”.

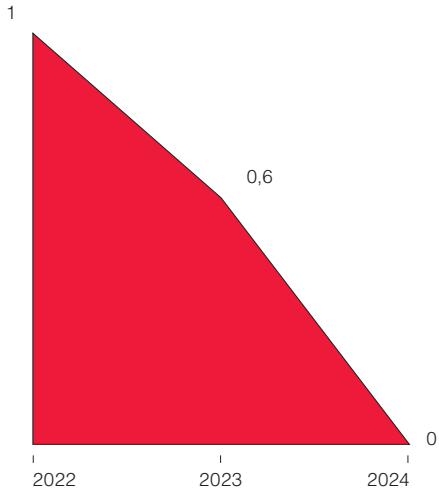
Para Ghirardotti, este revalúo —y el consecuente impacto en el Impuesto a los Bienes Personales— desincentivaría la inversión en propiedades, la actividad inmobiliaria y la construcción además de encarecer alquileres.

### Subsidios a la energía

El principal esfuerzo para reducir el déficit fiscal, en un país que quiere mantener el horizonte de gasto, implicará un au-

## Financiamiento monetario del presupuesto

Del Banco Central, en % del PBI



Fuente: Memorando de políticas económicas y financieras, FMI.

mento en las tarifas de energía. “Este énfasis en la mejora de las finanzas públicas se basa en la reducción de los subsidios energéticos, y esperamos reducir los subsidios energéticos en 0,6 por ciento del PIB, de tal manera que se proteja a los pobres, genere ahorro y sea progresiva y responsable a nivel social”, informó a comienzos de marzo Goldfajn.

En tanto, el Memorándum de Políticas Económicas y Financieras indica: “A fin de liberar recursos para prioridades de gasto más importantes, el escenario base supone una reducción de los subsidios a la energía en 0,6 por ciento del PIB en 2022”. El exsecretario de Energía de la Nación, Daniel Montamat, aclara que se trata de pasar de un subsidio que representaba el 2,3 por ciento del PIB a uno del 1,7, de ahí la cifra del 0,6 por ciento.

“En la factura de marzo ya viene un aumento del 20 por ciento, que era todo lo que quería el Instituto Patria (institución vinculada al kirchnerismo), pero por el acuerdo con el Fondo hay otro aumento que se tendría que validar”, describe el especialista. “Ese próximo aumento sí estaría discriminando el universo de usuarios residenciales en tres partes. Un 10 por ciento que es calificado como ‘más rico’ recibiría tarifa plena de electricidad y gas; eso supondría aumentos superiores al 100 por ciento”, prosigue.

Sin embargo, aclara que ese 10 por ciento “más rico” aún no está definido. “Es un padrón que hay que confeccionar y

debería ser presentado en una audiencia pública que se celebraría en los próximos meses”, advirtió.

El consultor indicó que el resto del segmento residencial se dividirá entre los que tienen una tarifa social y el resto de los usuarios de esta categoría y estos segundos recibirían un incremento —dice Montamat— que rondaría el 25 por ciento. “Si tomamos esos tres sectores, estaríamos hablando de un incremento ponderado de alrededor de un 80 por ciento en las tarifas de gas y electricidad”, concluye. El ex secretario de Energía subraya que, aun con estos aumentos, los subsidios a la energía, que el año pasado fueron de US\$ 11.000 millones, seguirían subiendo: “No bajarían, sobre todo los eléctricos. Estarían entre US\$ 12.000 millones y US\$ 13.000 millones”. De todas formas, asevera, en caso de que no se aplicaran estas nuevas subas —algo que todavía no es seguro porque no está confeccionado el padrón y porque hay enfrentamientos internos en el oficialismo— no se podrá cumplir la meta de reducción del 0,6 por ciento.

El también exsecretario de Energía, Jorge Lapeña, presidente del Instituto Argentino de la Energía General Mosconi, es igualmente escéptico. “Reducir los subsidios en los valores previstos implicaría que fueran de alrededor de US\$ 10.000 millones y, contrariamente, como viene el año, las previsiones del Instituto Mosconi indican que posiblemente suban, porque las importaciones, tanto de gasoil como de gas, particularmente de gas natural licuado, se realizarán a precios muy superiores a los del año pasado”, opina Lapeña. En 2021, la Argentina pagó aproximadamente US\$ 8 el millón de BTU (sigla en inglés de Unidad Térmica Británica que se utiliza para medir este insumo) y el precio de los primeros cargamentos comprados este año promedian los US\$ 40 el millón de BTU. “Esto, directamente, va a engrosar la cuenta de subsidios o va a provocar un aumento tarifario excepcional”, remata. En otras palabras, agrega: “Tanto el petróleo como el gas están en valores mucho más altos y eso va a repercutir en los subsidios porque difícilmente pasen a la tarifa”.

Según Lapeña, la experiencia demuestra que los incrementos de los precios de los insumos energéticos durante coyunturas bélicas se retrotraen cuando las guerras terminan, pero la situación en Europa del Este está todavía lejos de estabilizarse. “Ucrania es un punto neurálgico en la red de interconexión, por debajo de ella pasan una gran cantidad de gasoductos que vienen de Rusia y que alimentan a Europa, por lo que las actuales circunstancias tensionan al mercado y los precios ascienden ante el temor de una escasez inminente. No hay que olvidar que Rusia es el país más poderoso del mundo en materia de gas”, insiste Lapeña.



De hecho, el propio Memorándum de Políticas Económicas y Financieras que forma parte del acuerdo con FMI advierte sobre la posibilidad de no cumplir la meta: “Existen incertidumbres importantes y riesgos, teniendo en cuenta las crecientes tensiones geopolíticas y la evolución de los precios de energía a escala mundial”.

De todas maneras, para Lapeña, en el acuerdo con el FMI están ausentes las exigencias que se podrían prever del organismo en función de su historia: “Lo negociado no ahoga a la Argentina, ahora el tema será cumplirlo”.

Mondino considera que, en materia de energía, también hay que trabajar sobre el comportamiento del usuario. “Aunque parezca una trivialidad, se gastan fortunas en publicidades de todo tipo, y se podría comenzar a informar a la gente y hacer una campaña de uso racional de la energía. Si en invierno hubiera que cortar el gas a las industrias, la recuperación tibia que estamos teniendo se detendrá”, sostiene.

Como parte del acuerdo, la Argentina se comprometió a tomar diferentes medidas para mejorar la eficiencia, equidad y sustentabilidad del sector energético. “Estamos realizando esfuerzos para aumentar la inversión en la producción y el transporte de energía durante los próximos años, de manera que podamos hacer frente a la demanda doméstica y reducir la dependencia de onerosas importaciones de energía”, es una de las acciones de corto plazo previstas.

Para el mediano plazo, el Gobierno prometió al Fondo un plan para aumentar el recupero de los costos de la electricidad y el gas con acciones tendientes a incentivar la inversión privada y pública con el fin de aumentar la generación y transmisión de energía. Eso incluiría la construcción de gasoductos y la expansión de la capacidad de producción de GNL y energías renovables, así como reducir las pérdidas en el segmento de distribución mediante mejoras en los medidores, la facturación, y la cobranza. También se compromete a mejorar la eficiencia del consumo energético y la conservación del recurso y a que, con el tiempo, las tarifas energéticas de los consumidores finales residenciales y no residenciales “reflejen mejor y de manera más predecible los costos mayoristas del gas y la electricidad”.

### Otras medidas

El Memorándum de Políticas Económicas y Financieras acordado con el FMI prevé un incremento de la inversión en infraestructura a más de dos por ciento del PBI este año (de un promedio de 1 por ciento del PBI entre 2018 y 2020); estaría orientada fundamentalmente a mejorar las condiciones de vivienda y sanidad en las zonas urbanas más pobres, y a reforzar la infraestructura vial, energética, digital y logística. En contrapartida, se limitarían las transferencias discrecionales a provincias y empresas estatales.

Por otro lado, se pretende fortalecer el mercado de títulos públicos en pesos, para lograr un financiamiento neto del sector privado en pesos al Tesoro de alrededor de 2 por ciento del PBI por año entre 2022 y 2024.

Asimismo, se plantearon “políticas de crecimiento y resiliencia” términos que el Gobierno asoció a reformas que promuevan el crecimiento, las cuales —describió— “serán críticas para comenzar a abordar cuellos de botella de larga data y sentar las bases de un crecimiento más sostenible e inclusivo”. Esas políticas apuntarán a estimular la expansión y la diversificación del sector de bienes transables, la inversión y la productividad, el desarrollo económico local y regional, el empleo formal y la inclusión laboral; mejoras de la eficiencia y la sostenibilidad del sector energético; políticas de adaptación y mitigación climática; y el desarrollo más amplio de los mercados de capital.

Finalmente, el acuerdo menciona el objetivo de reducir las brechas de género como “pilar fundamental de la estrategia de crecimiento”. “Actualmente, los salarios para varones en el sector formal, en promedio, son 30 por ciento más altos que para las mujeres, la tasa de actividad de las mujeres está alrededor del 50 por ciento, contra el 70 por ciento para los varones, y las tareas domésticas no remuneradas son ampliamente llevadas a cabo por las mujeres (76 por ciento)”, reconoció el Gobierno en el Memorándum. “Nuestra estrategia polifacética enfatiza la importancia de fortalecer los sistemas de apoyo al cuidado, incluyendo la expansión de programas clave de protección social para la mujer”, añadió.

El repaso por la opinión de los expertos muestra que el acuerdo con el FMI no ha generado grandes expectativas y que, en el mejor de los casos, es apenas un paréntesis en las relaciones con el organismo internacional.

“Creemos que es un acuerdo que aleja escenarios disruptivos al garantizar un programa financiero que cierra con menor asistencia monetaria gracias a un menor déficit fiscal, al financiamiento neto que otorga el mismo Fondo (0,7 por ciento del PBI) y a colocaciones de deuda en el mercado local por dos por ciento del PBI”, reconoce, en ese sentido Emiliano Anselmi, de PPI. “No obstante, vale decir que es un programa que no baja considerablemente el gasto público, que seguirá en torno al 21 por ciento del PBI en 2022, y que infla la deuda unos seis o siete puntos porcentuales del PBI durante los 30 meses que dura”, suma. Y resume, taxativo: “Si en adición a esto, las metas, aun siendo laxas, no serán cumplidas, no puede esperarse que cambien las perspectivas de mediano plazo para la economía argentina”.

Para Anselmi se trata de un FMI que “apuesta a sobrellevar de la manera más decorosa posible el camino hasta el fin de mandato en diciembre 2023 para sentarse a negociar con las nuevas autoridades un nuevo programa que sí incluya reformas estructurales”.

Por su parte, Mondino pone foco en el comportamiento del país al estimar los resultados del entendimiento: “El Fondo no define el país, lo definimos los argentinos. Nosotros tenemos que decir qué país queremos. Dudo que la mayoría prefiera uno con pobreza, desempleo, inflación, aislado del mundo y sin perspectivas de crecimiento. Estoy segura de que todos queremos lo contrario”. <AP>

Por Eugenia Iglesias

## ¿Justo o necesario?

Entre los empresarios, el acuerdo con el FMI se vivió como un paso obligatorio pero insuficiente. La incertidumbre que se suma tras la crisis política y el impacto en el día a día de las compañías.

Era condición necesaria, pero no suficiente. En el mundo empresario se resiente la misma idea: haber concretado el acuerdo para reestructurar la deuda por US\$ 44.500 millones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) era una noticia que estaban esperando, pero que tiene gusto a poco.

Aunque acostumbrados, en general, a los vaivenes macro en la Argentina, en las gerencias y directorios de las compañías el tema se seguía con atención. Para muchos, incluso, representaba un punto de inflexión para determinar su *roadmap* en el país. Otros lo daban por descontado, pero esperaban con ansia la letra chica, que, en línea general, terminó decepcionando.

Más allá de las particularidades de cada industria y la dimensión de cada operación —por supuesto no es lo mismo la realidad de una multinacional que la de una PyME— todos, de una manera u otra, vaticinaban un impacto en el día a día de sus operaciones. Y aunque ya con el Memorando de Entendimiento en la mano se notan voces insatisfechas, la aclaración se repite en cada conversación: peor hubiese sido el default.

Unos días antes de la votación en el Senado, Guillermo Hang, director general del Grupo Techint, le declaraba a APERTURA que los avances para llegar a un acuerdo contribuirían a dar un manto de previsibilidad, un reclamo que se repite incansablemente. “Los avances para llegar a un acuerdo por supuesto que ayudan a disminuir la incertidumbre y estamos seguros de que redundará en un beneficio para nuestro país”, decía el directorio de uno de los grupos empresarios más importantes del país.

En línea, Fabián Kon, número uno de Banco Galicia, decía también en diálogo con este medio que era “imprescindible que

se explice un plan económico que genere certidumbre a partir del acuerdo con el FMI”. Una noticia que, según el CEO, “permítiera avizorar un mayor dinamismo de la actividad y, por ende, un incremento de la demanda de crédito”.

Para principios de marzo los distintos jugadores del mundo de los negocios levantaron su voz sobre el tema e hicieron resonar su opinión: aprobar el acuerdo en el Congreso era urgente. El llamado Grupo de los 6 (integrado por la Cámara de la Construcción, la Sociedad Rural, la Cámara de Comercio, la Asociación de Bancos Argentinos, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Unión Industrial Argentina) emitió un comunicado: “Refinanciar la deuda con el FMI es un paso importante en pos del acceso al crédito nacional e internacional para promover la inversión privada, generar empleo registrado, desarrollar federalmente todas las regiones del país y potenciar los activos de Argentina”.

Los mayores grupos empresarios del país ya habían rechazado días antes la opción de que la Argentina cayera en una cesación de pagos con el FMI que, según advirtieron, derivaría en mayores niveles de pobreza, inflación y estancamiento, y plantearon en el Congreso su respaldo a la aprobación.

### El costo de (no) acordar

“De no haber llegado a un acuerdo definitivamente hubiésemos frenado todo tipo de inversión en Argentina”. La frase la dice Santiago Barbera, CEO de Grupo Broda, un *holding* mendocino que agrupa negocios que van desde lo gastronómico hasta el real estate y *facility management*.

En los *boards* de las compañías se preparaban en caso de que se desencadenara el peor escenario. En el caso de Broda, Barbera explica, se trataba de un punto de inflexión: si el Congreso no votaba a favor del acuerdo, la firma que ya tiene en marcha su proceso de internacionalización hubiese puesto el pie en el acelerador hacia esa dirección. En pocas palabras, hubiese destinado el dinero a proyectos en el exterior: “Es así de sencillo. Y no es una cuestión de ser más o menos patriota, porque nosotros tenemos a nuestros empleados en blanco y pagamos los impuestos, pero si los números no te dan, nadie va a invertir como si esto fuera caridad”, sentencia.

En el mundo privado, la expectativa estaba puesta en el “sí”. “Había un pedido expreso de parte de las industrias de que esto se firmara, por eso la oposición terminó acompañando. Entrar en *default* con un organismo multilateral puede empeorar aún más el tema de la balanza comercial y la balanza de pagos y puede poner en riesgo las inversiones, que ya se encuentran hundidas hoy en el país”, explica Iván Sasovsky, CEO de Expansion.

Según el experto que trabaja asesorando compañías especialmente en materia tributaria, el acuerdo afecta directamente el día a día de las firmas en cuestiones como decisiones de inversión, distribución de ganancias, la posibilidad de endeudarse tanto en dólares como en pesos y hasta temas tan de la operación diaria como la brecha cambiaria. “No se trataba de una cuestión de política interna sino de una necesidad imperiosa. Hubiéramos sido un paria más, el costo de no acordar era altísimo”, agrega.

Desde el empresariado coinciden en que si acordar era necesario, en la letra chica se lo ve “laxo” o “demasiado flexible” y pone

en las manos del gobierno la responsabilidad de tomar medidas económicas reales para combatir temas centrales como combatir la inflación. "No da perspectivas a futuro, no es que decimos 'a raíz de esto voy a invertir más', sino que mantiene la situación actual. Es como patear la pelota para adelante", define Barbera.

Mientras tanto, desde multis a PyMEs consideran el panorama que les depara para el 2022. Comenzando por la cuestión tarifaria, cuyo quite de subsidios esperan que se sienta de lleno en los precios. "Como empresa invertimos en energías limpias por una cuestión de conciencia y nos agarra bien parados. Pero sin duda va a golpear en el bolsillo de nuestros clientes", plantea Barbera. Del otro lado, las PyMEs se preparan para un panorama peor. "Mientras que las grandes empresas lo pueden cargar en el costo, a nosotros nos impacta directamente en la rentabilidad. Nos preparamos para un escenario muy complicado en el año. Sobre todo, porque vemos difícil que se maneje la inflación y necesitamos otros temas como que se liberen los cupos a las importaciones", pone sobre la mesa Salvador Femenía, vocero de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Y aunque lo prefieren antes que el *default*, desde la organización advierten problemas. "Lo vemos complicado si no se ordenan algunas variables y creemos que en algún momento van a tener que renegociar. Aparte de que está la novedad del impacto internacional de la guerra. Podría haber sido mejor. No toca reformas estructurales que seguimos peticionando como temas de conflictividad laboral o cuestiones tributarias", plantea Femenía.

Desde el sector emprendedor ven con especial preocupación la situación inflacionaria, porque a diferencia de las grandes empresas tienen menos espalda para afrontarla. Lo mismo una posible amenaza de suba de impuestos. Según Gonzalo Blousson, director de la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), una vez más salen "a cazar en el zoológico": "Es un acuerdo muy laxo donde casi se le da vía libre al gobierno para que no ajuste ninguna de las variables que nos vienen impactando. Si el gobierno no acordó una reducción del déficit, se va a tener que cubrir ese déficit con emisión; o se terminará cubriendo con una suba de impuestos, de nuevo ajustando a los privados; o se financiará con deuda, y si eso pasa será todavía más difícil acceder a créditos porque si el Estado toma, seca la poca plaza de crédito que hay disponible".

El acuerdo influyó directamente en las expectativas de sectores como el campo. Una encuesta de CREA, que nuclea a más de 2000 productores agropecuarios del país, determinó que el 65 por ciento de los productores piensa que la situación económica está peor que el año pasado.

## **Menos del 20% de los empresarios es optimista y considera que la economía mejorará este año.**

Fuente: Índice de Confianza Vistage, Q42021.

"Una de las definiciones más importantes es la del nivel de reservas del Banco Central y las exportaciones tienen mucho peso para dar sostenibilidad al acuerdo. Más del 40 por ciento de las exportaciones vienen del agro, por lo que las señales tendrían que venir para que estas crezcan, pero para alcanzar este objetivo las empresas necesitan certidumbre", define Matilde Bunge, directiva de la Unidad I+D de CREA, para quien las señales internas no alcanzan para alentar al sector, incluso en este contexto internacional de guerra donde la Argentina podría tener una oportunidad con el trigo. Así y todo, por la naturaleza de su negocio el campo no se detiene. "Las estrategias que están barajando los empresarios son de resguardo de capital de trabajo. Resguardarse en productos e insumos", agrega Bunge.

Una reducción de la brecha cambiaria como la que se está viendo ahora y una posible flexibilización del cepo al dólar, por otra parte, dan al menos un poco de optimismo entre el empresariado. "La brecha cambiaria se redujo en parte, pero sigue muy alta y esto quita competitividad. Muchos de nuestros productos subieron, pero los precios siguen siendo al oficial", aclara Bunge.

Mientras, los distintos sectores reclaman un sinceramiento del tipo de cambio. "Si se flexibiliza baja muchísimo la incertidumbre. Hay problemas macro que si no sinceramos el precio del dólar no se van a solucionar. Eso sería encaminarse por el buen sentido, así que espero que pase", se ilusiona Blousson.

### **El condimento político**

En los días de votación en el Congreso se vivieron escenas de tensión tanto dentro como fuera del recinto. En la plaza, protestas, y en los despachos, discusiones y chicanas. Mientras tanto, en el medio, los empresarios sintieron que todo el avance terminó opacado por el condimento político.

"Las decisiones se toman en función de la expectativa futura de brecha y de inflación. Ambas herramientas las tiene el gobierno. Por eso, el no acompañamiento de la propia coalición gobernante resulta en un acuerdo que no tiene mucha fuerza. Queda sabor a poco y deja una situación de fragilidad muy similar a la que teníamos previa al acuerdo", reflexiona Sasovsky.

Para Barbera, es, directamente, irresponsable: "No había que esperar que el acuerdo nos salvara. Eso se tiene que generar a partir de nuestra participación ciudadana y por otro lado con nuestra clase política. Esperemos que estén a la altura".

Según Bunge, todo lo que sume a un contexto de incertidumbre atenta contra las posibilidades e intenciones de cualquier empresa y sector, lo que genera una actitud principalmente defensiva a la hora de tomar decisiones. "La demanda internacional de trigo no está siendo una señal. Uno podría pensar que la suba en los precios de *commodities* incentivarán la inversión, pero no. La falta de certidumbre local está generando que el productor no busque crecer, sino mantenerse. Nada más", menciona.

Por último, el empresariado queda a la espera de consensos. "Es triste ver que no hay un acuerdo para pensar una Argentina ni siquiera en el corto plazo. Parecen vivir en una burbuja y no enterarse de lo que está pasando en la calle. Espero que entiendan que necesitamos consensos que incluyan el desarrollo de la iniciativa privada", concluye Blousson. <AP>



# Una tormenta perfecta se avecina

La falta de un nuevo gasoducto para transportar la producción de gas de Vaca Muerta, las complicaciones en las negociaciones para importar desde Bolivia y el aumento del precio del GNL por la guerra en Ucrania resulta un combo peligroso para la Argentina.

Por Roberto Bellato

Se está formando una tormenta perfecta en el sector energético de la Argentina que el gobierno tendrá que intentar desactivar, como pueda. Las consecuencias podrían implicar cortes de gas, faltante de combustibles (por ejemplo, gasoil) y problemas en la generación eléctrica que demandarán millones y millones de dólares. El núcleo de la tempestad que se aproxima es el gas natural, que involucra nada más y nada menos que el 60 por ciento de la matriz energética primaria del país. Si esta tormenta avanza, tendrá un impacto en las industrias. El desafío de la Casa Rosada, el Ministerio de Economía y la Secretaría de Energía, como principales actores en cuestión, es gestionarla de la mejor forma posible para reducir al máximo los daños en la economía. El actual



escenario del gas natural se convirtió en una amenaza concreta y cercana al crecimiento económico, el principal objetivo —dejando de lado la salud y la pandemia— que se planteó el gobierno, en paralelo al acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

La Argentina depende fuertemente del gas natural para abastecer a los hogares, la industria y la generación eléctrica. La tormenta perfecta para el próximo invierno en el escenario del gas está compuesta por tres condicionantes: la falta de un nuevo gasoducto troncal para evacuar la producción cre-

ciente desde Vaca Muerta; serias complicaciones en la negociación con Bolivia para continuar las importaciones; y, por último, la disparada del precio del Gas Natural Licuado (GNL) provocada por la guerra en Ucrania.

### La producción local no alcanza

Todo el gas que se produce localmente no alcanza para abastecer el pico de consumo que hay durante los meses del invierno en la Argentina. Ni con Vaca Muerta a buen ritmo, como está en estos momentos, porque no hay gasoductos disponibles que transporten el fluido desde Neuquén a los grandes centros de consumo. Por este motivo, el país tiene que traer gas desde Bolivia e importar cargamentos de GNL para abastecer la demanda y no tener que recurrir a cortes de suministro. El problema llega entre mayo y agosto, cuando la demanda crece, sobre todo la residencial. En invierno, la producción local cubre el 73 por ciento (85 el resto del año), mientras que el GNL importado cubre un 18 por ciento y el gas boliviano un nueve.

Ahora, este esquema que conjuga producción local, gas de Bolivia y GNL está totalmente amenazado porque la producción local está topeada por falta de gasoductos, la producción de gas de Bolivia está en declive y el país vecino dice que no puede asegurar los volúmenes que enviaba antes y el precio del GNL se fue por las nubes, justo cuando el gobierno le prometió al FMI bajar los subsidios energéticos.

En diálogo con APERTURA, Juan José Carbajales, director del Posgrado en Energía y Sostenibilidad de la Facultad de Derecho de la UBA, abogado y ex subsecretario de Hidrocarburos de la Nación, señaló que “hay probabilidades de tener que recurrir a restricciones de gas en el invierno, aunque todavía no lo sabemos bien. El gobierno está tratando de gastar lo menos posible en un panorama perjudicial para la Argentina”. Y añadió que “para gestionar la crisis y los faltantes de gas se necesita capital político y mucha articulación

con la industria para programar cortes lo más acotados posibles para que no afecte la producción. Esto depende de la pericia del gobierno. El país cuenta con cuadros profesionales y técnicos”.

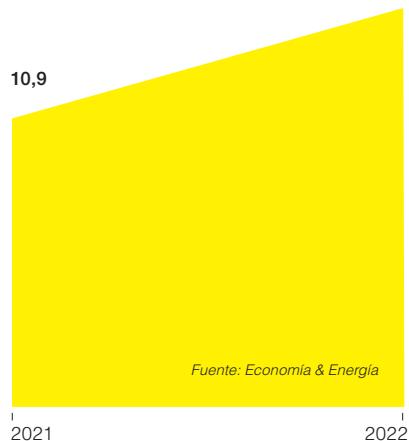
### GNL y Ucrania

El conflicto entre Rusia y Ucrania impactó en los precios internacionales de los alimentos y la energía, como el GNL, que se triplicó desde que se desató la guerra y alcanzó picos históricos. Europa, que tiene una gran dependencia del gas ruso, está pagando precios elevadísimos por los cargamentos de GNL enviados desde los Estados Unidos y Medio Oriente, que provoca fuertes aumentos de precios de las ta-

### ¿Cuántos necesitará la Argentina para subsidiar la energía?

En miles de millones de US\$

15



Fuente: Economía & Energía

2021

2022

rifas y en los índices de inflación del viejo continente. En los primeros días de la invasión de Rusia sobre Ucrania el GNL llegó a valer más de US\$ 65 por millón de BTU (US\$/MMBTU). Luego el precio se ubicó entre 35 y 40 US\$/MMBTU.

En 2020, la Argentina importó GNL para cubrir la demanda invernal a 4,5 US\$/MMBTU y en 2021, en un contexto de inflación mundial, pagó 8,3 US\$/MMBTU, menos de la mitad de los 3,5 US\$/MMBTU que se les paga a las petroleras la producción local de gas mediante el Plan GasAr. Hoy, el precio del

## Entre US\$ 3200 y US\$ 4800 millones adicionales necesitará el gobierno este año para afrontar la escalada récord del precio del GNL.



GNL depende de cómo se desarrolla la guerra en el este europeo y cuántos cargamentos demande Europa.

Esto es una pésima noticia para la Argentina, que necesita gastar menos en subsidios energéticos, ya que eso fue lo que el gobierno acordó (y refrendó el Congreso Nacional) con el FMI. Los números son realmente impactantes. Según la consultora Economía & Energía, que dirige Nicolás Arceo, este año el gobierno necesitará entre US\$ 3200 y 4800 millones adicionales para afrontar la escalada récord del precio del GNL. Significa que este año el país podría llegar a necesitar más de US\$ 15.000 millones solamente en subsidios energéticos. Se estima que en 2021 esa cifra fue de alrededor de US\$ 10.900 millones.

Carabajales destacó que “la ventaja que tenía la Argentina era la contraste con Europa. Cuando ellos dejaban de comprar GNL, empezábamos a comprar nosotros. La excepcionalidad de este año es que Europa está comprando GNL para almacenar porque se quedaron sin stock. La salida de la pandemia y la caída de la producción a nivel internacional por la agenda ambiental hicieron que depletaran (vaciaran) los almacenamientos y aho-

ra Europa quieren llenarlos de nuevo. Esto generó una competencia que no era habitual para la Argentina. Es una incógnita cómo van a reaccionar los mercados de GNL y de gasoil. Ieasa (ex Enarsa) todavía no compró los cargamentos necesarios (se calcula que se necesita entre 60 y 70 barcos). Ahora está saliendo a adquirir los buques para mayo y principios de junio. Lo mismo ocurre con Cammesa y el gasoil. Todavía se desconoce el resultado y cuál será la decisión política del gobierno sobre los precios a validar”.

Además, Carabajales subrayó que “los US\$ 15.000 millones tienen que estar vía exportaciones o reducción de gastos. En el marco del acuerdo con el FMI, los requerimientos de reducción del déficit en materia energética hoy parecen una quimera. Tendríamos que ir hacia un incremento de tarifas que no son tolerables por la sociedad. Creo que el gobierno está en un atolladero porque el precio internacional no lo maneja y está corto en disponibilidad de divisas. Es un verdadero desafío”.

### Gas de Bolivia

Otro punto importante de la tormenta

perfecta es que la Argentina está negociando una nueva adenda (la sexta) del contrato de gas original con Bolivia, suscripto en 2006. Al cierre de esta edición, todavía ambos países no habían llegado a ningún acuerdo sobre los volúmenes a enviar ni el precio final. Hasta febrero, esta negociación iba por carriles normales, con la excepción de que Bolivia viene sufriendo un declino en su producción. Esto lo ponía en una posición de debilidad frente a la Argentina. Pero la subida del precio del gas natural a nivel internacional registrada a inicios de año por la baja en los casos de Covid-19 en el mundo complicó el diálogo porque el gobierno de Luis Arce comenzó a pretender, lógicamente, un mayor precio.

A principios de febrero, ambos países acordaron un cuarto intermedio. Pero, para perjuicio del país, se desató la guerra en Ucrania que provocó un giro de 180 grados en las negociaciones. Ahora, es la Argentina la que se encuentra en una posición de debilidad frente a Bolivia. El gobierno de Alberto Fernández quiere que Bolivia despache un volumen mayor que los 14 millones de metros cúbicos diarios (MMm<sup>3</sup>/d) que envió en 2021 y por el cual la Argentina pagó 7,4 US\$/MMBTU. Y el país del altiplano quiere un precio mayor. El acuerdo con Bolivia es clave para la Argentina porque todos los metros cúbicos de gas natural que no se importen de ese país, tendrán que reemplazarse por GNL, que es mucho más caro y hay escasez mundial.

### Gasoducto NK: demoras y apuros

No poder transportar el gas desde Vaca Muerta es el tercer componente de la tormenta que se avecina. Los gasoductos existentes desde Neuquén hasta los centros de consumo del centro del país están con su capacidad completa desde el año pasado. Para el 2022 no habrá un nuevo gasoducto para evacuar la producción creciente de Vaca Muerta. Recién, con suerte, estará operativo para el invierno de 2023. El nuevo ducto unirá las localidades de Tratallen (Neu-



# 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)

quén) con Saliquelló (Buenos Aires).

Es una necesidad de la industria desde hace mucho tiempo y el tema atravesó distintos gobiernos. Recién ahora, con demora, la Secretaría de Energía lanzó la licitación para la primera etapa del nuevo gasoducto, que permitirá sumar 11 MMm<sup>3</sup>/d para el invierno de 2023 y un total de 22 MMm<sup>3</sup>/d para 2024. Pero ahora no está y el país lo va a sentir en los próximos meses de frío.

### Qué alternativas hay para este invierno

El ex funcionario y analista del sector describió algunas alternativas con las que contaría la Argentina para afrontar la tormenta. “Dejando a un lado la necesidad de la ampliación del gasoducto, la alternativa que tiene el país es interactuar con los países vecinos para lograr una sinergia en gas y electricidad. Se puede hacer un ‘switch’ para ver cómo da la cuenta entre importar electricidad y líquidos (combustibles). También, explorar algún adicional de la cuenca Austral y la del Golfo de San Jorge, porque ahí no hay restricción de transporte. Además, hay que ver qué pasará con la negociación con Bolivia y otras alternativas cómo gestionar los embalses del Comahue para guardar agua para el invierno. La Secretaría de Energía tendrá que hacer un balance fino entre todas las opciones (para no realizar o acotar los cortes). En realidad, se trata de paliativos que no van a impedir que el país tenga que importar GNL y líquidos. Esto implica estar sometidos al frente externo de altísimos precios y de probable escasez”.

### Qué escenario están viendo las productoras

APERTURA dialogó con dos importantes compañías productoras de gas de la Argentina que analizaron la coyuntura y lo que esperan para este invierno. Además, aportaron su mirada sobre el futuro del gas natural en el país. Tecpetrol, la petrolera del grupo Techint, produce desde el área Fortín de Piedra en Vaca Muerta y planea inyectar más de 20 MMm<sup>3</sup>/d

este invierno. Pluspetrol se prepara para expandir la producción en La Calera, un bloque de gas en Vaca Muerta que tiene mucho potencial y que la compañía espera duplicar los pozos y alcanzar los 10 MMm<sup>3</sup>/d para 2023.

Ricardo Ferreiro, director General de Desarrollo de Negocios, Gas & Power y Comercial de Tecpetrol, remarcó que “con las señales y condiciones adecuadas (previsibilidad, contractualización de la demanda local a un precio que remunere fuertes inversiones en infraestructura, acceso a exportaciones, entre otros factores), la Argentina tiene en Vaca Muerta gas ‘infinito’ y a un costo razonable y competitivo para el mercado local, con volúmenes muy relevantes para la exportación regional y global”. Y agregó que “en el caso de Tecpetrol, las instalaciones de Fortín de Piedra están a plena capacidad, con un potencial de 20,5 MMm<sup>3</sup>/d de gas para este año”.

Sobre el contexto internacional, Ferreiro destacó que “la guerra de Rusia a Ucrania le agrega mayor urgencia al desarrollo de las ampliaciones del gasoducto, que es condición necesaria para poder aumentar la producción y reemplazar importaciones. Pero ahora que los precios de la energía se están disparando y la disponibilidad del GNL es cada vez más escasa en el mundo aún a muy altos precios, el impacto es significativamente mayor. La Argentina puede y debe jugar un rol relevante en el mundo energético a nivel local, regional y global, y en estas circunstancias tiene la responsabilidad de hacerlo”.

En lo que respecta a la producción local, el ejecutivo de Tecpetrol indicó que “está garantizado para este año completar la capacidad de transporte existente por parte de los productores. La falta o no de gas dependerá de la disponibilidad del mercado internacional de suministro de GNL para los barcos que tiene que importar la Argentina durante el invierno”.

Desde Pluspetrol indicaron que “en los próximos años se dará un salto en el desarrollo gasífero de Vaca Muerta. A nivel productivo tenemos potencial para pensar en llegar a suplir las importaciones que se dan en la época in-

vernal con gas nacional. Pero nada de esto vemos que se pueda plasmar en la realidad si no logramos ampliar el sistema de evacuación de gas; es fundamental que la infraestructura se adecúe a esta nueva realidad”.

“En el sector, hace tiempo se viene discutiendo la necesidad de contar con una visión de largo plazo y reglas claras pro-inversión. Asimismo, ya se hizo evidente la necesidad de infraestructura crítica para abastecer la demanda nacional, especialmente durante el pico invernal, y, eventualmente, la exportación de hidrocarburos.”

### Los planes de las compañías

Ferreiro aportó la visión que tienen desde Tecpetrol sobre los planes en el mediano y largo plazo: “Para el 2022 no habrá ampliación de la capacidad de transporte, pero ya se lanzó la licitación para la primera etapa del nuevo gasoducto. Es importante resaltar que la mayor producción de gas requiere también otras inversiones relevantes en infraestructura por parte de las operadoras (plantas de separación y tratamiento, gasoductos de recolección e interconexión, entre otras cosas), para esto se necesitan señales adecuadas de volumen y precio que permitan encarar con anticipación estas inversiones, particularmente en un mundo donde el mercado de provisión de materiales, equipos y logística está desbordado”.

