



UNILEVER Y LA PANDEMIA. Alan Jope, CEO de la multinacional, dice que el Covid fortaleció sus metas.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 319 - Julio 2020 - Argentina \$ 280



CÓMO VENDEN LOS QUE VENDEN

CONSUMO

EN MEDIO DE LA CRISIS, CUÁLES SON LAS MARCAS Y CATEGORÍAS QUE PERMANECEN DE PIE. LAS ESTRATEGIAS PARA ATRAER A UN CONSUMIDOR ERRÁTICO, EXIGENTE Y PREOCUPADO POR SUS INGRESOS. LOS NUEVOS HÁBITOS QUE LLEGARON PARA QUEDARSE. ANÁLISIS A FONDO.

Top Brands. Ranking 2020 de las marcas elegidas por los ejecutivos. Sus planes hoy.

Youtubers. El negocio detrás de quienes logran monetizar sus contenidos. Cómo trabajan.



TARGET



Hay infinitas definiciones para todo,
y una más: la tuya.

Nuevo Audi Q3 Sportback

Lo que vos quieras.



Audi Vorsprung durch Technik



Utiliza y
Recomienda



www.audi.com.ar

[/AudiArg](#) [/AudiArg](#) [/AudiArg](#)

Foto no contractual. Origen Hungría. Volkswagen Argentina S.A. División Audi. Av. De Las Industrias N°3101, Gral. Pacheco, Pcia. de Buenos Aires.

Apertura

Nota del Editor

El desaliento de la crisis

La Argentina de la confrontación y los odios volvió a resurgir en las últimas semanas con declaraciones cruzadas entre el oficialismo y la oposición y un clima de enfrentamiento que rompió aquel espejismo de moderación que parecía empezar a formarse meses atrás. En medio de la cuarentena récord y con cifras económicas cada vez más alarmantes, el pasado le vuelve a ganar la batalla a la construcción del futuro y la "grieta" potenciada se engulle los esfuerzos por encarrilar las discusiones sobre el día después. Un momento que está mucho más cerca en el tiempo de lo que la dirigencia parece comprender. Son múltiples los desafíos que enfrenta la economía por estas horas, como ya se mencionó en este espa-

cio en los últimos meses. Y entre ellos hay un aspecto subterráneo que tal vez pasa inadvertido entre los rojos fiscales y los desbalances macro y debería despertar preocupación: el crecimiento del desánimo. La crisis actual no solo está destruyendo capital y empleo: también está barriendo a su paso con la energía y las ilusiones de cientos de miles de personas. Emprendedores que levantaron con esfuerzo su proyecto y hoy luchan por sobrevivir o se encuentran con las manos vacías. La cadena de las frustraciones sumó un nuevo eslabón. Y como sucede en cada pico de las crisis recurrentes, reaparecen los testimonios de gente que quiere irse del país. Más allá de que esas expresiones tengan un alto compo-

nente emocional y puedan o no concretarse, finalmente, en la práctica, dejan al descubierto un llamado de atención. Debajo de las ansias de progreso en otro lugar se esconde también el agotamiento y la desilusión por la inestabilidad constante, la incertidumbre y las permanentes trabas con las que debe lidiar todo aquél que busca poner en marcha cualquier emprendimiento. Esa percepción desalentadora de que el Estado, al final del día, no estimula y facilita la generación de valor sino todo lo contrario. La mochila se vuelve cada vez más pesada, crisis tras crisis. Y muestra su peor rostro cuando quienes podrían invertir deciden hacerlo en otro país, con la pérdida que eso significa en términos de riqueza y empleo.

El desaliento no es otra cosa que falta de confianza.

Por eso, resulta decisivo recuperarla para que el sector privado –sobre todo, el que saldrá con algo más de aire de la pandemia– vuelva a ponerse en funcionamiento e invierta. Porque, vale subrayarlo, no habrá salida sin inversión.

Los que luchan por mantenerse a flote y los que quieren seguir emprendiendo necesitan una perspectiva de futuro. Agitar las visiones antagónicas y el clima de confrontación ya vivido en otros tiempos no es el camino para recrear la confianza. Y menos, en este momento crítico.

Hasta el próximo número,

Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editores Apertura: Pablo Ortega y Florencia Radici. Redactores: Eugenia Iglesias y Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Mariana Sussanich, Nicolás Raffo, Katherine Contreras. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Aixa Barrios, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Marina Trociuk, Flavia Gamalero. Asistente comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Merigli. Departamento de compras: Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Presidente: Francisco de Narváez. Director General: Federico Erhart. Director de Administración y Finanzas: Luis Rodríguez. Director de Marketing y Distribución: Diego Memoli. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar.

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

Miembro del

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

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

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

Julio 2020



Primer plano	
▷	
Una vela a las exportaciones	6
Perfil	
Alberto Pizzi	8
Gente para tener en cuenta	
Fernanda Ledesma Padilla e Iván Ginevra	12
Pases del mes	12
Ecosistema	
▷	
Pitch	
Lavapp	
Emprendedor	
La Quemisterie	16
Postales	
▷	
El río junto a la ciudad inmóvil	18



Reporte automotrices: saliendo del barro	38
Mano a mano: Alejandro Larosa (fyo y Agrofy)	40
Los nombres detrás de las marcas	46
El nuevo foco de Philips	51
El día después de la función pública	53

Nota de tapa	
▷	
Consumo. Cómo venden los que venden	22
Innovación	
▷	
En medio de la crisis, qué marcas y categorías se mantienen en pie. Las estrategias para atraer al consumidor y los nuevos hábitos que llegan.	
En Alianza con	
Bloomberg Businessweek	
▷	
"Es un momento en el que las personas necesitan marcas confiables"	94
Entrevista a Alan Jope, CEO de Unilever	
La batalla de los hermanos de Bombay	96
La mujer que puede vender cualquier cosa	102
El Covid-19 enfriá el atractivo de la vida del expatriado	104

Negocios

Apertura **TARGET**

El valor en los hechos
Ranking Top Brands y cómo las marcas cambian el storytelling por storydoing.

Youtubers: detrás de cámara
Cuándo levantar una bandera social
Cómo revertir un paso en falso

La City**FT**

Cómo planificar el retiro

Recuperación frenada: el virus en el cinturón industrial estadounidense

Innovación

Pasión sin tribunas
El futuro de las reuniones: más virtual que nunca

El secreto del bar en casa



Queremos ayudarte

Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y las empresas.

santander.com.ar

Según la previsión del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía argentina caerá este año un 9,9 por ciento. Pero los analistas privados prevén que ese número se quedará corto: la proyección del último relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) del Banco Central correspondiente a junio arrojó que el desplome del PBI será de un 12 por ciento en promedio. Con semejante caída y el tendal de endeudamiento y pérdida de empleo registrado que está dejando, ¿qué sector estará en condiciones de liderar la recuperación cuando haya quedado atrás el encierro obligatorio? ¿Las exportaciones?

Fernando Marengo, socio economista Jefe de Arriazu Macroanalistas, se detiene primero en el nivel de actividad. "Tendremos casi un trimestre más de aislamiento del que estaba previsto inicialmente, lo cual deteriora fuerte la situación fiscal. Si la cuarentena se empieza a normalizar en septiembre, la previsión de una caída del 10 por ciento se queda corta", subraya como introducción y agrega que la variable clave para proyectar cuál puede ser el derrumbe del PBI es la fecha en la que termine el confinamiento.

Para Camilo Tiscornia, socio de C&T Asesores Económicos, es probable que en mayo y junio haya habido una mejora mensual de la actividad, de la mano de la gradual apertura de sectores productivos fuera de la Ciudad y el Gran Buenos Aires. "Pero julio segu-

Actualidad

Una vela a las exportaciones

▷ Qué posibilidades reales hay de que las ventas al exterior empujen una recuperación de la actividad luego de la pandemia. Las presiones cambiarias.



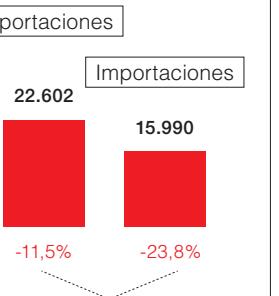
Para exportar más hay que resolver el desafío macro, resaltan expertos.

ramente muestre una baja importante por el refuerzo de las restricciones. De esta forma, la caída del PBI superará nuestra estimación previa de 10 por ciento y se acercará más al 15 por ciento, una recesión superior a la de 2002", prevé.

Respecto de si las exportaciones podrían liderar un repunte de la economía, dado que el consumo interno saldrá muy golpeado, Marengo plantea que la condición necesaria para poder exportar más es resolver primero el desafío interno de la pos pandemia: cómo revertir las consecuencias de la expansión extraordinaria del gasto. "El primer punto es reducir el déficit fiscal. Pe-

ro como el sector privado quedó dañado, es probable que el déficit quede en un nivel superior al previo a la pandemia", explica. "El segundo objetivo que hay que lograr es esterilizar la emisión monetaria, para

Balanza comercial
Enero-mayo, en US\$ millones



Fuente: Indec.

que no genere inflación". Si no se restablece ese equilibrio, apunta Marengo, el excedente de pesos presionará sobre el mercado de cambios. Y si la manera de responder a esas presiones es con más controles y ajuste del cepo, esa intervención terminará afectando a las exportaciones porque atenta contra los niveles de producción. "Más allá de lo que pase en el mundo, el problema sería nuestro. Si queremos que la recuperación venga del lado de las expo, hay que incentivarlas. Y los controles las afectan más", resume.

Tiscornia también ve un panorama sombrío. "Las exportaciones deberían serlo (el elemento que empuje), pero difícilmente lo sean. Puede que haya alguna recuperación en el corto plazo, en la medida en que el mundo vaya dejando atrás las restricciones y se recupere el comercio global, pero más allá de ello no hay buenas perspectivas", analiza. "La agroindustria probablemente cuente con una menor cosecha a partir de las retenciones y el atraso cambiario que seguramente tendrá lugar el año que viene, año de elecciones. De hecho, esa tendencia al atraso condicionaría a todas las exportaciones", agrega. En el caso de las exportaciones industriales, en las que Brasil es crítico, "la fuerte depreciación del real en lo que va del año juega en contra, más allá del impulso que pueda haber por la reactivación en el país vecino", completa.

<AP> Pablo Ortega.

ENTRE TODOS, LO DAMOS VUELTA.



VALOR
Cervecería y Maltería Quilmes

ALCOHOL
Donación de
Cervecería
y Maltería
Quilmes

ALCOHOL AL 70% SANITIZANTE
- NO INGERIR -

Cont. Neto 500 ml Industria Argentina



Perfil

Alberto Pizzi

Country President de Securitas Argentina

▷ El ejecutivo y exmilitar tuvo un amplio recorrido corporativo por empresas de consumo masivo como Gillette, Pepsi y Kraft. Desde el año pasado, está al frente de la filial local de la empresa de seguridad privada sueca.

"La vida te da sorpresas, sorpresas te da la vida", cita Alberto Pizzi, Country President de la empresa de seguridad privada Securitas Argentina desde agosto del año pasado, a la hora de hablar de su carrera. Es que a este ejecutivo su recorrido profesional lo llevó por caminos que nunca hubiese imaginado. Hijo de padre militar, creció entre regimientos, moviéndose de ciudad en ciudad cada vez que trasladaban a la familia e hizo el secundario pupilo en el Liceo Militar, para luego seguir la carrera del ejército. A sus 19 años estalló la guerra de Malvinas, y Pizzi fue designado a Río Gallegos para estar a cargo de un regimiento de caballería. "Fue una experiencia muy traumática. Me tocó muy joven. Todo el proceso desde que me hice cargo hasta la rendición fue de apertura a la realidad. Ahí me di cuenta de que el ejército estaba destruido y que no teníamos capacidad de hacer nada para lo que estábamos formados. En ese momento quise irme del ejército, pero mi papá me convenció de darle otra chance", recuerda quien una vez finalizada la guerra fue destinado a Entre Ríos, pero una situación del azar lo hizo reconfigurar su carrera. "Cuando llegó Alfonsín pasamos a no hacer nada. Sin presupuesto, solo jugábamos al polo y andábamos a caballo. De hecho, jugando un partido me caí y tuve una operación muy grande. Estuve 11 meses enyesado. Volví a Buenos Aires y me decidí a irme

INAUGURAMOS UNA SUCURSAL EN EL LUGAR QUE TE QUEDA MÁS CERCA: TU CELULAR.



Mi ART

Una aplicación diseñada para que gestiones todos los trámites relacionados con accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Consíguelo en el
App Store

DISPONIBLE EN
Google Play

WWW.PROVINCIAART.COM.AR/MiART

Grupo
Provincia

Centro de Atención al Cliente
0800-333-1278
Lunes a Viernes de 8 a 20.

Provincia
ART

finalmente", recuerda. Con 24 años se anotó en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Belgrano y consiguió un trabajo como *data entry* en una empresa de cajeros automáticos para costear los estudios gracias a la ayuda que recibió de la bolsa de trabajo de la universidad. Dos años después entró al Banco de Boston, donde aprendió todo lo que hoy sabe de finanzas. Aunque era una buena posición –admite–, Pizzi no estaba convencido de que su futuro estuviera en el banco.

Pero otra casualidad de la vida lo llevó, años después, a encontrarse con un excompañero del Liceo Militar que trabajaba en Gillette y estaba buscando un asistente de marketing. "Yo le pregunté qué era el marketing. Me explicó y me encantó, pero significaba ganar un 20 por ciento menos de lo que ganaba en el banco", recuerda. Igualmente, aceptó el reto en la empresa que sería luego para él una escuela de innovación.

Tras cinco años en Gillette, lo convocaron para ser gerente de Marketing del relanzamiento de Pepsi en Argentina. "Entré a una compañía que tenía una marca con 90 por ciento de rechazo. Pero me encantan los desafíos. Éramos unas 25 personas con la misión de dar vuelta la marca", recuerda.

Luego, la multinacional lo trasladó a Nueva York a trabajar en la casa central. De esa experiencia todavía recuerda su entusiasmo cuando entró por primera

vez al edificio central de la empresa de gaseosas y vio un cuadro enorme de David y Goliat, que graficaba la competencia contra Coca-Cola. Luego, se trasladó a Miami para ser director de Marketing para el Caribe y la región Andina, pero tras unos años la familia pidió volver, y en Buenos Aires se encontró con que la empresa estaba pasando por un proceso de cambio de franquiciante, lo que le marcó el indicio de que

"Me sorprendió el tamaño de la empresa. Nunca había trabajado con europeos del norte y es una cultura distinta. Te dan mucho margen de acción".

debía buscar otro rumbo. Pero su experiencia en la firma de gaseosas le había dejado un buen contacto. "Yo era el que ponía la lata de Pepsi en el escritorio de Videomatch", cuenta para explicar lo que dio paso al siguiente escalón profesional. Tras salir de la firma estadounidense, Marcelo Tinelli lo convocó para ser gerente General en su productora Ideas del Sur. "El proyecto era espectacular. Pero era el año 2001 y los proyectos se empezaron a caer, llegamos a noviembre y no teníamos ingresos y decidimos cerrar. Hice todo el cierre de la compañía que de 400 personas pasó a 10. Al año siguiente, primer semestre de 2002, estuve haciendo cualquier cosa". Finalmente, a mediados de ese año ingresó a Kraft Foods como director de Grocery & Beverages pa-

ra luego, en 2006, convertirse en Vice Presidente & Director para el Área Latino Sur. En ese rol le tocó enfrentar situaciones como la integración con Cadbury o el conflicto gremial de 2009 que implicó semanas con la planta tomada, cortes en la Panamericana y el despido de 53 trabajadores. Cumplidos los 10 años en la firma, Pizzi salió con intención de emprender, y creó una empresa que usa-

"Cuando entré me sorprendió el tamaño de la empresa. Yo estaba acostumbrado a trabajar con productos y acá se trata de gente. Las personas son todas diferentes y tenés que amalgamarlas en el hombre Securitas. Además, nunca había trabajado con europeos del norte y es una cultura distinta. Te dan mucho margen de acción", explica el administrador de empresas que además tiene un MBA de la Universidad del CEMA.

"Antes de entrar a una compañía me fijo si sus valores coinciden con los míos. Esta compañía es ideal para este momento de mi vida porque tengo mucho para dar por mi experiencia, además pude sumar gente de mi confianza y sé que en eso no me tengo que preocupar", dice quien tiene a cargo un plantel de 11.450 empleados que en medio de la pandemia siguen trabajando, algunos incluso prestando servicio en hospitales, bancos o fábricas. De todo su equipo Pizzi destaca la vocación de servicio. Casado y con cuatro hijos, disfruta de hacer asados familiares en su tiempo libre y de practicar deportes. Hasta hace poco seguía jugando al polo, aunque ahora dice que prefiere priorizar el tiempo con sus afectos. "Mi casa, cuando no estamos en cuarentena, se convierte en un club los fines de semana. Los asados arrancan a las 12 y terminan a las 4 de la tarde", dice y espera pronto retomar esa tradición. <AP> Eugenia Iglesias.

#GrupoMariva



Comprometidos con cada cliente y el crecimiento de sus inversiones.



www.grupomariva.com

Pases del mes

Antonio Mosteiro

Gerente General de Clorox Argentina, Uruguay y Paraguay

Contador Público egresado de la UBA con un MBA de la Universidad del CEMA, el ejecutivo tiene amplia experiencia en el liderazgo de negocios de bienes de consumo y otras industrias. Previo a su ingreso en Clorox, trabajó 10 años en Mondelez, donde su última posición fue la de gerente General y presidente para el Cono Sur. Desde junio lidera el negocio de Clorox, que en la Argentina tiene dos plantas industriales y un centro de Investigación y Desarrollo.

María Cazabán

De Account Manager
Ad Sales Pay Tv & Online
a Directora de AdSales
Argentina de Turner
Argentina.

Jean-Noël Divet

De Presidente y Director
General de L'Oréal México
a Director General de
L'Oréal Argentina.

Melina Gonella

De Jefa de Portafolio de
Riesgo Crediticio en CRM
Falabella a Gerente del
área Riesgos de 4Finance.

Carlos González

De Enterprise Account
Manager a Partner Manager
Cono Sur de Hitachi Vantara.

Gastón Levin

De Fundador de Obloshka
Libros a Director de Fondo
de Cultura Económica en
Argentina.

Franco Luca

De Managing Director de
Digitas Buenos Aires a
Country Manager de Rapp
Argentina.

Cecilia Marola

De Jefa de Prensa de DS
Argentina a Gerente Senior
de Comunicación de
Producto para América Latina
de Nissan.

Matías Marty

De Director Creativo en

Gente para tener en cuenta



Fernanda Ledesma Padilla (34)
Subgerente de Marketing de Honda Motor de Argentina

Con más de 10 años de experiencia en agencias de publicidad, antes de ingresar a Honda Motor de Argentina trabajó en Wunderman, FWD y Urban PR. Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Austral y con cursos de especialización en el IAE, ingresó a Honda en mayo de 2015 como Jefa de Marketing de la división de Motocicletas. Con el tiempo fue incorporando nuevas divisiones y ahora maneja el *portfolio* completo de la compañía, a cargo del desarrollo e implementación de la estrategia de marketing de la marca Honda y sus productos y es responsable por la definición y ejecución de la estrategia de comunicación. Una meta: "Contribuir a la consolidación de Honda como marca referente en los distintos segmentos de productos". Su desafío: "Líder de la transformación digital y dar una propuesta de valor innovadora a nuestros clientes".

Pablo Roca
De Director de Tecnología en Globant a Director de Tecnología en 123Seguro.

Rafael Rodríguez Roda
De Consultor en Comunicación y Asuntos Públicos a Gerente General de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos.

Nicolás Valenzuela
De CEO de Andabi a Customer Success Director para Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay de VTEX.

Carlos Vyhñak
De Gerente de Gestión Financiera a Gerente General de Banco Mariva.



74%

Fuente: Grupo Adecco.
de los ejecutivos opina que se debe revisar la duración de la semana laboral. Con dos tercios de los trabajadores a favor del trabajo por resultados, ¿se viene el fin del contrato por horas?

BBVA

Seguros

Asegurá tu salud, Asegurá tu futuro

Complementá
tu cobertura de salud
en un click
bbvaseguros.com.ar



Aseguradora: BBVA Consolidar Seguros S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Leandro N. Alem 728/732 (C1001AAP) - C.A.B.A.



Los números de la economía del conocimiento

En 2019, las exportaciones de servicios de conocimiento argentinas sumaron US\$ 6088 millones, un 7 por ciento menos que el año anterior. El sector empleó a 437.000 personas, un 7 por ciento del empleo registrado. El 58,6 por ciento de las exportaciones correspondió a servicios profesionales y empresariales y un 30 por ciento, a servicios de software. Pero el sector se encuentra estancado: mientras el sector de servicios de conocimiento creció un 92 por ciento en promedio en el mundo entre 2010 y 2018, la Argentina lo hizo al 18 por ciento. Entre ese mismo período, la participación de la Argentina como exportador de servicios en el nivel global pasó del 0,44 al 0,27 por ciento.

Fuente: Argencor.



“Los anunciantes volverán pronto. No vamos a cambiar nuestras políticas por la amenaza sobre un pequeño porcentaje de nuestra facturación.”



Mark Zuckerberg,
fundador de Facebook

Un grupo de amigos con intención de innovar y crear un emprendimiento se juntó a evaluar ideas hasta que dio con una que tenía potencial: dar una solución adecuada a este tiempo para la oferta de tiendas de lavado y a un público joven que tal vez viven en departamentos pequeños sin conexión para lavarropas o que no tienen un *laundry* en el edificio. Hicieron un piloto para comprobar que existiera la demanda y así crearon una *web* para conectar gente que necesita lavar ropa con tintorerías y lavanderías. Con el Covid en medio de los planes, se sorprendieron cuando llegaron las primeras consultas desde Ecuador, donde la imposibilidad de abrir las puertas al público obligó a las tiendas a optar rápido por la digitalización. Hoy están operando en ese país, pero también en la Argentina, Perú, Paraguay, Panamá y, próximamente, en Chile. El grupo que lo lleva adelante es de cuatro socios. Dos de ellos prefieren no dar su nombre, y quienes hablan hoy son Maximiliano Tolve (licenciado en sistemas y MBA de UCEMA) y Franco Pagella (licenciado en sistemas de la UP). **¿Qué ofrecen?** Una *app* donde el usuario puede acceder y ver tiendas de lavado con servicio de *delivery* que pasa a buscar y devuelve la ropa a su casa.