En tanto, desde Pluspetrol señalaron que “estamos viviendo un contexto sumamente complejo, cambiante y de difícil definición producto tanto de la pandemia, como de la guerra en Ucrania. Todas las consecuencias a nivel mundial, en los mercados y en el suministro energético en particular, hacen muy difícil poder estimar un escenario futuro. Sin embargo, satisfacer las necesidades energéticas se volvió esencial. En la Argentina es urgente que se articulen medidas para apuntalar el desafío que el déficit de infraestructura nos presenta, que normalmente están relacionadas con reglas claras que incentiven la inversión y desarrollo”. <AP>

Diseño y desarrollo

# Creatividad e innovación: las claves de una agencia líder

Copileidy, la primera agencia de producción gráfica digital argentina, diseña y desarrolla productos a medida de los requerimientos de cada cliente.



Para las empresas, conectar con los consumidores de una manera más profunda supone un desafío nuevo pero necesario a la hora de realizar un producto y su comunicación. Hoy en día no solo importa el resultado final, sino la creación de experiencias que generen un impacto positivo en el consumidor.

En esa línea, Copileidy, la primera agencia de producción gráfica digital en Argentina con más de 39 años, se adapta a las necesidades del cliente a la par que continúa creciendo y transformando sus procesos de trabajo. Líderes en impresión digital, diseño y desarrollo, su trabajo se basa en la innovación, la creatividad, la sustenta-

bilidad y el compromiso para lograr productos personalizados.

Esto se debe a que los cambios en la cultura del consumo están modificando la relación con el producto, las empresas y los consumidores, en un proceso que se acerca a un modelo más humanizado y cercano con el cliente, estableciendo vínculos a un nivel emocional y corriéndose del lugar común en donde solo se busca vender un producto.

Copileidy sabe que cada paso en el desarrollo de un producto es un pilar clave. En ese sentido, el packaging juega un rol fundamental: "Un buen packaging es aquel que impacta y llama la atención sobre sus competidores, pero también

es el que su formato, color y materiales son coherentes con los valores de la marca o empresa", afirman desde la agencia.

Su metodología se basa en el trabajo conjunto, a la vez que ponen especial atención a las necesidades de las marcas, las características del producto y los mensajes que buscan transmitir, para poder asesorar de manera personalizada a cada cliente. Entre ellos se encuentran L'Oréal, Lancôme, La Roche Posay, Coty, Rimmel, Estée Lauder, Accenture, EY, Banco Galicia, Shell, entre muchos más.

Bajo el lema "Somos creación, diseño y resultado", Copileidy se distingue por su mirada detallista, minuciosa e innovadora al momento de ser creativos y pensar de qué manera original y disruptiva llegar a los consumidores. Su mantra descansa en un paso a paso que asegura el éxito del producto: asesoramiento y consultoría, diseño, desarrollo, impresión, producción, terminación y entrega.

Para avanzar en el camino hacia la transformación y el crecimiento constante, la agencia innova mediante las nuevas tecnologías y la adquisición de nuevos equipos. "Innovar en función de las necesidades de nuestros clientes es sin dudas nuestro foco y prioridad", señala Facundo Maldonado, director de Comercial y de Marketing.

Así, Copileidy busca la mejor experiencia hacia el consumidor y trabaja para que los productos de sus clientes comuniquen el mensaje que quieren transmitir de una manera efectiva y que genere impacto en los consumidores, sin perder de vista la sustentabilidad.

La empresa es, además, la primera agencia en disponer del certificado FSC®, acreditando a nivel internacional que sus productos cumplen con las normativas de respeto forestal. Sumado a esto, a la hora de imprimir, eligen tintas eco solventes, es decir, que no liberan COV (compuestos orgánicos volátiles) hacia la atmósfera, no tienen olor alguno, y los líquidos utilizados en su composición son 100% biodegradables.

## Sectores

# ¿Hay lugar para más mate?

Precios, balanza comercial y sequía integran la trinidad que tiene en alerta a la industria yerbatera. Se le agrega la dificultad de sumar nuevos consumidores en un mercado con alta penetración. De las cifras históricas de 2021 a un presente de incertidumbre, peleas y riesgo.



Por Javier Ledesma Cascio

Si se lo observaba desde afuera, parecía que el negocio yerbatero había tenido un 2021 inmejorable. Producción récord de hoja verde, aumento del consumo interno en un mercado ya maduro y robusto y proyectos de inversión millonarios para agrandar tanto la torta local como las exportaciones. Sin embargo, en los pasillos internos de la industria se cebaba otro mate. Resoluciones para limitar la cosecha, recursos de amparo ante la Justicia, cifras inéditas de importación desde Brasil y Paraguay y problemas logísticos que enfrián los envíos al exte-

rior. A esto se le sumaron los dramáticos incendios y sequías en Corrientes que podrían conllevar una pérdida del 40 por ciento en la producción primaria.

“El consumo no crece a grandes pasos, sino que se mantiene y acompaña el crecimiento de la población. En 2021 se retomó la senda que venía de años anteriores. Fue récord, pero en un contexto de un mercado supermaduro con penetración de más del 90 por ciento en los hogares. El solo hecho de pensar en sostenerse y con pequeños crecimientos ya es un desafío fenomenal”, asegura Carlos Coppoli, gerente Comercial de la cooperativa Productor-

res de Yerba Mate de Santo Pipó, dueños de la marca Piporé.

Según datos del Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM), en 2021 se produjo un ingreso de 882 millones de kilos de hoja verde, lo que marcó un alza en el orden del 8,4 por ciento versus los 813,2 millones de kilos del año anterior. A su vez, el consumo interno volvió a incrementarse tras una caída interanual en 2020. El último reporte anual de yerba mate a salida de molino marcó 282,8 millones de kilos en comparación con los 268,8 millones previos y aún por encima de los 276,8 millones de 2019 (+1,9 por ciento).

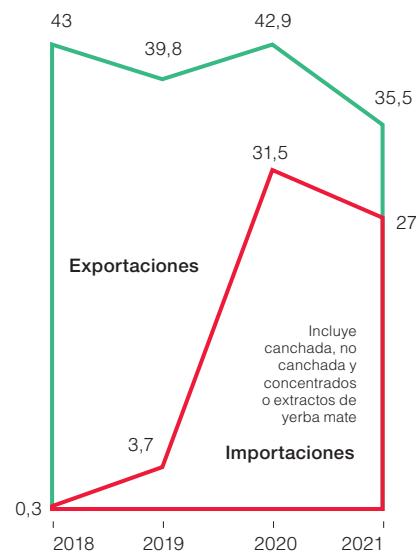
Para Gustavo Redondo, gerente Comercial de CBSé, los cambios de hábito de la pandemia influyeron directamente en estos números. “Que cada uno usara su propio mate impactó. Antes con 35 o 40 gramos de yerba tomaban dos o tres personas y ahora esos 35 gramos se transformaron en 140 gramos. Además, la gente tuvo más colaciones con yerba mate al estar en casa con *home office*”. Y también remarca otro factor menos festejable: “Hubo gente, en algún segmento no tan ABC1, que llegó a suprimir alguna comida por mate con galletitas”.

Esto llevó a que las compañías del

## Desajustes en la balanza

En millones de kilos

Fuente: INYM e INDEC.



sector invirtieran para potenciar su capacidad y, asimismo, presentar nuevas opciones en las góndolas. Por caso, la marca cordobesa lanzó variedades como jengibre y guaraná que se sumaron a sus 19 referencias, hoy liderada por hierbas serranas. En tanto Molinos Río de la Plata apostó por posicionar Salus, la nueva etiqueta que forma parte de su cartera de yerbas entre las que están Cruz de Malta, Nobleza Gaucha y Chamigo. Hoy, según detallan desde el segmento, el 70 por ciento del consumo se lo lleva la yerba común, mientras que las compuestas o saborizadas ostentan un 25 por ciento y el resto se reparten entre suaves y *premium*.

La misionera Amanda, comercializada por la histórica La Cachuera, desembolsó US\$ 3 millones en maquinaria para inflar en un 30 por ciento su capacidad de envasado. "Ese era uno de nuestros problemas para crecer y esta máquina va a entrar en régimen este mes. Por otro lado en 2021 inauguramos depósitos nuevos para tener un mayor volumen de yerba canchada", cuenta Omar Figueredo, vicepresidente de la empresa.

Pero después del año récord en producción, ahora los industriales prefieren no dar perspectivas detalladas para 2022. Si bien, a priori, aseguran que el stock estaría asegurado, las dudas están puestas en lo que sucederá el próximo año. Esto no es menor para su planificación dado que las compras de materia prima para 2023 se llevan a cabo durante esta cosecha. E incluso mencionan que podría regresar una práctica inédita que se produjo en 2020.

### Incendio voraz

"Es lamentable. Hay plantas de muchos años que se están muriendo y eso va a recaer en menos producción y suba de precios", plantea Figueredo. Los incendios que afectaron a la provincia de Corrientes desde enero pasado impactaron en la matriz productiva de varios productos regionales y la yerba mate no quedó exenta del golpe.

Según un relevamiento inicial de la Asociación de Plantadores del Noreste (Apnea), el fuego y la consecuente sequía dañó 4000 hectáreas lo que de-



En árabe: CBSé apuesta a entrar en el mercado de medio oriente con producto terminado directo a las góndolas.

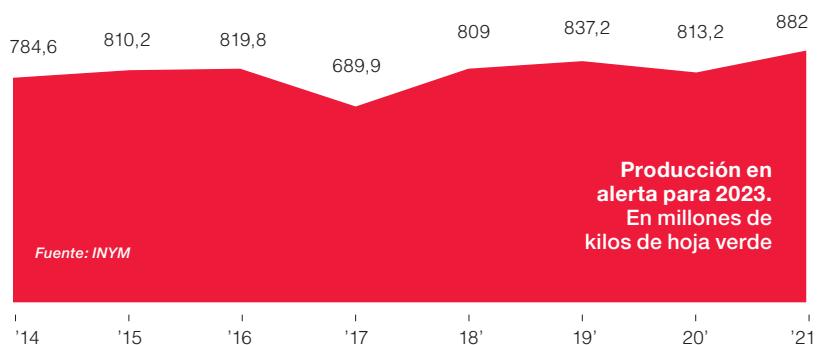
rivaría en una reducción de cosecha de 76 millones de kilos. Esto ya afectó la zafra de enero y febrero que estuvo un 46 por ciento por debajo del promedio.

Corrientes, junto a Misiones, son los dos focos de producción yerbatera en el país debido a su suelo rojo. La primera, de acuerdo a un informe de 2021 de INYM, contaba con 23.000 hectáreas de yerbales, mientras que la segunda tenía 154.500 en total. Durante la última reunión de directorio de la entidad, en la que se buscaba definir el precio de referencia de la materia prima, el representante del gobierno correntino se abstuvo de votar y pormenorizó que la provincia pronosticaba una caída de entre 30 y 40 por ciento de la producción total para este año.

Se estima que no habrá un notorio

faltante en góndolas por una cuestión específica de su proceso de producción. La yerba mate, antes de ser envasada, se estaciona entre nueve y 12 meses por lo que la que se compra hoy pertenece a la campaña anterior. No obstante, recuperar lo perdido será otra obra compleja, ya que para que un yerbal entre en producción precisa cinco años y recién a la década está en su plenitud. "Se vislumbra algo complejo para 2022 sobre materia prima y se espera que haya menos hoja verde. Pero hay tiempo para corregir y buscar alternativas. La importación, por ejemplo, es una opción para paliar la situación", menciona Coppoli, de Piporé.

Los envíos de yerba mate desde Brasil y Paraguay se volvieron más que una alternativa entre 2020 y 2021.



**5**

Tarda un yerbal en entrar en etapa productiva. Recién se lo considera en plena producción a los 10 años.

Años

**40**

%

De pérdidas

En la etapa de zafra se calcula que tendrá la cosecha en Corrientes.

“Fue fuerte en 2020 en particular desde Paraguay porque ellos tenían yerba de buena calidad que les fue sobrando en los últimos tres años. El productor aumentaba el precio, nosotros no podíamos subirlo por el congelamiento de precios y salía más económico importarla que comprarla acá”, afirma un ejecutivo de una importante compañía. Por su parte, Figueredo, de Amanda, agrega: “En Brasil consumen yerba muy molida y sin estacionar que a nosotros no nos sirve y abastecen a Uruguay con yerba ahumada despalada y estacionada. Pero cambiaron el método de secansa y empezaron a usar el nuestro”. Y desde la pata industrial justifican con números: “Acá pagábamos \$ 160 el kilo y desde Brasil lo traímos a \$ 130”.

En 2020 las importaciones de yerba mate crecieron un 13.628 por ciento en volumen con respecto a 2018. De traer 229.714 kilos por no más de US\$ 1 millón se pasó a 31,5 millones de kilos por US\$ 37,1 millones, según datos publicados por el Indec. Si bien Paraná es el principal estado productor en Brasil con un 87 por ciento del total, la mayoría de los envíos a la Argentina vienen desde Río Grande do Sul, el mayor consumidor de yerba mate. De acuerdo a un informe de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural de Brasil, los precios de exportación al país subieron de US\$ 0,99 a US\$ 1,84 el kilo en el municipio de Arvorezinha y de US\$ 0,98 a US\$ 1,11 en Áurea entre enero de 2020 y el mismo mes del año pasado.

Recientemente, *El Cronista* reveló que las empresas yerbateras ya iniciaron reuniones con el Ministerio de Desarrollo Productivo para solicitar una nueva apertura de importaciones por esta inminente merma productiva. Y, por supuesto, los productores pusieron el grito en el cielo. Un grupo de varias asociaciones de tareferos le solicitó al Gobier-

no de Misiones que cobre un arancel a la yerba importada. El precio de la hoja verde y de la materia prima canchada, es decir la que ya pasó por un primer proceso de triturado previo a su llegada al molino, es otro eje de debate en el sector.

#### El fantasma de la sobreoferta

La resolución 170/2021 del INYM puso de un lado al Gobierno de Misiones y los pequeños productores y del otro a Corrientes y los grandes *players*. Esta medida establecía, a partir de enero de 2022, un límite a las nuevas plantaciones con un máximo de cinco hectáreas por productor por año contemplando la posibilidad de reponer plantas secas o muertas y un dos por ciento de replantación. El organismo justificó que, en base a un relevamiento propio, existían más de 22.000 hectáreas que en los próximos cuatro años entrarían en producción, las cuales incrementarían en 220 millones de kilos la cosecha y llevarían el total a 1100 millones de kilos por año. El escenario, planteaban, sería de sobreoferta, desplome de precios y crisis.

La Cachuera presentó un pedido de amparo y el juez Federal de Paso de los

**\$ 480 millones estiman que costará recomponer los yerbales consumidos por los incendios y la sequía, según un relevamiento inicial de la Sociedad Rural Argentina.**

Libres, Gustavo Fresneda, suspendió la aplicación de la resolución hasta que la Justicia se expida sobre su constitucionalidad. En marzo hizo lugar a una medida cautelar de no innovar solicitada por la Asociación de Productores Molineros de Corrientes integrada, entre otras, por Establecimiento Las Marías (Taragüí, La Merced, Unión y Mañanita) y Cooperativa Agrícola de la Colonia de Liebig (Playadito), los dos principales jugadores en ventas.

Al respecto, Figueredo esboza: “Nosotros nos habíamos preparado con un vivero y teníamos 300 hectáreas para plantar. Hicimos una inversión importante que llevó un año prepararla. Si no nos dejan plantar vamos a tener que salir al mercado a vender algo que era para nosotros”.

“En 100 años Las Marías plantó 3500 hectáreas y, de repente, ahora dice que quiere plantar 2500 hectáreas. ¿Para dejar afuera a miles de productores? Es una depredación del mercado”, respondió Emilio Jouliá, síndico del INYM, en una conferencia de prensa. Ante la consulta de este medio, la empresa correntina decidió no participar del artículo. El secretario de Comercio Interior, Roberto Feletti, también cargó contra la yerbatera y la acusó de ser una de las compañías “responsables de la aceleración en los precios” por un incumplimiento del 70,6 por ciento en el programa Precios Cuidados. “Lo que pasa es que a Las Marías le cuesta pagarles bien a los productores para ampliar su renta, habida cuenta de los porcentajes de mercado que tiene”, remarcó.

El precio de referencia que se les paga a los productores, justamente, es algo que aún resta definir. Como es costumbre, al no llegar a un acuerdo en la comisión directiva del INYM, esto deberá ser definido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Al cierre de esta edición, no había novedades respecto a este tema. La resolución de noviembre de 2021, vigente hasta el 31 de marzo inclusive, establecía los valores en \$ 36,83 el kilo de hoja verde y \$ 139,95 para la hoja canchada. Por su lado, los productores buscan un incremento superior al 70 por ciento,



Foto: Gentileza Amanda - Jorge Bidiegain

La Cachuera exporta alrededor del 40 por ciento de su producción mensual, que es de 3 millones de kilos. El Mundial de Catar podría incidir en una mayor penetración en el mercado árabe.

mientras que los molineros apuntan a un 25 por ciento de aumento.

Un empresario que conoce bien el negocio detalla: "Antes del 2000 se fijaba un precio por laudo y se solía pagar menos. En la época de (Guillermo) Moreno (N.d.R: secretario de Comercio Interior de 2006 a 2013), nos llamó para un careo de cuánto pagábamos y algunos no salieron tan bien parados. Ahí se empezó a respetar un poco más el precio fijado y después cambió a oferta y demanda, entonces el precio pasó a ser el piso".

Hoy, indica, la hoja verde suele pagarse alrededor de \$ 45, en tanto el precio real de la canchada supera los \$ 170. Según un informe de CAME de febrero de 2021, los impuestos componen un 39,3 por ciento del precio final del kilo de yerba mate en góndola. Los productores y viveros explican un 22,4 por ciento, la molienda y envasado un 11,1 por ciento y el sapecado, secado y canchado un 7,6 por ciento.

### Nuevas oportunidades

Con un mercado local maduro y establecido, y previsiones de crecimiento interno poco significativas, la apuesta está en continuar predicando el consumo de yerba mate en el exterior, tanto en el formato de cebado tradicional como otras alternativas que empiezan a tomar fuerza en diferentes latitudes.

"La mayoría del mate que se exporta se termina consumiendo como mate cebado tradicional, que es lo que sucede en Chile, Líbano y Siria que son los principales mercados. En el resto, por lo general, también son argentinos, sirios y libaneses que viven fuera de sus países. El potencial está en nuestra capacidad de poder adaptar la yerba a un formato de consumo al que la gente esté más acostumbrada, como es la infusión en taza", reflexiona Coppoli, de Piporé. El año pasado la compañía abrió el mercado indio con un envío de 1500 kilos.

Sobre este proyecto, explica: "Hicimos una mezcla con otras hierbas y flores y lo vendemos en saquitos de tres gramos. Estamos trabajando en nuevos envíos". A su vez, cuentan con un convenio con una empresa siria a la que le envían yerba mate a granel y luego la envasan con su marca allá.

Por su parte, Figueredo le resta potencial a la India como posible consumidor de mate argentino. "Hemos explorado, pero ellos toman té y la yerba mate aparece como un componente más por lo que el volumen es poco. En una planilla de Excel se sostiene si calculás los habitantes y cuántos toman té, sin embargo la realidad no es así". La Cachuera exporta alrededor del 40 por ciento de su producción mensual, que es de 3 millones de kilos.

La cercanía del Mundial de Catar y

la visibilidad que tendrán algunos "embajadores" del mate como Lionel Messi y Luis Suárez, apuntan desde el negocio, podría incidir en una mayor penetración dentro del mercado árabe. "Ya tuvimos entrevistas con qataríes y gente de Arabia Saudita y Kuwait que prevén un gran consumo para esa época", señala Redondo. Recientemente CBSé realizó su primer envío a Dubái con un paquete adhoc de 250 gramos.

No obstante, los últimos datos de exportación exhiben una caída en 2021 con respecto al año anterior. Según el informe del INYM de los 42,9 millones de kilos exportados en 2020 se redujo a 35,5 millones. El ejecutivo de La Cachuera señala que hay un factor logístico también detrás de esto. "Es un problema de transporte mundial porque falta lugar en los buques y hoy sigue complicado. Usualmente mandamos entre 50 y 55 contenedores por mes, pero en enero mandamos 30, en febrero cinco y para marzo teníamos 20", pormenoriza.

Otros verticales del negocio empiezan a tomar fuerza, aunque aún son incipientes. El consumo interno de yerba orgánica aumentó de 45.959 a 73.063 kilos entre 2019 y 2020, según Senasa, lo que responde a los cambios en los hábitos de consumo. Además, la aparición de bebidas a base de yerba mate potenciaron los envíos de concentrados, extractos y esencias que, en base a las cifras de Indec, crecieron un 56 por ciento en volumen de 2019 a 2021. El año pasado totalizaron 2,9 millones de kilos por US\$ 7,6 millones, con Chile como principal cliente.

A fines de marzo el rubro recibió otra buena noticia. Tras la reglamentación de la llamada Ley de Etiquetado Frontal, el INYM y el Gobierno de Misiones confirmaron que la yerba mate quedará excluida de llevar los octógones negros. Redondo remarca que el yerbatero es un mercado "que avanza lento" y al cual hay que trabajar con mayor énfasis porque no es tan popular a nivel global como el café o el té. "Porque los brasileños cuando avanzan van fuerte con precio. Es un mercado que alguna vez fue de ellos, nosotros lo recuperamos, pero ahora se despertaron". <AP>

# Un gusto adquirido

Los hard seltzer, las bebidas carbonatadas con bajo contenido de alcohol y que están de moda en los Estados Unidos desde hace varios años, ya llegaron al país. Las esperanzas de la industria local de masificar esta nueva tendencia en tierras criollas.

Por María Paula Bandera

De un lado del ring, las bebidas con alcohol; del otro, las sin. Así fue durante siglos, pero desde hace unos años, apareció un tercer contrincante en escena: las bebidas bajas en alcohol. Y dentro de este segmento, la estrella es los *hard seltzers*. Se trata de bebidas carbonatadas, en general de sabores frutales, cuya graduación alcohólica ronda el cinco por ciento. Ese nombre difícil de pronunciar, viene de la unión de dos palabras “*seltzer*”, como en inglés se suele llamar al agua con gas, y “*hard*”, en referencia al alcohol que contiene. Los *hard seltzer* nacieron en los Estados Unidos allá por 2013 y se volvieron populares hacia 2017.

La categoría es un *boom*. Según el informe “*Hard Seltzer Global Market Report 2022*”, publicado por la consultora ReportLinker, el mercado de estas bebidas “crecerá de US\$ 10.500 millones en 2021 a US\$ 12.350 millones en 2022, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 17,6 por ciento”.

Otras estimaciones son más moderadas, pero igual de alentadoras; de acuerdo con el estudio “*Right Taste for Healthier Beverages*”, entre 2021 y 2027, la categoría tendrá una tasa anual de crecimiento del 12,7 por ciento.

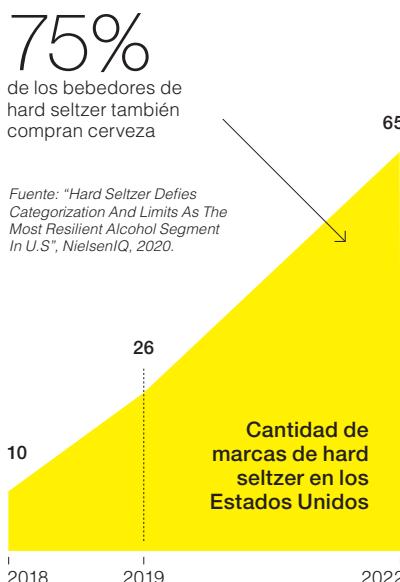
Estas bebidas recién llegaron a las góndolas argentinas durante el año pasado, cuando varios *players* locales lanzaron sus marcas.



## Debut

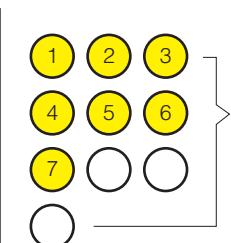
Meet y Hard Fresh salieron al mercado en junio de 2021 e inauguraron la categoría en el país.

“Observamos un crecimiento exponencial de los *hard seltzers* de 2017 a nuestros días, además de un mayor interés por parte de los consumidores en productos que acompañen un estilo de vida más equilibrado, por eso vimos la oportunidad de lanzar el primer *hard seltzer* de producción argentina”, cuenta Juan Faggionini, director de Marketing & e-Commerce para la Argentina, Chile y Uruguay de Grupo Cepas, la empresa creadora de Meet.



El desarrollo implicó una inversión de \$ 100 millones; luego de su lanzamiento en la Argentina, acaba de llegar a Chile. “Grupo Cepas está en un proceso de expansión en Chile, Uruguay, Perú y Paraguay, y todo nuestro portafolio está pensado de forma regional”, aclara Faggionini. En siete meses, la marca vendió más de 2,5 millones de latas y, según informan, lideran el segmento “conquistando más del 70 por ciento del mercado”.

CCU, una de las compañías de bebidas más importantes del país y la segunda más grande del mercado cervecero local, hizo al revés: primero lanzó Hard Fresh en Chile, en 2020, y, en junio de 2021, empezó con las operaciones en la Argentina, aquí fabrican las



de cada 10 consumidores de hard seltzer aseguraron que el cuidado de la salud es un "driver" a la hora de comprar estas bebidas.

dos variedades que integran el *portfolio*: mango y pomelo.

"Celebramos haber podido traer la categoría al mercado local en este contexto. Representó un desafío en un segmento con gran potencial y con consumidores que valoran este producto por haberlo probado en otras oportunidades durante sus viajes al exterior", cuenta Vanina De Martino, gerente de Marketing Sidras, Vinos & Spirits de CCU Argentina.

La gigante Coca-Cola, por su parte, también incursionó –aunque con perfil muy bajo- con su producto Topo Chico, marca oriunda de México. Y este año, la oferta se amplió con Mingo, del Grupo Peñaflor, y Very, de la destilería mendocina Casa Tapaus.

Hoy, los consumidores argentinos tienen más de diez variedades en góndola para elegir y es probable que la oferta crezca en el corto plazo. "La categoría es muy prometedora y tiene todo por crecer. Según un estudio de consumidores de GFK del último tri-

mestre de 2021, solo seis por ciento de la población la conoce y solo el uno por ciento la probó", asegura De Martino.

#### El secreto del éxito

Los *hard seltzer* ofrecen una alternativa para quienes buscan reducir la ingesta de alcohol sin abandonarlo del todo, pero también tienen otros beneficios: son bajas en carbohidratos, calorías y azúcar, y la mayoría no contiene ingredientes artificiales. Todo eso hace que algunos consumidores vean en estos productos una alternativa más saludable en relación a otras bebidas alcohólicas.

En ese marco, los *hard seltzer* logran encuadrarse entre los productos "*better for you*" (mejor para vos), como llaman los norteamericanos a los alimentos y bebidas industriales que se destacan por ofrecer un perfil más amigable con el organismo.

Esta búsqueda es más fuerte entre los *millennials* y *centennials*, pero, según aclara Mariela Mociulsky, CEO de la consultora Trendsity, "si bien la adopción por parte del merc-

ado de esta tendencia, así como la de los productos alimenticios funcionales y fortificados, responde a un reclamo generacional, la respuesta varía en cada región según la capacidad del mercado de asimilar esas innovaciones" y destaca que, en ese sentido, "la inestabilidad argentina" hace que la oferta de productos que siguen esos parámetros venga "más lenta, a diferencia de los países desarrollados, donde está afianzada".

En distintos medios del mundo, entre ellos la BBC, se publicaron notas en las que profesionales de la salud advertían sobre el peligro de que los jóvenes consuman *hard seltzers* sin controlarse por considerarlas inocuas. Caleb Bryant, director de Informes de Alimentos y Bebidas de Mintel, una firma de investigación de mercado, aseguró allí que los consumidores no están confundidos: "No esperan que este tipo de bebidas sean saludables, pero sí están interesados en que sean *better for you* (BFY): refrescan sin aportar azúcar ni



## La idea detrás del boom

**El fundador de la categoría tenía la idea de "acortar la brecha entre cerveza y cocktails". Por eso, las cerveceras invierten.**

Toda industria tiene que tener un pionero. Alguien que pone la piedra fundacional para dar los primeros pasos. En este caso, los encargados de dar el puntapié fueron Nick Shield y David Holmes, socios en Boathouse Beverage y creadores de Spiked Seltzer, considerada la primera marca que salió al mercado a fines de 2012. Shield ya contaba con experiencia en el mundo de las bebidas y en ese momento estaba abocado a la cerveza, sin embargo veía como las ventas bajaban. Hasta que se topó con la inspiración en un bar.

El propio emprendedor contó que ahí escuchó como cinco personas, una detrás de otra, pedían un vodka-soda (trago que lleva agua con gas, jugo natural y vodka). Entonces pensó que el consumo estaba virando en esa dirección. Luego de un año de desarrolló finalmente en noviembre de 2012 produjo la primera tanda de *hard seltzer* sabor lima en su garaje en Westport, Connecticut. Tres años y medio después, Boathouse Beverage fue adquirida por AB InBev.

Pero la que golpea la mesa no siempre es la que protagoniza las ventas. El mercado estadounidense está dominado por dos marcas que vieron la luz en 2016 y se llevan más del 70 por ciento del *market share*. La primera es White Claw, manejada por Mark Anthony Group; y luego se ubica Truly, de Boston Beer Company, que más tarde intentó innovar por fuera de las latas con su versión *six pack* de *hard seltzer* embotellada.

Una de las ideas de Shield era "acortar la brecha entre la cerveza y los cocktails". Eso explica que las cerveceras hayan querido subirse al boom de la categoría con casos como los de AB InBev con Bud; Constellation Brands con Corona y Molson Coors con su marca propia. Asimismo, una de las principales razones detrás de estos lanzamientos es que la cerveza es una categoría de la cual los *hard seltzer* están tomando mayor cantidad de consumidores. <AP> Javier Ledesma Cascio

## Las ofertas del mercado local

### Meet

- + Tres sabores: pomelo, lima, mango.
- + Jugo de fruta 100% natural.
- + Alcohol destilado cuatro veces para obtener la máxima calidad.
- + 99 calorías por lata (310 ml.).
- + Sin T.A.C.C

### Mingo

- + Tres sabores: limón con pepino y jengibre; pomelo con rosa mosqueta y cardamomo y maracuyá con guayaba y coriandro.
- + Graduación alcohólica: 4%.
- + Elaborada con agua de la Cordi-

### lerra de los Andes.

- + 98 calorías por lata (355 ml.).
- + Sin T.A.C.C

### Very

- + Dos sabores: hibiscus con frutos rojos y pomelo.
- + 99 calorías por lata (310 ml.).
- + Graduación alcohólica: 4,5%.
- + Contiene esencias artificiales.

calorías. Ante esta demanda, las marcas de alcohol de todos los segmentos responden y lanzan nuevos productos que son BFY". De hecho, según un reporte publicado por esa compañía el año pasado, casi siete de 10 consumidores de *hard seltzer* aseguraron que el cuidado de la salud era un "driver" a la hora de elegir una bebida alcohólica.

Sin dudas, la comunicación por parte de las marcas impacta en la percepción que tienen los consumidores, para Faggiolini la clave está en "ser muy claros en los mensajes que se transmiten sobre el producto" y aclara: "Meet pertenece al universo de las bebidas con alcohol y desde Grupo Cepas ponemos el acento en la moderación y en la versatilidad".

## De aquí y de allá

En el exterior el mercado de los *hard seltzer* es enorme y tiene a casi todos los gigantes de la industria como protagonistas. El año pasado, por ejemplo, Diageo adquirió West Spirits LLC, empresa fabricante de Lone River Ranch Water, una de las marcas más valoradas por los consumidores estadounidenses.

Faggiolini cuenta que en ese país, "los *hard seltzers* comenzaron una fuerte etapa de diversificación, donde la oferta ya incluye mayor o menor graduación alcohólica, diferentes intensidades o tipos de sabor, incluso aspectos funcionales y, por supuesto, también están las artesanales".

En los últimos meses, debutó en los Estados Unidos y, en menor medida en

distintos países de Europa, otra bebida con alcohol que va más allá del *better for you* y se inscribe en la línea de productos funcionales. Se trata de la *hard kombucha*, la versión alcohólica de este té fermentado conocido por su aporte de probióticos, vitaminas y sus propiedades antibacterianas.

Los *hard seltzer* y las *hard kombuchas* son dos de las siete subcategorías que pertenecen a las bebidas *ready to drink* (listas para beber), por eso, crecen de la mano. Según IWSR, desde 2018, ninguna otra bebida alcohólica pudo alcanzar el nivel crecimiento de los *ready to drink* (RTD); y dentro de ese segmento, los *hard seltzer* acaparan la mitad del volumen para 2025 -frente al 30 por ciento de participación que tuvieron en 2020-. Este aumento en las ventas viene traccionado en primer lugar por los Estados Unidos, pero también por países como China, Canadá, Australia y el Reino Unido.

"Los volúmenes fuera de los Estados Unidos son bajos, pero también lo es el *awareness*. Una vez que crezca el *awareness* veremos a más personas dispuestas a probar de qué se trata. Es importante recordar que, incluso en los Estados Unidos, a los *hard seltzers* les llevó unos años imponerse", explica Brandy Rand, director de operaciones de Américas, para IWSR Drinks Market Analysis.

La industria de las bebidas se rige por tendencias globales, por eso los grandes *players* del rubro invierten en la categoría y esperan que lo de "duro" solo quede en el nombre. <AP>

## Emprendedores

# La mirada está en Latam

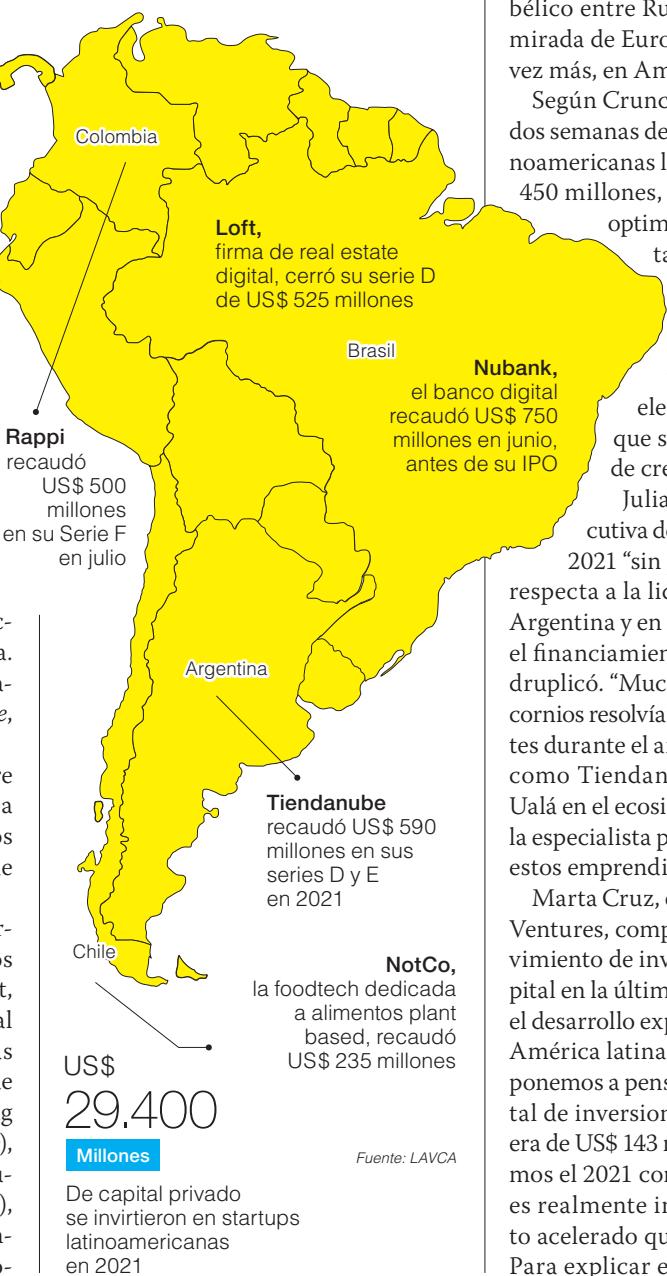
Los fondos de Venture Capital tienen el foco puesto en la región, con múltiples oportunidades para las startups locales. Además, la coyuntura global revaloriza al Cono Sur.

Por Florencia Lippo

La pandemia del Covid-19 frenó la actividad de muchas industrias durante el 2020 y buena parte del 2021. Sin embargo, en paralelo aceleró la demanda de algunos sectores, sobre todo en lo que respecta a la revolución digital y tecnológica. Así, se vio un boom en el uso de plataformas de pago virtual, compra *online*, logística, entre otros rubros.

En ese marco, los fondos de Venture Capital (VC) se mantuvieron atentos a las oportunidades en esos segmentos e impulsaron un importante nivel de inversiones.

En el 2021 se crearon ocho unicornios argentinos que se sumaron a los ya conocidos MercadoLibre, Globant, Despegar, OLX y Auth0 (que entró al prestigioso club en 2019). Las nuevas empresas que lograron la valuación de US\$ 1000 millones son Aleph Holding (firma dedicada a la publicidad *online*), Vercel (proveedora de *software*), Mural (*software* de colaboración digital), Bitfarms (del mundo cripto), Ualá (fintech) y Tiendanube (dedicada a dar so-



luciones para el *e-commerce*). Además, en febrero de este año se dio a conocer que la fintech Technisys fue adquirida por SoFi Technologies por un monto de US\$ 1100 millones; mientras que SateLogic, otro peso pesado del sector dedicado a la industria aeroespacial, estaría a un paso de convertirse en unicornio.

Esta tendencia no es exclusiva del año pasado, sino que para este 2022 las perspectivas también son positivas para los emprendedores de la Argentina y de toda la región. Además, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania corre la mirada de Europa y pone el foco, una vez más, en América latina.

Según Crunchbase, en las primeras dos semanas del 2022 las *startups* latinoamericanas levantaron más de US\$ 450 millones, y los especialistas son optimistas con respecto a esta tendencia para lo que resta del año. Es que, hasta el momento, la región cuenta con 27 unicornios y existe un elevado nivel de *startups* que se encuentran en etapa de crecimiento.

Julia Bearzi, directora ejecutiva de Endeavor, habla de un 2021 “sin precedentes” en lo que respecta a la liquidez de capital en la Argentina y en América latina, ya que el financiamiento de *startups* se cuadruplicó. “Muchos de los nuevos unicornios resolvían cuestiones apremiantes durante el aislamiento obligatorio, como Tiendanube en *e-commerce* y Ualá en el ecosistema fintech”, analiza la especialista para explicar el éxito de estos emprendimientos.

Marta Cruz, cofundadora de NXTP Ventures, compara los niveles de movimiento de inversión de Venture Capital en la última década para explicar el desarrollo exponencial que se vio en América latina el año pasado. “Si nos ponemos a pensar que en el 2011 el total de inversiones en VC en la región era de US\$ 143 millones y que finalizamos el 2021 con US\$ 15.700 millones es realmente increíble el crecimiento acelerado que se registró”, detalla. Para explicar este boom, la creadora

## Las startups argentinas atrajeron US\$ 1300 millones en inversiones de riesgo, con 6 rondas de capital de riesgo de más de US\$ 50 millones

Fuente: LAVCA

de esta plataforma de acompañamiento de *startups* de base tecnológica habla de la transformación digital de las corporaciones, PyMEs y hasta los microemprendimientos en el marco de la pandemia.

En el caso de la Argentina en particular, el total de capital derramado aproximadamente en compañías locales fue de US\$ 1300 millones y se ve un mayor interés por invertir en firmas de B2B porque el 66,3 por ciento de ese total fue en este segmento.

### Cómo será el 2022

Diego González Bravo, vicepresidente ejecutivo de la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (Arcap), estima que en este 2022 se registrará un buen nivel de actividad en lo que respecta a inversiones y movimiento de capital. A partir de la información recibida por la entidad al primer trimestre del año, ya se observa una tendencia positiva en la región.

En cuanto al escenario político y económico a nivel global, con la guerra entre Rusia y Ucrania y la pandemia como los principales aspectos que atraviesan al ecosistema, el especialista aclara que la coyuntura afectará de manera dispar a las *startups* según el rubro y el tipo de compañía. “Por caso, Satellogic, que le provee imágenes al gobierno ucraniano, está teniendo un buen nivel de actividad y en ese sentido su acción subió como consecuencia de la guerra. Sin embargo, a otras compañías este conflicto las puede perjudicar”, considera.

Para Bearzi, los emprendedores siguen teniendo múltiples oportunidades en la región, ya que quedan desafíos estructurales por resolver. “Hay un mercado más educado en cuestio-

nes tecnológicas, que está más acostumbrado a lo digital, y eso continúa generando demanda de emprendedores, hay un mercado ávido de recibir soluciones”, considera. Por eso, la directora de Endeavor cree que muchas de las inversiones en *startups* se darán en compañías tecnológicas aplicadas a distintas industrias. Healthtech, edtech, agrotech y fintech son los rubros que los fondos mirarán en este 2022, según su perspectiva. “Además, en la Argentina hay un ecosistema muy robusto, y habrá más oportunidades en la tokenización de distintos activos”, adelanta Bearzi en ese sentido.

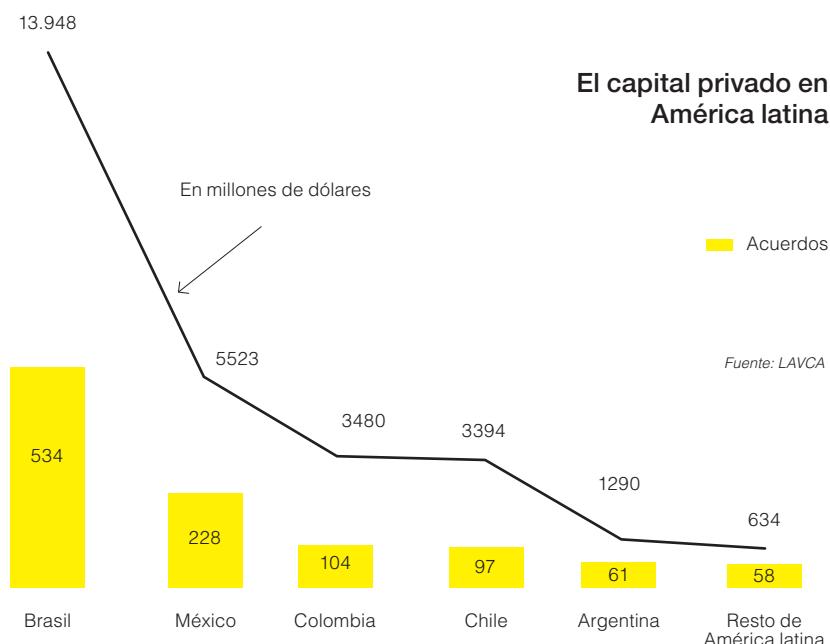
“Es probable que el VC siga mirando con cariño a la región porque tenemos un territorio libre de los conflictos bélicos. Eso nos posiciona mejor que otras zonas. Si bien habrá una desaceleración respecto del 2021 seguirá habiendo movimiento de capital en Amé-

rica latina en este 2022”, estima Bearzi.

“Las proyecciones para el 2022 son muy favorables, ya que en los últimos años han venido muchos fondos extranjeros con interés en la región”, detalla Cruz, de NXTP Ventures. Según explica, esto generó que las compañías que consiguen capital con inversores locales o regionales tengan la posibilidad de tener inversores internacionales en las siguientes rondas como las B, C y hacia adelante. “No tengo dudas de que van a aparecer nuevos unicornios, ya hay algunas empresas en la mira”, avisa. De todas maneras, para Cruz lo importante no es solo eso sino que las compañías que se están desarrollando desde la Argentina para toda la región van a seguir creciendo, ya que hubo buenas rondas de capital, tanto de las grandes como de capital semilla y etapas iniciales.

“Por su parte, hay nuevos fondos en América latina y en la Argentina, muchos de ellos creados por otros emprendedores. Por eso, mi visión es que seguirá muy activo el ecosistema”, adelanta.

En lo que respecta a las inversiones, Cruz considera que los ángeles están invirtiendo de forma directa en *startups* y, al mismo tiempo, a través de vehículos como gestores profesionales. Es decir que invierten en fondos



para acceder a un *portfolio* más curado y de alguna manera a tener un menor riesgo. Algunos de los rubros que concentran la atención de estos fondos tienen que ver con los segmentos que más conocen, aquellos en los que pueden aportar también contactos, conocimiento, como las fintech, edtech, logística, entre otros.

Por su parte, Cruz opina que el contexto global afecta a los emprendedores pero no necesariamente los retraerá. “Las startups tienen una gran capacidad de visión a largo plazo y de resiliencia, entonces siguen encontrando oportunidades”, considera.

#### **Startups en primera persona**

Después del boom de unicornios visto en el 2021, son muchas las empresas oriundas de América latina que se encuentran en etapas de crecimiento y que se encaminan a lograr la esperada valuación de US\$ 1000 millones. Mientras

las que operan y buscan resolver problemas a gran escala. Además, cuentan con una facturación de más de US\$ 500.00 anuales.

Lemon, por caso, fundada por Marcelo Cavazzoli y Borja Martel Seward, ya cuenta con 500.000 usuarios en la Argentina y ya se encuentra operativa en Brasil, por lo que apuesta por la expansión regional. “Logramos tener el producto correcto en el momento correcto”, interpreta Cavazzoli sobre el boom de la billetera virtual que se fundó, oficialmente en el 2020 –aunque su prototipo se gestó entre el 2018 y el 2019, cuando todavía el mundo de las criptomonedas era incipiente en el país. La app, que ofrece una tarjeta de débito Visa, permite hacer transacciones y recibir el 2 por ciento en cashback de Bitcoin.

“En la Argentina la adopción cripto es mayor que en toda la región, es el mejor país para hacer un producto así”, analiza uno de sus creadores. “Es-

de la startup los cinco miembros iniciales del equipo decidieron pasar el aislamiento obligatorio juntos. “Nos fuimos a vivir todos juntos e hicimos cuarentena en San Martín de los Andes, el ‘Crypto Valley’ y logramos construir las bases de la compañía”, recuerda.

Joaquín Olmedo, de Filadd, destaca que en el corto y mediano plazo el emprendimiento que ayuda a los estudiantes a obtener su título universitario – con un apoyo busca afianzar su operación en la Argentina, Chile, Colombia y Brasil. Los cursos incluyen material audiovisual, documentos de descarga y ejercicios en línea. El principal diferencial es la estrategia de acompañamiento, en la que los alumnos reciben un tratamiento personalizado en función de sus necesidades académicas.

“Nuestro plan es, principalmente, desarrollar el mercado de Brasil”, explica Olmedo para enfocarse en los países en los que ya tiene presencia. En paralelo, el fundador del emprendimiento comenta que este año también se lanzarán cursos de apoyo para distintas materias universitarias en Chile.

Con respecto a las rondas de inversión, la startup no se encuentra levantando dinero actualmente. “Estamos en proceso de armado de equipo y de ejecución de la última ronda concretada hace seis meses para afianzar el producto y el servicio”, expresa Olmedo y adelanta que en los próximos 12 meses prevén armar la serie A.

En tanto, a la hora de analizar la actividad de las inversiones de VC en la región, el fundador de Filadd sostiene que los inversores más sofisticados le están dando un voto de confianza a América latina. “Esto es porque hay oportunidades y emprendedores que están haciendo las cosas bien. Hay que seguir mirando globalmente, no quedarse en vender en un propio país sino diversificarse y buscar mercados competitivos”, interpreta.

“Si bien se viene un año duro en cuanto a la inversión de riesgo y la liquidez en todo el mundo, ya que hay incertidumbre por el escenario global, los fondos siguen mirando a la región”, concluye. <AP>

## **No se están viendo signos de desaceleración. Solo en las dos primeras semanas de 2022 las startups de América latina levantaron más de US\$ 450 millones**

Fuente: Crunchbase.

tanto, también aparecen distintos jugadores con una proyección de desarrollo que se vio apalancada por la pandemia del Covid-19, entre otras variables.

Según Endeavor, algunas de las compañías que estarán en el centro de la escena en los próximos años son Lemon, en el mundo cripto; Karvi, un marketplace de autos; Alkemy, una plataforma que busca contribuir al crecimiento de las compañías latinoamericanas para que puedan exportar sus servicios al mundo; Bricksave, que tiene como objetivo dar acceso a inversiones seguras en real estate a nivel global; y Nulinga y Filadd, en el nicho educativo. De acuerdo con la organización, las compañías son prometedoras porque están transformando las industrias en

te año vamos a lanzar nuevos servicios para fusionar el ecosistema cripto con el mundo tradicional”, adelanta Cavazzoli. Para financiar ese crecimiento, tanto territorial como en los servicios ofrecidos y en la estructura interna, la empresa tiene en carpeta futuras rondas de inversión, luego de concretar la serie A el año pasado.

“A fines del 2021 crecimos exponencialmente, más de 36 veces, no solo en usuarios sino en volumen del equipo, pasamos de ser cinco personas en un departamento, que era mi casa, a más de 220 colaboradores trabajando”, compara el cofundador sobre la evolución de este emprendimiento. Es que durante el 2020, en plena pandemia del coronavirus, para avanzar en el desarrollo

Especial Recursos Humanos

## Líderes

# Llegó un nuevo paradigma

Crear una cultura de aprendizaje positiva en las organizaciones es una de las claves para retener talento y conformar equipos de trabajo sólidos que ofrezcan el mejor potencial de sí mismos. ¿Qué opinan los especialistas?



Clara Franco, People Head de Mudafy.

Por Florencia Borrilli

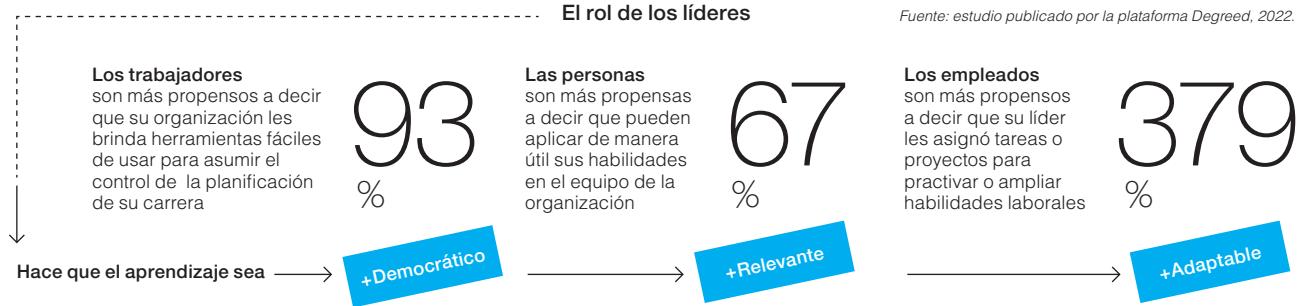
Según señala el informe *Cómo aprende el personal*, publicado por la plataforma de upskilling Degreed, una cultura de aprendizaje positiva está directamente relacionada con una mayor agilidad organizacional, un crecimiento más rápido de los ingresos y un mayor compromiso de los empleados.

Dentro del mundo empresarial, “los líderes son cruciales para desarrollar una cultura de aprendizaje positiva”, menciona Débora Mioranza, vicepresidenta para América latina y el Caribe de Degreed, ya que son quienes juegan un papel clave en la creación de situaciones favorables para el desarrollo profesional de sus empleados, asegurando el acceso a recursos de aprendizaje u oportunidades de crecimiento. También señala que “son el vínculo principal entre los objetivos comerciales de las empresas y el desarrollo de las habilidades necesarias para lograrlos. Cuando la liderazgo se involucra, el aprendizaje se democratiza”.

En definitiva, es el líder quien por su posición tiene el poder de transformar. Una encuesta de McKinsey & Company expresa que las empresas que pueden movilizar su grupo de talentos rápidamente para aprovechar las nuevas oportunidades tienen una mayor probabilidad de superar a sus competidores y tienen seis veces más probabilidades de obtener más retornos. Y esto solo es posible cuando el liderazgo comprende el valor de una cultura de aprendizaje positiva.

Matías Illodo, HR Sr. Country Lead Argentina de PepsiCo, comenta que, en su caso, la cultura organizacional depende en un “porcentaje altísimo” de sus líderes. “Cargan con la responsabilidad de trabajar de acuerdo con nuestras políticas establecidas en la organización”, dice.

En PepsiCo los líderes son el mejor reflejo de esta compañía que busca celebrar el éxito, expresar la opinión sin miedo, elevar el nivel de talento y diversidad, enfocarse y hacer las cosas con rapidez, centrarse en el consumidor, actuar como dueños y con inte-



gridad. Paula Molinari, fundadora de Whalecom y directora del Programa de RR.HH de la Universidad Torcuato Di Tella, asegura que “no solo los líderes juegan un rol fundamental para contribuir en una cultura de aprendizaje positiva”.

Y cuenta que en una investigación que realizaron hace algunos años concluyeron en que los líderes que más impulsan el aprendizaje son los que ponen foco en su propio desarrollo. Esto tiene que ver con “fomentar la exploración, la participación”, con la lupa “en la persona y en la evolución constante”.

“En los últimos 10 años, los Diagnósticos de CI de Latam realizados por BW nos indican que los líderes son el canal de comunicación más valorado por las personas, siendo referentes en múltiples aspectos, tanto en lo técnico-profesional como en lo relacional-humano y en especial, en lo conversacional”, destaca Barbara Barreiro, jefa de Capacitación de BW Comunicación Interna. “Hoy sabemos que el conocimiento cobra sentido cuando se comparte, el crecimiento se potencia y estimula junto a la motivación de las personas.”

#### **Jerarquías y aprendizajes**

En el mundo actual las estructuras están abandonando el traje de la verticalidad para ponerse el de las formas de trabajo interdisciplinarias que enriquecen a las personas y los equipos. Y en contextos de esta índole los y las líderes son facilitadores/as más que ocupar un rol donde tienen que “marcar la cancha”. “Puede ser un líder formador que facilite el hacer brillar o hacer destacar aquellas virtudes o habilidades

que tenga una persona para que cobre más autonomía, se luzca más en su rol y de lo mejor de sí misma”, reflexiona Greta Kálnay, gerenta de Recursos Humanos de Familia Bercomat.

Esto se asemeja a las culturas ágiles de las que tanto se habla, donde “se deja actuar, se toman los aprendizajes y se queda con las cosas para replicar, se suelta rápidamente y es resiliente a los errores cometidos y con agilidad va ganando más valor de las experiencias que vive”, aclara.

Desde Grupo BGH impulsan un programa de Cultura y Liderazgo que ofrece herramientas para modelar el estilo de líder que se ajusta a la organización: impulsar el liderazgo positivo y crear entornos de confianza y colaboración en todas las empresas del grupo. “Una cultura que aprende a través del hacer, los aciertos y los errores, culturas en las que se generan relaciones basadas en

la confianza para abrir espacios donde se tienen en cuenta todas las miradas”, asegura Gabriela Quintana, directora de Recursos Humanos del grupo.

#### **¿El lobo no está?**

Qué sucede cuando el líder no es precisamente una figura presente, que acompañe, aliente o motive una cultura organizacional de aprendizaje y mejora continua. Porque hay que reconocer que este tipo de líder también habita en las empresas. Desde BW señalan “la falta de empatía no nos permite saber si estamos avanzando, si tenemos posibilidad de innovar, pero no lo detectamos a tiempo, si nuestros equipos están comprometidos o no y cómo gestionarlo. La empatía es una manera de medir nuestro trabajo”.

Según Quintana, “si el colaborador convive cotidianamente con un líder que no se interesa en sus equipos, que



Paula Molinari, fundadora de Whalecom y directora del Programa de RR.HH de la UTDT.

no entiende sus necesidades y contextos o que no está cerca, aumentan las probabilidades de que la persona abandone la organización o, en el peor de los casos, se quede, pero en una situación de malestar hacia la empresa”.

“Los líderes somos cocreadores de cultura”, subraya Laura Fabro, CMO de Kenwin. Estas figuras son las que aportan, facilitan y direccionalan comportamientos que crean cultura. El resto de la organización forma y da sentido a la cultura generada e interpreta con sus estilos y valores. Por eso habla de co-creación. En este sentido, cuando el líder no acompaña, se nota. Fabro asegura que “se generan espacios acéfalos, sin norte claro, sin objetivos. Todo eso es alienante para los equipos de trabajo que necesitan desafíos que los lleven a dar lo mejor de sí mismos”.

“La falta de empatía no permite generar una experiencia positiva en sus equipos”, explica Clara Franco, People Head de Mudafy, quien al mismo tiempo asegura que “ser líder es algo que se aprende”.

### Métodos y técnicas

Desde Degreed rescatan que “el aprendizaje es un gran aliado para la recuperación económica. Los líderes y gerentes deben preparar su fuerza laboral con las habilidades necesarias para sobrevivir y prosperar en 2022”.

En Mudafy buscan que la cultura esté presente en cada proceso, programa e iniciativa y, sobre todo, en cada acción. Partiendo desde los procesos formales de la compañía y pasando por los encuentros, reuniones y townhalls (encuentro online en directo entre los altos directivos de la compañía y su equipo para tratar temas relevantes de la compañía).

En la experiencia de Kenwin, el aprendizaje continuo es una de las competencias centrales de su modelo de desarrollo organizacional. En consecuencia, trabajan con todos los miembros del equipo, de cada puesto y área, en el desarrollo de esta competencia. “Dentro del Programa de Beneficios KW, contamos con capacitaciones en el ámbito del expertise de cada colaborador, con-

tratamos las necesarias para cada puesto con las instituciones educativas específicas, brindamos tiempo libre para exámenes y estudio y para aprendizaje de idiomas”, destaca Fabro. Además, ofrecen sesiones de tutoría y calibraciones internas para promover el aprendizaje entre pares y capitalizarlo desde la experiencia de situaciones cotidianas.

“Alinear el propósito de la persona con el propósito de la cultura organizacional y acompañarlo es lo que garantiza el contar con personas altamente motivadas”, precisa Kálnay. Y confiesa que el proceso de selección mediante el cual se busca un perfil de persona que coincida con el feed cultural de la empresa es un proceso crítico, ya que no hay profesionales que sean exitosos en cualquiera cultura, sino que son las culturas las que permiten el despliegue de las habilidades de las personas y ese alineamiento se debe garantizar desde el proceso de selección y profundizar, más tarde, en el proceso de desarrollo profesional, donde tanto el líder como el equipo de recursos humanos juegan un rol fundamental.

Por su parte, desde BW detallan que para motivar a los colaboradores primero hay que garantizar el acceso y la participación de los temas importantes de la compañía, y segundo conocer a los equipos en profundidad. Para ello es necesario destinar tiempo a escuchar y responder las necesidades que tienen, de recursos, herramientas y uso de plataformas colaborativas. Estos aspectos conforman la base para generar un espacio en el cual las personas se sienten motivadas y con ganas de participar.

### Más allá del ascenso

Desde PepsiCo proponen algunas estrategias interesantes para motivar a los equipos: promueven la rotación voluntaria continua y buscan, a través de su cultura, procesos y líderes, difundir el mensaje de que cada uno es dueño de su propio desarrollo y crecimiento dentro de la compañía. “Publicamos todas nuestras vacantes en una plataforma propia que permite que cada colaborador vea en tiempo real todas las búsquedas de PepsiCo disponibles a nivel

global”, explica su HR Sr. Country Lead Argentina. Adicionalmente, todas las semanas envían un comunicado con las vacantes de Cono Sur disponibles. Por su parte, la Jefa de Capacitación de BW, asegura que “hoy las nuevas generaciones quieren probar y ver qué les pasa en diferentes sectores. Acceder a una oferta amplia de capacitación, experimentar en proyectos innovadores, y en especial, generar un impacto en la comunidad o el mundo. En síntesis, aprender, experimentar y dejar una huella en el mundo mueve a las personas a lugares soñados: esa libertad es muy valorada.”

El planteo de la Gerenta de Recursos Humanos de Familia Bercomat es para tener en cuenta. “Lo más esperable es especializarse en un área y obtener un conocimiento específico, pero el mundo tienda a ir hacia el crecimiento horizontal, hacia ganar experiencias que no estaban previstas originalmente, tomar responsabilidades por proyecto o que duren poco tiempo, permitirle a alguien participar de un proyecto o actividad que no formaba parte de su rol”, expresa.

La CMO de Kenwin explica que en su organización existe la movilidad horizontal materializada a través de tutorías y especializaciones. “Es así como tenemos referentes de diversos temas que lideran sus procesos a cargo y en ese liderazgo de proceso puede estar a su cargo alguna persona de mayor jerarquía; pero que en ese proceso tiene un rol funcional diferente”, enfatiza.

Quienes participaron de esta nota coinciden en lo siguiente: la persona debe estar en el centro y en este sentido, las viejas formas y espacios tradicionales se están reemplazando por procesos más horizontales, innovadores y co-creativos. Los líderes deben conversar con sus equipos, saber qué sienten, a dónde quieren llegar, qué desean conseguir. El factor emocional es importante. Este es el ecosistema que habilita a que las personas crezcan a la vez que se mantienen motivadas, favoreciendo la cultura del aprendizaje positiva. En definitiva, todos estamos aprendiendo a cada momento y es en el intercambio empático donde este ecosistema se sostiene y crece. <AP>

# Amplía tus horizontes en la nueva Business

Una forma exclusiva de volar donde tú decides la máxima privacidad y confort

- Aviones más modernos y sustentables
- Asientos-cama totalmente reclinables, con acceso directo al pasillo
- Menús creados por Martín Berasategui, 12 estrellas Michelin

DECIDE LLEGAR  
TAN LEJOS COMO  
QUIERAS

## Especial Recursos Humanos

# La larga marcha hacia la normalidad

La recuperación económica, y los cambios provocados por el Covid, modifican constantemente el mapa laboral en la Argentina. La búsqueda del talento, los nuevos beneficios para retenerlo, los nuevos esquemas de trabajo híbrido, y las políticas de inclusión, se ubican en el centro de la agenda.

Por Sebastián De Toma

A dos años del comienzo de la pandemia y del gran cambio laboral, tanto los empleadores como los empleados se están enfrentando a grandes desafíos. A esto hay que sumarle que se espera que 2022 sea el año de la recuperación económica. Los números, aunque por lo general tímidos, parecen avalar que esta esperanza se convierta en tendencia: en el cuarto trimestre de 2021 la desocupación se ubicó en el 7 por ciento, cuatro puntos porcentuales menos que el último trimestre de 2020, informó el Indec. Es el nivel más bajo desde 2016.

Y al realizar una comparativa en los índices de desempleo de profesionales, según información recabada en marzo 2022 por PageGroup Argentina, sigue descendiendo en comparación con el mismo periodo de 2021, pasando del 13 al 4,2 por ciento. Esta disminución viene aparejada de una diversificación del empleo, en el que cada vez es más común ver profesionales trabajando como *freelancers* (4,7 por ciento) o en proyectos temporales, mostrando un nuevo tipo de colaborador: el nómade digital.

“El año pasado vimos cómo poco a poco los distintos sectores hicieron su mayor esfuerzo para poder reactivar la economía. Muchas empresas aceleraron su proceso de transformación digital para adaptarse lo mejor posible a la nueva normalidad y también irrumpie-

ron en el mercado emprendedores que siguen apostando a la Argentina”, señala Miguel Carugati, *managing director* en PageGroup Argentina y Uruguay.

“Estos últimos dos años se vivió una época de incertidumbre laboral lo que se tradujo en mayor rotación de personal y despidos. Sin embargo, en los últimos meses vimos cómo este comportamiento fue cambiado y sostiene una mirada más optimista”, dice Alejandro Russo, director regional de Operaciones y Argentina *country leader* de ADP, que explica que los colaboradores se sienten más empoderados para exigir a las empresas mayor flexibilidad y mejores beneficios en el trabajo así como también más seguros en poder encontrar un nuevo trabajo.

En todo caso, y según un reciente estudio de Adecco, los empleadores como los empleados tienen percepciones totalmente diferentes en lo que respecta al futuro laboral. “Casi la mitad de los empresarios esperan que el futuro del trabajo sea mejor que antes de la pandemia, mientras que tan solo un tercio de los trabajadores piensa de este modo y además tienen un enfoque diferente con respecto a la prioridad asignada a las diversas aptitudes, existiendo una falta de coincidencia entre las aptitudes que se necesitarán en el futuro y aquellas que se están desarrollando actualmente”, explica Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina y Uruguay. Sin em-

bargo, la pandemia ayudó a clarificar cuestiones existenciales que surgieron en los empleados. En la Argentina, el 81 por ciento de los trabajadores consultados afirmó tener mayor claridad sobre sus objetivos profesionales tras el paso de la pandemia, de acuerdo a la última medición del Randstad Workmonitor. Como consecuencia, el 84 por ciento de los argentinos desea mayor flexibilidad en su trabajo.

## Llegó el post-Covid

El incremento en la búsqueda de perfiles en los diferentes sectores marca una clara necesidad de profesionales altamente capacitados en el uso de herramientas tecnológicas y análisis de datos. A finales del 2021, los volúmenes de búsqueda habían incrementado en un 59,4 por ciento.

“Los sectores con mayor demanda de talento siguen siendo tecnología, finanzas, farmacéuticas y salud; aunque poco a poco se ve un incremento en *retail* y consumo masivo como resultado de la reactivación económica”, marca Carugati. Durante el tiempo de confinamiento, la actualización de conocimientos técnicos y habilidades tuvo un impacto directo en la productividad, según indicó el 49,3 por ciento de las personas consultadas por PageGroup.

Por otro lado, muchas empresas salieron a buscar perfiles *senior* que hubieran pasado por alguna crisis previa, para responder a la demanda de líderes resilientes con habilidades de transformación cultural y perfiles disruptivos que trabajen en soluciones innovadoras para posicionar a la empresa.

## Tendencias para 2022

Hay cuatro ejes que marcarán las tendencias laborales en 2022. Una de ellas es la mencionada escasez de talento. La segunda se centra en lo que los trabajadores quieren: flexibilidad, que permita un balance positivo entre la vida laboral y personal, salarios competitivos, buenas condiciones de trabajo y desarrollo de habilidades. “En este sentido, recomendamos que las compañías cuenten con procedimientos y prácticas flexibles, adaptadas a los nue-

vos modelos híbridos ya que la nueva jerarquía de necesidades de los colaboradores exige mayor autonomía y elección”, dice Luis Guastini, director general de ManpowerGroup Argentina.

Otro de los ejes será el foco en la aceleración de la tecnología: la inversión en digitalización avanzó rápidamente como consecuencia de la pandemia, y se espera que este fenómeno facilite la vida personal y laboral, acelerando los cambios con relación a la tecnología en las organizaciones. “Sin embargo, la transformación digital requiere, además, de una cultura corporativa adecuada que permita adoptar las nuevas tecnologías, lograr un retorno rápido sobre la inversión y avanzar en esa renovación”, dicen desde la consultora.

“Si bien aún existen algunas empresas que se resisten al trabajo flexible, ha

quedado demostrado que la eficiencia de este no está totalmente relacionada por el lugar físico donde se encuentran los colaboradores desempeñando sus funciones. Más aún cuando existen tecnologías de análisis de RR.HH que pueden identificar a los colaboradores que podrían ser adecuados para un ámbito laboral flexible”, aporta Russo.

El cuarto eje tiene que ver con la reconfiguración de las empresas. Una investigación de Manpower, reveló que el 83 por ciento de las compañías cree que necesita mayor velocidad para adaptarse a los cambios. Es decir, se están volviendo cada vez más sofisticadas, transformándose y buscando modelos operativos más ágiles, con cadenas de valor más resilientes, socios más ecológicos y consolidados y soluciones para dar respuesta a la competitividad,

imprevisibilidad y transparencia. En esta línea, la investigación mencionada destaca que seis de cada 10 organizaciones vinculan los objetivos ESG (ambiental, social y de gobierno corporativo) a su propósito.

En suma, ante la disminución de casos y el retorno paulatino a las oficinas durante el primer trimestre de 2022, algunas de las interrogantes que surgen son qué lecciones se pueden aprender de lo vivido el año pasado, cuál es el impacto en el mercado laboral, cuáles son los desafíos para los líderes de las empresas, dónde hay que poner atención a la hora de gestionar el talento y cómo se avanza con políticas de inclusión. Sobre esas cuestiones responden siete representantes del área de Recursos Humanos de empresas líderes argentinas. <AP>

**Elena Cafaldo**  
Subgerenta general de Desarrollo y Transformación Organizacional del Banco Ciudad

Actualmente estamos trabajando en sucursales con un esquema presencial y en áreas centrales con modalidad híbrida, presencial y remota; y continuamos enviando regularmente a nuestros colaboradores recomendaciones de prevención y cuidado. En nuestras oficinas seguimos aplicando los protocolos de prevención, vinculados con la higiene y seguridad, el control del aforo, el uso de barbijo, las recomendaciones de distanciamiento y el control de temperatura al ingreso. En las sucursales están instalados todos los elementos de protección personal y cuidado, por ejemplo las mamparas divisorias y los tótems sanitizantes; e impulsamos entre nuestros clientes el uso del sistema *online* de turnos que nos permite una atención mucho más

Covid, trabajo híbrido y nuevos beneficios

## ¿Cómo están manejándose en la empresa post tercera ola? ¿Están preparados para una cuarta? ¿Qué protocolos siguen manejando?

ordenada y ágil. A la vez, continuamos desarrollando soluciones digitales para nuestra oferta de productos y servicios que permiten un acceso a distancia, seguro e inmediato a los mismos.

**Marina Tenconi**  
Gerente de Administración y RRHH de Banco Mariva

Desde que empezó la pandemia el banco supo adaptarse ágilmente a la modalidad de trabajo virtual. Hoy después de dos años estamos todavía mejor preparados para trabajar cien por ciento a distancia en el caso de que el contexto sani-

tario lo requiera. Quienes asisten de forma presencial deben seguir con el cumplimiento de los protocolos y recomendaciones de prevención de Covid-19 dentro del espacio de trabajo: uso de barbijo obligatorio durante toda la jornada laboral, ventilación de espacios y no asistir en caso de tener síntomas compatibles. Se recomienda también completar el calendario de vacunación.

**Patricio Marzialetti**  
Chief Human Resources Officer de Prisma Medios de Pago

Cambiamos la modalidad de trabajo e implementamos un modelo híbrido que denominamos Xmart en el cual los equipos eligen la modalidad que les resulta más efectiva. A nivel protocolos y medidas de preventión, en Prisma acompañamos los avances que se van realizando a nivel país y que son comunicados por el Ministerio de Salud.