Ropa limpia en un click

▷ Un grupo de socios desarrolló una app para conectar clientes con lavanderías. Cómo funciona.

Foto: Nico Pérez.



Maximiliano Tolve y Franco Pagella, fundadores de Lavapp.

Allí se puede elegir día y horario de entrega, cantidad de prendas, método de pago y seleccionar la tienda de preferencia a partir de las calificaciones de otros usuarios. A su vez, el local tiene una *app* desarrollada también por ellos donde pueden hacer un seguimiento de los pedidos. “Nuestro beneficio es que les permitimos a las tiendas de lavado llegar a clientes que no pasan por su puerta”, explica Tolve. **¿Cómo es el modelo de negocios?** La pandemia los obligó a ir ajustándolo y ahora funcionan con un modelo de comisión por transacción que abona el cliente, aunque hoy lo ofrecen bonificado mientras están en proceso de expansión. Las tiendas no pagan nada, pero sí se hacen cargo del servicio de *delivery* que es propio de cada una. A futuro también planean implementar suscripciones mensuales de lavados. Hasta ahora en el área metropolitana de Buenos Aires trabajan con 16 tiendas y en el resto de los países suman otras 10. Este mes sumaron presencia en Rosario y ahora apuntan a Mar del Plata, Córdoba y Mendoza. <AP> Eugenia Iglesias.

Si sos Movistar,
tenés mucho más
para tu negocio.



Movistar Play

Series y películas gratis.



Pasá Gigas

Compartí gigas entre compañeros.



Test Drive

30 gigas gratis por tres meses.



Guardá Gigas

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



Club Movistar

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.



Atención Personalizada

Para solucionar cualquier consulta.

"Somos tres amigas de toda la vida", se definen Inés Abbiati, Daniela Nobili y Graciela Oblitas, creadoras de La Quemisterie, un emprendimiento que está revolucionando la forma de relacionarse con los artículos de limpieza del hogar. Una editora (Nobili), otra profesora de tecnología en colegios (Abbiati) y otra licenciada en química con pasado en multinacionales como Clorox y Colgate (Oblitas), siempre se interesaron por el cuidado del medio ambiente y decidieron hacer algo en conjunto que ayudara a la causa.

Las primeras conversaciones surgieron en 2014, pero la apertura al público oficial se dio en 2016. En el medio de esos dos años hubo mucha investigación para dar con la propuesta adecuada. "El objetivo era salvar al mundo del plástico. Después lo fuimos mejorando dentro de nuestra realidad. Nos planteamos cómo ayudar a disminuir la cantidad de residuos que consumimos", dice Nobili. Con eso en mente decidieron apuntar a los plásticos de la industria del consumo masivo, específicamente de los productos de limpieza. Para eso, decidieron crear una tienda donde los consumidores pudieran encontrar los mismos artículos que en el supermercado, pero en vez de adquirir un envase nuevo pudieran llevar su botella reutilizable.

Lo primero que hicieron fue desarrollar Le Vrac, co-

Recarga con propósito

▷ Tres amigas desarrollaron una estación de recarga de productos de limpieza para reducir el consumo de plásticos. Con un local, prevén facturar \$ 5 millones.



Inés Abbiati, Daniela Nobili y Graciela Oblitas, las fundadoras.

mo bautizaron a sus estaciones de recarga, un sistema de dispensadoras automáticas en serie que facilita el autoservicio: el consumidor toma un envase reciclable y con solo apretar una tecla lo llena en unos pocos segundos con el producto elegido. Los envases son recargables cuantas veces se quiera: "Con solo una recarga se genera un 50 por ciento menos de residuos potencialmente reciclables", describen. Registraron las máquinas, patentaron las marcas y los productos. Y en el ca-

mino también se encargaron de generar las fórmulas propias, un desarrollo de 360 grados que se completó cuando abrieron su primera tienda al público en Las Cañitas. "Para los productos priorizamos la calidad y que pudieran competir con primeras marcas de multinacionales, siempre pensando que fueran para consumo masivo, porque es ahí donde movés la aguja de consumo de plástico. Buscamos que fueran competitivos no solo en *performance* sino en precio tam-

En cifras Fundación: 2014. Inv. para la estación: \$ 1 millón. Fact. 2019: \$ 3 millones Fact. 2020 (p): \$ 5 millones

bién", explica Oblitas. Y sobre las fórmulas aclara: "Al principio pensábamos en hacerlas totalmente orgánicas, pero era muy costoso y no íbamos a lograr el impacto que queríamos. Con el tiempo lo fuimos mejorando y reduciendo la cantidad de ingredientes químicos, no tenemos ingredientes de origen animal, no son testeados en animales y a futuro nos iremos moviendo hacia productos más naturales". El portafolio es amplio. Con precios que rondan entre los \$200 y \$300 por litro, las emprendedoras ofrecen variedades de detergente, jabón líquido y suavizante para la ropa, limpiador de pisos, de vidrios, antigrasa, desinfectante, aromatizador de ambientes y jabón de manos. Por ahora, sus productos se venden a través de este único canal, pero planean expandirse con sus estaciones a través de aliados que también estén trabajando en pos de la reducción del plástico. "Tuvimos muchos ofrecimientos, pero no estaban en línea. Esto no va a ser una franquicia, pero casi. Hasta ahora nos costó encontrar alguien que cuidara lo que nos costó tanto armar", detallan.

Además de estar trabajando en nuevos desarrollos, en cuarentena implementaron los pedidos *online* y el retiro de envases vacíos gratis por las casas para que sus clientes puedan seguir eligiéndolas. <AP> *Eugenia Iglesias*

Transformando desafíos en oportunidades



Postales

El río junto a la ciudad inmóvil

Fotos: Patricio Pérez

Van más de 100 días de acostumbramiento forzoso a estas imágenes pero no por eso dejan de impresionar. Sobre todo, cuando se las contrasta con el recuerdo fresco de lo que es el paisaje normal de esas calles. La peatonal Florida, la "City" porteña de San Martín, Reconquista y sus perpendiculares, la avenida Corrientes, el Obelisco, el Cabildo. La soledad domina hoy allí donde cientos de miles de almas se movían constantemente hasta el 20 de marzo. Buenos Aires, una de las ciudades más intensas y vibrantes, permanece inmóvil, aguardando que la pandemia pase. Y está repleta de angustia.

Cuál será el rostro que asomará cuando llegue ese momento es la principal incógnita. Qué pasará con muchas de las persianas que hoy están bajas por obligación y que dan forma a la fisonomía de cada zona. ¿Volverán a abrir? ¿Y los transeúntes? ¿El flujo será el mismo o mermará, porque el *home office* ya dejará de ser una opción para unos pocos? Mientras cuenta los días, la Ciudad sueña con recuperar su movimiento vital. Igual que sus habitantes. <AP> P. O.



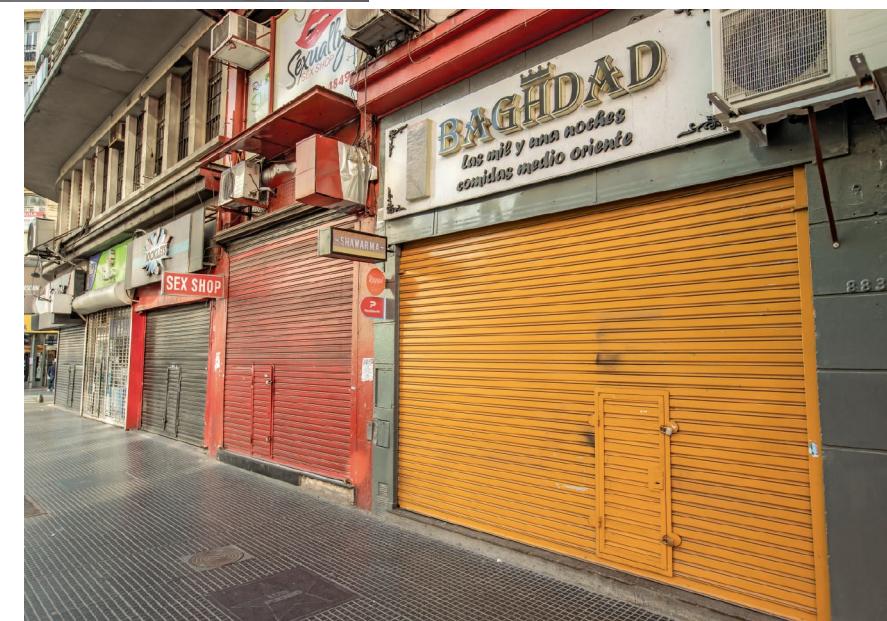
La City dormida

Las calles febres que alojan las casas matrices de los principales bancos y financieras están hoy en un irreconocible silencio, que sorprende a los pocos que se mueven por la zona.



Telón caído

El sector de espectáculos es, junto con el de turismo y hotelería, uno de los más golpeados por los efectos de la pandemia. Y la calle Corrientes, con sus teatros (como el Ópera Orbis), lo siente. La previsión del sector es volver a la normalidad recién en 2021.



Cerrado

Según datos de la Federación de Comercio de la Ciudad, ya bajaron sus persianas definitivamente 24.000 comercios, sobre unos 140.000 que hay en CABA.

Bancos vacíos

Una de las sucursales del Banco Nación, en Florida y Bartolomé Mitre, sin clientes. Y el drama de la gente sin techo que sigue presente aunque lo tape la pandemia.



Ni un alma
El Obelisco y la 9 de julio son epicentro del movimiento porteño y nodo de conexión de subtes. En la imagen, más desolados que un feriado. Lo mismo que el Cabildo, en Plaza de Mayo.

**Fines de semana**

El único momento en que la Ciudad parece recobrar una parte de su paisaje habitual son los fines de semana, cuando los menores de edad salen a pasear con sus padres hasta 500 metros de sus hogares.

**Aires de libertad**

Luego de la polémica generada con los "runners" –cuyo posible contagio de Covid al aire libre es casi nulo, admitieron los expertos–, el Gobierno de la Ciudad mantuvo las salidas recreativas para los más chicos en la nueva fase de endurecimiento de la cuarentena estricta.