Hoy continuamos implementando un protocolo que garantiza el distanciamiento en nuestras oficinas, el uso de barbijo y las medidas de higiene, disponibilizando a nuestros empleados los elementos necesarios para cumplirlos. Además, para asistir a las oficinas, es necesario completar por única vez una declaración de vacunación y reservar el espacio en el edificio a través de nuestra plataforma, de manera de garantizar el distanciamiento y no superar el cupo. En caso de que la situación se modifique, estamos preparados para activar protocolos más estrictos.

<h2>¿Pasaron a un esquema híbrido o volvieron de forma completa al trabajo? ¿Qué los motivó a tomar esta decisión?</h2>			
<p><b>Elena Cafaldo</b> ~~~~~</p> <p>En áreas centrales estamos trabajando en un esquema de trabajo híbrido, que combina días de presencialidad y de teletrabajo. La decisión fue el resultado de un proyecto que empezamos a trabajar en 2020, en plena pandemia, denominado “Nueva Cultura de Trabajo”, basado en los cambios acelerados que el mundo comenzaba a implementar pero que se venían esbozando en las empresas en la pre-pandemia, desde la flexibili-</p>	<p>lidad que la tecnología ya nos ofrecía. El nuevo esquema de trabajo está basado en los pilares de movilidad, flexibilidad, tecnología y experiencia del colaborador.</p> <p><b>Verónica Climent</b> Directora de Gestión de Personas de Santander ~~~~~</p> <p>En Santander el esquema híbrido de trabajo llegó para quedarse. Queremos que nuestra gente viva lo mejor de ambas propuestas, el teletrabajo y el encuentro cara a cara que tanto valoramos y</p>	<p>nos ayuda a afianzar relaciones, cuidar nuestra cultura y fomentar el desarrollo de las personas y los equipos. Esta propuesta está disponible para aquellas posiciones cuya naturaleza del trabajo lo permita. El motivo de ir por un esquema híbrido responde a que reconocemos que hubo un cambio en la forma de concebir el trabajo post-pandemia, escuchamos a nuestros colaboradores y comprendemos que ambas opciones (híbrido y presencial) forman parte de las necesidades que tenemos las personas en todos los ámbitos de nuestra vida.</p> <p><b>Inés Puente</b> Talent Management &amp; Learning Head Human Resources South Cone de Danone ~~~~~</p> <p>Hoy en Danone estamos trabajando con un esquema</p>	<p>híbrido para los colaboradores de áreas centrales. Con respecto a las plantas, nunca paramos la producción durante toda la pandemia y, por la naturaleza de una planta productiva, aquellos colaboradores que trabajan allí asisten todos los días cumpliendo los protocolos correspondientes.</p> <p>Nuestras oficinas se convirtieron en puntos de encuentro, las cuales están preparadas para fomentar el trabajo colaborativo. Creemos que la “oficina” como era antes, ya no existe más. Fomentamos la presencialidad solo para aquellos encuentros donde agregue valor como reuniones de equipos o de ideación. Creemos que el trabajo remoto da muchos beneficios para nuestros colaboradores y que el balance entre estas dos modalidades es la combinación perfecta entre flexibilidad y productividad.</p>
<h2>¿Qué nuevos beneficios otorgan para retener al talento?</h2>			<p><b>Diversidad e igualdad de género</b></p> <p><b>¿Qué tipo de iniciativas implementaron para trabajar en diversidad?</b></p>
<p><b>Verónica Climent</b> ~~~~~</p> <p>Buscamos que la propuesta de valor se adapte a cada persona. En este contexto lanzamos nuevos beneficios como recambios de notebook donde cada persona se queda con su computadora vieja para uso personal, lanzamos el día flex por mes y pasamos a un esquema de vacaciones de días hábiles, además de los días off por cumpleaños y cumpleaños de hijo/a, de esta forma seguimos impulsando beneficios de flexibilidad, sumamos ocho días a la licencia de maternidad; tenemos descuentos exclu-</p>	<p>sivos con otras empresas ya sea de alimentos, gimnasios, capacitación y tecnología; las personas que trabajan desde sus casas se les accredita un monto para gastos de Internet y telefonía. Para Santander Tecnología sumamos el beneficio de tarjeta.</p> <p><b>Patricio Marzialetti</b> ~~~~~</p> <p>Nuestra propuesta de beneficios se basa en acompañar las necesidades de nuestros equipos fundamentalmente con el desarrollo, en relación con la virtualidad y el balance vida personal-trabajo. Implementamos beneficios asociados a gastos de conectividad, crédito en apps de delivery para el almuerzo, herramientas digitales, plataformas de e-learning y capacitaciones (internas y externas), y recientemente lan-</p>	<p>zamos Prisma Traveller, un nuevo beneficio que habilita a que los empleados puedan trabajar un mes desde cualquier lugar del mundo.</p> <p><b>Pablo Maldonado</b> Gerente de Personas de Galicia Seguros ~~~~~</p> <p>La pandemia hizo que revisáramos todos nuestros procesos, incluidos los beneficios. Hoy en día estamos alineándonos con la propuesta de beneficios del Banco Galicia, haciendo foco en acompañar a los colaboradores tanto en su desarrollo profesional (con becas de grado y posgrado, descuentos en cursos e idiomas), así como también en su ámbito personal (descuentos en gimnasios, ayuda escolar, reintegro por jardín maternal, licencias extendidas por maternidad y paternidad, entre otros).</p>	<p><b>Verónica Climent</b> ~~~~~</p> <p>Implementamos diversos programas de formación en materia de género como programas de <i>mentoring</i> con otras empresas, liderazgo con perspectiva de género, mentoreo interno para posiciones estratégicas, formación <i>online</i> accesible para todas las personas de Santander con conceptos iniciales en materia de género (género, sesgos, privilegios, micromachismos, nuevas masculinidades y</p>

## Talento y nuevas tecnologías

**Hay varias tendencias que están pisando fuerte hoy, como lo son el upskilling y el reskilling. ¿Qué programas tienen en marcha?**

### Christian Bernal

Chief People Officer de ank  
~~~~~

Para nosotros, trabajar en nuevas habilidades en un mismo puesto y contar con nuevas posiciones que van mutando y transformándose, son desafíos del día a día. Además, tenemos en marcha un programa de liderazgo para poder abordar estas vertientes durante este año y los que vendrán.

### Pablo Maldonado

~~~~~

Uno de los programas de

desarrollo y capacitación que generamos en Galicia Seguros, se relaciona con temáticas tales como Scrum Master, Product Owner, Data & Analytics y Diseño UX, que permite que aquellos que quieren capacitarse en estos aspectos, tan necesarios hoy, puedan hacerlo.

### Inés Puente

~~~~~

Estamos lanzando un programa donde, a partir de un profundo análisis de cuáles eran aquellas habilidades menos desarrolladas, empezaremos a trabajar sobre

cuatro competencias que identificamos como prioritarias: habilidades digitales, de innovación y creatividad, de negocio y liderazgo y data. Este programa no distinguirá entre funciones, niveles o seniority.

### Patrício Marzialetti

~~~~~

Para acompañar a los *team members* de la empresa a afrontar los desafíos del negocio con un *mindset* digital y ágil generamos diversas academias, como ser la Data Academy —que nos impulsa a ser una compañía *data driven*— y la Product Academy —que promueve la construcción de productos y servicios desde el diseño interdisciplinario y ágil, teniendo siempre ubicado al usuario en el centro y buscando agregarle valor—, entre muchas otras iniciativas en marcha.

**¿En la actualidad, se complejizó acceder al talento? ¿Cómo planean trabajar este desafío?**

### Patrício Marzialetti

~~~~~

El desafío está dado por la escasez de talento y el mercado global competitivo. Si bien mayormente se da en poblaciones de IT, se hace extensiva a otros perfiles digitales en la misma condición como PO's, UX, Agile, etcétera. Repensamos y adaptamos nuestra propuesta de valor para acompañar el dinamismo del mercado. Una gran ventaja que nos da haber implementado un modelo Xmart es que ahora tenemos la posibilidad de acceder a talentos de cualquier lugar de la Argentina y ampliar el escenario de búsqueda, lo que además aporta mucho valor a nuestros equipos.

### Elena Cafaldo

~~~~~

El trabajo remoto ha ampliado las posibilidades, al no restringir a una única localización la búsqueda laboral. Por ese motivo, la búsqueda de talento, en particular en los puestos relacionados con la tecnología, resulta un desafío. En el Banco Ciudad estamos cubriendo la mayoría de nuestras vacantes a través de concursos internos. Activamos un programa de *engagement* en las áreas de IT y tenemos en marcha un nutrido plan de capacitación, con una escuela específica para distintos niveles según la formación necesaria. También estamos trabajando en la revisión y optimización de nuestro paquete de beneficios, poniendo el foco en la flexibilidad y nuevas tendencias de trabajo. <AP>

violencia de género). Tenemos un protocolo de actuación para casos de violencia y trabajamos con una comunicación inclusiva. Estamos en contacto con diferentes actores para evaluar algunos perfiles y hemos avanzado en una capacitación interna sobre inclusión laboral de personas trans.

### Elena Cafaldo

~~~~~

En 2020 se creó el Comité de Géneros para continuar trabajando con un enfoque inclusivo y profundizar las políticas e iniciativas institucionales de paridad e igualdad de oportunidades y de respeto a la orientación sexual, la identidad y la expresión de género en todos los ámbitos del banco. Una de las iniciativas busca empoderar y dar visibilidad a las mujeres que ocupen

posiciones de liderazgo en mandos intermedios, para inspirar, favorecer su desarrollo e impulsar sus capacidades de *management*, tendiendo de esta forma a acelerar la presencia femenina y la diversidad en los cuadros gerenciales de la institución. .

Por sus avances en materia de inclusión e igualdad de oportunidades, la entidad presidida por Guillermo A. Laje, ha sido reconocida en 2019, 2020 y 2021 por la firma global Great Place to Work como uno de los mejores lugares para trabajar en la Argentina para las mujeres, que en 2021 alcanzaron solo siete empresas para la categoría de más de 1000 empleados.

### Pablo Maldonado

~~~~~

Dentro de los *drivers* estratégicos a nivel Grupo Finan-

ciero Galicia, compartimos el proyecto de Diversidad. En Galicia Seguros comenzamos a trabajar con una consultora especializada para potenciar nuestros principios de diversidad e inclusión.

Los focos que profundizaremos son identidad de género, equidad de género y discapacidad.

Hay mucho por aprender, pero estamos convencidos de que dando pequeños pasos podremos lograr ser una organización mucho más diversa e inclusiva. Promovemos las iniciativas de CV equitativo, y que el foco esté en el talento que la persona pueda aportar a nuestros equipos, trabajamos en conjunto con las herramientas que acompañan nuestros procesos de reclutamiento para que los datos relacionados a edad, género, nacionalidad, caracteres físicos, no sean obligatorios.

Negocios

Apertura



Por Ricardo Quesada

En noviembre del año pasado, la actriz Zendaya, conocida por su papel de MJ en las últimas películas de *Spiderman* y de Rue Bennet en la popular serie de HBO *Euphoria*, sorprendió en la alfombra roja de la entrega del Balón de Oro en París. Tanto su presencia en la ceremonia que consagraría por séptima vez a Lionel Messi como monarca del fútbol, como su *look vintage* con un vestido de la colección 2000 de la firma italiana Roberto Cavalli dieron mucho de qué hablar.

La actriz californiana no hizo más que recordar que el lujo de segunda mano está a la orden del día para las generaciones más jóvenes. Son consumidores que se incorporaron al mercado en los últimos años, que tienen a la sustentabilidad como uno de sus valores y creen firmemente que hay que hacer lo posible por reducir, reutilizar y reciclar.

Un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG) en 2020 detalla que el mercado de bienes de lujo de segunda mano ya movía entonces 21.000 millones de euros al año. Y el crecimiento estimado era del ocho por ciento anual. En ese contexto, productos exclusivos como carteras y relojes, para los que la escasez es un atributo más de valor, ya empiezan a ser vistos como una inversión y un refugio de valor. Y cada vez son más los que los adquieren con la intención final de llevarlos nuevamente al mercado y obtener una ganancia.

“Hoy muchos de los que acceden a estos bienes lo toman como una inversión, porque son objetos que tienen un precio de reventa asegurado. Puede ser el mismo que pagaron, un poco menor o, incluso, mayor. Depende de la pieza de la que estemos hablando. No es lo mismo un reloj de edición limitada que otro tipo de relojes”, dice Marcela García, consultora de marcas de lujo internacionales.

Sin dudas, relojes y carteras son los productos con mayor demanda en el mercado de segunda mano. Piezas de colección de marcas como Rolex y

Omega, o los célebres modelos de bolso Kelly y Birkin, de Hermès, y 2.55 de Chanel pueden, incluso, venderse por más dinero de lo que pagó el comprador original, especialmente en los Estados Unidos y China.

En la Argentina, aunque el mercado es más reducido, la tendencia se repite. Los coleccionistas buscan asegurarse de acceder y resguardar su dinero en bienes que, además, podrán usar y lucir en los eventos a los que asistan.

# LO VIEJO ESTÁ DE MODA

**De la mano de las nuevas generaciones y el valor de la sustentabilidad, el lujo se reconvierte. El mercado de segunda mano ya crece en todo el mundo y se vuelve un negocio redituable.**

“Para quienes estamos en el negocio de la alta relojería suiza no es novedad que el segmento se use como refugio de valor. Son productos que siempre tienen una gran demanda porque la escasez está diseñada desde la producción. Hay un juego con la limitación del acceso, porque eso es lo que otorga la exclusividad”, explica Ernesto Kohen, presidente de Grupo Chronex, empresa que tiene la representación local de marcas como Omega, Piaget y Raymond Weil.

## Sold out

El sector, agrega, no sufrió durante la pandemia, sino que, por el contrario, tuvo un momento de expansión. Incluso en el país, donde en los últimos dos años vendieron todo lo que pudieron importar.

Las ventas locales subieron entre un 10 y 15 por ciento desde el año 2020. Y con un mercado que asigna cuotas para cada país, llegó a haber puja entre distintos clientes por hacerse de alguno de los modelos especiales de Omega que llegaron a la Argentina.

“La industria relojera suiza de alta gama tiene como estandartes la calidad y limitación de la cantidad. Buscan que el producto sea escaso y difícil de adquirir. Por eso hay algunos modelos que tienen mayor valor de reventa que el precio de lista apenas fueron comprados”, dice Kohen.

Hasta enero del año pasado, los compradores argentinos tenían un motivo extra para adquirirlos: acceder a bienes dolarizados importados al dólar oficial. Sin embargo, desde entonces para ingresar en el país productos considerados suntuarios hay que tener financiación propia o recurrir al contado con liquidación.

Pese a esta limitación, dice Kohen, la demanda no cayó: “Hay mucha preventa y lista de espera. Y tenemos que ver qué cuota le asignan a la Argentina. Omega sacó una serie limitada de la línea Speedmaster y a la Argentina le tocaron 14 relojes. Y hay más de 10 coleccionistas de esa serie en el país”.

El empresario destaca que podría vender mucho más de lo que traen ac-

tualmente. Sin embargo, dependen de lo que asignen las casas matrices. Este año, ingresará un 10 por ciento menos que en 2021.

Fuentes del mercado señalan que un reloj de edición limitada que se adquiere por US\$ 15.000 puede alcanzar rápidamente un precio de reventa de US\$ 20.000. Y al ser bienes de fácil transporte y que se cotizan de manera similar en todo el mundo, es muy sencillo ponerlos nuevamente en el mercado.

#### **Mercado en crecimiento**

Según BCG, en una encuesta realizada entre 7000 casos para el *retailer* de segunda mano Vestiaire Collective, se espera que en 2025 la demanda de



**Ernesto Kohen,**  
presidente de Grupo  
Chronex, empresa  
que tiene la  
representación local  
de marcas como  
Omega, Piaget y  
Raymond Weil.

productos de lujo de segunda mano sea el doble de la que había en 2020. Para ese entonces, entre el siete y el nueve por ciento del total de bienes del mercado corresponderá a aquellos que obtuvieron una segunda vida.

“Cada vez más, los consumidores se dan cuenta de que es posible comprar de forma asequible y sostenible artículos exclusivos, de alta calidad y de tendencia. Aunque el número de compras de moda y el tamaño de los armarios han disminuido durante la pandemia, es probable que la proporción de artículos de segunda mano en los armarios de los compradores siga aumentando en los próximos años”, señala la consultora.

En la Argentina, la tendencia del lujo de segunda mano aún no está instalada de modo definitivo. Con un mercado pequeño, es difícil encontrar fenómenos como Vestiaire Collective o The Vault Luxury Resale. Los revendedores locales son pocos y los precios no llegan a ser los que se ven en otros mercados.

“El único lugar de consumo grande es los Estados Unidos, mucho más que Europa. Ahí es donde se puede llegar a tener una oportunidad de hacer negocio si se tiene algún artículo puntual. Puede ser una cartera de Hermès, que con los años, y si está bien cuidada, recupere o incluso gane valor”, dice Carla Mellini, dueña de Boycapel Luxury Vintage, situado en pleno corazón de Recoleta.

El local abrió hace nueve años y se especializa en revender marcas de lu-



EN 2021, EL MERCADO  
DE BIENES DE LUJO  
DE SEGUNDA  
MANO  
YA MOVÍA  
21.000 MILLONES DE  
EUROS AL AÑO.



**Carla Assumpção,**  
directora General de  
Swarovski para Chile,  
Brasil y la Argentina.

jo. En este tiempo, fueron creciendo en cantidad de clientes gracias al boca en boca. La ventaja de ingresar en este segmento, dice Mellini, es que los productos no necesitan publicidad. "Tengo dos socias. Una de ellas era vendedora en Hermès y vio que había una posibilidad de negocio. Ya tenía una cartera de clientes que la conocían y a las que les pudimos empezar a ofrecer artículos de segunda mano", cuenta.

Y aunque en el mundo se ven precios superiores a los locales, de a poco se ve un crecimiento del mercado *vintage*. La sustentabilidad y evitar la cultura del desperdicio son la marca registrada de las generaciones más jóvenes. "Tener una pieza de hace 10 años o hace 20 años que sigue vigente y está en estado impecable tiene valor superior a lo nue-

vo. Es un sentido de estatus que tiene que ver con el medioambiente. Ahí es donde los nuevos consumidores de lujo creen que está el valor", explica García.

Además, en el sector se ve una revalorización del trabajo artesanal y de los oficios. Las grandes casas de lujo entendieron que hay nuevos consumidores con valores diferentes y empezaron a hacer hincapié en la revalorización del comercio justo y el trabajo manual. Buscan diseñadores que



**SE ESPERA QUE EN 2025 LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE LUJO DE SEGUNDA MANO SEA EL DOBLE DE LA QUE HABÍA EN 2020.**

ya tengan incorporado el concepto de sustentabilidad y, de a poco, empiezan a buscar alternativas a los productos de origen animal.

En ese sentido, según destaca el estudio realizado por BCG, al 70 por ciento de los compradores de segunda mano les gusta el aspecto sostenible de su consumo. Esto es un crecimiento de ocho puntos porcentuales con respecto a 2018.

### Menos es más

"Los compradores esperan poseer menos artículos, aunque mejores, para reducir el consumo excesivo y cuidar mejor lo que hay en sus armarios; la presencia de un próspero mercado de segunda mano fomenta los tres objetivos", explica la consultora en su informe.

Fuera de los dos grandes ganadores del mercado de segunda mano, relojes y carteras, hay otros accesorios que pueden convertirse en buenas inversiones. Uno de ellos son los pañuelos y *foulards* de seda de las grandes casas de moda, que suelen hacer ediciones limitadas con estampas exclusivas y,

muchas veces, realizadas por artistas de renombre. El otro son los anteojos de sol, que pueden ser vendidos a muy buen precio si se espera lo suficiente para que la moda pague la vuelta.

"Son artículos muy solicitados. Hoy hay un mercado muy activo para los productos de seda", sostiene García y destaca que muchas veces lo que se paga en el mercado de segunda mano es el costo de oportunidad.

**LOS VINOS ALCANZARON PRECIOS RÉCORDS: EL MÁS CARO UN PETRUS COSECHA 2000 AÑEJADO EN EL ESPACIO SE PAGÓ US\$ 1 MILLÓN.**



Es que para acceder a estos bienes de lujo hay lista de espera, especialmente para productos icónicos como una Kelly Bag. Y a eso hay que sumarle que las casas de alta gama eligen a sus clientes. "No hay que perder de vista que el lujo es un concepto emocional y de estatus. Si el prestigio está en cuidar el medioambiente, entonces todo va a ir en ese camino", agrega.

Un escalón más abajo en el mercado del lujo, Swarovski asegura que les ofrece a sus clientes "un estilo de vida". Y en el diseño de su joyería realizada con cristal se encuentra el secreto para que sus productos sean tan codiciados. "Es cierto que es cristal, no son diamantes ni oro. Entonces, el enfoque de tomar nuestras piezas como inversión es distinto. La compra es por el diseño, pero no es una piedra real", explica Carla Assumpção, directora General de Swarovski para Chile, Brasil y la Argentina.

El mercado de segunda mano, agrega, está activo y permite, en ocasiones, retener el valor de lo que se pagó por una pieza. En la Argentina, la marca tiene nueve locales y desde 2019 cuentan con un canal de venta *online*.

"Es una marca que nunca se fue del



LA ACTRIZ ZENDAYA,

UNA DE LAS ABANDERADAS DEL LUJO

VINTAGE,

USÓ UN VESTIDO

DEL AÑO 2000

EN LA ENTREGA

DEL BALÓN DE ORO 2021.

país. Tuvo muchas crisis y en ese sentido, tiene todos los beneficios de haber estado en el país en todo este momento. Eso nos permitió recuperarnos de la pandemia con rapidez. Hoy estamos con ventas por encima de las que teníamos en 2019", señala.

#### No todo es moda

Fuera de la moda, los coleccionistas también apuntan a bienes suntuarios como vinos y destilados raros. En un mercado que funciona de manera similar al del arte, en los últimos años se vieron subastas récord. Solo por dar un ejemplo, una botella de vino francés Petrus cosecha 2000, añejada 14 meses en el espacio se vendió en nada menos que US\$ 1 millón en abril del año pasado.

Sin llegar a esos extremos, el mercado de los whiskies raros se revalorizó un 540 por ciento en la última década, según el Knight Frank Rare Whisky 100 Index.

Este incremento convierte a la bebida espirituosa en una de las inversiones más rentables de los últimos años.

"Su valor coleccionable ha aumentado en mayor proporción que el precio del barril de crudo Brent y que el oro, ubicándolo entre los analistas financieros y los brokers como uno de los activos más codiciados para invertir y vender en la actualidad", detalla Joe Cabassa, Brand Ambassador de The Macallan, la marca *premium* de whisky escocés.

En 2019 se batió el récord de precio en una subasta. Un coleccionista pagó US\$ 1,9 millones por una botella de The Macallan 1926 Fine & Rare Collection 60 Year Old. La bebida había sido destilada en 1926 y embotellada en 1986.

"Este es un mercado similar al del arte. La gran diferencia es que lo que se subasta es un producto hecho para tomar. Sin embargo, comparte con las obras de arte las condiciones de escasez y rareza. Eso hace que se vuelvan piezas muy codiciadas y que los coleccionistas las quieran exhibir en sus casas", cierra Cabassa. <AP>



**Roca**

# INSPIRA

La nueva y versátil colección de porcelana Inspira te ofrece diseño y múltiples opciones para que, sea cual sea tu estilo, encuentres en ella la solución que te permita configurar tu espacio de baño ideal.

Diseño que evoluciona.

Showroom  
Av. Del Libertador 7536  
CABA, Buenos Aires, Argentina  
Tel.: (54 11) 4703 4390



## Informe especial

# ¿El ladrillo no traiciona? La recuperación llega al real estate

En un contexto incierto, el sector apunta a que crezca la participación de inversores que apuesten al mercado como forma de dolarizar sus ahorros. La actualidad del segmento residencial y el corporativo.

Por María Eugenia Usatinsky

Si no era suficiente con la incertidumbre que generó la pandemia y la compleja situación económica y financiera, en las últimas semanas desde el ámbito político se sucedieron una serie de anuncios que sumaron inquietud a la industria de la construcción y al mercado inmobiliario, *real estate* incluido.

Aunque el acuerdo firmado con el FMI trajo algo de alivio al sector empresario, el clima se recalentó con el debate sobre la creación de un impues-

to a las viviendas ociosas, las indefiniciones en torno al futuro de la polémica ley de alquileres, el intento de un nuevo tributo a los bienes en el exterior y el anuncio de un revalúo inmobiliario.

Si bien algunos indicadores muestran que la construcción viene recuperando el ritmo (según el Indec, creció 30,8 por ciento en 2021), la asfixiante presión regulatoria y tributaria, la inflación ascendente y la pérdida del poder adquisitivo llevan al sector a reclamar por un plan económico que ofrezca un marco de certidumbre y estabilidad.



**Marítimo**, el proyecto que está llevando adelante Eidico en Costa Esmeralda.

## Los desafíos de la coyuntura

Según datos de Zonaprop, en los últimos dos años, la oferta en el mercado de compraventa se incrementó 28,7 por ciento y la demanda se redujo 49,9. Por el contrario, la demanda de inmuebles en alquiler aumentó 69,3 por ciento mientras que la oferta disminuyó 21,2.

En Mudafy también confirman el aumento que se registra en el stock de propiedades en venta: "A inicios de 2020 se veían en el orden de 90.000 publicaciones en portales inmobiliarios de departamentos a la venta. Hoy ese número creció por arriba de 120.000. A su vez, la demanda está en los niveles más bajos. Como consecuencia, el valor de las propiedades se redujo", explica Franco Forte, CEO y fundador de la plataforma.

Asimismo, desde el Colegio de Escrivanos de la ciudad de Buenos Aires alertan sobre el bajo nivel de operaciones. Si bien durante 2021 hubo 53,7 por ciento más escrituras firmadas respecto al año anterior, fueron menos de 30.000 actos y señalan que "los últimos dos años hubo los peores registros desde 1998".

Damián Tabakman, presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (CEDU), opina: "Hay mucha precaución porque las ventas siguen muy frías. Esto es un problema porque si se construye mucho pero se vende poco, lo poco que se concreta se hace a un precio insatisfactorio y eso le quita humor y entusiasmo a todo el mundo, empezando por el desarrollador".

No obstante, el referente se apura a aclarar: "Por supuesto que igual hay un montón de obras porque hay gente aprovechando que está barato construir, aunque todo depende de cuándo construís y de qué suceda con el dólar y la inflación, que es muy alta. Pero, en términos históricos, la construcción sigue barata y eso es un *driver*. Por otro lado, hay muchas obras que se empiezan pero que –como no se vende mucho- no avanzan al ritmo que se quería. Por esto resulta tal vez un poco engañoso mirar las cifras de los permisos de construcción".

El año pasado, en el Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo (CPAU) se registraron 3075 encomien-

das de obra (que implicarían la construcción de 2,5 millones de m<sup>2</sup> en CABA). A su vez, hubo 1307 encomiendas de demolición, lo que suma 4382 permisos en total. Estos datos funcionan como indicador de los proyectos que comenzarán a ejecutarse durante 2022.

Néstor Magariños, consejero del CPAU, sostiene: "La actividad de la construcción privada está atravesando un período positivo. En términos de cantidad de encomiendas, 2021 fue uno de los mejores años de la última década. Y, según nuestros datos, se sostuvo en el primer bimestre de este año".

En tanto, el último informe del Indec señala que la superficie autorizada por los permisos de edificación en diciembre de 2021 involucraron 1 millón m<sup>2</sup>, 47,1 por ciento más que el año anterior.

Sin embargo, sobre el ritmo esperado para 2022, Magariños coincide en que "se ralentizará ya que todos los indicadores muestran un mercado poco demandado, con caída de los valores. El poder adquisitivo de la población también está en baja, lo que aleja la posibilidad de compra para amplios sectores de la población. Además, no existe el crédito hipotecario y la situación económica local -con una inflación acelerada por la guerra en Europa- agrega incertidumbre y paraliza proyectos de inversión".

Para Diego Cazes, director general de la inmobiliaria LJ Ramos, las últimas iniciativas políticas no contribuyen: "La gente se encuentra con que tiene que pagar más bienes personales por el revalúo a sus inmuebles, que es otro de los temas que viene a complicar los alquileres. A los locatarios se les pide contratos a tres años mientras que el Gobierno no puede pactar los valores del supermercado ni a seis meses. Antes de la ley de alquileres actual, los ajustes semestrales eran más bajos. Ahora, los propietarios trasladan sus temores a la toma de decisiones: vender sus inmuebles y entonces hay menos oferta y suben los precios, o cubrirse con un hipersobreprecio para salvarse de todos los desfasajes que puedan



Oceana Nordelta, el proyecto a cargo de Consultatio en Tigre.

venir durante los tres años de contrato. Acá los alquileres no están subiendo por la inflación, suben por las medidas para los propietarios".

#### Propuestas residenciales

En general, los productos que continúan más activos son el residencial *premium* y el suburbano. Este último, aunque "tuvo momentos de gloria en los últimos dos años, está más tibio", sostiene Tabakman. Sobre la base de los datos de Zonaprop, la demanda de terrenos se incrementó 150 por ciento desde la pandemia.

Gonzalo De la Serna, CEO de Consultatio, cuenta que en sus desarrollos suburbanos registraron récords de venta y de obras durante 2021, tanto en la ciudad pueblo Nordelta, en Tigre, co-

mo en Puertos, Escobar (donde lanzaron Nativas, un nuevo barrio). Prevén repetir estos logros en 2022.

Al respecto, afirma: "Estamos muy optimistas por la revitalización que ha vivido el segmento de urbanizaciones y los cambios en los modos de vida y la búsqueda del verde. En tanto, con la salida de la pandemia, la recuperación del posicionamiento de las ciudades y de la vida urbana le da una ventaja al mercado residencial respecto al negocio de oficinas, al menos en este contexto. Por eso tomamos la decisión de ponderar la inclusión de viviendas en nuestro proyecto de la zona Catalinas".

La compañía inició el concurso de arquitectura para diseñar una nueva propuesta a desarrollar en los terrenos que adquirieron por subasta pública en avenida Madero 1085, 1105 y 1185. En el lugar originalmente pensaban cons-



**Carlos Spina**  
director de la  
desarrolladora  
Argencons.

truir oficinas AAA pero –ante los cambios de hábito que trajo la pandemia– optaron por reformular el proyecto.

“Habrá novedades interesantes. Estamos trabajando fuertemente porque consideramos que representará una propuesta innovadora, en una zona que antes tenía un único uso, relacionado a los inmuebles de oficina”, cuenta De la Serna. El nuevo proyecto –de aproximadamente 100.000 m<sup>2</sup>– incluirá, además, espacios comerciales, culturales, educativos y recreativos.

Consultado sobre el futuro del mercado suburbano, Mateo Salinas, gerente general de Eidico, una de las principales desarrolladoras de barrios cerrados y abiertos con presencia en 11 provincias, apunta: “Sigue habiendo oportunidades. Tanto la pandemia, la competitividad del tipo cambio, como el valor del costo del metro cuadrado para construir trajeron demanda de terrenos en proyectos nuevos, en emprendimientos avanzados y en *townhouses*. En nuestro segmento continuamos viendo oportunidades, aunque el mercado secundario y las reventas (que tuvieron un pico altísimo entre agosto de 2020 y buena parte de 2021) tendieron a estabilizarse”.

En tanto, para Tabakman también el potencial está en los proyectos residenciales *premium* urbanos: “La gente considera que vale la pena fabricar metros cuadrados hoy sin siquiera ponerlos a la venta o vendiendo poco porque piensa que el día que en la Argentina salga el sol –vaya uno a saber cuándo será– ese segmento es el que más rebotará”.

### Oficinas, estables

A partir del avance en la campaña de vacunación y el regreso presencial a las oficinas (aunque sea bajo un esquema híbrido) el mercado corporativo comenzó a revertir la tendencia descendente.

No obstante, para el titular de la CEDU, este mercado “todavía está muy en *stand by*, a la espera y, aunque no es cierto que las oficinas están en crisis en todo el mundo, en general están en un mal momento. Así que pensar en proyectos nuevos de oficina en Argentina no es aconsejable por ahora”.

El comportamiento del mercado de oficinas clase A de CABA durante los últimos meses de 2021, según el infor-

### Compraventa

28,7 %  
se incrementó  
la oferta

49,9 %

se redujo la  
demanda  
Fuente: Zonaprop.

me de Cushman & Wakefield, mostró ciertos signos de estabilidad luego de dos años de crisis pandémica.

A su vez, en el primer trimestre de 2022, la tendencia continúa. De acuerdo con Colliers International Argentina, en este período el inventario de oficinas no registró grandes cambios y, tanto los valores de alquiler solicitados (23 US\$/m<sup>2</sup> en promedio) como la tasa de vacancia (19,6 por ciento) se mantuvieron estables.

En este contexto, IRSA, uno de los *players* más importantes del sector, continuó la venta de parte de sus activos corporativos. A fines de marzo se conoció que se desprendió de dos pisos (2370 m<sup>2</sup> de superficie) y 24 cocheras que son parte de 261 Della Paolera, su última torre AAA en Catalinas Norte. La venta fue por US\$ 20,4 millones. Esta operación se sumó a la venta de otros seis pisos en ese mismo edificio, concretadas desde fines de 2021.

Si bien durante los últimos dos años la compañía venía despojándose de oficinas y cocheras, alegaban que estas decisiones eran para mantener su portafolio de inversiones corporativas actualizado. Pero, estas últimas operaciones, no se corresponden con ese razonamiento. Aunque desde IRSA prefirieron no participar de este informe, se sabe que estas decisiones responderían a que la compañía quedó golpeada tras el cierre de sus centros comerciales, hoteles e inmuebles corporativos durante la pandemia.

Sobre las proyecciones para el *real estate* corporativo, Cazes opina que “las oficinas van a seguir siendo buenas para la renta pero no es este el momento de entrada dado que hay una vacancia muy riesgosa como para tener un inmueble desocupado”.

Hernán Castro, *broker senior* de Cushman & Wakefield, añade: “Este será un año de adaptación, donde se empezará a ver un freno en el aumento de la vacancia. Esperamos que el mercado comience a recomponerse. El desafío es volver a poblar las oficinas y recuperar



**Adolfo Curi**  
CEO de la  
desarrolladora  
Grupo  
Posadas.

una vacancia de un dígito. Actualmente, en algunos submercados, como el Microcentro o el Corredor Panamericana, este indicador llegó al 25 por ciento".

En Núñez, a metros de Avenida del Libertador, RAGHSA cuenta con dos emprendimientos corporativos AAA: Centro Empresarial Libertador (CEL) en Libertador 7208, inaugurado en enero de 2020, y otro en la manzana contigua, sobre Campos Salles, en proceso de construcción. Entre ambos, totalizarán 150.000 m<sup>2</sup>.

Estas torres, sumado a los nuevos desarrollos del Parque de la Innovación (ex Tiro Federal), "van a dar una nueva dinámica, transformando este barrio con una mixtura de usos muy interesante", augura Pablo Kiesel, gerente comercial de la compañía, quien sostiene que a pesar de que "en todo este tiempo se especuló con el final de las oficinas, nada más lejano a la realidad".

### Retail y logística

La actividad ligada al *retail* viene mostrando signos claros de recuperación, aunque el panorama difiere según la zona, el tipo de demanda y la oferta comercial.