Por Eugenia Iglesias
y Florencia Radici

Nota
de
tapa

Revista
A
P
E
R
T
U
R
A

CONSUMO 2020

Cómo venden

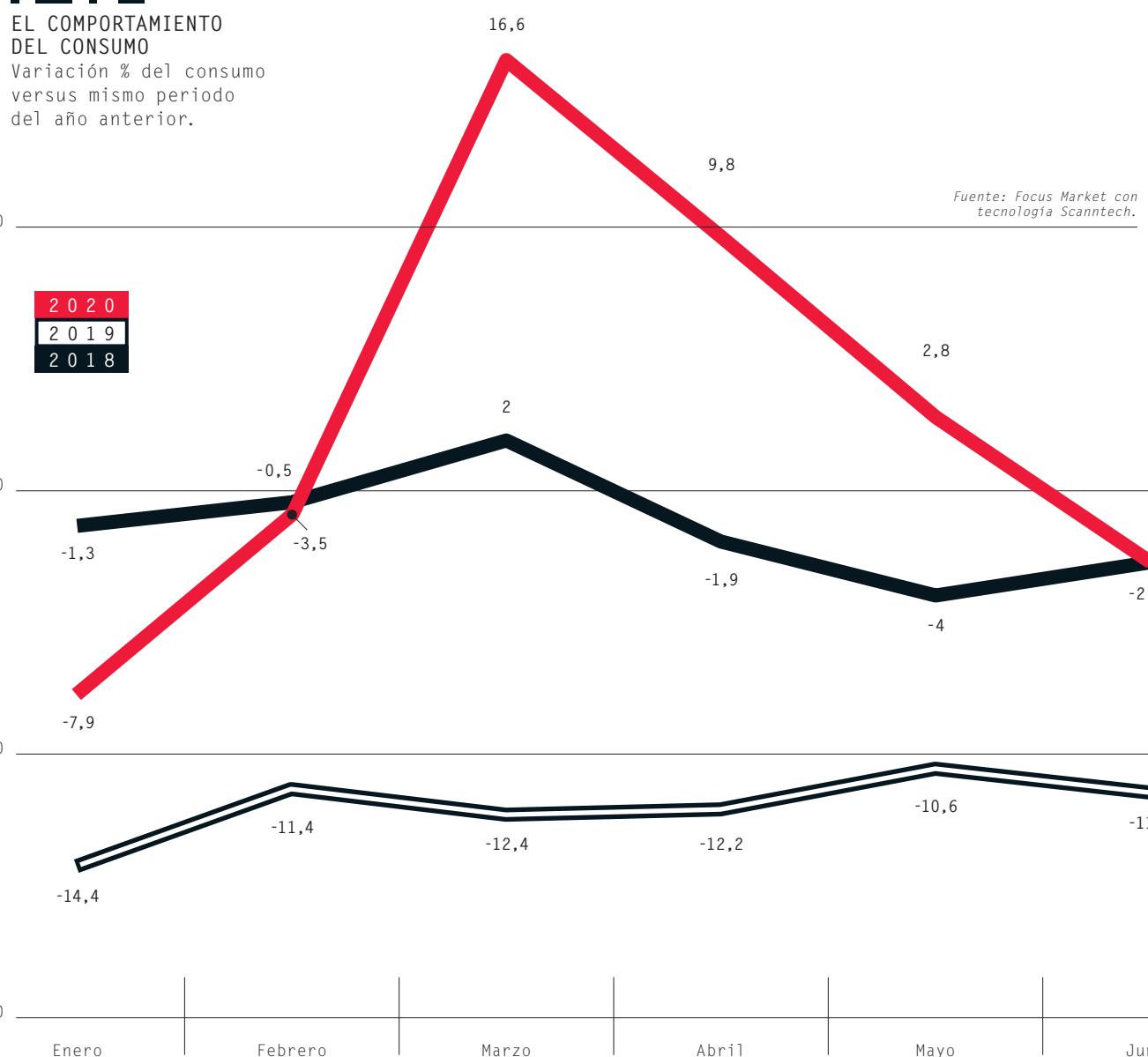
los que venden

En medio de la crisis, cuáles son las marcas y categorías que permanecen de pie. Las estrategias para atraer a un consumidor errático, exigente y preocupado por sus ingresos. Los nuevos hábitos que llegaron para quedarse.

Análisis a fondo

Consumo

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO
Variación % del consumo versus mismo periodo del año anterior.



Los números solos no cuentan la historia. Al relevar los índices de las principales consultoras privadas en los primeros cinco meses del año, las cifras arrojan que el consumo en supermercados y autoservicios acumula un crecimiento de entre 3 y 4 por ciento comparado con el mismo periodo de 2019 -incluso, con meses con alza doble dígito. Parecen buenas noticias para un segmento que lleva cuatro años consecutivos de caída.

83 %
de los argentinos está muy preocupado por la situación económica y cree que la recuperación será lenta.

Julio 2020

Pero, en este contexto, esas cifras son como el "veranito de San Juan" para el consumo. Es que así como el fenómeno meteorológico significa que haya algunos días de calor en pleno invierno -dando una falsa sensación de que "lo peor" ya pasó y se pueden guardar los abrigos-, el crecimiento del consumo en los últimos meses es más la excepción que la regla.

Motivado por diferentes factores, como el miedo al desabastecimiento al comienzo del aislamiento social preventivo y obliga-

torio en marzo, el consumo en la Argentina está lejos de haber pasado el invierno. Es más: los meses más duros seguramente estén por venir, cuando empiecen a hacer mella sobre los bolsillos los preocupantes datos macro de caída de actividad y aumento del desempleo, y cuando comiencen a desaparecer los frenos artificiales impuestos sobre los precios de muchos bienes.

De hecho, las condiciones atípicas del "veranito de San Juan" que atraviesa el consumo ya empezaron a mostrar los primeros signos de que es momento de volver a agarrar el abrigo, la bufanda y los guantes porque las temperaturas bajas ya están volviendo. Y la

Apertura

75 %
de los consumidores percibe que hace sus compras en promociones con algún tipo de regularidad.

Fuente: Boston Consulting Group.

más, 74 por ciento de los argentinos señaló que quiere contraer su consumo en todas las categorías (salvo alimentos frescos) en 2020, según un relevamiento realizado por Boston Consulting Group (BCG). Y estos son solo algunos de los números.

Según datos de la consultora Scientia, acumulado a mayo, las cadenas de supermercados y autoservicios registraron un crecimiento de 3,4 por ciento comparado con los cinco mismos meses de 2019. "Entendemos que junio será negativo y en el segundo semestre se empezarán a ver las consecuencias del 'efecto dominó': todo lo que la gente dejó de gastar en otros rubros porque no sale está volcado al consumo,

primavera y el verano que vienen probablemente sean mucho más gélidos de lo esperado.

Los signos de alerta son varios: en una encuesta realizada por la consultora Voices entre más de 1200 personas, 53 por ciento de la población afirmó haber perdido parte importante de sus ingresos, 44 por ciento manifestó haber trabajado menos y cuatro de cada 10 entrevistados declararon no haber podido pagar las cuotas mensuales de ciertos servicios. A tono, según Focus Market, mayo terminó con un crecimiento del consumo de 2,8 por ciento versus el mismo mes del año anterior, pero con una marcada desaceleración, y ya en la primera semana de junio se veían datos negativos. Ade-

pero en unos meses será una bomba porque no estará. A eso se le suma la baja del ingreso de quienes perdieron el trabajo o cobran un salario más bajo, y el proceso inflacionario", resume el panorama Osvaldo Del Rio, director Ejecutivo de Scientia.

Admite que es difícil anticipar qué puede pasar en los próximos meses porque la situación que se está viviendo es incierta, pero trabaja sobre tres escenarios posibles: que el consumo caiga 3,8 o 12 por ciento en los últimos seis meses del año. "Si se diera el primero, el consumo terminaría casi empatado en el año. Pero la mayor posibilidad es que caiga más, lo que arrojaría para el año un resultado final de entre -2 y -4 por ciento", vaticina.

¿QUÉ PASARÁ CON EL CONSUMO EN 2020?

Versus mismo periodo del año anterior. En %

2019



Fuente: Scentia.

2020



"Es difícil pensar en una recuperación en V. La penuria económica no le da manija al consumo. Cuando la gente está contenta consume. Cuando no, se guarda, ahorra y se pone austera. Eso es una constante del mercado", opina Guillermo D'Andrea, director del Centro de Liderazgo en Mercados y Retail del IAE Business School.

Como plantea Constanza Cilley, directora Ejecutiva de Voices, la pregunta no es tanto qué nuevos hábitos va a dejar la pandemia sino qué hábitos van a poder tener los argentinos con el bolsillo que les quede: "La gente tiene una preocupación enorme a nivel económico. Lo comparan con crisis icónicas como la de 2001". En ese momento, las categorías que más sufrieron fueron las de los productos más caros y sofisticados. Ahora, si bien una parte de la población se vuelca a marcas de menor precio, lo que sucede también es que hay categorías, como las impulsivas, que directamente se dejaron de consumir porque no tienen ocasión.

Del stockeo a la austeridad

Cuando, a mediados de marzo, aparecieron los primeros signos de que se avecinaba la cuarentena, se multiplicaron las imágenes de filas de personas en los supermercados para abastecerse de básicos como papel higiénico y alimentos no

perecederos, además de todo lo relacionado con limpieza y desinfección. "Son ciclos. Al principio se compraban productos no perecederos sin importar marca o calidad. Después, fue tratar de obtener cosas de mejor calidad dentro de lo que da el bolsillo para darse algún gusto en el confinamiento. A medida que pasó el tiempo y la situación económica se volvió más crítica, se volcaron a productos de segunda o tercera marca", dice Diego Bleger, socio a cargo de la Industria de Consumo Masivo en KPMG Argentina.

Damián Di Pace, director de Focus Market, lo pone en números: en marzo, el consumo tuvo picos de crecimiento de más del 19 por ciento; en abril, creció 9,8 por ciento. En mayo la cifra fue de 2,8 por ciento y, en junio, ve una caída de 2,8 por ciento. "A futuro, desgraciadamente, vamos hacia un contexto en el que se va a desacelerar el crecimiento y no hay perspectiva de recuperación del ingreso ni la circulación, al menos el AMBA", sostiene.

Germán Di Carlo, CEO de Staples, lo ve reflejado en sus ventas: en abril y mayo el consumidor gastó más, tratando

de darse un gusto incluso con compras impulsivas. "Pero cuando vieron que la situación se profundizaba e incluso muchos dejaron de cobrar sus salarios completos o el aguinaldo, empezó el proceso de retracción en la compra de los productos más caros o dejaron el abastecimiento 'por las dudas'", explica. "En junio se ve muy fuerte la caída", añade.

Los consultados coinciden en que las perspectivas no son buenas. "Casi cuatro de cada 10 personas de clase media y media alta sufrieron un impacto negativo tanto en su situación de empleo como en sus ingresos. Ese deterioro material y emocional empieza a fragmentar la homogeneidad de una clase media que comienza a estar atravesada por distintas lógicas de consumo", resume Fernando Moiguer, director de Compañía de Negocios Moiguer. "En todos los mercados hay un denominador común que es que, una vez salida de la curva con el pico más alto, hay algún tipo de restricción del consumo, porque la incertidumbre sigue existiendo. Al periodo de consumo con cautela se le suma el contexto local", completa Martín Tarrio, gerente de Auditoría de PwC, la visión internacional.

Perdedores y menos perdedores

Con una situación tan compleja, hablar de "ganadores y perdedores" no tiene sentido –son, más bien, perdedores y "menos perdedores". Porque, si bien hay categorías que no cayeron e incluso crecieron, el porqué está más vinculado a la situación extraordinaria de la pandemia y el aislamiento y los cambios de hábito que esto trae. "El análisis es granular y con diferentes realidades, pero hay más heridos que reforzados", resume Claudio Darín, profesor de Marketing y Estrategia de Negocios de la Universidad de San Andrés (UdeSA).