"Obviamente como se impuso el *e-commerce*, buena parte del *retail* fue muy castigado porque apareció una demanda de otro tipo de cosas. Por ejemplo, de experiencias, restaurantes y bares. Hay un proceso de transformación fuerte del *retail* pero no de crisis; lo que está en crisis es el formato tradicional", sentencia Tabakman.

Para Alejandro Badino (hijo), gerente general de Colliers, este mercado se encuentra actualmente "más activo", aunque con "valores muy dispares según el corredor, el tipo de local y/o inquilino". La tasa de vacancia promedio del último semestre de 2021 se ubicó en 4,6 por ciento mientras que el *asking rent* del mercado se situó en torno a US\$ 21,5/m<sup>2</sup>. No obstante, los valores por corredor exhibieron un amplio rango (desde US\$ 10,7/m<sup>2</sup> hasta US\$ 28,8/m<sup>2</sup>).

Por otra parte, el mercado logístico e industrial presenta "cierto dinamismo y este segmento es uno de los más buscados por los inversores", agrega.

Tabakman coincide y señala: "El industrial logístico en particular está atravesando un momento buenísimo. Todo el soporte inmobiliario al *e-commerce* vive un momento especialmente positivo, con demanda muy sólida, dentro de las limitaciones".

Adolfo Curi, CEO de Grupo Posadas, advierte: "Dentro del sector del *real estate* industrial, el potencial de los centros logísticos es enorme y es donde vemos mayor crecimiento para los próximos años. Dentro de dos o tres años, la demanda de este sector irá en aumento pero, por el contrario, el *stock* de depósitos viene decreciendo, producto de la situación que atraviesa el país".

Con respecto a las naves de los parques industriales, al igual que los centros de distribución, los retornos de las inversiones "no son tan atractivos en este momento", pero en el mediano plazo se irán regularizando. Los depósitos serán "las vedettes de los años próximos", concluye Curi.

De acuerdo con Colliers, la tasa de vacancia de los centros logísticos *premium* se ubicó en 7,9 por ciento en el último semestre de 2021 (1,4 por ciento más que en el período anterior). Si bien hubo un incremento de este indicador, la absorción neta prosigue con tendencia positiva. En cuanto al inventario, se incorporaron nuevos metros al *stock*. Al cierre del segundo semestre del año el *asking rent* del mercado promedió los 5,4 US\$/m<sup>2</sup> (subió 10,8 por ciento).

### Expectativas 2022

Si bien varios de los entrevistados acla-

**La superficie autorizada por los permisos de edificación en diciembre del año pasado involucraron 1.004.940 m<sup>2</sup>, 47,1 por ciento más que en igual mes del año anterior.**

Fuente: Indec

ran que "no tienen la bola de cristal" para proyectar cómo evolucionarán las principales variables de la economía en general y del sector en particular, se animan a compartir sus reflexiones. Tabakman sostiene: "Que en la actualidad haya bastante construcción –aún sin vender– es porque existe la percepción de que ya estamos en un piso y hay expectativa de rebote. Si bien es real que se vende menos, no se ve una oleada de gente saliendo a vender a cualquier precio. En los próximos años, tendremos un rebote".

Para Gustavo Llambías, vicepresidente de la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV), dado que el desarrollo inmobiliario canaliza inversiones de mediano y largo plazo,



se espera "un año difícil y con fuertes limitaciones, hasta que la situación macroeconómica no ofrezca un panorama claro del camino a seguir para lograr la necesaria recuperación de los niveles de actividad e inversión". Mientras, según advierte, los compradores continuarán siendo "la porción de la sociedad con ingresos para comprar un inmueble durante el tiempo que toma construirlo".

En cuanto al *gap* de oportunidad respecto a los costos de construcción, según De la Serna, el nivel de actual resulta aún "relativamente aceptable". Y detalla: "Estamos un 45 por ciento en dólares por encima del mínimo de octubre de 2020, pero todavía un 48 por ciento por debajo del máximo de abril de 2017. Lo que resulta importante es lograr el regreso de los inversores, para aumentar los niveles de demanda y que eso luego se traduzca en incrementos en los precios de venta".

Carlos Spina, director de la desarrolladora Argencons, hace un balance general de las contras y los pros de la actual coyuntura: "Es un año sin dudas con muchos desafíos. Como sector, no escapamos de la macro. El vaso medio vacío lo podemos seguir llenando con la dificultad de importaciones, el muy poco fluido mercado, la falta de confianza y expectativas, la ley de alquileres, el au-

## El año pasado, en el Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo (CPAU) se registraron 3075 encomiendas de obra (que implicarían la construcción de 2,5 millones de metros cuadrados en la ciudad de Buenos Aires).

A su vez, hubo 1307 encomiendas de demolición, lo que suma 4382 permisos en total. Estos datos funcionan como indicador de los proyectos que comenzarán a ejecutarse durante 2022.

mento impositivo en Bienes Personales a través de las valuaciones, así como las amenazas de más proyectos de impuestos extraordinarios por única vez a los que tienen dinero y propiedades declarados en Argentina”.

Sin embargo, y sin dejar de tener todo esto en cuenta, Spina prefiere pensar cuáles serían las razones para creer que puede haber una recuperación del sector: “La inflación en los Estados Unidos parece determinar que no es muy inteligente quedarse con los billetes; a esto se suma la incertidumbre internacional que genera la guerra y que la inversión más tradicional y fácil de entender que tenemos es el ladrillo”.

Además, dice, ya son varios los que sienten “que se está tocando el piso en la baja de los valores” por lo que “el cambio de ciclo, por incipiente que sea, debería colaborar a un mercado más fluido”.

En tanto, la inflación local “hace que los que tengan flujo positivo de pesos sientan que pueden trasladarlo a ladrillos en pozo, comprando barato por los costos actuales versus los históricos (aunque las oportunidades de ‘ganga’ del segundo semestre 2020 quedaron en el recuerdo, sigue siendo barato comparado con los últimos 10 años)”.

Asimismo, Spina cree que “como siempre, habrá algunos que anticiparán un cambio de ciclo con las elecciones de 2023 y querrán adelantarse al cambio. Las expectativas son moderadamente positivas”.

Socio y cofundador del estudio y desarrolladora ATV Arquitectos, Ignacio

Trabucchi, suma su visión del negocio: “Tomamos a 2022 con cauteloso optimismo. En este marco, consideramos que se trata de un período con una tendencia hacia la recuperación y la normalización de la actividad mientras se terminan de acomodar los sectores. De este modo, con mayor movimiento los valores e indicadores se van a recomponer y, a partir de allí, se podrán fijar nuevos valores y dinámicas sobre las que ir viendo el panorama hacia adelante”.

En cambio, Alejandro Reyser, socio y director ejecutivo de la desarrolladora RED, afirma: “2022 se presenta como un año muy difícil. El contexto mundial, pero sobre todo el local, no nos permiten pensar que veremos algo de viento a favor, como hace tiempo está esperando el mercado inmobiliario. Con el acuerdo con el FMI cerrado, por lo menos sabemos que no vamos a una situación de default, que hubiese implicado una crisis de otra envergadura”.

Sin embargo, la inflación y el costo de construcción alto y en ascenso, hace que la gente siga perdiendo poder adquisitivo respecto a las propiedades. Al respecto, Reyser detalla: “Si eso lo cerramos con un dólar estable, esto repercutirá en un aumento de los costos en dólares, generando aún más dificultad. El mercado inmobiliario necesita algo de previsibilidad, y esto no es lo que vemos para 2022. Pero, todas las medidas que se puedan impulsar, como ser la extensión del plazo del blanqueo o el fondeo de créditos hipotecarios, le permitirán al sector tener algún incentivo”. <AP>

### Cuántos meses de ingresos se necesitan para pagar una cuota de pozo

Monoambiente en CABA

Febrero 2017	<b>0,90</b>
Febrero 2018	<b>0,88</b>
Febrero 2019	<b>1,31</b>
Febrero 2020	<b>1,98</b>
Febrero 2021	<b>2,11</b>
Dic. 2021	<b>2,61</b>
Febrero 2022	<b>2,11</b>

Fuente: Invertire

## Pozo

# Apuesta a futuro

Desarrolladores y brokers proyectan el futuro de la compra de unidades de pozo y del fideicomiso al costo como herramienta para potenciar la actividad.

Ante el aumento de los costos que afecta fuertemente a los proyectos en obra y la baja de precios de venta de las viviendas a estrenar y usadas, se reduce la rentabilidad histórica de los inversores de pozo. Esta, según el proyecto, rondaba el 30 por ciento.

Si bien medido en dólares, el costo del metro cuadrado de construcción continúa siendo favorable para impulsar la actividad, según destacan los desarrolladores, la inflación que afecta el escenario local de los materiales y mano de obra y la merma generalizada de los precios de venta de los inmuebles –que se estima bajaron entre 20 y 30 por ciento en los últimos dos años– viene socavando el margen de ganancia del negocio.

“El desarrollador que inició obras hace dos o tres años, con un dólar que cotizaba a \$ 45 y no fue ordenado en su finanzas, lo más probable es que necesite de fondeo adicional para concluir su proyecto, con la devaluación del peso, la cuarentena de Covid-19 y los aumentos de los costos de construcción en pesos y en dólares, todos los desarrolladores inmobiliarios ganamos menos en el mejor de los casos, cuando no perdimos parte del capital invertido”, admite Fernando Romay, socio y CFO de Romay Desarrollos, empresa que lleva adelante el complejo de usos mixtos Thays Parque Le loir, que demandará una inversión total de US\$ 70 millones.

En cambio, en el caso de los nuevos proyectos que iniciaron la construcción hace un año, aprovecharon “un costo en dólares muy competitivo, que también se vio reflejado en la baja del precio de venta de los inmuebles. En

este escenario, la rentabilidad para el inversor es buena y la demanda se sostiene, siempre dentro del marco de un mercado inmobiliario que no está pasando por su mejor momento”, agrega.

### Competencia y oportunidad

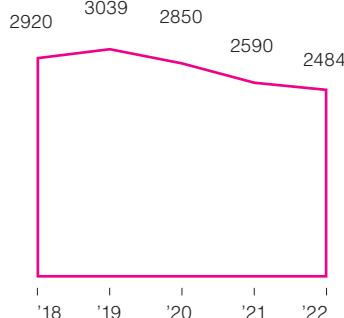
Miguel Ludmer, director de Interwin, inmobiliaria que actualmente comercializa más de 80 emprendimientos en CABA y Zona Norte del Gran Buenos Aires, añade: “Los bajos costos de construcción sumados a la baja del precio de los terrenos inciden favorablemente para que los precios de pozo sigan siendo competitivos. A esto puede sumarse alguna necesidad puntual de fondeo por parte de los desarrolladores que haga que estén dispuestos a vender algunas pocas unidades al costo”.

Por su parte, Gonzalo Romano, presidente de Romano Real Estate, que acaba de inaugurar Torre Rivera en Villa Urquiza, comenta: “Desde la preventa y en el proceso de obra, nuestra política de precios siempre es creciente. Generalmente sube 30 por ciento. En este caso, comenzamos a un precio y actualmente, al finalizar, estamos al mismo precio que como arrancamos. No pudimos aumentar porque el mercado no lo soportaba pero hoy, al valor de inicio, estamos teniendo demanda, aunque obviamente no explota”.

En tanto, Romay reconoció que “es cierto que la brecha de precio entre unidades en pozo, a estrenar y usadas disminuyó significativamente”. Pero, prevé que la actual coyuntura de este ciclo del mercado inmobiliario “se revertirá, regresando a la media de los valores históricos, en mayor o menor plazo, dependiendo de cómo evolucionen algunas variables: ley de alquileres, nuevos proyectos inmobiliarios que aumenten la oferta y un tipo de cambio que permita a los compradores poder realizar ganancias con la venta de sus unidades”.

Daniel Bryn, titular de la inmobiliaria Bryn Real Estate y del blog Invertire, tranquiliza: “Si bien hoy es un momento del ciclo recesivo, con pocas ventas y precios en baja, en nuestro país vivimos situaciones similares en las que la desvalorización de los activos fue dra-

**Precio del metro cuadrado, en caída**  
US\$/m<sup>2</sup> en pozo en CABA



Fuente: Zonaprop

mática. Pero, hay que recordar que luego de ese ‘piso’ y hasta ahora, el metro cuadrado se revalorizó 441 por ciento (medido en términos nominales) y un 273 por ciento, si se desinflaciona el cálculo. En 20 años el metro cuadrado aumentó 2,73 veces”.

### Accesibilidad

Para que la actividad se recupere también debería revertirse el deterioro del poder adquisitivo en dólares de modo tal que más cantidad de compradores puedan acceder al pago de cuotas. Bryn ejemplifica: en 2017, un empleado administrativo necesitaba destinar el 90 por ciento de su sueldo para pagar la cuota y ahora necesita 2,13. Esto lo torna inaccesible. El valor de una cuota de un emprendimiento en pozo en 2017 era \$ 15.105 y, en 2022, esa cuota asciende a \$ 181.854.

No obstante, en cierta forma, la incertidumbre favorece al *real estate* dado que, en épocas convulsionadas, muchos buscan la seguridad de los ladrillos: “Las consultas aumentaron por parte de muchos inversores medianos que ven en los emprendimientos un refugio de valor. Son inversores que piensan en el largo plazo”, describe Bryn.

Gonzalo Acquila Rowlands, director de Newland Corporation, desarrolladora que está por lanzar tres proyectos, agrega: “Recientemente los activos financieros están sufriendo una mayor volatilidad producto del contexto de pandemia, exacerbado por el conflic-

to bélico. Esto empuja a inversores más conservadores a volcar sus ahorros a inversiones más estables”.

### Proyecciones

A este panorama, se suma la incertidumbre regulatoria e impositiva. En función de esto, resulta una tarea casi titánica proyectar nuevos desarrollos y prever precios de venta competitivos que seduzcan a compradores.

Sin embargo, haciendo honor a la frase de cabecera que se suele escuchar de la boca de los desarrolladores, que sostiene que son “optimistas por naturaleza”, los empresarios apuestan a que tarde o temprano habrá una recuperación. Si bien los resultados actuales tal vez no sean los ideales, al ser este un “negocio a largo plazo” que funciona “como resguardo de valor”, los números siguen cerrando.

A pesar de este contexto, la construcción de proyectos financiados desde el pozo mediante fideicomisos al costo se cree que continuará siendo la herramienta más utilizada en el sector para desarrollar y adquirir unidades. Según destacan, hay aún tela para cortar dado que –aunque la rentabilidad se vea reducida- la recuperación de los valores de venta a futuro será una realidad. Además, ante la falta de otras vías de financiamiento para el comprador (como los créditos hipotecarios), el fideicomiso al costo será el sistema a implementar para acceder a propiedades en cuotas y en pesos.

“En la Argentina, y puntualmente en Buenos Aires, en la actualidad menos del 5 por ciento de las escrituras se realizan con hipotecas. El otro 95 se realiza de contado o con instrumentos de financiación alternativos, entre los que el desarrollo en pozo es uno de los que más prevalecen”, apunta Bryn.

En función de esto, Romay agrega: “Creo que los fideicomisos al costo continuarán funcionando porque no hay modo -para el desarrollador- de proyectar el costeo de una obra vendiendo las unidades a precio fijo. La volatilidad de las variables de la economía nacional y la falta de seguridad jurídica hacen que sea imposible”. <AP> M.E. U

Countries y barrios cerrados

# El verde es lo que cuenta

Amplia variedad entre los lanzamientos de los últimos meses, con foco en una heterodoxa clase media, seducida por la posibilidad de alejarse de la vida urbana. Construir: un buen negocio para los desarrolladores.



**Las Verbenas**  
Lo presentó Eídico en Sierra de la Ventana. Ofrece lotes a entregar en 2024.



**Prados del Oeste 2** es un club de campo. Hay 256 lotes unifamiliares, a partir de los 800 m<sup>2</sup>.

Por Victoria Aranda

Alejarse de la ciudad para abrazar la naturaleza dejó de ser un deseo inalcanzable para convertirse en una posibilidad concreta. Empujada por la pandemia, la migración de aquellos que buscan aire libre y puro, dicen en el mercado, no se detuvo desde 2020. En definitiva, el Covid demostró que en muchos casos ya no hay excusas para posponer una mudanza y un verdadero cambio de vida, dando así lugar a un éxodo que no parece circunscribirse a los alrededores de la ciudad, muy en línea también con el ubicuo y nómada perfil del trabajador digital.

De este modo, más lejos, más cerca, la cantidad de los que persiguen su sueño verde, hasta alcanzarlo, no parece haber menguado. Al contrario: cuando la búsqueda de los actuales migrantes se enfoca en lotes del GBA, la demanda, dependiendo del área, hasta puede llegar a superar la oferta. En este sentido, un primer dato concreto que surge, relevadas las novedades a pocos kilómetros a la redonda de Buenos Aires, es que los lanzamientos durante el último semestre fueron relativamente pocos.

Bajo la lupa, hubo más en el sur que en el norte lo que también explica ciertos valores. De acuerdo con los que saben, siempre en materia de lotes, los precios pueden ser un 20 y hasta un 30 por ciento menores hacia La Plata y Ezeiza que por la Panamericana hacia Zárate. Pero ya sea porque hay poca oferta, o bien porque algunos precios representan una oportunidad (máxime con los accesibles costos de construcción aún vigentes), se registra buen ritmo en las ventas.

En el corredor verde integrado por el ya citado partido de Ezeiza más Esteban Echeverría, Presidente Perón y San Vicente, entre las novedades recientes aparece Bell Barri, ubicado en Cuba 4500, a cinco minutos del *shopping* Las Toscas. Se trata de un desarrollo de 105 lotes que van desde los 600 a los 703 m<sup>2</sup>, en los cuales se podrán realizar viviendas unifamiliares rodeadas del ansiado entorno verde, que arrancan en los US\$ 55.000. Las *amenities* del barrio incluyen un sector deportivo con senda ae-

róbica de un kilómetro, una huerta orgánica y espacio *coworking*, entre otras.

Alejandro Mazzei, director de la inmobiliaria homónima con actividad en el corredor, destaca las consultas que registró por este emprendimiento; personas, describe, que vivían en departamentos en CABA o alrededores y buscaban mudarse a espacios abiertos o casas más grandes para mayor espaciamiento. En esencia, familias para quienes resulta importante estar a minutos de Ruta 58, "y contar con una amplia propuesta gastronómica, cercanía a centros de salud y varias instituciones educativas".

Por cierto, de acuerdo con informes de 2020 y 2021 del ministerio de Desarrollo Productivo, el área registró máximo movimiento. De hecho, consignan los *papers*, ésta fue la zona de mayor desarrollo en los últimos 24 meses. "Hay nuevos barrios, condominios, colegios, centros médicos y todo tipo de infraestructura", refuerza Damián Garbarini, director de DG Negocios Inmobiliarios, empresa encargada del desarrollo de Pampa, un barrio de chacras de "lotes gigantes", de entre 2500 y 5000 m<sup>2</sup>, a cuatro kilómetros de San Vicente y también muy cerca de Canning.

Con una inversión que supera los US\$ 6 millones, en el caso de Pampa, los lotes se comercializan a un valor de US\$ 12 el m<sup>2</sup>; es decir, entre 30.000 y US\$ 60.000 por terreno. En cuanto a financiación, se abona un anticipo del 30 por ciento y el saldo en 30 cuotas. A fines del año pasado, en la preventa, se desprendieron del total de la oferta (15 lotes) y al cierre de esta edición, que inician la primera etapa, salen con 35 terrenos. El barrio abrirá sus puertas en 2024.

"Esta ha sido la región con el mayor crecimiento demográfico y la mayor cantidad de metros cuadrados construidos de toda la Argentina", retoma Garbarini, acerca del presente y potencial de la zona. "Y no es un fenómeno pasajero, ya que se remonta al último cuarto de siglo. Justamente, hace solo 25 años, Canning era un pequeño pueblo de apenas 5000 habitantes y hoy forma una comunidad regional de más de 120.000 vecinos", completa.



Pampa, un barrio de chacras de "lotes gigantes", a cuatro kilómetros de San Vicente.

### Otras voces, otros ámbitos

Aunque los lanzamientos son proporcionalmente muchos menos, también hay novedades al oeste y al norte del GBA. Los valores de la oferta hablan de la demanda: existe una amplia gama de precios, lo que indica que hay mercado tanto entre los más acomodados como en una clase media con ingresos idem. Para todos ellos, el verde es lo que cuenta. En este sentido, pueden leerse los datos de 2020: desde el vamos, según registros oficiales, hay 353 barrios privados en provincia de Buenos Aires, una cifra que, como se ve y se lee, hay que actualizar.

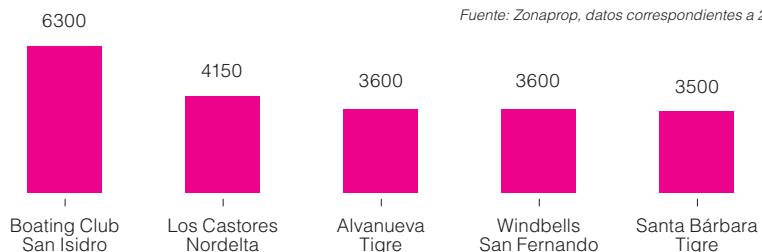
Activado el GPS, a 37 kilómetros de CABA, Prados del Oeste 2 se define como un club de campo. En concreto, son 256 lotes unifamiliares, a partir de los 800 m<sup>2</sup> y desde los 40.000 hasta los US\$ 70.000, con infraestructura de servicios comunes, tales como seguridad 24 horas, redes de agua potable, cloacas, electricidad, además de diversas *amenities*. "Se trata de la primera etapa de cuatro", comenta Cristian Szczygiel,

gerente comercial de Grupo Vaccaro, inmobiliaria con varias décadas de presencia en el área.

De acuerdo con el ejecutivo, el emprendimiento, lanzado a principios de año y desarrollado por Farallon, tiene dos ventajas: "La primera es la cercanía con la ciudad, 30 kilómetros antes de Luján y muy cerca de la zona comercial de Moreno. Y la segunda es la disponibilidad, ya que hay muy pocos proyectos en el área". Según el gerente comercial, el cliente más clásico es aquel que pertenece al corredor oeste, de Caballito a Liniers, aunque también desde el GBA.

¿Qué sucede en Zona Norte? Fernando Pozzi, socio de Pozzi Inmobiliaria, presente en el área, responde: "En materia de nuevos lanzamientos, yo creo que están más para el lado del sur del Gran Buenos Aires o bien hacia el oeste, donde todavía hay mucha tierra para desarrollar. Acá, en la parte de Tigre, ya está muy acotado lo que es tierra para hacer lanzamientos en barrios. Y acá los más fuertes son Nordelta y Villanueva, con barrios ya lanzados y ya construyendo".

### Top 5 de barrios más caros. En dólares por m<sup>2</sup>



## Hacia arriba

**Los costos de construcción, dicen los que saben, siguen siendo convenientes y exhiben una ventaja competitiva que, eso sí, nadie está demasiado seguro de hasta cuándo continuarán.**

Puntualmente, crece la tendencia de ofrecer departamentos y condominios (además de casas, como se informa aparte), desligando al comprador del proceso de construcción.

La oferta se multiplica. Hay casos al sur, al oeste y al norte del GBA. Y también más lejos. De acuerdo con los protagonistas del sector, entre los potenciales compradores de un dos, tres o cuatro ambientes, hay parejas, familias jóvenes y profesionales, además de otros perfiles que optan por combinar las prerrogativas de un departamento con el entorno de una casa. Y contar con diversos servicios propios del barrio privado.

"Notamos el crecimiento en consultas de familias jóvenes que desean tener su primera experiencia en un barrio de estas características", ratifica Flavia Santillán, gerente de Marketing

del Grupo Haras del Sur, aludiendo al interés para con los recientes condominios del emprendimiento de la ruta 2. En total, son 21 unidades en tres niveles, de dos y tres ambientes, con SUM con parrilla, piscina, juegos para niños y cocheras. Los departamentos parten en los US\$ 120.000.

"Ahora mismo, en abril de 2022, estamos sacando a la venta María del Buen Ayre, un barrio que se destaca por su ubicación privilegiada en Ituzaingó, lindero al exclusivo club de Campo Pingüinos y a metros del acceso Oeste y camino del Buen Ayre", subraya Cristian Szczygiel, gerente Comercial de Grupo Vaccaro, esta vez en su rol de desarrolladora con 25 años de actividad en el área.

"En la empresa apuntamos a casas y departamentos, mucho antes y más allá de la coyuntura", responden en Grupo Vaccaro, consultados por el auge de los departamentos y condominios en barrios y urbanizaciones y cuyo último emprendimiento, el citado María del Buen Ayre, no tiene loteo. En total, la iniciativa cuenta con 124 unidades funcionales, entre departamentos, dormies, town

houses y casas, y tiene planes de financiación. ¿El ticket promedio? Entre US\$ 130.000 y US\$ 140.000.

En una plaza clásica del GBA suman razones acerca de por qué hay un target para este producto. De acuerdo con Luis Eduardo Signoris, gerente general de CGF y desarrolladora de Lagoon Pilar, los destinatarios de este tipo de hogares son "aquellos que venden departamentos en zonas que llamamos cerradas o con mucho cemento; es decir, barrios de muchas construcciones y pavimento con pocos espacios de esparcimiento". Las mudanzas, puntualiza, vienen del centro de la ciudad, Belgrano, Caballito. Y esgrimen una cuestión matemática. "Los mencionados u otros, como Núñez, son barrios en los que la venta de un departamento de dos ambientes permite comprar un condominio con más cuartos", según precisa Signoris, que está presente en este mercado con los edificios Serena I y Plaza, dentro del mencionado Lagoon Pilar. Con exactitud, se trata de propiedades desde los US\$ 65.000 con alternativa de financiamiento de hasta 24 meses.

ción, quedaba escasa disponibilidad.

"Pilar mantiene un ritmo muy activo en lo que a venta de lotes se refiere. Gran parte se explica por los aún bajos costos de construcción y el sostenimiento de la demanda de familias a radicarse en la periferia de Buenos Aires, una tendencia que se aceleró luego de la cuarentena y que aún hoy persiste, apalancada por las nuevas modalidades de trabajo a distancia", confirma Mauricio Misuraca, presidente de Pilar Golf.

## Más allá del horizonte

El cambio de una vida "asfáltica y cementada" por otra más "natural y oxigenada", no se circunscribe al GBA. Más allá del horizonte cercano, hay varias iniciativas que involucran loteos, con foco en un comprador que puede y elige establecer distancias con Buenos Aires de un kilometraje un poco más importante, aunque autovías y rutas remozadas las vuelven bien relativas. Este factor, sumado a la tecnología, hace que algunos compradores opten por terrenos de otras latitudes, más lejanas a la capital.

La playa hoy está más cerca que antaño y otro tanto sucede con las sierras. "La excelente recepción que tuvimos en el mercado se debe al fuerte aumento de la demanda de lotes residenciales que vive la ciudad", comenta Jorge Kacef, gerente de Pinamar S.A., desarrolladora con más de 75 años de actividad y fundadora de la ciudad balnearia, refiriéndose a Bosques, su último lanzamiento en la ciudad de los pinos, además de contextualizar la demanda.

El proyecto, cuyo *masterplan* lleva la firma de Bodas Miani, Anger & Asociados (BMA), es una propuesta urbanística con lotes que parten desde los 1000 m<sup>2</sup>. El precio de un lote promedio interno, con 1100 m<sup>2</sup>, arranca en los US\$ 85.000, con 15 por ciento de descuento para inversores y socios fundadores, más bonificaciones adicionales. Según informó la desarrolladora, responsable de otros emprendimientos como Villa de Mar y La Herradura, se vendió el 80 por ciento de la oferta de 330 lotes a tan solo dos meses de su lanzamiento, realizado el último diciembre. ¿Qué cómo marcha la demanda? Pues los números hablan.

Pozzi indica que el último barrio que lanzó Nordelta fue el año pasado, el 2021, "un boom tremendo, un barrio para un cliente *premium*. Estamos hablando de lotes de valores muy elevados, que dan al agua y son grandes, de 800 a 1200 metros". Se trata, delimita el bróker, del sector cercano a la avenida Bancalari, próximo al futuro Centro Cívico que va a tener Nordelta, un área de la que también se informa aparte.

La situación excede a Tigre y se replica en otras zonas. Los números mandan y, como se sabe, la escasez encarece, por lo que el segmento comprador se reduce. Sin embargo, están los que pueden y compran. Pebble Beach, un nuevo barrio dentro de las 175 hectáreas de Pilar Golf, con 30 lotes de 1200 m<sup>2</sup> cada uno listos para construir, da prueba de ello. Según informa la empresa, a cinco meses de su presenta-



**SportClub**

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

@ @sportcluboficial

#cadavezsomosmas



DONDE ESTÁ **SPORTCLUB**, ESTÁ TU  
**BIENESTAR**

Sumamos más **Sedes**, **Espacios Outdoor** y **Piletas** para que vos y tu familia aprovechen los beneficios de realizar actividad física durante todo el año.

**Encontranos en las nuevas sedes:**

**LELOIR | LOS BERROS (BELLA VISTA) | MENDOZA PLAZA  
PINAMAR BEACH | PINAMAR GARDEN | TORREÓN MAR DEL  
PLATA**



**ASOCIATE AHORA**

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

**+150 SEDES +FITNESS +CERCA TUYO**

Cabe dilucidar si los compradores adquieren la tierra para construir una vivienda permanente, una casa de vacaciones o sólo por inversión. Por lo pronto, el desarrollo está pensado tanto para el que vive en Pinamar como para el que llega como turista, entendiendo “cómo quieren vivir, qué les gusta y qué no”. En ese sentido, de acuerdo con Martín Bodas, socio de BMA, el emprendimiento es el resultado de diseñar experiencias urbanas, de entender la urbanidad en convivencia con la naturaleza y, por supuesto, de crear comunidad.

Pero ni la playa es la única convocante, ni el cliente interesado en productos *premium* es el único del mercado. En otro punto de la provincia, más exactamente en Sierra de la Ventana, Eidico empezó el año presentando la tercera y última etapa del barrio Las Verbenas, que contempla 86 lotes a entregar en 2024, con una superficie promedio de 950 m<sup>2</sup> y un valor también promedio de US\$ 21.300. Si de paisajes se trata, en la empresa consignan que el 40 por ciento de los terrenos se encuentran sobre el arroyo San Teófilo; el 25 por ciento posee orientación hacia las sierras y el 35 por ciento son lotes internos pero con vistas al verde.

“Nuestro segmento de desarrollo suburbano ha vivido un muy buen momento en los últimos dos años”, dice Mateo Salinas, gerente general de la firma, ratificando la tendencia del mercado. “En 2020 vimos que la demanda de lotes y casas triplicaba la habitual. Y aunque luego bajó un poco y se estabilizó, continuó en el 2021. Esto obedece a condiciones macroeconómicas tales como el tipo de cambio o la falta de acceso al dólar, que hace que la gente se refugie en los inmuebles como inversión o resguardo de valor”, analiza.

Así y todo, a la hora de describir el segmento poblacional que hoy se interesa por la oferta de Eidico, en la empresa señalan que en su mayoría se trata de familias jóvenes que buscan acceder a primera vivienda y optan por proyectos en cuotas y en pesos (teniendo en cuenta la falta de crédito hipotecario), además de los que compran para inver-

tir. ¿Y el futuro? “Si la pregunta apunta a saber si la demanda por el verde y la calidad de vida continuarán, nosotros creemos que sí”, finaliza Salinas. <AP>

#### Llave en mano

## Hogar instantáneo

Cómo tener una vivienda en tiempo récord y lista para habitar. Cuáles son los métodos de construcción y otras preguntas frecuentes. El negocio lote más casa, bajo la lupa.

Listas para usar. Esa es una de las características excluyentes de las casas llave en mano, las viviendas con terminaciones resueltas que hacen posible que el comprador, de desearlo, pueda entrar a habitarlas prácticamente con lo puesto. La afirmación no admite medias tintas: ¿verdad absoluta o eslogan publicitario? Aun cuando utilizan distintos tipos y métodos de construcción, quienes se dedican a este segmento responden que los resultados son siempre los mismos: casas 100 por ciento habitables desde el momento de la posesión.

Pero si este acceso inmediato es uno de sus distintivos, lo cierto es que otro estriba en los breves tiempos de construcción. Como se sabe, el tiempo es dinero. “Nuestro método constructivo permite que tengamos casas con una duración de obra de entre tres y nueve meses, según el modelo. Es importante destacar que son tiempos de obra y no tiempos totales”, explica y distingue Lucas Salvatore, director de IDE-RO, empresa que se desempeña en este sector. Aun con esta salvedad, destaca, son marcas récord para una construcción habitacional, que permiten reducir entre un 50 y un 70 por ciento el tiempo de entrega de la vivienda.

“Tener un esqueleto preciso es la llave para industrializar la construc-

ción y representa la mayor ventaja de nuestro método”, comparte Salvatore. “En nuestro caso, no utilizamos una estructura de hormigón, sino que ejecutamos una estructura portante robusta de columnas y vigas, realizadas en perfiles de alta resistencia laminados”, detalla en relación a sus métodos y materiales constructivos. “El *steel frame* —bastidor, cuadro o marco de acero, en inglés— es un sistema liviano de construcción en seco que tiene menor impacto ambiental que el tradicional. Puntualmente, lo usamos para los muros no portantes, lo que permite independizar la estructura de estos muros, dando flexibilidad de diseño y ejecución”, explica.

“En estos momentos tenemos en construcción 14 casas en muy diferentes estados de avances de obra: algunas con tareas preliminares y otras a punto de entregar”, contabiliza Esteban Edelstein Pernice en nombre de Victoria Homes, marca de casas llave en mano que forma parte del grupo Castex, firma con 50 años de presencia en el mercado inmobiliario. En este caso, se trata de casas construidas con el sistema tradicional de hormigón y ladrillos, de una planta, con una superficie de 142 m<sup>2</sup>, y de dos plantas, de 495 m<sup>2</sup> de superficie.

“Con un equipo propio, nos aseguramos de ofrecer tiempo de obra y entrega de la casa lista para mudarse en el plazo más acotado posible, lapso que dependerá del tamaño del modelo elegido y de sus especificaciones técnicas”, detalla Edelstein Pernice, precisando que los plazos de entrega pueden variar entre ocho y 13 meses.

Los temores del potencial comprador, marca el directivo, remiten al concepto original. Llave en mano significa que están incluidos desde los interiores de placares hasta el alambre perimetral, pasando por las mamparas de las duchas, los artefactos de iluminación, el césped sembrado y la entrada peatonal y vehicular, entre otras terminaciones. Asimismo, el precio final comprende los honorarios, permisos de obra, aportes a colegios profesionales, conexión de los servicios y responsabilidad por

parte de la empresa constructora respecto a fallas o problemas que puedan presentarse durante la construcción.

### Target y oportunidad

De acuerdo con las fuentes, la pandemia también ha potenciado la demanda en este segmento. En Grupo Coria resaltan que, en sintonía con la nueva ola de migración al Gran Buenos Aires, están presentando Casas Medal, un proyecto de casas llave en mano ubicado dentro del *country* homónimo, sobre la Ruta Provincial 34, kilómetro 10, en Pilar: ocho tipologías desarrolladas en una o dos plantas, en lotes de aproximadamente 1250 m<sup>2</sup>, construidas sobre platea de hormigón armado con ladrillos portantes y un tiempo de ejecución promedio de seis meses.

“En los inicios de la empresa, el modelo de venta de lote más casa ocupaba casi la totalidad de sus proyectos. Actualmente sigue siendo una opción muy rentable y también gratificante, ya que se vincula con la materialización de los sueños de las familias”, comenta Daniela Pérez de Graffe, directora comercial de la firma. Hoy, estima, el combo representa el 17 por ciento del negocio de la compañía.

Bajo la lupa del mercado, cabe preguntarse si es el lote el que impulsa la venta de la casa o viceversa.

Para Augusto Zunino, director de Zunino Propiedades, inmobiliaria con actividad en distintos barrios del Gran Buenos Aires, como desde hace ya un tiempo es el lote el que tracciona la venta debido a dos factores: primero, a raíz de que el metro cuadrado está muy accesible respecto de otros momentos del país y, en segundo término, porque el precio de construcción, si bien se ajustó un poco en los últimos meses, sigue siendo ventajoso.

“Lo cierto es que tener una propiedad llave en mano, nueva, en un terreno de, por ejemplo, 300 m<sup>2</sup> con 150

**En Idero**, de acuerdo con la línea elegida (tienen dos), el m<sup>2</sup> oscila entre US\$ 900 y US\$ 1000 y entre US\$ 600 y US\$ 800. **En Victoria House**, con todas las especificaciones técnicas, los precios (con todo incluido) van desde los US\$ 700 a los US\$ 1000 por m<sup>2</sup>.

**En Casas Medal**, en Pilar, la oferta lote más casa arranca en los US\$ 138.000. Se puede pagar en cuotas.

**En Berlín Woods**, en Pinamar, los valores de las casas oscilan entre los US\$ 130.000 y los US\$ 372.000. Los pagos pueden hacerse hasta en 24 cuotas.

Berlín Woods



Idero Mies

de ellos construidos implica una inversión total de US\$ 160.000, de los cuales 85.000 representan el terreno. Esto da un costo total de construcción de US\$ 466 el m<sup>2</sup>. En cambio, si se va a buscar una propiedad con la misma superficie, tanto de terreno como de construcción, el valor de mercado supera los US\$ 250.000. Así, la oportunidad está en hallar el terreno y construir con todo incluido”, remata el bróker.

### Negocio integrado

Desde Berlín Houses, firma platense dedicada al desarrollo de viviendas llave en

mano, explican que tienen incorporada a su producción la línea de aberturas, de carpintería, de herrería, de pintura, de mesadas y de vidrios; todas, integradas la obra. “Son rubros que en general hacen que todo se retrase y nos permite cumplir los tiempos con el cliente, que son muy ambiciosos. Berlín Woods, por ejemplo, se hizo en nueve meses”, detalla Federico Castillo, CEO de la empresa, refiriéndose al proyecto de casas de este tipo, en Pinamar.

En total, el complejo de la ciudad balnearia —que representa una inversión de US\$ 7 millones— cuenta con más de 40 construcciones, entre ellas casas de uno, dos y tres dormitorios con superficies construidas de entre 72 y 193 m<sup>2</sup>. En su caso, subrayan, las propiedades se entregan hasta con electrodomésticos. <AP> V.A.



**Planificar qué, cómo, para quién en relación al patrimonio es una tarea para encarar hoy, no cuando el reloj marca que ya se está entrando a la etapa de adulto mayor. Reduce costos, asegura protección y permite adelantarse al hecho de que una ley decida sobre nuestros bienes.**

Por Mónica Fernández

“El mejor momento para plantar un árbol fue hace 20 años. El segundo mejor momento es ahora”. Este proverbio chino, muy utilizado en el mundo de las finanzas para destacar el valor del “factor tiempo” en un plan tendiente a generar riqueza a largo plazo se amalgama también a la perfección con el paso que le sigue a ese primer objetivo.

Es que generar patrimonio para vivir una vida sin estrés financiero, requiere de algunos condimentos y medidas extras a la sola acumulación de riqueza de

inmuebles o de dinero en una caja de seguridad. “No planificar es planificar para el fracaso”, dice directo Martín Litwak, abogado y especialista en planificación patrimonial. ¿De qué se trata? De sumar a la planificación financiera (un término que ya tenemos un poco más arraigado), que incluye inversiones, seguros, estrategia impositiva, etc., una mirada aún más integral.

Dos expertos en gerenciamiento integral de patrimonio dejan algunos consejos a tener en cuenta no solo para la mejor gestión de los activos sino también para poder proteger mejor a la familia, acompañar los cambios (matrimonios, divorcios, hijos) y hacer un legado ordenado y tal como lo deseamos.

Juan Cruz Acosta Güemes, director de FDI Gerenciadora de Patrimonios va directo al grano: “A medida que se acumula patrimonio, hay que hacer una planificación legal, financiera, tributaria y sucesoria. No es solamente ‘qué’ se posee, sino ‘cómo’, es decir: titularidad directa o utilizando algún vehículo legal y ‘adónde’ está el activo que se

posee”. Y agrega: “Adicionalmente, hay que tomar medidas para proteger ese patrimonio contra cualquier amenaza o ataque como puede ser un juicio de un tercero u otros factores que puedan afectarlo negativamente como divorcio, muerte, conflictos familiares, etcétera”.

¿De qué se trata exactamente la planificación patrimonial? “Consiste en determinar la forma o estructura jurídica que vamos a utilizar para adquirir, poseer y transferir cada activo que integra nuestro patrimonio, de manera tal de poder cumplir los objetivos de planificación sean cuestiones sucesorias, proteger los activos, reducir la carga tributaria; y al mismo tiempo mitigar los riesgos que afectan a todos los patrimonios como voracidad fiscal, ausencia de libertad testamentaria, falta de seguridad jurídica, entre otros”, resume Litwak, que publicó recientemente el libro *Planificación patrimonial para celebrities* (Music Brokers, 2021), en el que narra algunos casos emblemáticos y cómo afectó la falta de previsión al resultado final.

Testamento	Carga tributaria
Fideicomiso	
Donaciones	Activos
Seguros de vida	Impuestos
	Herederos

→ **se debe hablar**

#### Míos, tuyos, nuestros

“El principal beneficio de la planificación patrimonial radica en que, cuando planificamos, pensamos no solo en el hoy, sino también en el futuro a corto y largo plazo de las personas y sus familias”, destaca Litwak. Y el dato cobra especial relevancia en una era en la que los modelos tradicionales de familia conviven con nuevos formatos y tipos de vínculos. Donde a menudo, una persona pasa por más de un matrimonio, parejas sin hijos, o con hijos de diferentes relaciones. También padres residendo en países diferentes a los de sus hijos, y tantas otras situaciones como personas hay. En ese sentido, administrar, de algún modo, ese entramado complejo es la herramienta clave para evitar errores que llevan a pérdidas patrimoniales para todos o situaciones no deseables, argumenta el especialista.

“En nuestra experiencia, las familias ensambladas solamente se focalizan en el aspecto de convivencia y estado de los lazos familiares y afecti-

vos. Generalmente ignoran, tanto por no saber como por no prestarle atención, las graves consecuencias patrimoniales que una familia ensamblada tiene”, dicen, en tanto, desde FDI. “Los derechos de los hijos no dependen de la existencia de un matrimonio ni de su subsistencia. El divorcio disuelve el vínculo matrimonial pero nunca el de filiación. Entre otras cosas al ocuparse del tema empiezan a darse cuenta que puede haber efectos sucesorios distintos según qué miembro de la pareja fallezca primero”, detalla Acosta Güemes.

Sin endulzar la píldora, el ejecutivo asegura que rápidamente “les cae

la ficha” de que casarse o no casarse es una decisión con profundas ramificaciones patrimoniales. “Cuando les decimos ‘casarse es incorporar un socio y crear un heredero’, nos miran sorprendidos por unos pocos segundos, y en seguida nos dicen ‘es cierto, nunca lo había pensado así’.

El error que los especialistas ven que se repite con frecuencia es, justamente, no prever. “El error más común es no asesorarse e informarse correctamente de las herramientas que una persona tiene a disposición como el testamento, el fideicomiso o *trust*, las directivas médicas anticipadas. Vemos mucha gente que deja

**“Cuando planificamos, pensamos no solo en el hoy, sino también en el futuro a corto y largo plazo de las personas y sus familias.”**

que el tiempo pase pensando que ya va a llegar el momento de poder planificar”, dice el director de FDI. “Lo correcto es exactamente lo inverso de esta actitud: el mejor momento es ahora. Cuando ya es tarde para planificar, las soluciones dejan de ser tales y pasan a ser parches, improvisaciones o situaciones que son débiles e ineficaces para brindar la protección que una planificación efectuada a tiempo hubiera otorgado a esa familia”, explica.

Con la mirada puesta más a largo plazo, pensando en el legado de los activos, muchas veces se cree, erróneamente, que la ley “decide” 100 por ciento por nosotros y que no hay margen alguno para -siempre dentro de lo que marca la legislación vigente- hacer movimientos que pueden resultar en una

tamento. Luego, en orden de complejidad, le sigue el armado de sociedades y fideicomisos tanto en la Argentina como en el exterior; los seguros y, finalmente, la mudanza internacional”, detalla el abogado.

“De mínima, las personas deberían tener un testamento”, coincide Acosta Güemes. Esta conclusión es válida tanto si hay herederos forzados como si no los hay. “El testamento no solamente nos permite designar herederos (dentro del marco que nos permite la ley de nuestro país de residencia) sino que también podemos establecer repartos concretos entre dichos herederos también respetando las pautas de esa ley.”

“Sin testamento, la ley decide por nosotros”, aporta a continuación. “Es menos útil ser heredero de un tercio de

rramienta poderosa que permite protegernos desde el primer minuto de su creación y hasta el último instante de nuestras vidas, a la vez que nos da la posibilidad de dejar claramente establecido el traspaso de activos a los herederos sin tener que abrir una sucesión sobre esos activos.

En el caso de un *trust*, los bienes “salen del patrimonio del individuo o familia, lo cual implica, por un lado, una serie de ventajas impositivas que varían según el país y por otro que esos activos quedan automáticamente protegidos de cualquier acción legal por parte de eventuales acreedores, siempre que no haya habido fraude en la conformación y fondeo del *trust*”, explica de modo sencillo Litwak. Otro punto importante es plantear una estrategia que sea acorde a cada tipo diferente de activos que posee un individuo. “Los bienes de fácil registración son los más amigables para planificar como inmuebles, automóviles y cuentas bancarias”, enumera a continuación.

En cambio, aclara, hay otros activos más complejos. Es el caso de los bienes no registrables como joyas en cajas de seguridad, activos digitales y criptoactivos (monedas y NFTs), también ciertas obras de arte donde puede existir discrepancia sobre su valor real y las empresas familiares, donde se da también este mismo inconveniente.

En cuanto al costo de hacer un gerenciamiento profesional del patrimonio, Acosta Güemes remarca que es un servicio que tiene un costo de base y, “salvo en los casos de patrimonios que no tengan suficiente valor monetario para hacer frente a ese costo, en todos los demás es más caro no contar con ese gerenciamiento que invertir en tenerlo”.

¿Por qué es más costoso no tener un plan que sí invertir en planificación patrimonial? “La emocionalidad, el pánico, los cambios de humor, la falta de tiempo, la carencia de conocimientos técnicos suelen causar estragos en los patrimonios”, desmenuza Acosta Güemes y cierra con una aseveración que al menos debería dejarnos pensando: “La idea es que el patrimonio esté a nuestro servicio y no al revés”, plantea. <AP>

## **“La emocionalidad, el pánico, los cambios de humor, la falta de tiempo, la carencia de conocimientos técnicos suelen causar estragos en los patrimonios.”**

diferencia en la protección o bienestar que se le otorgue a algunos herederos, por ejemplo, por sobre otros. Sin embargo, si lo hay.

“Hoy las personas se pueden casar con separación de bienes, pueden hacer testamentos, *trust*, fideicomisos; pueden velar por el bienestar de cada uno de sus hijos de diferentes matrimonios, de sus cónyuges y ex cónyuges”, postula Martín Litwak como uno de los aspectos claves de una buena planificación patrimonial.

¿Cómo lograrlo? Haciendo uso de las distintas herramientas legales que permiten ordenar la transmisión de los bienes y que, aunque su nombre nos suena y sabemos a grandes rasgos de qué se trata, no solemos utilizarlas. “La herramienta más sencilla es el tes-

tres inmuebles distintos que ser heredero en un testamento que tenía establecido que a determinado heredero le correspondía determinado inmueble. No hace falta incurrir en grandes gastos para hacer un testamento asesorados por un profesional”, asegura.

La donación en vida es otra herramienta de planificación patrimonial. Esto es muy útil “para el caso de los inmuebles. Se hace una donación reservándose el donante el usufructo vitalicio. Esto es mucho más sencillo para los herederos que tener que iniciar una sucesión por la titularidad del inmueble”, detalla.

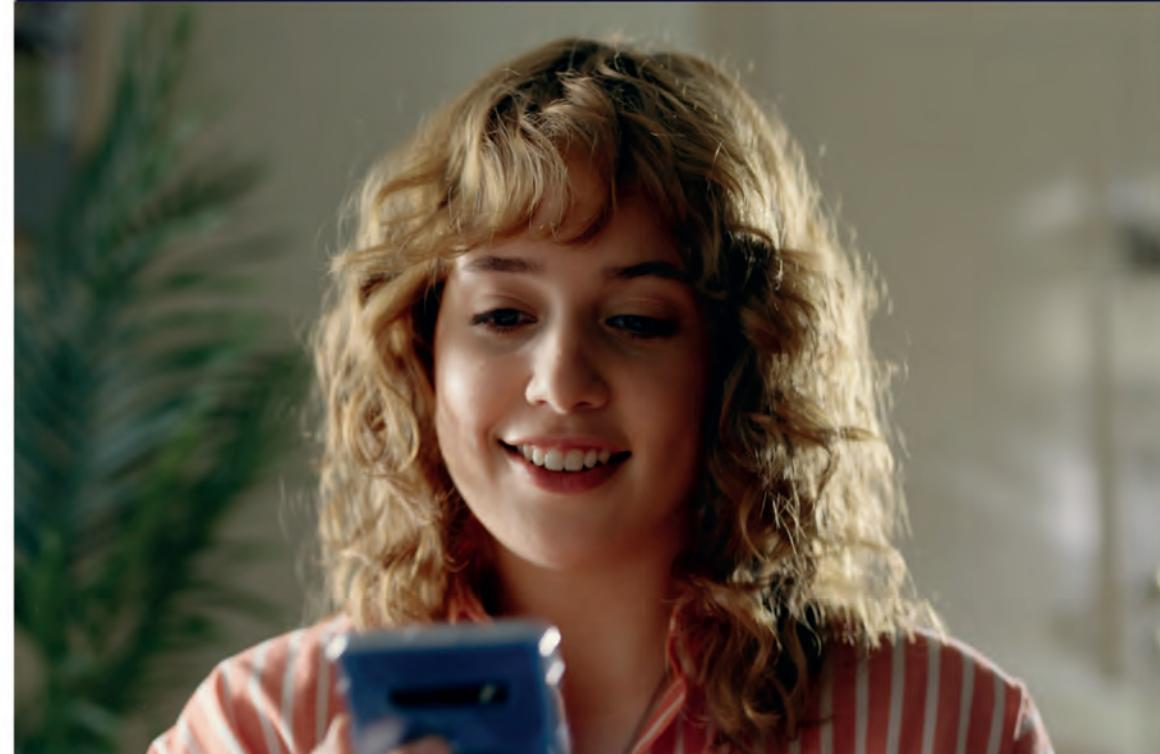
### **Trust**

Para casos que requieren mayor sofisticación el fideicomiso o *trust* es una he-



## 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



Innovación

## Electromovilidad

El proyecto de ley que propuso el Gobierno Nacional puso como meta el año 2040 para dejar de vender autos con motor a combustión. Desde el sector privado piden que se trate lo antes posible en el Congreso, mientras que aseguran que es necesario comenzar a trabajar ya para llegar a ese objetivo.

Por Cintia Perazo

Falta poco para que la bandera se agite en la pista de la electromovilidad. Mientras varios países se están acomodando en la línea de largada, la Argentina parece que aún no llegó al circuito. ¿Nuestro país está, realmente, preparado para llegar al 2040 con el 100 por ciento de automóviles eléctricos?

Muchas automotrices aseguran que la infraestructura no es suficiente y que se debería comenzar a trabajar ya mismo. ¿Cuáles son las cuentas pendien-

tes? ¿Llegaremos a la posición de partida con retraso?

### ¿estamos listos?

#### Cuestión de ley

En la actualidad, la Argentina cuenta con el Decreto 617/2021 (13/09/21) que permite la importación de automóviles híbridos y eléctricos con alícuotas reducidas del derecho de importación extrazona del 5 por ciento y el 2 por ciento respectivamente por un plazo de 18 meses desde su publicación. El límite máximo es de 4500 unidades que



podrán importarse bajo este régimen. Además, algunas jurisdicciones como la Ciudad de Buenos Aires, San Juan y Santa Fe, han eximido a los vehículos de esta tecnología del pago de patentes.

El proyecto de ley de Movilidad Sustentable que abarca también la electromovilidad ingresó al Congreso de la Nación para su tratamiento. “El sector aguarda que se trate tan pronto como sea posible para poder contar con el texto definitivo porque junto con el proyecto de fomento a nuevas inver-



Hay varios factores a tener en cuenta para la electrificación. La gran extensión territorial de la Argentina es uno.

director ejecutivo de la Asociación de Fábricas de Automotores (Adefa),

El proyecto propone, entre otras cosas, que desde 2041 ya no se puedan comercializar más vehículos nuevos con motor a combustión. “Lo importante es que el sector privado y el público trabajemos juntos, y que podamos tener plazos intermedios que nos permitan revisar las estrategias de las casas matrices, la evolución en otros mercados y los avances que vayamos alcanzando en nuestro país”, destaca Nicolás Abbaté, director de *Government Affairs* de Nissan América del Sur.

Por su parte, Ezequiel Vallejos Meana, gerente General de Asuntos Gubernamentales de Toyota considera que es un objetivo ambicioso que va a requerir de una fuerte articulación público-privada para ser alcanzada, y de evaluaciones intermedias para asegurar su cumplimiento. “Estas evaluaciones deben estar enmarcadas en un plan de largo plazo que incluya no solo la promoción de estas nuevas tecnologías sino también el desarrollo de la infraestructura de carga y la reconversión de la matriz energética nacional”, destaca.

siones, se posicionan como dos herramientas necesarias y de importancia estratégica para la sustentabilidad de largo plazo del sector. Estas leyes permitirán afrontar los desafíos futuros en materia de transformación tecnológica. Además, permitirá atraer nuevas inversiones e impulsar la producción, exportación y generación de puestos de trabajo para continuar siendo una fuente de abastecimiento internacional de productos globales de alto valor agregado”, sostiene Fernando Rodríguez Canedo,

La gran pregunta que resuena en el ambiente es si estamos listos. El director de Adefa explica que hay varios temas a tener en cuenta. “El escenario global no está definido, y eso también se refleja en el escenario local ya que aún hay muchos desafíos a los cuales tenemos que hacer frente para llegar a esa meta”, reconoce.

Según Rodríguez Canedo hay temas y características propias de nuestro mercado que se deben tener en cuenta en el proceso de planificación como, por ejemplo, la extensión de nuestro país que impone sus propios desafíos y -según él- no es un tema menor. “Dada las características de nuestra geografía entendemos que hay tecnologías que se adaptan mejor que otras, de acuerdo con el territorio y el segmento de productos. Entendemos que existen diversas tecnologías que pueden ser opciones intermedias hasta tanto se adapte la matriz energética hacia una única dirección”, dice.

El ejecutivo explica que, en el caso del transporte pesado y de larga distancia de pasajeros, el GNC y GL puede utilizarse como un paso intermedio hacia la electrificación, en un futuro. En zonas rurales, la tecnología hibrida puede ser la alternativa; y en zonas urbanas de distancias cortas, el eléctrico sería mejor.

“Teniendo en cuenta los planes de las casas matrices y de cómo se pueden traducir esas estrategias en el mercado local es que hemos gestionado una revisión de los plazos del proyecto de ley para 2030. Tiempo para analizar en dónde nos encuentra como industria y fijar cuáles son los pasos y plazos a seguir”, reconoce el director de Adefa.

### Las cuentas pendientes

Rodríguez Canedo aclara que es fundamental definir varios puntos en la agenda, como cuál es el marco normativo (legislación, incentivos) para generar las condiciones de mercado, infraestructura, definir cuál es la matriz energética en el corto plazo y que se defina cómo se generará. Y, en un estadio más avanzado, se debe pensar qué va a producir la industria y cómo.



Desde Toyota ven que es un objetivo ambicioso y que requiere colaboración público-privada.

Mientras tanto las casas matrices de las automotrices tienen su *master plan* para los próximos años prácticamente definido. En este proceso, en el mercado local hace una década que se viene apostando a las nuevas tecnologías. Es un proceso que viene creciendo año a año tanto en oferta como en demanda.

“Lo que planteamos es desarrollar la demanda y fortalecer el mercado para que en un estadio posterior se piense en la producción local de este tipo de tecnologías. Tanto a nivel internacional como local, el objetivo está en alcanzar un equilibrio y reducir la huella de carbono”, cuenta Rodríguez Canedo.

En este proceso se ha visto un crecimiento constante de la oferta, que pasó de un solo modelo híbrido y eléctrico en 2009, a más de 30 en la actualidad. Mientras que las ventas pasaron de 20 unidades hacia 2005 a cerrar el 2021 con un volumen cercano a las 6000 unidades.

Además, el camino es largo. “Si miramos las experiencias a nivel global podemos observar que, aunque recientemente ha habido una aceleración del crecimiento de la participación de mercado de estos vehículos, la introducción y masificación de estas tecnologías en los países desarrollados significó un proceso de largo plazo. Japón, por ejemplo, tardó casi 10 años en alcan-

zar el millón de vehículos electrificados patentados”, explica Vallejos Meana.

#### Cuestión de números

Desde Adefa observan que con la pandemia se produjo una aceleración, tanto a nivel mundial como local, en el incremento de ventas de vehículos híbridos y eléctricos. Por caso, en el mercado local se pasó de una participación en las ventas totales del 0,6 por ciento en 2020 al 1,5 por ciento aproximadamente en 2021.

A nivel global la electrificación de la industria automotriz es una realidad y continuará creciendo aceleradamente en los próximos años. El compromiso asumido por las marcas con la sostenibilidad de la sociedad y, en este mismo marco, el cuidado del medioambiente es prometedor. “En el caso de Nissan, anunciamos a nivel global, en enero de 2021, nuestro compromiso de lograr la neutralidad de carbono para el año 2050. Y para esto, la electrificación del portafolio de productos juega un rol fundamental”, cuenta Abbate.

En América latina, en cambio, la adopción de esta tecnología es menor si se la compara con otros mercados más desarrollados como Europa. Entre las iniciativas más recientes de Nissan se destaca el anuncio de una inversión de 1000 millones de libras esterlinas, en Reino Unido, para la creación de EV36Zero, un *hub* de producción de vehículos eléctricos.

“Se han vendido más 500.000 unidades, globalmente, del Nissan LEAF. También nuestro aporte en el país se viene extendiendo en dos áreas. Una es las estaciones de carga. Las redes de carga media/rápida son una condición necesaria para la adopción de esta tecnología de forma más masiva. Nissan viene trabajando para instalar cargadores de acceso público en cada



De la mano de la electrificación, Nissan se comprometió a ser carbono neutral para 2050.

uno de los concesionarios de la red. Por ahora tenemos cargadores en todos los de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Mar del Plata. El otro tema es la educación. Tenemos un convenio con el Instituto Tecnológico Buenos Aires y somos *sponsor* y *speakers* del Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética, de la Universidad de Buenos Aires. Creemos que es fundamental colaborar con la educación para formar expertos en movilidad eléctrica", asegura el ejecutivo de Nissan.

Toyota, por su parte, asumió el compromiso de alcanzar, a nivel global, el carbono neutral hacia 2050. Esto significa alcanzar cero emisiones en todo el ciclo de vida del vehículo, desde su fabricación hasta su disposición final. En lo que se refiere específicamente a electromovilidad, Toyota Motor Corporation cuenta con un amplio *line up* de vehículos electrificados.

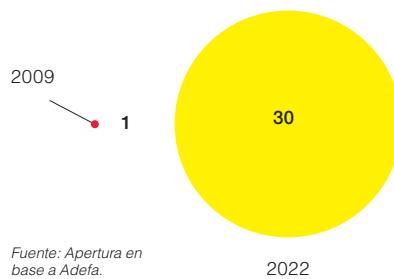
Localmente, Toyota fue la primera automotriz en comercializar un vehículo híbrido en la Argentina en el año 2009, y hoy cuenta con seis modelos de este tipo. "Creemos que la opción para el mercado argentino es el vehículo híbrido, dadas las condiciones actuales, y a medida que la infraestructura y la matriz energética del país lo permitan iremos diversificando nuestro portafolio de vehículos electrificados", afirma el ejecutivo de esta compañía.

#### Para tomar nota

Antes de cerrar Abbate recomienda, en primer lugar, que el Gobierno y los actores de la industria continúen trabajando conjuntamente. "Juntos debemos encontrar las medidas de promoción de esta nueva tecnología que permitan fomentar la comercialización de este tipo de vehículos, para luego estudiar la factibilidad de llevar adelante proyectos productivos para el país", sugiere el directivo.

El ejecutivo de Nissan cree que es importante que en una primera etapa se permita la importación de estos vehículos con alícuotas reducidas del derecho de importación. "La demanda de estos productos en la región nos

Evolución de la oferta de modelos híbridos y eléctricos en el país



**"El escenario global no está definido y eso se refleja en el local. Aún hay muchos desafíos a los cuales tenemos que hacer frente para llegar a la meta."**

Fernando Rodríguez Canedo, director ejecutivo de Adefa.

ayudará a desarrollar proyectos productivos en el país", afirma.

Mientras que desde Toyota creen que es fundamental trabajar en un plan integral que otorgue previsibilidad en el mediano y largo plazo en materia de electromovilidad. "La infraestructura de carga en nuestro país es muy incipiente si se tiene en cuenta la superficie y cantidad de habitantes. Hoy en la Ar-

gentina existen menos de 100 puntos de carga de acceso al público, por eso es necesario que todos los sectores involucrados trabajemos para desarrollar una red de infraestructura de carga que pueda dar respuesta a las necesidades de los usuarios de estos vehículos y a las características del territorio argentino", afirma Vallejos Meana.

Además, según él es indispensable la reconversión de la matriz energética argentina. "Hoy menos del 40 por ciento de nuestra energía se genera de forma limpia. Si la energía con la cual cargamos los vehículos no es limpia el objetivo de reducción de emisiones no será alcanzado en su totalidad", detalla.

Por último, el directivo de Toyota cree que es necesario crear las condiciones de mercado que permitan aumentar la oferta de este tipo de vehículos. Y, una vez creado el mercado se podrá comenzar a pensar en la producción local de estas tecnologías. "En paralelo es necesario dar respuesta a los desafíos de infraestructura y matriz energética. Por sus reservas de litio, sus condiciones climáticas que favorecen la generación de energía renovable, y la experiencia del sector automotriz local, la Argentina tiene las condiciones necesarias para ser un país que lidere la transición hacia la movilidad sustentable en la región. Pero es necesario plantear una estrategia de largo plazo que brinde un marco normativo que potencie estas condiciones", enumera.

Todos los expertos aseguran que el camino hacia la electromovilidad es una tendencia irreversible, pero gradual. Tanto es así que hoy uno de cada tres Corolla y Corolla Cross vendidos en la Argentina son híbridos. Las versiones híbridas de estos dos modelos emiten un 31 por ciento menos CO<sub>2</sub> que sus pares con motorización convencional.

"De todas formas, no hay duda de que la Argentina deberá estar a la altura de este desafío trabajando en conjunto con todos los sectores involucrados bajo una visión integral que abarque todos los desafíos que mencionamos", concluye Vallejos Meana. <AP>



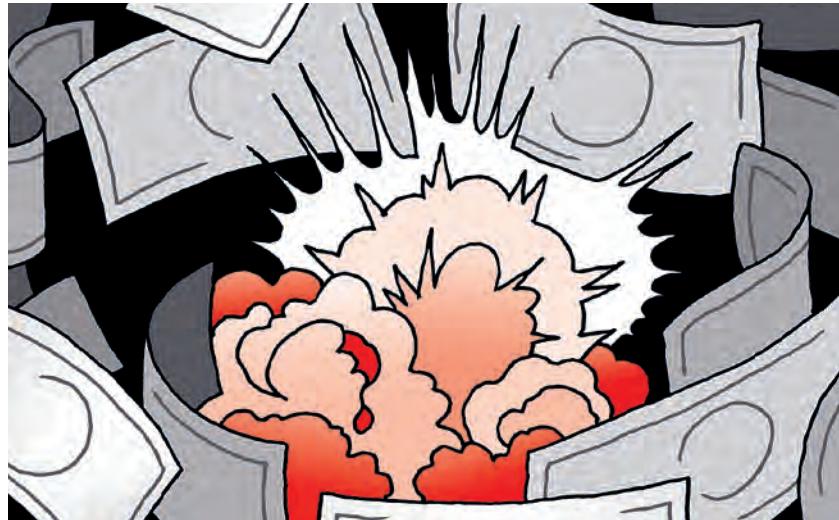
# ● Ucrania. Informe especial

## La guerra entre Ucrania y Rusia se disputa en dos frentes: en el territorio de la primera y en el sistema financiero de la segunda

La Unión Europea, Estados Unidos y un puñado de aliados norteamericanos en Asia reaccionaron a la invasión rusa de Ucrania con sanciones económicas de las que no hay precedentes para un objetivo del tamaño de Rusia. Las medidas adoptadas para aislarla del sistema financiero internacional apuntan a castigar al presidente Vladímir Putin sembrando el caos en la economía de su país.

En la primera semana del conflicto el Banco Central de Rusia se esforzaba por contener las consecuencias de su lado de la frontera, mientras Ucrania podía conservar la apariencia de estabilidad incluso si buscaba recursos financieros mundiales en torno a su esfuerzo de defensa.

Desde su creación los bancos centrales han sido jugadores clave en las guerras financieras. "Podemos remontarnos al establecimiento del Banco de Inglaterra, en los años de 1690, y ver de manera directa que su creación se debió, en gran parte, para financiar las guerras contra Luis XIV, y también para contribuir a estabilizar la economía durante esas guerras", explica Paul Poast, profesor de ciencia política en la Universidad de Chicago.



El Banco Central de Rusia fue, en efecto, crucial en la estrategia de Putin en los años previos a la invasión, a partir de 2014, cuando anexó la región ucraniana de Crimea y los países occidentales respondieron con sanciones dirigidas a complicar las transacciones rusas en el sistema financiero mundial dominado por EE.UU.

Las repercusiones de aquel episodio fueron graves. Combinadas con el de-

rrumbe del precio del petróleo, hundieron el rublo un 40 por ciento contra el dólar estadounidense, y obligaron al Banco Central ruso a adoptar drásticas subas en las tasas de interés que empujaron la economía hacia la recesión.

Desde ese punto de vista el banco se embarcó en una vasta acumulación de reservas internacionales. Tal arsenal, que hoy es el cuarto más importante del mundo y ronda los US\$ 643.000 millo-

nes, podría usarse para defender al rublo en caso de otra crisis. "Han tratado de 'blindar' su economía tras las sanciones de 2014", apunta Elina Ribakova, vice economista jefe del Instituto de Finanzas Internacionales de Washington.

El blindaje llegó con un costo significativo. Cientos de miles de millones adquiridos mediante las exportaciones de gas y petróleo fueron retirados en vez de ser reinvertidos en la economía, que desde 2014 ha promediado un crecimiento del 1 por ciento anual.

De ahí que la nueva ola de sanciones, y en particular la elección como blanco del Banco Central ruso, sean tan importantes. Putin confiaba en que la dependencia planetaria, y especialmente europea, de las exportaciones energéticas rusas y las inversiones de un grupo de empresas extranjeras destacadas iba a impedir que los gobiernos tomaran medidas extremas en los primeros días de la invasión. No funcionó: apenas días después de que las tropas rusas ingresaran a Ucrania, EE.UU., países europeos y otros estados presentaron una andanada de fuertes sanciones que bloquearon el acceso a reservas rusas por cientos de miles de millones de dólares ubicadas en sus jurisdicciones (China no hizo lo propio).

De ese modo, las arcas béticas de Putin quedaron reducidas a la mitad de la noche a la mañana. "En este momento la 'Fortaleza Rusa' salió por la ventana", ilustra Ribakova. La jugada de congelar las reservas "limita significativamente sus opciones en cuanto a ayudar al sector financiero, atender a los rusos del común, es decir, financiar la campaña militar".

Este uso financiero de la guerra ha puesto de manifiesto a escala mundial el carácter social del dinero. O, como

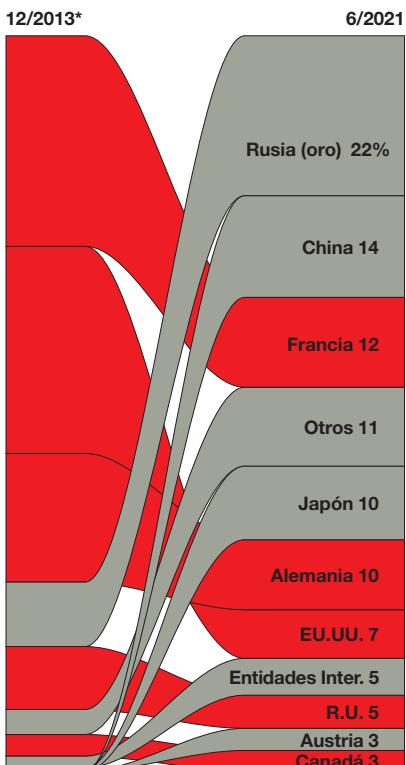
- Elvira Nabiullina, titular del Banco Central de Rusia

- Kyrylo Shevchenko, gobernador del Banco Nacional de Ucrania

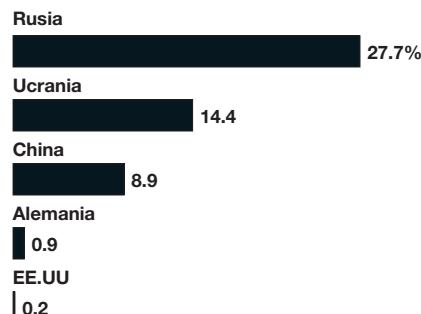
## La Fortaleza Rusa bajo asedio

Privado de una porción de sus reservas en moneda extranjera, el Banco Central de Rusia se esfuerza por contener el derrumbe del rublo.

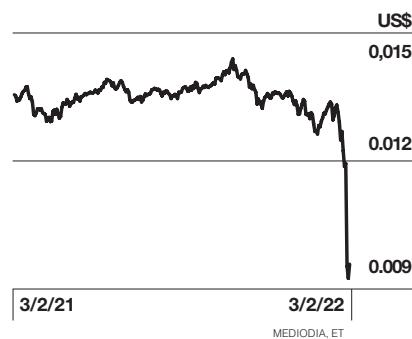
Distribución geográfica de las reservas rusas en moneda extranjera y activos en oro



Reservas internacionales como porcentaje del PBI, últimos datos disponibles



Dólares por rublo



Las cifras de 2013 han sido ajustadas para incluir el oro. Datos: Banco de Rusia, Bloomberg Economics; CEIC; Bloomberg.

señaló Matt Levine, columnista de Bloomberg Opinion: "Las reservas extranjeras rusas consisten, en primer lugar, en una serie de ingresos contables. Pero en una crisis los ingresos contables no importan en lo más mínimo. Lo único que importan son las relaciones y si las relaciones se complican, el dinero es como si no existiera".