"Ganaron mucho peso productos básicos como harina, levaduras y fideos", dice Maximiliano Doff, Líder de Analytics para Nielsen South Zone. Según datos de Focus Market, Alimentos es la familia cuyo valor de ticket más se incrementó a partir del aislamiento, capturando un 63 por ciento de crecimiento versus semanas anteriores e incluyendo tres unidades adicionales –pero también es la de mayor caída en las últimas semanas. Lo que queda claro es que los comportamientos por categorías cambian de forma constante.

"A mayo, por ejemplo, caen bebidas, cuidado para la ropa, snacks, golosinas y accesorios para el hogar y el auto, pero crecen alimentos, limpieza y cuidado personal. Dentro de las categorías, lo que más aumenta en el acumulado del año es productos frescos (8,8 por ciento), merienda y desayuno (9,6 por ciento), lácteos (6,8 por ciento) e higiene. Pero en junio hay ralentización incluso en indispensables co-

mo lavandinas. O ganan manteca y dulce de leche, pero pierden quesos y yogur. Todo lo que es darse un gusto desaparece", recorre la góndola Di Pace.

Desde la línea, Juan Fera, director de Marolio, cuenta que, después del pico de abastecimiento, las ventas se mantuvieron en "niveles habituales" en mayo y junio, pero se empezaron a vender menos de los productos "más caros", como los enlatados, pero más de fideos, té o mate cocido: "La gente fue a un mix más barato".

Desde Mastellone también ven este comportamiento irregular: hay categorías que crecen a doble dígito, como manteca, dulce de leche, crema y quesos blandos, muy asociadas a la cocina. Del otro lado, las más impulsivas, como los postrecitos o los productos en envases más chicos, pensados para el *on the go*, se derrumban también a doble dígito. "Entonces, si bien hay crecimiento, del otro lado hay categorías deprimidas y un tercio del mercado general que atiende a *food service*, que está prácticamente desaparecido", diferencia Nicolás Seijas, director de Marketing de Mastellone. En la misma línea, Laura Rapino, directora de Marketing de Danone Lácteos, complementa: "Después de la primera etapa de stockeo, donde hubo un crecimiento de alrededor del 10 por ciento, el mercado volvió a la baja y hoy sigue a la baja. Para lo que viene, la accesibilidad y la búsqueda de precio es una variable super importante".

Bebidas fue una de las categorías más perjudicadas, aunque el golpe es mayor entre las sin alcohol: en abril, cayó 31

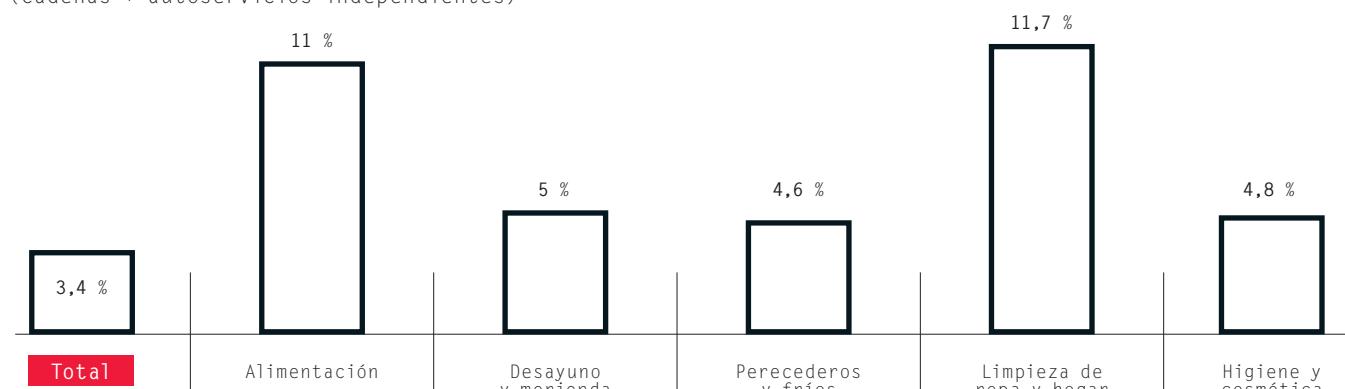
por ciento el volumen de ventas, según Cadibsa, la cámara del sector –y en mayo la baja fue de 27 por ciento, siempre en la comparación interanual. Mientras que, según Scentia, las ventas de bebidas con alcohol se derrumbaron 12,3 por ciento en volumen en abril. Si bien esto contradice la idea de que en cuarentena la gente consume más vino, cerveza o bebidas blandas, la explicación está en la caída del consumo social. "No hay ocasión de consumo social y, en particular en el mercado de la cerveza, entre el 15 y 20 por ciento de la venta es del canal gastronómico y eventos, que está prácticamente cerrado. Sumado al aumento de costos y el congelamiento de los precios desde marzo, en términos de negocio estamos sufriendo, como todas las empresas de consumo masivo", admite Nicolás Rubino, director de Marketing & Business Intelligence de CCU Argentina.

Mariano Maldonado, director de Marketing de Gruppo Campari, aporta otra visión: "En esta nueva situación de cuarentena se están redefiniendo los momentos y las motivaciones de consumo. En la Argentina, la motivación que tiene que ver con tradiciones y rituales, el 'compartir', es muy grande y es lo que más se vio afectado. Hoy se materializa en la casa,



GANADORES Y PERDEDORES DE LA CANASTA

Datos hasta mayo, comparado con el mismo periodo de 2019. Self service total (cadenas + autoservicios independientes)



Fuente: Scentia.

con la familia núcleo, y las reuniones virtuales con amigos". Así, desde la compañía activaron acciones para trasladar los consumos de la realidad física a la *online*. "Llevar el consumo al hogar nos obligó a revisar tamaños, combinaciones, precios y formas de llegada", complementa el ejecutivo, y explica que activaron promociones de la mano de los bares para que ellos pudieran hacer uso del *delivery*, fragmentando botellas.

Del otro lado, en el rubro de cuidado personal y cosmética hay categorías que crecieron, como la de cuidado del cabello, porque pasaron a atender necesidades que antes se cubrían en las peluquerías. "También crecieron los protectores solares, por el uso de las pantallas azules en el *homeoffice*, y por supuesto productos de primera necesidad como el alcohol en gel", aporta Mariano Tordó, director de Marketing y E-commerce de Farmacity, que cuadruplicó sus volúmenes de venta *online* comparado con el año anterior. Por su parte, Gerhard Rost, director de Marketing de Kimberly-Clark, señala una demanda estable, pero con cambios de hábito en los consumidores, con repuntes en toallitas húmedas (donde participa con la marca Huggies) y rollos de cocina (Scott), por ejemplo. "Al haber mayor conciencia por la limpieza y la higiene, redireccionamos la comunicación de los beneficios de esos productos y hubo un repunte promedio de un 20 por ciento de la venta", asegura.

La omnicanalidad real

"Hay tres tendencias que vemos que van a seguir con fuerza: comercio electrónico, nuevos medios de pagos (*online*, billetes virtuales, *contactless*) y la orientación hacia productos locales, la búsqueda de trazabilidad", explica Sebastián Corzo, Marketing & Business Development Leader de la División Insights de Kantar. Es que el aislamiento social, preventivo y obligatorio, si bien trajo algunos hábitos nuevos, profundizó y aceleró tendencias que ya se vislumbraban. "Las megatendencias no solo se validaron, sino que se profundizaron. Esto aceleró la revolución digital como si fuera un laborato-

rio social, casi de ciencia ficción", dice Mariela Mociulsky, directora de Trendsity.

La más evidente es el crecimiento del comercio electrónico: la compra *online* de artículos básicos (supermercado, farmacia y suministros para el hogar) crecerá este año 47 por ciento más que en 2019 en América latina, según datos de America Markets Intelligence en un informe de BCG. El desafío, según Cristian Carafi, managing director de la compañía, es desarrollar una estrategia *online* de forma planificada y rentable, lo cual no es sencillo, porque necesita combinar tres elementos: "Una propuesta de valor atractiva para el consumidor, un modelo logístico o de *fullfilment*, y un modelo de rentabilización o escalabilidad. Parece obvio, pero en la práctica no es fácil de encuadrar. Hay que tener una estrategia holística".

La omnicanalidad hoy no solo está más vigente que nunca, sino que está cruzada por la muy nombrada "experiencia del cliente". "La omnicanalidad hoy ya no es estar en todos los medios, sino en todos los puntos de contacto del recorrido del cliente. Y ese recorrido ya es mucho más largo que publicidad-gondola-compra", grafica D'Andrea, del IAE.

Es que, en la parte de la pirámide en la que los consumidores todavía pueden tomar decisiones de compra que no están motivadas solo por la supervivencia, las exigencias hacia las empresas son cada vez mayores. Los consumidores valoran la honestidad de la empresa, la trazabilidad de los productos y la propuesta de valor. "Hay un consumidor más inteligente que empezó a leer precio por kilo o unidad, mira las etiquetas. A partir de ahora se va a acelerar porque, al tener que rendir la plata, somos menos impulsivos", confirma Fera, de Marolio.

De la incertidumbre a la preocupación

La montaña rusa emocional que vivieron (y viven) los que pasaron por la cuarentena también tiene su correlato a la hora de comprar. El consumidor es errático, con un hu-

mor atravesado por la incertidumbre, el miedo y la preocupación, no solo por su salud y su seguridad sino por el impacto de la crisis en su bolsillo. "Todos se ven afectados, en mayor o menor medida. Con tener trabajo ya estás agradecido. El poscuarentena nos va a dejar una pandemia con consecuencias sanitarias y económicas muy duras", escenifica Di Pace.

Por supuesto, la crisis golpea con distinta intensidad a los diferentes estratos de la pirámide y, aunque la preocupación es general, hay un pequeño sector que aún puede permitirse ciertas indulgencias. Este grupo, cada vez más reducido, está compuesto por aquellos que pudieron adaptar su trabajo al *homeoffice* y siguen cobrando su salario con normalidad. Estos, que tal vez tenían agendas vacaciones en el exterior y debieron cancelarlas o que salían a comer regularmente a restaurantes y ahora se ven impedidos, están teniendo una capacidad de ahorro inesperada. Y la vuelcan en objetos que la nueva oferta de *delivery* puede alcanzarles hasta la comodidad de su casa. No es raro entonces ver cómo categorías como tecnología o elementos para hacer gimnasia puertas adentro tuvieron una demanda que incluso trajo faltantes de stock, o se mantuvieron estables los vinos o *whiskies* de alta gama, según observa Corzo, de Kantar. Pero esta no es la situación de la mayoría. "El resto de la base de la pirámide, el 90 por ciento de la población, está en etapa de ver qué es lo verdaderamente importante, qué resignan y qué no. Consumen lo que es esencial", plantea el experto.

Es que los productos de precio le están ganando terreno a las marcas líderes, y en este contexto se destacan las marcas propias de los supermercados, que lograron una penetración importante luego de dejar atrás el prejuicio de que por ser marcas blancas podían tener menor calidad. Entra en juego, entonces, el *trading down* es decir, que dentro de una categoría se eligen marcas más baratas–, en las que el consumidor igualmente confía en la calidad.