Y las consecuencias han sido graves. Para detener la caída libre del rublo sin consumir las reservas extranjeras ya disminuidas, el Banco Central subió a 20 por ciento la tasa de interés de referencia. El resultado seguro es la estanflación en tanto la economía se hunde en una recesión y la debilidad de la moneda eleva una inflación que ya es alta.

Los funcionarios rusos también se vieron obligados a imponer controles

estrictos para disuadir las fugas de capitales y contener una corrida bancaria que en un solo día arrebató US\$ 14.000 millones en depósitos. Las medidas incluyen el congelamiento de los activos de todos los inversores no residentes en el país, lo que imposibilita la liquidación de su patrimonio, y la prohibición de convertir rublos a otras monedas. A las compañías que traen ingresos por exportaciones se les ordenó que vendan el 80 por ciento de sus divisas extranjeras, lo que implica usar a las firmas para fijar un piso debajo del rublo.

Estados Unidos y Europa también avanzaron para desconectar a varios bancos rusos importantes del Swift, el sistema de mensajería mundial que se usa para facilitar pagos entre entidades financieras. Ello lo obligará a bus-



car mecanismos complejos de evasión.

Si el objetivo de todas esas medidas es precipitar una crisis financiera en Rusia, la estrategia parece estar funcionando. Hay un dato revelador: el costo de asegurar la deuda del gobierno ruso se disparó, y una medición indica que la posibilidad de un cese de pagos subió hasta el 65 por ciento. "En cuanto a una guerra económica, esto es como saltar al vacío", señala Yakov Feygin, director adjunto del programa Futuro del Capitalismo en el Instituto Berggruen, de Los Ángeles.

Aun si el presidente de Ucrania Volodímir Zelenski lograra, con la gran ayuda de sus amigos en el exterior, repeler el ataque ruso, la economía de Ucrania sufrirá fuertemente por la destrucción física de la incursión militar. Pero a diferencia de Rusia, su banco central ha podido al menos mantener la liquidez

de su sistema financiero interno para apoyar la defensa del país. Ya el primer día dio un giro al papel tradicional del banco central como financista de guerra al fijar una cuenta de financiamiento colectivo para procesar las donaciones de extranjeros. Al 2 de marzo había recaudado unos US\$ 200 millones.

El 1 de marzo el Ministerio de Finanzas de Ucrania vendió a inversores internacionales unos 8100 millones de grivnas, o US\$ 277 millones, en bonos de guerra que pagan un 11 por ciento de interés. También cumplió con el pago de US\$ 300 millones en intereses de la deuda pendiente.

La ayuda internacional llega por otros canales. Estados Unidos y países europeos ya autorizaron miles de millones para socorrer a la defensa de Ucrania, y hay más en camino. Por primera vez en su historia, la UE está entregando

armas a un país en guerra mediante el uso de un vehículo financiero que denomina Recurso de Paz.

La normalidad de las operaciones en el Banco Nacional de Ucrania en Kiev aportó un poco de estabilidad sobre el terreno en los primeros días de la invasión. Al día 7 el banco central alivió restricciones instaladas previamente a los retiros individuales de moneda extranjera, y elevó el límite a 30.000 grivnas, casi US\$ 1000, diarios.

La provisión de bienes básicos es baja en ciudades que soportan los fuertes daños del asalto ruso, como Kiev y Kharkiv, indica Natalia Shapoval, directora del Instituto KSE en la Escuela de Economía de Kiev. Pero en zonas rurales donde no fue atacada la infraestructura civil, las actividades son más normales y los precios no se vieron afectados. "La estabilidad ma-

## Poder de fuego

**En Uzhhorod, en la frontera de Ucrania con Eslovaquia, la gente obedece la exhortación del Ministerio de Defensa de preparar "cócteles Molotov". El gobierno alentó a los ciudadanos a resistir la invasión por todos los medios posibles, y en al menos un caso un productor de bebidas derivó su producción para las bombas de fabricación casera.**



crofinanciera es importante, lo mismo que la capacidad del banco central y del Ministerio de Finanzas de estar al mando", opinó Shapoval.

Pese a las fuertes sanciones, Rusia conserva sus exportaciones de gas y petróleo como cabo financiero clave. "Estamos en una situación en que los precios de la energía son altos y eso ayuda a la economía rusa", afirma Vasily Astrov, economista del Instituto de Estudios Económicos Internacionales de Viena. "Es una diferencia con la situación de 2014, cuando se dio el doble golpe de las sanciones occidentales y la caída del precio de la energía".

Estados Unidos y la UE han sido reacios a tomar acciones que perturben el suministro de gas y petróleo, porque les tocaría a ellos sufrir algunas de las repercusiones económicas. Rusia aporta aproximadamente el 40 por ciento del gas natural de Europa, y el Banco Central Europeo ha calculado que la interrupción total del suministro tendría un impacto económico equivalente al 3 por ciento del producto bruto interno. La posterior disparada del precio del gas y el petróleo también atizaría la inflación, que se ha convertido en un problema político.

Pero los aliados de Ucrania pueden seguir subiendo la "escalera de las tensiones" si así lo deciden, indica Ribakova. La UE examina formas de limitar el acceso de buques rusos a sus puertos y cursos de agua, ampliando una prohibición anterior a los vuelos rusos sobre el espacio aéreo del bloque. Y el 2 de marzo la Casa Blanca anunció restricciones en las exportaciones de tecnología petrolera.

Queda por verse el grado en el que las técnicas renovadas de la guerra financiera constituirán un reemplazo eficaz de los tanques. A Julia Friedlander, investigadora senior en el Consejo Atlántico y exfuncionaria del Departamento del Tesoro estadounidense, le preocupa que el resultado sea negativo para todos. "Creo que el conflicto durará mucho, y buena parte de Ucrania podría quedar totalmente destruida. Es mi mayor temor: empobrecer a Rusia con sanciones y destruir al mismo tiempo a Ucrania, y que nadie gane nada". <BW> Matthew Boesler, con Volodímir Verbiani

## ¿Podrá recuperarse Putin de las sanciones?

- La rápida acción de Biden para castigar a la economía rusa podría tener consecuencias que duren decenios.

Las sanciones que Estados Unidos y Europa están asentando a la economía de Rusia y a los multimillonarios que rodean al presidente Vladímir Putin son de un alcance sin precedentes. Algunos expertos se preguntan si esas potencias han dejado en claro qué debería suceder en concreto para levantar esas restricciones.

Como cada día trae nuevos castigos (contra el Banco Central ruso, contra el sector aéreo, y más), el énfasis del presidente Joe Biden apunta a infligir el máximo dolor posible y a frenar la invasión rusa de Ucrania. El vasto alcance de las medidas, y la coordinación entre EE.UU. y otras potencias, también demostró que la comunidad internacional está unida en la indignación frente a la invasión de un país soberano. Pero existe preocupación de que el gobierno no esté pensando lo suficiente en cómo poner fin al conflicto.

Ello alimenta temores incluso entre

partidarios de Biden, porque indica que su equipo está cometiendo un error habitual referido a las sanciones: su imposición como medida meramente punitiva para afirmar el rechazo estadounidense en vez de empujar a Putin a un cierto comportamiento. Les preocupa que sea imposible dejar atrás las sanciones a menos que Putin sea derrocado.

"Siquieres usar las sanciones para que él haga algo, hay que decirle qué tiene que hacer, incluso si piensas que no lo hará", explica Jane Vaynman, profesora adjunta de ciencia política en la Universidad Temple, que estudia la cooperación en seguridad entre estados rivales. "No veo que ni siquiera lo estén formulando en ese sentido".

En teoría parece obvio que el primer

**"Siquieres usar las sanciones para que él haga algo, hay que decirle qué tiene que hacer."**  
— Jane Vaynman

paso sería que Putin haga que su ejército dé media vuelta. Pero ahora que la guerra está en marcha hay problemas más complejos. Aunque los rusos bajaron la intensidad, ¿qué deberían hacer para que se volviera a confiar en ellos? ¿Hay medidas que, sin llegar a la capitulación, le permitan salvar la cara a Putin y que sean aceptadas por los EE.UU. y sus aliados? ¿Alcanzaría con que los

- Agregados anuales en promedio a la lista de sanciones, según los gobiernos norteamericanos

G.W. Bush

**435**

Obama

**533**

Trump

**1028**

Biden (primer año en el cargo)

**765**

\*Datos: gibson dunn, centro para la nueva seguridad estadounidense

oligarcas que rodean a Putin simplemente lo desautoricen, o tendrán que ir más allá? La importancia de todos esos problemas se ve realzada por el hecho de que Rusia es una potencia nuclear.

Las medidas del equipo económico de Biden están empezando a provocar cierto grado de incomodidad ante el hecho de que nadie parece estar considerando las consecuencias a largo plazo.

Parte del poder de estas sanciones radica en su empleo como amenaza, y Estados Unidos había prometido "costos graves y rápidos" si Rusia invadía Ucrania. Pero en el apuro por avanzar con decisión, el equipo de Biden se arriesga a dejar atrás décadas de evidencias que indican que fuertes sanciones económicas, si no se acompañan de otras jugadas políticas, pueden hacer que los líderes se atrincheren mientras su pueblo sufre.

"Hemos avanzado muy rápidamente por el lado financiero en respuesta a lo que era un agravamiento muy preocupante en el comportamiento militar, pero también Rusia conserva la capacidad de endurecerse en el lado financiero", señala Esfandyar Batmanghelidj, del Consejo Europeo de Relaciones Internacionales.

La popularidad política del enfoque maximalista quedó de manifiesto en el discurso de Biden sobre el Estado de la Unión, cuando se ufanó del hundimiento del rublo y la pérdida del 40 por ciento del valor de la Bolsa rusa. Pero no mencionó qué más estaba haciendo Estados Unidos para terminar el conflicto. En vista de su negativa a empeñar soldados norteamericanos, Biden insinuó que las sanciones son el principal método con el que los EE.UU. piensa detener a Putin.

Las nuevas medidas podrían incluir sanciones a las exportaciones de energía, una decisión que privaría a Rusia de su más vital fuente de ingresos. "Creo que tratan de hacer más porque es inaceptable el costo humano del *status quo*", observa Jeffrey Schott, autor de *Economic Sanctions Reconsidered*. "Siempre está el riesgo de que arrinconar a un autócrata poderoso, lo impulse a lanzarse al ataque". <BW> Nick Wadhams

## Tres caminos posibles

- **La guerra está agitando a las economías y los mercados. Aquí se presentan los desenlaces, de mejor a peor.**



Un análisis de Bloomberg Economics indica cómo podría afectar la guerra en Ucrania el crecimiento, la inflación y la política monetaria. Las tres suposiciones se concentran en las economías más importantes, pero países de todo el mundo sentirán el impacto de las subas en el precio de los alimentos y la energía.

Algunos Estados, como Arabia Saudita y otros exportadores de petróleo del Golfo Pérsico, hasta podrían beneficiarse. Pero en la mayoría de los países de mercados emergentes, que ya padecen recuperaciones lentas, la suba de precios y la salida de capitales podría exacerbar el riesgo de crisis de la deuda posterior al Covid- 19.

Somos intrínsecamente imprevisibles y la realidad suele ser más complicada que cualquier pronóstico. Pero una cosa parece clara: de entre las economías principales, la de Rusia será la que sufrirá más. La intensidad de los movimientos del mercado, con el hundimiento del rublo y las apuestas por las nubes a la cesación de pagos, son un indicio de que podría ser elevado el costo de la política exterior expansionista del presidente Vladímir Putin.

- **Situación 1 Optimista  
El petróleo y el gas siguen fluyendo**

Un rápido fin a los combates impide

nuevos saltos en los precios de las materias primas, lo que mantiene la senda de la recuperación de las economías de EE.UU y Europa. Los banqueros centrales tendrán que ajustar sus planes de retirar los estímulos por la pandemia.

Según este supuesto, habría pocas o ninguna alteración en las exportaciones de hidrocarburos rusos, que EE.UU y sus aliados en gran medida evitaron castigar. Las condiciones financieras serán estrechas pero no conducirán a desplomes sostenidos en los mercados.

Europa sería especialmente vulnerable, ya que Rusia es su principal proveedor de gas y petróleo. La disparada de los precios de la energía explica más de la mitad de la inflación registrada en enero en la zona del euro.

Además del efecto del petróleo, la suba de los precios del gas podría ubicar en 3 por ciento la inflación de la zona hacia fin de año, por encima de la mitad de 2 por ciento que los banqueros centrales juzgan aceptable. Aun así, la zona del euro posiblemente eludiría la recesión.

En los EE.UU., el encarecimiento del combustible y la debilidad de las perspectivas del mercado pondrían un freno al crecimiento. Los EE.UU podría despachar mayor cantidad de su gas natural a Europa para compensar la pérdida del suministro ruso, lo que haría subir los precios en casa. La inflación al consumidor en los EE.UU podría superar el 8 por ciento de febrero y terminar el año en casi 5 por ciento.

De todos modos, la Fed miraría más allá del impacto temporal en los precios y avanzaría con su plan de empezar a subir las tasas, aunque lo haría en 25 puntos básicos en vez de 50.

- **Situación 2 Pesimista  
Se altera la provisión de energía**

La prolongación del conflicto, una dura respuesta occidental y la perturbación de las exportaciones rusas de gas y petróleo asentaría un fuerte golpe a las economías planetarias. Lo cual por este año retiraría de la mesa la suba de tasas por el BCE, y mermaría el ritmo de ajuste de la Fed.

Algunos propietarios de buques tanque ya se están negando a aceptar crudo ruso hasta que haya más claridad respecto de las sanciones. Los combates podrían dañar importantes gasoductos que traviesan Ucrania. Incluso una interrupción limitada de la oferta podría agravar el aumento en los precios de la energía.

Si los precios del gas europeos hacen un regreso sostenido a los 180 euros (US\$ 200) por megavatio-hora y el petróleo oscila en torno a los US\$ 120 el barril, la inflación de la zona del euro podría llegar al 4 por ciento hacia fin de año.

Europa podría mantener las luces encendidas. Pero habría daños materiales en la economía, que postergarían toda suba de tasas por el BCE hasta bien entrado el 2023. En los EE.UU., la inflación sería de 9 por ciento en marzo y se acercaría al 6 por ciento a fin de año. Más perturbaciones financieras y el debilitamiento de la economía, podrían hacer que la Fed vea más allá del impacto temporal en los precios y se concentre en los riesgos para el crecimiento.

#### • Situación 3 La peor de todas Se interrumpe la provisión de gas

En el desenlace más negativo, la oferta de gas europea se interrumpe, lo que desata una recesión, mientras los EE.UU afronta riesgos significativos en los mercados y un golpe mayor al crecimiento, que conduce a una Fed notablemente más laxa.

Enfrentada a máximas sanciones de los EE.UU y Europa, Rusia podría responder privando a Europa de gas.

Es difícil que algo así ocurra, en vista de los costos que implicarían para todas las partes: funcionarios de la UE ni siquiera lo consideraron el año pasado cuando hicieron un simulacro de 19 hipótesis que ponían a prueba la seguridad energética del bloque. Aun así, el BCE calcula que un recorte de apenas el 10 por ciento en el suministro de gas podría reducir en un 0,7 por ciento el PBI de la zona. Si la cifra subiera al 40 por ciento, el golpe económico sería del 3 por ciento. Esa cifra podría ser significativamente mayor en vista

## Buscando efectivo



**La gente hace fila en San Petersburgo para retirar moneda extranjera de un cajero automático. Al extenderse la preocupación por las sanciones, el rublo se hundió frente al dólar. Ante el congelamiento en el exterior de casi la mitad de sus reservas extranjeras por US\$ 643.000 millones, el Banco de Rusia más que duplicó su tasa de interés clave hasta llevarla al 20 por ciento, e impuso controles al movimiento de capitales.**

del caos que dispararía una restricción energética para la que no hay precedentes. Habría recesión y ninguna suba de tasas del BCE en el futuro previsible.

En los EE.UU., el énfasis de la Fed estaría en preservar el crecimiento, siguiendo el manual de los bancos centrales frente a una crisis de precios de petróleo: eluda la suba temporal de la inflación y atienda el golpe perma-

nente a la producción. La mayor preocupación del titular de la Fed, Jerome Powell, sería que la suba de precios de la energía active mayores expectativas inflacionarias. Si ocurriera eso, el banco central estadounidense procedería a subir enérgicamente las tasas de interés a pesar de la debilidad de la economía. <BW> Scott Johnson, Jamie Rush, Anna Wong, y Tom Orlik

# Trabajos del futuro

## Bienestar laboral 2.0

La mayor ansiedad abrió una puerta para los recién llegados a la salud mental de los empleados.

En el transcurso de un siglo han existido empresas que ofrecieron distintos niveles de atención a empleados en dificultades, como tratamiento por abuso de sustancias, sesiones de terapia y derivaciones a terapeutas. Tales iniciativas, comenzadas en la década de 1940 para combatir el alcoholismo en las fábricas, contribuyeron a crear una industria multimillonaria de firmas que administran programas y proveen la cobertura del anonimato a trabajadores temerosos del estigma que va asociado a los que piden ayuda. Pero el aumento de los casos de perturbaciones debido al Covid-19, sumado a la acelerada transición hacia los servicios de atención médica a distancia que acompañó a la pandemia, han producido cantidad de recién llegados que buscan desplazar a los veteranos del sector. "Finalmente, hay alguna innovación en el campo de la salud mental", dice Mike Thompson, director ejecutivo de la Alianza Nacional de Coaliciones de Compradores de Atención Médica, que representa a unos 12.000 empleadores. "Este lugar estaba dormido".

Se involucraron decenas de compañías con la intención de ayudar a que los empleados en problemas encuentren la atención que necesitan. El año pasado las inversiones en esas startups se duplicaron hasta llegar a los US\$ 5500 millones, indica la agencia CB Insights, y 10 de esas compañías tenían un valor superior a los US\$ 1000 millones. Los recién llegados ofrecen servicios que van desde capacitación en *mindfulness* y aplicaciones para recuperar el sueño a programas abarcadores que enlazan a trabajadores con prestadores de salud. "El sistema de salud mental es difícil de navegar", señala Darcy Gruttadaro, directora del Centro para la Salud Mental en el Trabajo de la Fundación de la Asociación Psiquiátrica Estadounidense. "Esas compañías de salud digital se aprovecharon de una necesidad crítica para facilitar el acceso y la navegación".

Una atención pronta y económica de parte de terapeutas con matrícula ya era difícil de encontrar antes de la pandemia y es más complicada ahora, con el alza de la demanda y

la caída en la cantidad de médicos en las redes de aseguradoras debido a los míseros reembolsos o a dolores de cabeza administrativos. El Consejo Nacional de Bienestar Mental afirma que tres de cada cuatro condados de los EE.UU. tienen una grave escasez de proveedores de salud mental. Y cuatro de cada 10 adultos padecen de al menos un trastorno mental o de comportamiento, el doble de los niveles anteriores a la pandemia, detectó un estudio de junio de 2020 de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. "Antes del Covid había un enorme problema de necesidades no atendidas", señala Benjamin Miller, presidente de Well Being Trust, fundación dedicada a la salud mental. "Esas tendencias se han agravado, y ahora las necesidades de nuestros empleados superan lo que pueden atender los empleadores."

La crisis alienta a los nuevos en tanto se enfrentan a proveedores veteranos de lo que se conoce como programas de asistencia a empleados, EAP, en inglés. Suelen ser la primera escala de quien necesita ayuda con su oferta de asesoramiento gratuito a lo largo de media docena de sesiones. Entre ellos está ComPsych, el más grande del mundo, que atiende a unos 60.000 empleadores con una cobertura de 130 millones de individuos; Life Works, de Canadá; y Optum, unidad de la aseguradora UnitedHealth Group.

Chris Brunson, supervisor de salarios y bonificaciones en el productor de cereales General Mills, el año pasado dejó de lado el EAP de la compañía y contrató a la startup Spring Health cuando los índices de depresión, ansiedad y consumo de sustancias se dispararon al comienzo de la pandemia. Spring, que también trabaja con Quest Diagnostics Inc y Adobe Inc., expandió el acceso de General Mills a proveedores en red que pueden atender consultas virtuales o presenciales, y redujo el tiempo promedio de espera de un turno de 25 días a 1,4 días. "Si de verdad quieren abordar la salud mental no sé por qué siguen con los EAP", opinó Brunson.

Otras empresas mezclan lo viejo y lo nuevo. El frigorífico Cargill Inc utiliza su EAP para asesoramiento de corto plazo. Los casos especializados o que demandan más tiempo los maneja a través de su plan de cobertura sanitaria o, a partir del año pasado, mediante Lyra Health. Fundada en 2015 por un exdirector de Facebook, Lyra cuenta con 6400 profesionales de la salud mental en los Estados Unidos y acaba de adquirir un prestador británico de EAP que tiene acceso a otros 40.000 en todo el planeta. La firma auditora EY, que el año pasado contrató a Lyra, ahora ofrece a los empleados y a sus familiares 25 sesiones anuales de consulta gratuitas, frente a las cinco anteriores. "Tratar de conseguir turno durante la pandemia demandaba semanas o meses", dice Ginnie



Carlier, vicepresidenta a cargo de talento en EY Americas. Ahora ese tiempo se redujo a seis días o menos.

Pero Lyra y sus hermanas (compañías como Spring, Meru o Ginger) tienen sus propios defectos: no suelen ofrecer asistencia directa en casos de crisis como un suicidio en el lugar de trabajo. "El asesoramiento de Ginger llega hasta un cierto punto: todo su modelo es virtual", explica Michelle Martin, directiva de Recursos Humanos en el conglomerado Paramount Global, que empezó a trabajar con Ginger en 2017.

También son escasos en investigaciones revisadas por pares. Lyra afirma que ha reducido al costo general de los reclamos de atención médica en unos US\$ 2300 por participante por año, y lo fundamenta con un estudio de la aseguradora Aon. Pero los actuarios que redactaron el trabajo alertaron que "no podían verificar la exactitud" de la información de Lyra. Y las afirmaciones de Ginger de que puede producir mejoras tanto en ansiedad como en depresión están sostenidas por estudios que fueron realizados principalmente por personal propio. "Hacen afirmaciones y distribuyen estudios que habrían sido rechazados por mi comité de tesis", ironiza Dennis Derr, veterano directivo de EAP que ayudó a orientar al Servicio Postal estadounidense durante varios episodios de violencia laboral. "Esas plataformas digitales pueden reemplazar una parte de lo que hace un EAP, pero los EAP no desaparecerán. De todos modos, sí pienso que deben moverse más rápido".

Muchos ya lo están haciendo. Después de años de confiar principalmente en conexiones frente a frente y números de

teléfono gratuitos, los EAP se están adaptando a los entornos laborales remotos y a la conectividad virtual que prefieren muchos trabajadores, particularmente los más jóvenes, que son los más proclives a lidiar con alguna aflicción. Seth Moeller, CEO de KGA, un proveedor de EAP, entiende que los recién llegados digitales "sacudieron el sistema" y lo obligan a mejorar su juego mediante la contratación de más terapeutas, la suba de los honorarios de los especialistas o incluso el trabajo con proveedores online como Talkspace Inc o Better Help. "Precisamos de otras opciones", admite.

Otros en el sector alertan que hubo pocos cambios frente a lo que sucedía antes de la pandemia, cuando los empleadores solo se ocupaban de palabra de la salud mental, a pesar de que los trabajadores afrontan políticas siempre cambiantes de retorno a las oficinas, la dificultad de compatibilizar el trabajo y la vida hogareña, y la falta de oportunidades de crecimiento laboral. "Ninguna capacitación en *mindfulness* o yoga alcanzará para mejorar un entorno laboral tóxico", avisa Jodi Jacobsen Frey, profesora en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Maryland, y experta en salud mental en el trabajo. "Como afirmó alguna vez Desmond Tutu, tenemos que dejar de sacar a la gente del río y en cambio descubrir por qué se están cayendo al agua". <BW> Matthew Boyle

**THE BOTTOM LINE.** Las inversiones en startups de salud mental, que ofrecen opciones desde simples aplicaciones de meditación hasta programas que evalúan las necesidades del personal y los vinculan con terapeutas, se duplicaron el año pasado en EE.UU hasta llegar a los US\$ 5500 millones.

# Captar ingenieros

Las automotrices de Japón apelan al manual de Palo Alto para atraer trabajadores tecnológicos clave.



Una reunión en la sede central de Woven Planet

Woven Planet es un ejemplo de la cultura empresarial de Silicon Valley. Sus oficinas tienen hamacas, salones de masajes y plantas para promover la relajación, habitaciones con paredes de vidrio para dar sensación de apertura, y transportes personales del tipo Segway. Mayormente, los empleados pueden trabajar cuando quieran y desde donde quieran. Pero, a pesar de su nombre futurista, Woven Planet tiene su sede en Tokio, no en Palo Alto, y lejos de ser una *startup*, es una unidad de uno de los titanes de la industria nipona: Toyota Motor.

El emprendimiento es el brazo de software y tecnología de avanzada de Toyota, en el que la mayor automotriz del mundo desarrolla los autos sin chofer y conectados a Internet del futuro. Toyota y sus rivales japoneses están abriendo oficinas relucientes destinadas a sus divisiones tecnológicas y ofrecen acuerdos laborales flexibles para atraer a los expertos en software que necesitan en la transición de procesos fuertemente industriales a otros que corren códigos.

Al igual que los *smartphones*, los autos modernos emiten funciones y servicios a través del aire. De aquí a un decenio, la mayoría de los vehículos de pasajeros necesitarán de unas 300 millones de líneas de código, precisa un estudio de McKinsey, más de siete veces la cantidad que utiliza el sistema operativo de una PC normal.

Volkswagen AG y Ford Motor Co volcaron miles de millones de dólares en reforzar sus operaciones de software, con la construcción de escuelas de códigos para capacitar a los empleados y robar directivos a Silicon Valley. Las automotrices de Japón –productor principal de autos, con exportaciones anuales superiores a los US\$ 100.000 millones – tal vez tengan que esforzarse más que sus competidores internacionales puesto que afrontan escasez de talento nativo y están menos acostumbradas a contratar extranjeros.

Japón fue un líder digital planetario en los años ochenta, una época de innovación en hardware que condujo al desarrollo de microcircuitos de computadora y sacó al mercado

dispositivos como el Walkman de Sony Group Corp. Perdió ímpetu durante el auge del software de las décadas posteriores, atado por la falta de trabajadores de IT, sostiene la consultora de administración A. T. Kearney, que la atribuye a la barrera del idioma, a la cultura empresarial y a salarios que cayeron por debajo de las normas mundiales.

“Ahora que el software empieza a integrarse con el hardware en los vehículos, llegó la oportunidad de un segundo acto para Japón”, observa Sinead Kaiya, la canadiense que es la directora de operaciones de Woven Planet, y se unió a la empresa en julio de 2021, tras 20 años en la industria del software. Kaiya afirma que, para los ingenieros que la compañía está sumando a bordo, “el atractivo de trabajar con Toyota les da la posibilidad de que sus programas corran en millones de vehículos”.

Woven Planet fue inaugurado a comienzos del año pasado en una torre brillante en el sector comercial que aloja a la Bolsa de Tokio y a los bares izakaya, o “llegar, beber y pedir”. Lo dirige James Kuffner, cofundador de la división de robótica de Google. Su oficina desmiente la reputación a veces mezquina de su casa matriz. Toyota se hizo famosa en 2016 por clausurar ascensores y ajustar los aires acondicionados en su cuartel general en Tokio cuando el fortalecimiento del yen recortó sus ganancias.

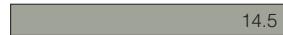
Subaru está haciendo una jugada similar en Shibuya, el caótico centro capitalino de la vida tecnológica, las compras y la noche, donde a fines de 2020 abrió un laboratorio de inteligencia artificial para sus tecnologías de conducción autónoma en una aireada oficina en las alturas. Y en 2016, Honda Motor inauguró un laboratorio de innovación en un rascacielos en Alkasaka, un distrito comercial acomodado en Tokio.

Además de los lugares a la moda y otros añadidos, las automotrices japonesas deberían permitirse correr más riesgos para conservar a los mejores y los más brillantes del sector, afirma Howard Yu, profesor de administración e innovación en el Instituto de Desarrollo de la Administración, en Suiza. “A los ingenieros les preocupa que lo que producen atraviese

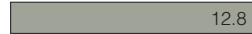
## Fuerza laboral digital

Ingenieros del sector IT cada 1000 personas

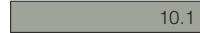
EE.UU.



Corea del Sur



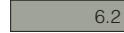
Alemania



Japón



Rusia



Brasil



China



India



incontables etapas de revisión", explica. "Quieren ser capaces de ver rápido su trabajo. Esa preocupación los podría empujar a retirarse de las empresas más viejas de Japón."

Las automotrices también tienen que concentrarse más en captar extranjeros, señala Tong Liu, gerente radicada en Tokio de la firma de contrataciones Robert Walters. Las compañías de vehículos con sede en Japón solían contratar exclusivamente candidatos nipones. En los últimos cinco años empezaron a traer trabajadores internacionales, incluso si no hablan japonés, pero las remuneraciones por lo general están por debajo del promedio mundial, y las firmas rara vez están dispuestas a fomentar la concesión de visas a sus trabajadores foráneos.

Las divisiones tecnológicas de Toyota y Subaru afirman que están viendo indicios tempranos de éxito en sus contrataciones, aunque no exhiben datos específicos. Para el año fiscal

que culminaba en marzo, Woven Planet aseguraba que marchaba como mínimo a duplicar la cantidad de incorporaciones del año anterior. Desde la apertura de Subaru en Shibuya, el equipo que trabaja en IA para los sistemas de conducción avanzada de la compañía, dirigido por el subdirector del laboratorio, Toru Saito, ha recibido una cantidad de postulaciones que es más de diez veces superior a la del pasado, se indicó.

Saito afirma que las automotrices tienen que mostrar a los posibles empleados que pueden darles más que una linda oficina. "Las automotrices no solo deben quitarse la imagen de ser anticuadas y de que solo tienen plantas industriales. Tenemos que hacer cambios." <BW> River Davis y Tsuyoshi Inajima

**THE BOTTOM LINE.** Las automotrices japonesas están reformando su cultura empresarial para atraer ingenieros que se ocupen de los autos del futuro. Tienen que ofrecer más que oficinas ostentosas y horarios flexibles.

## Conozca a su jefe en 3D

Las reuniones en video son muy 2020. Ahora llegan los hologramas.

Desde que todos nos acostumbramos a las reuniones por Zoom, empresas como Google, Microsoft y al menos media decena de startups están dando el siguiente paso: hologramas. La tecnología se ha empleado en conciertos para mostrar a Tupac Shakur, Michael Jackson, Whitney Houston y esta primavera boreal a los miembros septuagenarios de ABBA. Ahora, impulsados por la pandemia a repensar las reglas del trabajo, compañías como DHL, Novartis o UBS están adoptando los hologramas para comunicarse con empleados y clientes y a la vez reducir los viajes. "En vez de resucitar digitalmente a artistas muertos, veo a los hologramas como una nueva forma de comunicación", sostiene David Nussbaum, fundador de Portl, compañía de Los Ángeles que produce una caja de dos metros de alto y US\$ 65.000 de costo que exhibe imágenes de tamaño real en tiempo real. Portl ha recaudado unos US\$ 15 millones y este año prevé vender unas 500 cajas y 5000 unidades de escritorio que proyectan una versión reducida de la persona.

Algunos escépticos alegan que Portl y sus rivales no ofrecen auténticos hologramas, que deben ser imágenes en 3D proyectadas en el aire mediante laser, de modo que sea posible verlas desde todos los ángulos. La caja de Portl, en cambio, crea la ilusión de profundidad, pero quienes la ven desde atrás o del costado solo ven una caja. Google está probando una cabina con cámaras y una pantalla de vidrio en la que los usuarios podrían conversar cara a cara con imágenes de tamaño real en 3D de cada uno. Y Microsoft ofrece hologra-



La caja de US\$ 65.000 de Portl.

mas que pueden verse con cascos de realidad virtual.

El problema, dice Larry O'Reilly, director ejecutivo de ARHT Media, con base en Toronto, es que los hologramas de tamaño completo exigen más datos de los que pueden transmitir las redes actuales. Su compañía ofrece un dispositivo para capturar hologramas y desplegarlos en una pantalla: vende el sistema por US\$ 100.000 o lo alquila por US\$ 25.000 diarios. El año pasado, ARHT firmó un contrato con WeWork, la compañía de oficinas compartidas, para ofrecer el servicio, junto con sus estudios de producción de hologramas en 30 sedes, de Nueva York a Singapur. "Creamos la ilusión del 3D en una persona u objeto sin latencia perceptible, lo que da la sensación de que están presentes", señala O'Reilly. "La gente no desvía la mirada." <BW> K. Oahn Ha



# Volkswagen y China: los riesgos de depender de Estados autoritarios

La guerra en Ucrania se suma a los desafíos políticos para la empresa alemana, que obtiene la mitad de sus ganancias del gigante asiático.

Por Joe Miller,  
en Wolfsburg

Solo una semana después de que Vladimir Putin ordenara la invasión de Ucrania, Volkswagen (VW), BMW y Mercedes-Benz suspendieron la producción y las ventas en Rusia. El trío de fabricantes de automóviles de Alemania, que por lo general evita comentar sobre política internacional, emitió cada uno críticas cuidadosamente redactadas sobre la guerra. Sus decisiones no fueron excesivamente dolorosas. Juntos, los tres fabricantes de automóviles vendieron menos de 300.000 vehículos en Rusia el año pasado, una pequeña fracción de los 13 millones que entregaron en todo el mundo.

Sin embargo, hubo más de un momento de vacilación en las salas de reuniones de los grandes fabricantes de automóviles. Retirarse de Rusia, dice un asesor de uno de los fabricantes de automóviles alemanes, era una cosa, pero ¿y si, en un escenario similar, hubiera presión para retirarse de China, que representa más de un tercio de las ventas de las tres empresas? "Eso", dijo la persona, "estaría cerca de una crisis existencial". En ninguna parte es más cierta esta predicción que en VW, el segundo fabricante de automóviles del mundo por volumen. Emplea a unas 500.000 personas en Europa y opera la planta automotriz más grande del continente en Wolfsburg, 125 millas al oeste de Berlín. Pero debajo del capó, en términos de ingresos y ganancias, VW es más chino que alemán.

VW, que fue el primer fabricante extranjero en construir una presencia en China hace casi cuatro décadas, depende del país para al menos la mitad de sus ganancias netas anuales; el número exacto no se revela. Un automóvil VW, o uno fabricado por las filiales Audi, Porsche y Skoda, se vendió en China cada 9,5 segundos en 2021. A lo largo de los años, VW ha llegado a ser "visto como sinónimo de la comunidad empresarial alemana" en

ese país, dice el jefe de la compañía en China, Stephan Wöllenstein.

Incluso antes de la invasión rusa de Ucrania, a VW le preocupaba que un nuevo gobierno de coalición en Berlín pudiera poner en peligro lo que un ejecutivo describió como la "mina de oro" del fabricante de automóviles. El nuevo gobierno, encabezado por Olaf Scholz, ha señalado un cambio en la política exterior que podría conducir a una relación más tensa con China. En una entrevista con un periódico alemán el 1 de diciembre, antes de que se estableciera el nuevo gobierno de coalición, la futura ministra de Relaciones Exteriores, Annalena Baerbock, dejó en claro que diferiría de sus predecesores cuando se tratara del líder chino Xi Jinping.

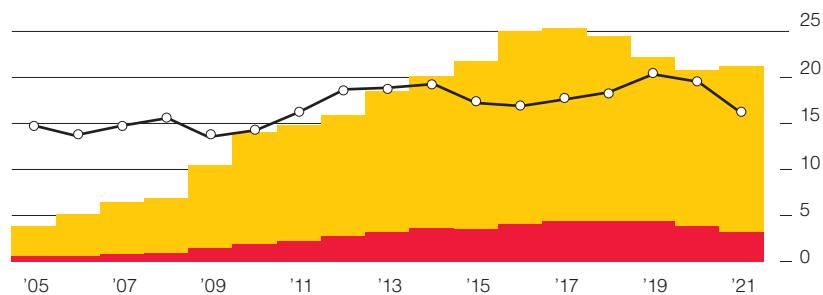
Calificando al gobierno chino de "régimen autoritario" y destacando las prácticas de trabajo forzoso en la región de Xinjiang, donde VW tiene una planta, Baerbock dijo que creía que "una política exterior impulsada por valores [fue] siempre una combinación de diálogo y dureza". Y agregó que "el silencio elocuente no es una forma de diplomacia". La embajada china en Berlín respondió con un breve recordatorio de que prefería "constructores de puentes a constructores de muros", mientras que el embajador chino "quería saber qué diablos estaba pasando", según un destacado ejecutivo alemán al que se acercó el diplomático.

Dos semanas después, luego de que Lituania enfureciera a Pekín al reconocer un consulado taiwanés de facto, los proveedores de automóviles alemanes Continental y Hella descubrieron de repente que los productos fabricados en sus sitios lituanos estaban retenidos en los puertos chinos. "Ves cómo reaccionaron los chinos ante Lituania", dice un ejecutivo de uno de los mayores inversores de VW. "Las empresas más grandes de Alemania están muy preocupadas". El alejamiento del énfasis de la canciller Angela Merkel en el diálogo llega en un momento en que la influencia de VW podría estar disminuyendo. A pesar de su sólida posición en la venta de automóviles tradicionales, la compañía

### Qué posición tiene Volkswagen en el mercado chino de autos

Ventas/entregas de automóviles (mn) y la cuota estimada de mercado de Volkswagen (%) en China y Hong Kong, combinados.

- Cuota estimada de mercado de Volkswagen\*
- entregas Volkswagen división China
- Ventas en el total de los mercados



Las figuras excluyen Hong Kong. \*Basado en las entregas como cuota de las ventas totales

Fuente: International Organization of Motor Vehicles Manufacturers, Knoema, cálculos del FT

ha tenido problemas para ganar tracción en el mercado de vehículos eléctricos de rápido crecimiento en China.

Eso podría dejar a VW aún más vulnerable si la invasión de Ucrania genera una fuerte reacción contra China, especialmente si Pekín brindara apoyo militar a Rusia. "No quiero que nos enfrentemos a una situación similar con China en 10 años", dijo Lars Klingbeil, copresidente del Partido Socialdemócrata, a la publicación Der Spiegel el

fin de semana. "Tenemos que reducir drásticamente nuestra dependencia de los estados autoritarios. Podemos ver eso con Rusia en términos de nuestro suministro de energía. Con China, podemos empezar ahora". El presidente ejecutivo del grupo VW, Herbert Diess, reconoció que la compañía ya no tiene la misma influencia en Pekín. "China probablemente no necesita VW", admitió el año pasado, "pero VW necesita mucho a China".



VW en China no logra posicionarse en el segmento de vehículos eléctricos.



Stephan Wöllenstein, CEO de VW China.

### Un camino a la “apertura democrática”

La empresa alemana fue una de las primeras multinacionales en ingresar a China a principios de la década de 1980, luego de que Pekín relajara las reglas sobre inversiones externas. El país, en palabras del entonces presidente ejecutivo Carl Hahn, rápidamente se convirtió en el “motor para la expansión [económica] global” de VW. Dado que las bicicletas siguen siendo el medio de transporte dominante y la industria automovilística nacional produce solo unos pocos miles de automóviles al año, China cortó a VW. Un exfuncionario de VW recuerda un viaje al país con políticos alemanes a principios de la década de 1990, que incluyó una cena con el entonces primer ministro Li Peng, quien había sido una figura central en la sangrienta represión de las protestas de la Plaza de Tiananmen en 1989. El político chino dijo a la delegación de ejecutivos y legisladores que la riqueza allanaría el camino hacia la liberalización. “Li dijo: ‘necesitamos condiciones económicamente estables para permitir una mayor apertura democrática’”, recuerda la persona. El primer ministro agregó: “No se puede votar con el estómago vacío”.

Sin embargo, incluso cuando VW firmó dos proyectos conjuntos con em-

presas estatales, una con First Automobile Works (FAW) en el noreste de China y otra con Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), hubo muchos que advirtieron a Hahn y sus sucesores que los chinos eventualmente usarían la experiencia que obtuvieron de VW para construir sus propios autos de competencia. Como dice un empleado, cercano a la alta gerencia de VW, la exposición de VW a China “era un reloj en marcha”.

El reloj marcó durante más tiempo de lo que esperaban la mayoría de los observadores del mercado. El VW Santana fue el automóvil más vendido en China durante una década, después de lo cual el modelo Jetta ocupó el puesto número uno. Aparte de una pequeña caída en 2005 y 2015, la cantidad de automóviles VW vendidos en China creció constantemente cada año, a un récord de 4,1 millones en 2018, cuando el mercado mundial de automóviles alcanzó su punto máximo. Las operacio-

**“Estamos desabastecidos y no podemos satisfacer la demanda.”**

Stephan Wöllenstein, CEO de VW China, sobre la escasez de chips

nes chinas sostuvieron a VW durante la crisis financiera y ayudaron a pagar los costos del escándalo de las emisiones de diésel, que ascendieron a más de U\$S 30.000 millones. La dependencia de China solo se vio exacerbada por el Covid-19, cuando después de unos meses de bloqueos a principios de 2020, la economía china volvió con fuerza, amortiguando el golpe de los cierres de VW en los Estados Unidos y Europa.

Pero las ventas de VW en China han disminuido lentamente, con solo 3,3 millones de autos vendidos en 2021, una caída del 14 por ciento, mientras que el mercado chino en su conjunto creció un 4 por ciento. Las marcas *premium* Porsche y Audi han encontrado una generación de nuevos fanáticos en la clase media alta de China, pero la marca central VW ha sufrido una disminución de más de 400.000 unidades en las ventas.

Más preocupante para VW es que sus vehículos eléctricos emblemáticos se han vendido menos en China de lo que esperaban los gerentes en Wolfsburg, que se comprometieron a gastar 52.000 millones de euros en la mayor ofensiva de vehículos a batería de la industria. VW vendió solo 70.000 unidades de su gama ID eléctrica en el país el año pasado, muy por debajo de su objetivo repetido de entre 80.000 y 100.000. La compañía gastó miles de millones en una plataforma alimentada por batería principalmente porque el gobierno chino había señalado su compromiso de apoyar los vehículos eléctricos. Sin embargo, se ha enfrentado a una feroz competencia de vehículos eléctricos baratos producidos por competidores locales como Wuling, así como modelos *premium* de sus rivales NIO, Xpeng y Tesla, que comenzaron a producir en China en 2020. El año pasado, VW, líder del mercado en lo que respecta a autos con motor de combustión, ni siquiera estaba entre las 10 mejores marcas eléctricas del país.

Los ejecutivos apuntan a la escasez de chips que ha reducido las ambiciones de toda la industria. “Estamos desabastecidos y no podemos satisfacer la demanda”, dice Wöllenstein, a pesar

de que se dio prioridad a los vehículos eléctricos de batería en las líneas de producción de VW. "En total", añade, VW "perdió alrededor de 20.000 unidades" de sus últimos vehículos eléctricos en China como resultado de cuellos de botella en el suministro. Sin embargo, los gerentes de VW admiten que también ha habido problemas con el producto, particularmente con el software integrado, que inicialmente carecía de la capacidad de integrar las populares aplicaciones de mensajería y redes sociales chinas como WeChat. Para los compradores chinos de vehículos eléctricos, "no se trata [sobre] el manejo, el frenado, la aceleración, si no qué tan bien conectado está su vehículo, y aquí VW está detrás", dice Michael Dunne de la consultora automotriz ZoZoGo, asesor en el mercado chino para grandes fabricantes de automóviles. Ser dirigido desde Alemania, agrega, puede haber puesto en desventaja al negocio de VW en China.

Wöllensteine dice que VW se está adaptando rápidamente: los jefes de su nueva rama de software en China son principalmente de ascendencia asiática. Sin embargo, incluso los poderosos representantes de los trabajadores de VW, que han insistido durante mucho tiempo en que la experiencia de su fuerza laboral alemana bien pagada es clave para el éxito global de la empresa, ven la necesidad de más talento local en China. "Nuestros problemas... en el pasado han demostrado que desde Wolfsburg no siempre satisfacemos automáticamente los gustos de nuestros clientes en todo el mundo", dijo a FT la jefa del comité de empresa, Daniela Cavallo. El miembro del consejo de supervisión, que señaló que VW no ofrecía funciones populares como el karaoke a los compradores chinos, agregó que "la competencia local para convencer a los productos en las regiones es crucial".

El director ejecutivo Diess admite que después de décadas de dominio, VW tiene que remodelar su negocio en China. "Somos una marca de confianza, pero somos una marca conservadora, conocida por los autos que con-

ducían tus padres, así que nos estamos reinventando", dice en una entrevista con el FT. Agrega: "Nos quedaremos en China, invertiremos... estamos allí para quedarnos".

### Tratar con autoritarios

Durante los años de Merkel, Alemania apoyó la idea de que lazos económicos más estrechos con Occidente alentarían el cambio político en Pekín. *"Wandel durch Handel"* -cambio a través del comercio- era un precepto central. Sin embargo, la marea política está

Mucha gente salió de la pobreza debido a la apertura del mundo".

Cuando se formó por primera vez el nuevo gobierno en Berlín, uno de los temas que preocupaba a VW era Xinjiang. VW tiene una planta en la región desde 2013, luego de que Pekín la instara a invertir en el oeste del país. En los años transcurridos desde entonces, China ha sido acusada de abusos contra los derechos humanos en Xinjiang, donde más de un millón de uigures han sido internados y obligados a realizar trabajo esclavo. VW, que tiene su pro-

### 4,1 millones

La cantidad que vendió VW en China en 2018, su año de mayores ventas. Durante una década el VW Santana fue el auto más vendido en China.

### 14 %

Es lo que cayeron las ventas de VW en China en 2021, momento en que la empresa vendió 3,3 millones (mn) de autos. El mercado total de autos creció 4%.

### 70.000

Ventas del ID eléctrico se dieron en China el año pasado, muy por debajo del objetivo de entre 80.000 y 100.000.



cambiando. La vida ya se ha vuelto más complicada para las multinacionales en China a medida que las tensiones entre Washington y Pekín han aumentado en los últimos años. Ahora, la guerra en Ucrania ha llevado a una dramática ruptura de los lazos económicos y comerciales con Rusia. Diess aboga por un compromiso económico continuo con China debido a todas las mejoras que ha traído en los niveles de vida. "Todos conocemos al mundo de Rusia detrás de la cortina de hierro, China cerrada", dice. "Esto no era muy deseable para vivir.

**"Han demostrado que desde Wolfsburg no siempre satisfacemos a nuestros clientes en todo el mundo."**

Daniela Cavallo, jefa del Comité de VW

pia historia de uso de trabajo forzoso durante la Segunda Guerra Mundial, ha sostenido durante mucho tiempo que no hay indicios de violaciones de derechos humanos en el sitio de Urumqi, que emplea a aproximadamente 650 personas. Wöllensteine insiste en que todos los empleados en Xinjiang tienen contratos directos con la empresa "que aplica el mismo estándar que en todos los demás sitios donde opera VW [en China]".

Pero en el caso de que este gobierno alemán sacara a relucir el tema, "sería poco realista suponer que [los chinos] están agradecidos por lo que les dimos", dice el ex alto empleado de VW, o que la empresa estaría protegida de cualquier consecuencia diplomática.



Herbert Diess, CEO global de VW, dice que China será el mercado de mayor crecimiento en el mundo

“Quiero decir, ¿qué les dimos? Hicimos negocios allí, hicimos miles de millones y miles de millones y miles de millones”. La guerra de Ucrania ha creado una situación aún más complicada. La invasión rusa ha intensificado la discusión sobre las virtudes de invertir tanto en países que tienen sistemas políticos autoritarios y ha llamado la atención sobre el potencial de China para tratar de tomar el control de Taiwán por medios militares. Si China brindara asistencia militar a Rusia, como dicen los funcionarios estadounidenses que Moscú ha solicitado, eso podría conducir a boicots de consumidores y llamados a retirarse de su mercado.

“Lo que debería infundir miedo a las empresas alemanas es la historia de Rusia en el sentido de que se puede ver lo arriesgadas que son las inversiones en grandes potencias autoritarias que están considerando usar su ejército para apoderarse de otro territorio”, dice Thorsten Benner, director global del Instituto de Políticas Públicas de Berlín. Y agrega: “El mayor pionero de una política china más realista en Alemania ha sido Xi Jinping, porque está haciendo más que nadie para convencernos de que el enfoque de Merkel de volverse cada vez más dependiente de China y mentirnos a nosotros mismos de que China es apertura... estaba mal.” Hablando el

### **“Si limitáramos el negocio solo a democracias establecidas, no habría modelo comercial viable para una automotriz.”**

Thorsten Benner, IPP de Berlín

martes después de que VW dijera que podría tener que expandir la producción fuera de Europa en caso de una guerra prolongada, Diess argumentó que no era realista que las multinacionales se separaran de todos los países autoritarios. “Si limitáramos nuestro negocio solo a las democracias establecidas, que representan entre el 7 y el 9 por ciento de la población mundial, y esto se está reduciendo, entonces claramente no habría ningún modelo comercial viable para un fabricante de automóviles”.

Algunos en VW esperan que la guerra en realidad reduzca el enfoque del nuevo gobierno alemán en China. “Ahora están muy preocupados por la guerra de Ucrania”, dice un miembro de la junta de VW, y agrega que desde que asumió el cargo, “el actual gobierno alemán se ha vuelto muy rápido, muy pragmático”. Si bien Wöllensteiner admite que “nunca se sabe” cómo reaccionará Pekín ante un comentario crítico de un funcionario alemán, dice que VW aún recibe “tra-

to preferencial” en China. La compañía es la única entre las automotrices extranjeras a la que se le permite formar una tercera empresa conjunta, Volkswagen Anhui, y tener una participación mayoritaria en la entidad, una señal de la “confianza específica que el gobierno chino tiene en el grupo Volkswagen”, dice.

### **Sigue siendo un mercado en crecimiento**

En medio de las tensiones políticas, VW insiste en que su negocio chino muestra signos de recuperación. VW actualmente vende 15.000 vehículos eléctricos en el país por mes, lo que lo coloca en camino de superar los objetivos internos de vender al menos 140.000 vehículos a batería este año. Las actualizaciones de software en los próximos meses traerán muchas funciones que faltan a los controladores chinos de VW. Ha construido 125 salas de exposición para la gama ID en las principales ciudades, a menudo colocándolas en medio de centros comerciales, y espera tener unas 200 en total para mediados de año.

Pero con el aumento de la competencia, especialmente en los vehículos eléctricos, la estrategia de décadas de expansión en China puede que ya no sea confiable para VW, dice Dunne. “Por primera vez, no está claro si [VW agregando capacidad] funcionará o no”. Diess no está de acuerdo. “Sigo pensando que es un activo, China será, con mucho, el mercado de mayor crecimiento en el futuro previsible”, dice, y señala que VW todavía tiene el doble de participación en China que su competidor más cercano. “[Para] la conducción autónoma, los autos conectados, los autos eléctricos, serán el mercado principal”. Incluso cuando sus rivales compiten por la posición, hay mucho espacio para la expansión. Aproximadamente 200 de cada 1000 chinos tienen autos, en comparación con más de 650 en Europa. Esa oportunidad, calculan de VW, vale la pena el riesgo de hacer negocios en China. “Si no estás en China, tienes un problema”, dijo Diess al FT. “Si estás en China, tienes una oportunidad”. <FT>

# Ser un Cronista Member es poder leer el Financial Times desde cualquier lugar



**Suscríbete  
hoy mismo**





# MUCHO MÁS QUE UN BENEFICIO



La cadena Marriott International apuntaló su programa de fidelidad y lo convirtió en parte de la experiencia de disfrute de los viajeros. Los detalles los da Diana Plazas, su Chief Sales & Marketing Officer para la región, de paso por Buenos Aires.

Diana Plazas tiene más de 15 años de experiencia dentro de la industria de la hospitalidad y es desde 2019 la Chief Sales & Marketing Officer de la cadena Marriott International para Latinoamérica y el Caribe. En los últimos días de marzo visitó la Argentina —donde la cadena tiene actualmente 11 hoteles— luego de más de dos años con el objetivo de ver a los equipos de los hoteles y reunirse con los clientes, “sobre todo ahora que la Argentina se está abriendo mucho más, se ve mucho más movimiento de grupos de viajes corporativos, pero también de la parte de viaje de *leisure*”, señala la entrevistada, en diálogo exclusivo con APERTURA. Para aprovechar esta actividad es que la cadena planea la inauguración de tres nuevos hoteles para 2023, dos Marriott, uno en Corrientes y otro en Recoleta (CABA), y un Sheraton en Bariloche.

“Ha sido la historia de dos distintas pandemias”, reflexiona Plazas sobre lo ocurrido durante la llegada del Covid-19 al mundo. “Los hoteles de los *resort* de playa que nunca cerraron ni tuvieron mucho impacto, comparado con los hoteles de ciudad, que tenían una gran dependencia en el segmento corporativo. Hubo mercados que cerraron completamente como Chile y las Islas del Gran Caimán, mientras que otros nunca lo hicieron, como México.”

En este 2022, Plazas remarca que la tendencia actual es hacer un mix entre negocios y placer. “La gente viaja por negocios y extiende sus viajes para añadir unos días extras. Y hay muchos viajes de grupos corporativos y muchas bodas”, específica. Además, menciona el crecimiento de los *all-inclusive*, una reaparición que comenzó con la pandemia y que tiene que ver con una búsqueda por parte de los usuarios de tener toda una experiencia en un único lugar. Para apuntalar el crecimiento, planean abrir ahora un JW en San Pablo en mayo, entre muchos otros. “Queremos seguir apoyando a los hoteles de mercados que todavía están empezando su recuperación”, afirma.

Uno de los focos de la cadena, que no deja de estar relacionado con esta tendencia, tiene que ver con seguir desarrollando y nutriendo su programa de beneficios Marriott Bonvoy. Y en los mercados donde los clientes corporativos crecen es donde Bonvoy lo hace, por lo que apuntan a crecer allí: por ejemplo, en un mercado como Guyana basado en las necesidades de las corporaciones que están llegando a raíz de la industria del petróleo.

El programa de viajes es considerado uno de los mejores del mundo, ha recibido varios premios, y tiene más de 530.000 asociados en la región de América latina y el Caribe (CALA, por su sigla en inglés). Ofrece a sus socios acceso a distintas experiencias para lo cual cuenta con un portafolio de 30 marcas que brindan “una hospitalidad de renombre en los destinos más memorables del mundo”, al decir de la entrevistada. Y el argentino se sitúa tan solo detrás de México y Brasil con respecto a sus principales mercados de fidelización del CALA. Uno de los ejemplos locales de estos beneficios que menciona Plazas es el reciente ATP de Buenos Aires, donde los socios del programa tuvieron acceso a experiencias exclusivas.

**“Queremos que el programa siga creciendo de una manera en la que tú no solo pienses en él cuando estés viajando y quedándote en un hotel, sino que sea más parte de tu día a día”**



“Estamos lanzando un programa donde, también, en muchos de nuestros restaurantes puedes ganar puntos solo por estar cenando, no tienes que estar en el hotel, y puedes transferirlo a aerolíneas si quieres hacerlo”, detalla la Chief Sales & Marketing Officer. “Queremos que el programa siga creciendo de una manera en la que tú no solo pienses en él cuando estés viajando y quedándote en un hotel, sino que sea más parte de tu día a día”, detalla. Los socios pueden canjear sus puntos por experiencias, incluyendo futuras estadías, Marriott Bonvoy Moments, o a través de los socios por productos de lujo de las *boutiques* Marriott Bonvoy.

La evolución de este programa lo ha colocado en un lugar central dentro de la oferta de la cadena. “En los últimos dos años, como la gente no estaba viajando tanto, para nosotros se ha tratado mucho de la colaboración con las tarjetas de crédito: ofrecemos tarjetas exclusivas en los Estados Unidos y México, y para la región tenemos una también de Marriot Bonvoy con Mastercard. Eso nos ayuda a estar presentes aún más en la vida de ese socio en todos sus gastos y compras. Fue importante encontrar esas áreas del día a

día que son más importantes para los socios fuera de viajar, entonces si era el supermercado, te daban bonos para usar en el supermercado; si era por gasolina, entonces te damos un bono por usar tu tarjeta cuando cargas gasolina”, exemplifica la ejecutiva colombiana.

Este tipo de programas han resultado en un cambio copernicano dentro de la industria de la hospitalidad y ha convertido, de alguna manera, a los clientes en “fans” de las cadenas que ofrecen las mejores ofertas. Así lo explica Plazas: “Para nosotros tener ese portafolio de 30 marcas de hoteles, y también las diferentes experiencias que tienes basado en cuántos puntos ganas, crea un deseo del usuario, del viajero, de decir: ‘Ok, hoy estoy en Gold pero quiero llegar a Platino, quiero llegar a Titanium, a Ambassador, porque estos son los diferentes tipos de beneficios que me van a dar’. Se trata de crear una especie de competencia interna y crear una lealtad para una experiencia que incluye unos 8000 hoteles en más de 110 países de todo el mundo”.

30 marcas de hoteles componen el portfolio de Marriott.

**8000 hoteles en más de 110 países de todo el mundo.**

Más de 530.000 usuarios tiene su programa de beneficios en la región de América latina y el Caribe.

Fuente: Marriott

Uber, en China lo hacen con Alibaba, y en la región crearon más alianzas con marcas que “sean más del día a día acá”, en palabras de Plazas.

Una utilidad extra del programa de beneficios, ya desde el punto de vista interno, es que les sirve al momento de fidelizar y conocer a los huéspedes. “Es una herramienta y un recurso muy importante”, concluye. <AP> Sebastián De Toma.



Además de Buenos Aires, Marriott ofrece propuestas en Montevideo (Uruguay), Santa Cruz (Bolivia) y Santiago (Chile), entre otras locaciones.



Alejandro Pepa, gerente de Enología Región Norte de El Esteco.

# LOS CREADORES DEL VINO

Detrás de cada botella hay una persona que imaginó cada detalle y característica del vino. Quiénes son y qué hacen los enólogos de las bodegas más reconocidas del país.

Esperar el momento justo. Cosechar la uva. Pensar en tiempos de maceración, paso por madera hasta que finalmente llega el momento de lanzarlo al mercado. Esas son solo algunas de las tareas que tienen en su día a día. Pero, desde hace algunos años, los enólogos sumaron nuevos trabajos, entre ellos, ser la cara visible de una bodega y transmitir qué se quiso comunicar con cada botella en particular.

En los últimos 30 años, el rol que cumplen se fue transformando a la par del inmenso desarrollo que tuvo la vitivinicultura en el país. Trabajan en bodegas grandes, pequeñas y medianas desde Chubut hasta Jujuy y en provincias que son “nuevas” para el mundo del vino, como Buenos Aires, Córdoba o Entre Ríos.

“Hay una actualización de la vitivinicultura. Hoy la Argentina está probando nuevas zonas de producción y eso presenta un desafío para la profesión. Tenemos que estar siempre viendo qué hacen otros colegas, probar nuevas zonas e imaginar qué se puede hacer en donde trabajamos”, dice David Bonomi, Chief Winemaker de Bodegas Norton, que en 2020 fue elegido como el mejor enólogo de la Argentina por el crítico inglés Tim Atkin.

Situado en Luján de Cuyo, una de las regiones de mayor tradición en el país. A pesar de lo que se podría suponer, la historia no le pesa en el momento de creación. Por el contrario, asegura que todo el camino hacia atrás hace que la “película sea más clara”.

Para lograr esa claridad, además, ayuda saber qué está pasando en el mundo del vino en la Argentina y fuera de ella. Hasta 2020, la participación en ferias alrededor del mundo era algo esencial para poder mantenerse actualizado.

“Con la pandemia esto se perdió, pero calculo que pronto va a volver. Tomo vino y busco lo que hacen otros colegas. Es como que te gusten las hamburguesas e ir a todas las hamburgueserías del mundo, para aprender de los mejores”, dice.

Bonomi destaca que en el año hay hitos importantes para una bodega, como la vendimia o el lanzamiento de la nueva añada. Sin embargo, el placer se encuentra en el día a día: “Me mueven las ganas de venir a los viñedos, recorrerlos, ver lo que está pasando e interactuar con los demás involucrados en este mundo tan particular. Así logramos mantener la vigencia y trabajamos para los próximos 127 años”.

## Terroir con historia

Su ventaja, asegura Bonomi, es el *terroir* en el que está asen-

tada la bodega, que tiene una versatilidad para el cultivo de distintas variedades de uva. Y, aunque la insignia es sin lugar a dudas el malbec, también es posible obtener grandes cabernet sauvignon o petit verdot, entre los tintos. Y una región que puede producir blancos muy distintos.

“En Luján tenemos una altura media de 958 metros sobre el nivel del mar. Eso nos abre muchas posibilidades. Si uno se va al valle de Uco, por ejemplo, a 1500 metros, el suelo empieza a poner límites. Acá no pasa eso”, agrega y destaca que la región es ideal para crear los vinos que hoy demandan los consumidores, con mucho aporte de fruta, muy bebibles y casi sin necesidad de crianza.

El consumidor, sostiene Bonomi, es quien debería estar en el centro de la industria y en la mente de cada enólogo: “Solo cuando se tiene en claro qué buscan los compradores y en qué condiciones lo van a tomar, podemos empezar a imaginar qué zonas y qué tipo de vino tenemos que hacer. El resultado de nuestro trabajo tiene que ser algo agradable para uno mismo y para los demás”.

Cuando empezó el colegio secundario, Marcelo Parolaro creía que iba a estudiar agronomía. Con esa idea en mente se trasladó 80 kilómetros desde donde vivía para asistir a la escuela técnica que los salesianos tienen en Maipú.

“Me gustó mucho la parte técnica y en las prácticas agrícolas del último año de escuela descubrí la enología. Ahí está la torre binaria, que es una bodega vertical. Nos explicaron todo el proceso de vinificación y ahí mismo hice el clic y me di cuenta de que quería hacer vino”, cuenta Parolaro, que hoy es gerente de Enología de Fecovita y responsable de Bodega Los Helechos, el proyecto para elaborar vinos de alta gama de la cooperativa.

Allí llegó en 2017 luego de pasar por Zuccardi, Toso y Chandon, con la idea de elaborar vinos con un estilo muy claro. Fruta fresca, la cantidad de madera necesaria para dar estructura y lograr que la uva encuentre su mejor expresión en una copa.

Esta idea, asegura, les trajo buenos resultados. Creada hace menos de diez años, la bodega ya está relacionada con esa característica frutal en sus vinos. Sin embargo, el desafío más grande está en lograr que se destaque la especificidad de cada parcela. Que la diferencia de suelos y lluvias logre expresarse en la botella.

### Saber explicar

“Hay que poder explicarle todo eso al consumidor. Y aunque la etiqueta detalle algunas características, con eso solo no basta. Y ahí entra nuestro rol de comunicadores. De a poco, los enólogos empezamos a salir de nuestros laboratorios para empezar a explicar qué hacemos, cómo lo hacemos y cuál es el resultado”, explica.

La comunicación es una de las tantas tareas que Alejandro Pepa, gerente de Enología Región Norte de El Esteco, incorporó a lo largo de los años. Dialoga con la prensa especializada, con los encargados de marketing y en Cafayate recibe y guía algunas degustaciones que hacen quienes se acercan a la bodega.

“Es algo muy divertido y es una manera de colaborar con la fuerza de ventas. Desde hace varios años es una necesidad que el enólogo ayude en esa etapa”, señala.

Pero si tuviera que descubrir en qué consiste su trabajo, Pepa dice que lo primero que debe hacer un enólogo es visualizar la bodega, las características del *terroir*, el vino que quiere elaborar y, luego, llevarlo a cabo.

En el medio hay una infinidad de variables que se deberán tomar en cuenta. Desde la categoría de precios en la que va a competir hasta el momento preciso de la cosecha, para que la cantidad de azúcar en la uva sea la justa y necesaria.

“Para la creación y la transformación de la fruta en vino, cuento con un equipo de laboratorio que me ayuda a tomar decisiones. No es solo probar la uva, como se hacía años atrás, sino tener datos analíticos que me permitan llegar a donde quiero llegar. El vino es algo vivo que se controla en forma permanente. Y cada parte del proceso es fundamental. Por ejemplo, todo el esfuerzo realizado se puede perder si no se hace el envasado”, explica Pepa.

### Tecnología

Por eso, la tecnología es cada vez más una aliada de los *winemakers*. Desde la agricultura de precisión hasta el uso de drones para monitorear las hileras, las bodegas apuestan a una tecnificación que les permita mejorar la calidad del producto que ofrecen.

Esa fue la apuesta de El Esteco, dice Pepa, que hace varios años decidió apostar por la agricultura de precisión. De dónde viene la uva, cómo está plantada la vid, cuál es el *terroir* son preguntas fundamentales que hay que hacerse antes de pensar qué vino se quiere crear.

“Ya se está hablando de las características de suelo y climáticas de una parcela. La vitivinicultura de una gran parte de



David Bonomi, Chief Winemaker de Bodegas Norton.

los vinos argentinos, especialmente en el segmento de precios más elevados, se vuelca cada vez más a esta precisión. Hoy empezamos a la característica del *microterroir*, ya no son solo los valles Calchaquíes, sino cada finca y cada parcela en particular", explica.

El concepto origen, que en el Viejo Mundo del vino está arraigado hace siglos, es una novedad para una vitivinicultura acostumbrada a los varietales. Y con ese enfoque, los vinos salteños tienen mucho para ganar.

"Trabajar en El Cafayate te da la zanahoria que tenés que alcanzar. Tenemos solo el 2,5 por ciento de la producción nacional. Lograr reconocimiento acá y fuera del país es el gran objetivo. Hoy por hoy el mundo conoce a la Argentina por factores trascendentales como Maradona, Messi, el Papa, el tango y el malbec. Pero el embudo se achica en el mundo del vino: malbec y después Mendoza y después todos los que vienen atrás. El objetivo es hacer que nos conozcan, hablar de la región y comunicarla", dice y señala que hoy tiene mucho para contar, empezando por ser la zona vitivinícola de mayor altura en todo el mundo: entre 1700 y 3000 metros sobre el nivel del mar.

Diego Ribbert, director de Enología de Chandon Argentina, dice que el trabajo de un enólogo empieza en el invierno, cuando las vides están en pleno reposo. Ese es el momento en el que se visitan las distintas zonas, que en Mendoza pueden variar de altura en pocos kilómetros, y se eligen los viñedos que más se ajustan al diseño del producto deseado.

En cualquier vino, agrega, el 90 por ciento del resultado está en la uva. Y por eso el momento de seleccionar qué frutas se van a usar en el *assemblage* es fundamental.

"Ahí entran en juego los datos históricos de cada parcela. Con eso ya empezamos a idear qué vino queremos hacer. En nuestro caso, queremos que el vino base exprese el *terroir* porque eso se terminará reflejando en el resultado final. El desarrollo biológico de nuestros espumantes depende de la materia prima elegida", explica y destaca que hoy la Argentina está en un gran nivel de producción de vinos espumosos, a la par de las mejores regiones del mundo, incluida la Champaña.

## Expresar la fruta

Su objetivo es que en cada vino se encuentre toda expresión del chardonnay y el pinot noir, desde Luján de Cuyo hasta el valle de Uco. Esa diversidad, dice Ribbert, permite jugar con

una paleta de colores amplia que ofrece algo distinto para los consumidores,

En su opinión, el enólogo tiene que tener siempre la mirada puesta en qué está demandando el mercado. De hecho, ese fue el puntapié inicial para la elaboración de Apératif, un *bitter* a base de espumante, que Chandon lanzó en 2019 y lleva el sello de Ribbert.

"Crear Apératif fue superar nuestros propios límites y ahí la satisfacción es completa. Es una bebida que nació de analizar a los consumidores, que querían otra dimensión de sabor y aromas. Eso nos demuestra que los argentinos tienen que creer en el potencial que tiene para crear espumantes. Son vinos muy reconocidos en todo el mundo", se entusiasma.

Tercera generación de una familia dedicada al vino, Sebastián Zuccardi, Winemaker Director de la bodega que lleva su apellido, es uno de los pioneros del *microterroir* en la Argentina. La bodega fue fundada por su abuelo en 1963 en Maipú, pero en 2004 decidió que era momento de plantar en el valle de Uco.

"Sentía que era el lugar en el que debíamos estar y visto el desarrollo que tuvo la zona en los últimos años no me equivoqué. Hoy tenemos ocho viñedos en tres regiones: Altamira, San Pablo y Gualtallary", cuenta.

El lugar, destaca, representa una parte importante de las características de un vino. Sin embargo, el *terroir* no es todo. Ahí es donde entra la mano y saber hacer del *winemaker*, una figura que abarca mucho más que el enólogo.

"Durante años hubo una división de tareas. El enólogo estaba en la bodega y el agrónomo, en el viñedo. Pero eso ya no va más. Hay que pensar el vino desde el viñedo, el paisaje, el clima y lo que se hace en la bodega", dice.

Ingeniero agrónomo de profesión, Zuccardi dice que el *winemaker* tiene que saber escuchar a la naturaleza y crear sus vinos desde el viñedo hacia la bodega. El viñedo, destaca, toma sus características del clima, el suelo e incluso del paisaje y lo aporta a la uva.

Mientras en el mercado se impone el varietal como denominador del vino, Zuccardi dice que con eso solo no alcanza para explicar completamente el vino. El malbec cosechado en el valle de Uco no es igual a otro, del mismo modo que el pinot noir de Borgoña tiene características únicas.

"La viticultura ha ido cambiando a través de los años. Hoy se habla menos de variedades y más del lugar de origen. Es un cambio enorme y tenemos mucho para crecer en ese camino. El futuro de la Argentina va por ahí", cierra. <AP> Ricardo Quesada



Marcelo Parolari, responsable de Los Helechos.



Diego Ribbert, director de Enología de Chandon.

**INFO  
TECHNOLOGY**

**ARGENTINA**

**EN**

**HACKER  
IMAGE**

Gobiernos y empresas buscan  
salvar la partida contra los  
cibercriminales con una jugada  
maestra: **la seguridad.**



**Suscríbete**



# Mirgor<sup>+</sup>

Construyendo el futuro<sup>TM</sup>

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

 /grupo mirgor     /mirgor.ar