"Eso tiene mucho que ver con el marketing y cómo me posiciono como un producto de indulgencia. Para distintas personas, gratificación significa distintas cosas. Para algunos, que ahora que tienen más tiempo, es leer una revista. Para otros es comerse unas papas fritas. Ahí volvemos a la personalización: quienes entiendan a su cliente van a tener más herramientas para ofrecer el producto correcto para favorecer el pago adicional por esa gratificación", aporta Carafi.

Conscientes del achatamiento de la pirámide, las empresas de consumo masivo salieron a dar respuesta con sus productos. Por ejemplo, desde Kimberly-Clark pensaron alternativas con su marca Kotex, de toallitas femeninas. "Estamos lanzando una nueva presentación con un rango de precios inferior para dar una solución con un precio más competitivo. Es importante en este contexto tener soluciones para diferentes niveles de poder adquisitivo", puntualiza Rost.

El ejecutivo explica que desde la empresa ven que hay preocupación por la situación económica pero también por todas las aristas que despierta la pandemia. Y frente a este *mood*, la estrategia que pusieron en marcha fue llegar a esos consumidores con mensajes positivos: "Los consu-

midores se contagian de las dinámicas que estamos fomentando para cambiar la cabeza. La comunicación fue todo un desafío. Lo más importante es ser empáticos y sensibles a los mensajes que son relevantes o no en este momento. Y la otra forma de ser empáticos es con la calidad y con opciones para los diferentes poderes adquisitivos".

Cambio de hábito

A la vez, el acto de compra intenta ser cada vez más veloz. Moiguer explica que, con el riesgo en el aire, la compra dejó de apostar a la experiencia para buscar la eficiencia. "Casi siete de cada 10 personas buscan salir menos de su casa para evitar contagios", dice. En este sentido, Doff, de Nielsen, aporta que desde que inició la cuarentena lentamente empezaron a ganar peso los tamaños grandes, para disminuir la necesidad de salir a comprar, pero también porque tiene un mejor rendimiento de precio: "El que tiene capacidad de invertir opta por ese ahorro. Y después toma relevancia la búsqueda de ofertas. Los retailers empezaron a extender los períodos. Ahora no son solo fines de semanas, sino que hay promociones durante la semana. El *shopper* está más atento: sale poco y compra lo que necesita".

Así, Rost dice que en Kimberly-Clark notaron dos situaciones. Por un lado están los consumidores que buscan llevar más inventario a su casa y busca el beneficio por unidad con paquetes más grandes, pero por otro las presentaciones más pequeñas también tienen un repunte protagonizado por las personas que priorizan su desembolso en especial en los puntos de venta de cercanía. Las que quedan rezagadas son las presentaciones intermedias.

Hay muchas estrategias posibles de revisar en la arquitectura de precio/producto. En algunas categorías pueden significar *downsizing*, pero en otras que se pueden dar al stoc-

keo, el público ve el precio por kilo y quien puede financiarse con tarjeta lo hace para ganarle a la inflación. La estrategia depende mucho de la categoría. Para D'Andrea, del IAE, hay que ajustar la oferta a la demanda: "Hoy hay muchos más segmentos que antes, porque hay mucha más diversidad. Pero siempre la clave es que el cliente tenga acceso y darle valor".

Con una experiencia en las tiendas cada vez más breve, los *retailers* se vieron obligados a innovar en la forma de relacionarse con sus clientes. Aquí el brazo digital resultó un aliado clave para llegar a ese cliente que, emocionalmente, se predispone desde otro lugar. En este sentido, Farmacity innovó desde su programa de relacionamiento

Tu Farmacity. "Nos preguntamos qué cosas perdemos hoy con las restricciones de tiempo en los locales y cómo podíamos diferenciarnos. Sacamos contenidos *ad hoc*, de *wellness*, yoga y otras actividades. Nos aggiornamos al contexto y entendimos que a los más afines teníamos que darles algo que no fuera solo transaccional", explica Tordó, y comenta que también trabajaron en la propuesta de navegabilidad del catálogo de *e-commerce* para que fuera

más amigable, mientras que en las tiendas físicas decidieron adaptar las góndolas para dejar al alcance de la mano los productos esenciales. Como resultado del impulso digital, en su sitio *web* registraron un 50 por ciento más de usuarios respecto a la etapa pre-cuarentena.

¿Abiertos al cambio?

Con el humor que prima, no es raro plantearse si el consumidor está preparado para probar nuevas marcas o productos o si es mejor esperar para hacer un lanzamiento. Corzo, de Kantar, explica que en la elección de una nueva marca priman dos factores: precio y recomendación de terceros. Hoy

los consumidores están mejor informados y, por la crisis, prestan más atención a qué marcas eligen.

En tiempos de Covid-19, la nueva batalla para las empresas es coronarse como la marca preferida de los consumidores. Según un estudio de Voices, el 81 por ciento de los consumidores valora la confianza en la marca como una de las principales razones que impulsan su decisión de compra. Mientras que el 71 por ciento sostiene que las marcas que durante la pandemia de Covid-19 les den más importancia a sus ganancias que a la gente perderán su confianza para siempre. "Es como una economía de supervivencia. En los niveles bajos, en general, se sigue priorizando la marca, porque el costo de equivocarse es muy caro. Quizá en los niveles medios hay mayores aperturas para probar nuevas marcas porque tenés un poco más de margen. En lo más bajo no, vas a lo conocido", explica Cilley, de Voices.

Desde Mastellone son conscientes de que en el consumidor está el miedo a comprar algo y desilusionarse. Fallar en la elección cuesta caro y este consumidor que sigue siendo muy racional no necesariamente compra barato, sino que elige lo que se adapta a calidad y precio. "Venimos creciendo arriba del mercado, ganando un punto de *share*, pero con el *price index* más alto", dice Seijas.

Desde Nielsen, Doff aclara que cualquier empresa que dé soluciones y se muestre más cercana y empática tiene más probabilidades de ser elegida, incluso con productos nuevos. Y, en esa línea, muchas firmas comenzaron a generar artículos que dan solución a los problemas de la pandemia, como aquellos de desinfección. En el caso de Kimberly-Clark, el contexto los animó a acelerar innovaciones que tenían previstas para el año, como pañales que incorporan tecnología que da un mejor desempeño al producto para su marca Huggies. "Este beneficio de mejor experiencia se vuelve relevante", explica Rost.

Mi dinero vale

Este costo más alto de una mala compra hace que el *shopper* ponga más foco en la ecuación de valor. Ahí es donde entra en juego el peso y la confianza en las marcas. Pero no solo eso. Corzo, de Kantar, explica que es fundamental que las marcas comuniquen y estén presentes: "La reacción inicial fue frenar por el pánico y la inversión publicitaria cayó, pero las marcas que más rápido se recuperaron fueron las que estuvieron más activas. Confianza es que cumplan lo que prometen. No que hagan algo excepcional, sino que den un servicio o producto acorde al precio pagado".

Con el humor deprimido y el bolsillo desinflado, el consumidor no está con ánimo ni margen para encontrarse con decepciones en la bolsa de las compras. Frente a este panorama, hay empresas que están sacando ofertas muy bien recibidas, como las líneas de productos con marca propia de los *retailers*. La combinación ganadora es buena calidad a precios competitivos. "Que la plata valga es la definición. Si la gente siente que la plata vale comprando tu marca, lo tenés agarrado por décadas", apunta D'Andrea.

Puertas adentro de las multinacionales también ven la tendencia a la búsqueda de precio y buscan la forma de mantenerlo, respaldado por la trayectoria de sus marcas. Es el caso de Danone, que detectó que los formatos con un punto de precio de accesibilidad más bajo son los que vienen con una *performance* destacada. "Más allá de este punto de precio hay también un tema con las categorías. Todo lo que es postres, por ejemplo con nuestra marca Danette, en la cuarentena se vio menos afectado. Es una propuesta de valor que se sigue eligiendo en un contexto de argentina recesiva porque hay un valor", explica Rapino, quien afirma que a la par también trabajaron en robustecer el portafolio con propuestas acordes a diferentes bolsillos y, por ejemplo, lanzaron postres más accesibles con su marca Gran Compra.

Fuente: Voices.

LOS QUE MENOS ACOMPAÑAN

Bancos



12 %

¿CUÁLES SON LOS RUBROS/ACTIVIDADES QUE ESTÁN TOMANDO MEDIDAS Y ACOMPAÑANDO A LOS CONSUMIDORES Y EMPLEADOS DURANTE EL CORONAVIRUS?

Supermercados



31 %

Alimentos y bebidas



36 %

Servicios financieros online



37 %

Farmacias



62 %

Laboratorios



54 %

Plataformas de delivery



52 %

Medios de comunicación



50 %

LOS QUE MÁS ACOMPAÑAN

Querida, encogí la superficie

Entre todos los debates que deja la pandemia también vendrá el del futuro del *retail*. "El supermercadismo hoy aguanta, no lidera, que sí lo hacía antes. Y según cómo salga el negocio, va a tener una agenda nueva. Van a bajar las frecuencias en los hiper y los *convenience* van a tener otro cambio enorme. Se vienen transformaciones enormes que el 2021 las va a marcar y el 2022 las va a cristalizar", vaticina Moiguer.

De hecho, las grandes cadenas de supermercados sufrieron una baja del 1,2 por ciento en abril, mientras que los autoservicios tuvieron un incremento del 8,2 por ciento, a pesar de que la brecha de precios entre los dos canales se agrandó, según informó ASU. Y en los supermercados no esperan una reactivación: mayo fue incluso peor que abril, mientras que, a la vez, sufren aumentos de costos con hasta un 30 por ciento en algunas cadenas de personal sin trabajar por situaciones de exención.

Di Pace resalta la dualidad que se ve: crecen en el mundo físico los autoservicios y comercios minoristas de productos frescos como carnicería y verdulería, pero el canal *online* a la par registró picos de crecimiento de hasta 300 por ciento. Es que, según Nielsen, lo que prima hoy es el *mix* de formatos. Mientras en las semanas iniciales del aislamiento social los ganadores fueron los mayoristas, luego los formatos de proximidad conquistaron terreno, por las restricciones de circulación y por los nuevos presupuestos de los *shoppers*. Aunque coincide en que el ganador transversal fue y es el *e-commerce*. "Esto genera que ciertos paradigmas se vayan rompiendo, por ejemplo la compra de alimentos perecederos que antes costaba penetrar ahora se rompió y cada vez se da más el *mix*. La tendencia estaba pero en un mes se aceleró lo que se esperaba en dos años", aporta Doff.

Directo al consumidor

Según una encuesta realizada por Google Argentina, el 12 por ciento de los consumidores hizo por primera vez una compra *online* mientras el 46 por ciento modificó la frecuencia. "En el *online*, la compra es más dirigida. Es una compra más inteligente, pero al *retailer* argentino todavía le falta hacer como las plataformas del exterior que, con inteligencia artificial, por ejemplo sugieren productos relacionados", dice Bleger, de KPMG.

Una de las tendencias que vio tierra fértil para crecer en la cuarentena es la de más empresas ofreciendo su propio sitio de compras sin intermediarios. "Las marcas se vuelven un poco impacientes frente a entregarle al *retailer* todo lo digi-

tal. Se discute el canal directo desde hace mucho tiempo y los *retailers* han sido muy efectivos en generar miedo para que no lo hicieran, pero las empresas de consumo masivo se dan cuenta de que esto pasa en el resto de las categorías. El *retail* va a ir más hacia el servicio. Va a ser bastante salvaje en toda la cadena de consumo masivo" augura Darin, de UdeSA.

Coca-Cola había sido pionera con su plataforma Wabi, pero ahora se suman otros grandes jugadores, como el caso de Mastellone, que ya puso en marcha su piloto de venta directa de fábrica "La Serenísima va a tu casa" en barrios cerrados de

Tigre y está evaluando extenderlo. "La logística no



Las 6 etapas de conducta del shopper

- 1) Compras proactivas de salud: aumenta el interés de productos para la salud y el bienestar.
- 2) Gestión reactiva de la salud: dar prioridad a productos esenciales para la salud.
- 3) Preparación de la despensa: almacenamiento.
- 4) Preparación para la vida en cuarentena: aumentan las compras en línea.
- 5) Vida restringida: viajes de compras restringidos, preocupaciones por precios.
- 6) Vivir una nueva normalidad: vuelta a la rutina pero con cautela sobre la salud.

Fuente: Nielsen.

Los principales retos para los retailers durante la pandemia

- 1) Mantenerse abastecido de productos de protección y/o desinfectantes y de productos frescos
- 2) Alta presión en la cadena de suministro y la entrega de productos sin aumento de precios
- 3) Altos costos en las medidas de protección sanitarias en los puntos de venta
- 4) Falta en la logística y personal de entrega en canales alternativos

Fuente: Nielsen.

sumidor en el *shock* inicial", cuenta Seijas, de Mastellone. La compañía tuvo que incorporar dotación (ya que debió licenciar a entre 10 y 15 por ciento de los empleados), hacer horas extra y optimizar el *portfolio*. Pasada la tormenta, el planteo fue cómo seguir con la estrategia de segmentación y sofisticación. "El consumidor pasó a estar mucho tiempo en el hogar y las ventas de las categorías culinarias, como manteca, crema y dulce de leche, crecieron. La crisis fue un *booster* para acelerar lo que ya veníamos construyendo", dice el ejecutivo de la compañía que hizo lanzamientos en cremas, dulce de leche, quesos y una línea completamente nueva como reacción a la pandemia (La Serenísima Multi-defensas, en leches y mantecas).

Natura analizó los nuevos hábitos de belleza y ajustó a partir de eso. "En una primera fase, se buscaban productos esenciales como jabones (líquidos y en barra), shampoo y acondicionador, y crema de manos", cuenta Florencia Violini, gerenta de Marketing de la compañía. Y añade: "Hicimos esfuerzos productivos para volcarnos a la producción de los esenciales –inclusive tuvimos faltantes en categorías básicas para nosotros, como perfume– e incorporamos alcohol en gel en nuestro portafolio, al que le pusimos la marca Natura y no ninguna de nuestras submarcas porque el objetivo fue más cubrir una necesidad que una estrategia de negocios". De cara al futuro, ya preparan nuevos lanzamientos que fueron pospuestos.

Danone también hizo un cambio de estrategia de *portfolio*. "Seguimos produciendo los forma-

tos *on the go* pero no son los prioritarios. Desarrollamos productos con menor punto de precio y vimos que el consumidor busca una alimentación más saludable, así que pusimos foco por ejemplo en Actimel y Activia, y aceleramos el lanzamiento de un Yogurísimo con nueva receta más saludable", resume.

Lo que demuestra esto es que las empresas tienen que ser cada vez más ágiles en la toma de decisiones, con lo cual las que ya estaban embarcadas en un proceso de transformación digital y en un uso cada vez más intensivo de los datos corren con ventaja. Y en un contexto de actividad económica cada vez más deprimida, la más mínima ventaja puede hacer la diferencia. Con un nivel de incertidumbre tan alto, las organizaciones necesitan centralizar su información para tomar decisiones a partir de los datos. "Antes, quizás se tomaba con un horizonte de largo plazo, pero ahora es de a semanas. Hay que tener un tablero de control centralizado y gestionar a dos velocidades –la crisis y cómo la aprovecho para salir fortalecido", dice Carafi, de BCG.

"Hoy, lo más difícil es estimar la demanda porque el consumidor es muy errático", dispara Di Carlo, de Staples. "La estrategia se define semana a semana o casi que día a día.

Tuvimos sucursales cerradas, después abiertas, de nuevo cerradas. Cubrimos la oferta de los supermercados, volvimos al *core* de librería, cubrimos necesidades esenciales, disponibilizamos otras... Manejar el timón de un barco de *retail* hoy es levantarse todas las semanas y ver", sintetiza. Coincide Tordó, de Farmacity: "El desafío más grande es planificar el *stock*. Por la migración del consumo física al digital, para que haya una buena experiencia, tenés que garantizar disponibilidad. Y en *stock* no hay pronóstico que valga".

Frente a esto, Moiguer aclara que el proceso de transformación de la organización para que opere en *real time* no es inmediato ni tiene fórmulas mágicas, ya que significa un cambio cultural. "Para sacar a la organización de la zona histórica de *comfort* hace falta que la mesa de decisión habilite el cambio, que se elimine el castigo a la modificación de planes y se celebre la incorporación del emergente", señala. La volatilidad es la nueva modalidad del tiempo.

Una nueva valoración

Compañías más responsables e involucradas con la comunidad en la que están insertas. Capaces de ser líderes y con roles más relevantes en la sociedad, que no se limiten solo a producir y dar empleo. El pedido ya venía desde antes, pero la pandemia lo intensificó y sumó demanda de innovación, creatividad y nuevas soluciones frente al contexto. "Hoy, y para el futuro, se prioriza todo lo que al consumidor le garantice seguridad, en el sentido de higiene pero también en empresas y marcas que piensen en el bienestar social. Que cuiden a sus colaboradores, que no haya despidos, que no aumenten los precios de manera oportunista. Quienes realmente hicieron y pasaron del *storytelling* al *storydoing*", explica Mociulsky de Trendsity.

Natura fue una de las que respondió en consecuencia. "Para nosotros fue fácil adaptarse. Cuando la empresa tiene un propósito tan claro, por supuesto se genera un esfuerzo, pero es natural porque no hay que corregir cosas de base. Es un momento en el que tenemos la responsabilidad de hacer más visible el consumo consciente. Nos hizo pensar como sociedad y como Natura tenemos la responsabilidad de hacer eco de cosas en las que creemos", dice Violini que encuentra también en los consumidores a un receptor más permeable.

También desde Gruppo Campari trabajaron con la voz de cada una de sus marcas, que materializaron en distintas acciones que se corresponden con el trabajo previo que venían

LAS ACCIONES CLAVE PARA LAS EMPRESAS

- + Reforzar el conocimiento del consumidor apalancado en data y analítica
- + Diferenciarse vía pricing y construcción de marca
- + Impulsar customer journeys digitales punta a punta
- + Redoblar esfuerzos por mayor eficiencia.

LAS TENDENCIAS QUE MARCARÁN AL POST COVID-19

- + Ascenso de las ventas online
- + Reconversión de formatos
- + Aumento de consumo de marca propia
- + Promociones personalizadas
- + Flexibilización de las cadenas de suministro
- + Auge de fusiones y adquisiciones
- + Fortalecimiento del rol social de los retailers

Fuente: Boston Consulting Group.

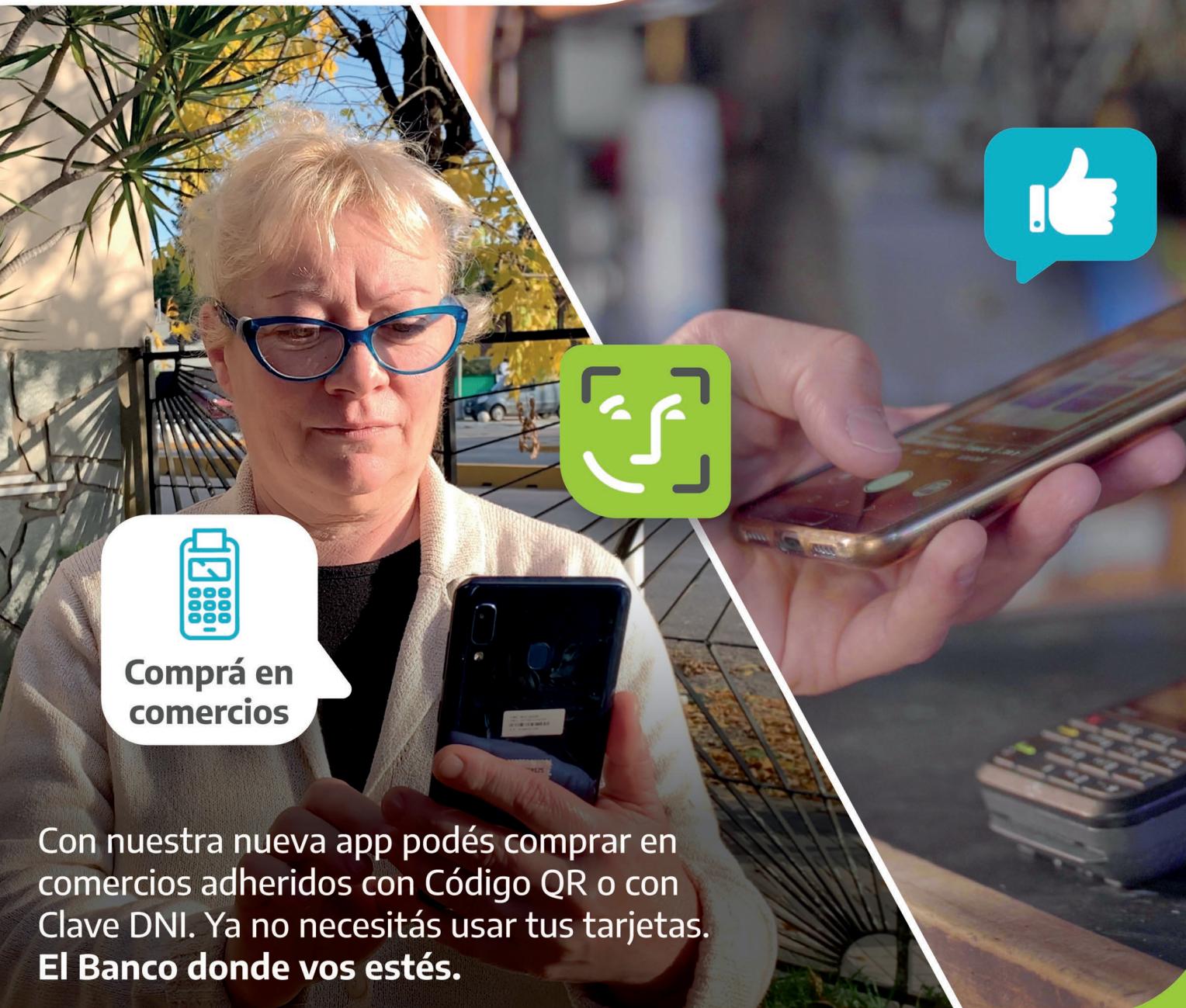
realizando con cada etiqueta. Con Aperol, por ejemplo, quisieron mostrar una redefinición del valor de compartir y de lo social. "Entendimos que promover esta cercanía emocional era una forma de invitar al consumidor a ayudarnos a colaborar con organismos para formar parte de algo más grande", explica Maldonado. Para su marca Campari optaron por trabajar con la comunidad de *bartenders*, articulando con los consumidores para que puedan comprar en los bares ediciones limitadas de sus botellas. "Es un doble desafío. Después de 10 años de trabajo continuo hay una profundidad en el vínculo con los bares. Trabajamos de forma muy cercana porque son formadores de opinión y referentes y nos abren un montón de oportunidades e insights".

Por el lado del consumidor, crecen valores como honestidad, transparencia y autenticidad. "Es un momento clave para cuidar la credibilidad, porque cuesta mucho construirla pero la destruís en un segundo. Se va a valorar mucho la agilidad de respuesta, la creatividad para dar soluciones y la pertenencia y permanencia. Somos seres sociales, necesitamos sentirnos parte. Por eso el propósito de las empresas también va a crecer como una nueva demanda", opina Mociulsky, de Trendsity.

"El único marketing que manejamos es no vender por encima de lo que el producto vale. Es la posición de Marolio de siempre", explíca Fera, para quien dar calidad al precio justo es la mejor estrategia. "El cliente lo valora. Si bien los costos aumentan sostenemos todo lo que se puede porque cuando mirás al costado y ves que hay gente que la pasa muy mal no podés sacar los pies del plato".

Y así como la pandemia traerá muchas cosas que llegaron para quedarse, estos valores y demandas también quedarán. Priorizar el propósito y tomar un rol protagonista en la sociedad será la norma entre las empresas. Así como se aceleró la transformación digital, también se aceleraron los debates en torno a las responsabilidades de las compañías y, con consumidores más atentos e informados, las exigencias serán mayores aún. "La agenda pos pandemia es la más interesante a construir y es totalmente distinta. La gente va a necesitar esos nuevos estímulos", pronostica Moiguer.

Lavarse las manos más seguido, sí. Saludarse con el codo en lugar de la mano puede que también. Pero seguro quedarás esta mirada de los consumidores hacia las marcas, pidiendo innovación y desarrollo, pero también compromiso con sus empleados y las sociedades. Y, a la hora de elegirlos, optarán por quien realmente haya demostrado tenerlo. <AP>



Abrí tu cuenta gratuita

Transferí dinero a quien quieras

Extraé dinero sin tarjeta

Descargá la app
desde la tienda de tu celular



Saliendo del barro

Por Pablo Ortega

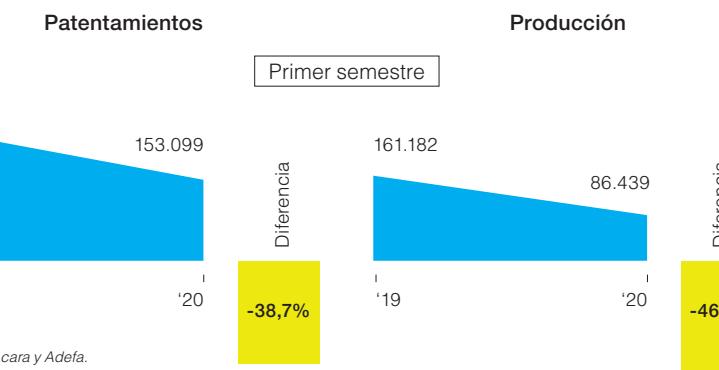
Cero, 200.000, 300.000. Todos, números presentes en el tablero del sector automotor en los últimos meses. De las fábricas cerradas en abril producto de la pandemia (mes en el que no se fabricó ni un auto) las terminales pasaron a retomar la producción progresivamente a partir de mayo y se encontraron con que las ventas empezaron a ganar impulso gracias a la brecha cambiaria. Hoy, la mayoría proyecta que el año cerraría cerca de las 300.000 unidades patentadas, un 30 por ciento por encima de las 200.000 previstas antes de la crisis.

El 18 de mayo último, con protocolos estrictos de higiene, distanciamiento y el doble de transporte propio, Toyota retomó la producción en su complejo de Zárate. La automotriz japonesa trabaja hoy a un solo turno, con 2300 personas y unas 12.000 en toda la cadena de valor, señala su presidente, Daniel Herrero. "Estamos produciendo 270 unidades por día, incluidos los sábados, porque teníamos pedidos atrasados. En acuerdo con el sindicato postergamos las vacaciones de julio", explica el CEO.

El objetivo de Toyota, si mantiene el ritmo actual, es poner en marcha un segundo turno de producción a principios de agosto y llegar a fin de año



La brecha cambiaria le dio empuje a la venta de autos en el último mes y las terminales proyectan ahora un mercado de 290.000 unidades para este año. De todas formas, el sector sigue casi 40 por ciento por debajo de 2019. Los planes de las marcas.



con 90.000 unidades fabricadas de la pickup Hilux y el SUV SW4. "Comparadas con las 131.000 de 2019, es un 30 por ciento menos. No es de las caídas más grandes por la inelasticidad de la demanda de pickups", señala Herrero. "La agricultura y la minería siguen traccionando en la región", agrega.

Para volver a producir, la japonesa debió trabajar en protocolos con toda la cadena de proveedores, la preocupación principal en este momento. Lleva hechos 2700 tests de hisopado por Covid-19, 2000 en su propia planta y 700 para sus proveedores, dice el ejecutivo. "Por ahora, al trabajar en un solo turno, se pueden reemplazar las células de trabajo (en caso de un contagio) pero si estuviéramos en dos turnos sería una complicación. Por eso estamos trabajando con los proveedores para que entiendan la responsabilidad de que, si para uno, paramos todos", afirma.

Por la demanda regional que comenta, Toyota está exportando el 81 por ciento de su producción, un índice atípico –promediaba el 75 por ciento con la planta trabajando a plena capacidad–, aclara Herrero. Cumplir con los pedidos del exterior es la prioridad. En el primer mes desde que retomó la fabricación, exportó por US\$ 110 millones, cifra no menor, destaca.

El 18 de mayo también abrió sus puertas nuevamente Volkswagen en su planta de Pacheco, donde produce la pickup Amarok. Veinte días antes, el 29 de abril, había vuelto a operar su planta de Córdoba, donde fabrica cajas de cambio. El 16 de junio comenzó la producción y exportación de la nueva transmisión manual de seis velocidades

implementar los protocolos de rigor que estableció la automotriz estadounidense para todas sus fábricas en el mundo. Hoy, produce la pickup Ranger en un turno. Y en Córdoba, FCA reinició ese mismo día la fabricación del sedán Fiat Cronos en su complejo de Ferreyra, con la misma modalidad.

Las otras terminales que operan en el país volvieron a producir en el último mes de junio, luego de aplicar sus propias medidas de distanciamiento y protección. General Motors retomó el lunes 29 la fabricación de su mediano compacto Cruze en el complejo de General Alvear, Rosario, con un turno de producción, señala Federico Ovejero, vicepresidente de GM para la Argentina, Paraguay y Uruguay. Renault hizo lo propio a mitad de mes en su planta de Córdoba –donde fabrica los modelos Logan, Sandero, Stepway y Kangoo– y PSA levantó la palanca en Villa Bosch para volver a sacar los Peugeot 308, 408 y Partner y los Citroën C4 Lounge y Berlingo. El 16 de junio, Nissan reactivó su línea de pickups en Santa Isabel (Córdoba), donde produce su modelo Frontier y sumará desde fin de año la Alaskan para su socia Renault.

Dólar auto

En junio último se patentaron 36.991 vehículos, un 2,3 por ciento más que en



Thomas Owsianski, presidente de Volkswagen Argentina.



Gabriel Cordo Miranda, Country Manager de Peugeot, Citroën y DS.

junio de 2019, lo cual marcó el primer crecimiento interanual en dos años en las ventas. La brecha cambiaria entre el dólar financiero y el oficial –lo mismo que sucedió en la anterior etapa del cepo cambiario, entre 2012 y 2015– aporrió combustible a la demanda, al dejar a los autos en un valor tentador en pesos (ya que siguen al dólar oficial). Pero ese impulso puntal no tapa que en el primer semestre los patentamientos sumaron 153.099, un 38,7 por ciento menos que en igual lapso de 2019. Y ni hablar de que 2019 fue, precisamente, un muy mal año para las ventas del sector, que cayeron a 459.753 unidades frente a las 803.039 patentadas de 2018.

“Si se mantienen los números de junio, el mercado interno está corriendo a un ritmo de 340.000 unidades, anualizado –indica Herrero–. Hoy terminaría (el año) en 290.000 unidades, pero si nos ponemos todos de acuerdo, podemos producir y en el último trimestre podemos tener algún plan especial para empujar un poco más la demanda, podría ser un poco más de 290.000”.

Ese número es la previsión dominante entre las terminales. “La proyección que estamos haciendo para este año es cercana a las 285.000 unidades”, dice Ovejero, de GM. “Trabajamos con un escenario cercano a las 290.000 unidades para 2020”, comparte Gonzalo

Ibarzábal, presidente de Nissan Argentina. Gabriel Cordo Miranda, Country Manager de Peugeot, Citroën y DS, plantea una salvedad. “Si todo sigue como está ahora, el mercado puede llegar a 300.000. Pero es muy difícil pronosticar mercado. Abril fue el peor mes de la historia, con 4000 patentamientos. Y luego tuvimos un mayo en el que pareció no haber pandemia, sin ser espectacularmente alto”, analiza. Igual, reconoce que el contexto aliena las ventas: “Mientras siga habiendo una diferencia entre el dólar oficial y el contado con liquidación, el consumidor tiene cierta percepción de que es conveniente comprar un auto. Y si a eso le sumamos que hay buenas financieraciones, habrá un dinamismo en las ventas”.

Pero sostener esa cifra no depende solo de un diferencial cambiario sino de la disponibilidad de unidades, un factor que generaba preocupación en algunas terminales por la escasez de dólares que enfrenta la economía para financiar importaciones. En *on the record*, ninguna declara haber tenido problemas hasta ahora en el acceso a piezas y modelos que vienen en su gran mayoría de Brasil. No obstante, están alertas a cómo evolucione esa disponibilidad. Sobre todo, de vehículos.

“El manejo de inventarios es un tema central, de los tres más importantes

que tiene esta industria –subraya Cordo Miranda-. El sector automotor vive del intercambio, es imposible fabricar todo acá. Si no podemos acceder a modelos nos falta una pata”. Y acota: “Para Citroën, por ejemplo, el C3 y el C4 Cactus representan el 80 por ciento del volumen de ventas. Y los dos vienen de Brasil”.

El repunte de las ventas de mayo y junio sorprendió a las automotrices y tensó los stocks. “Vendimos todo lo que teníamos y hay demoras en las entregas”, admiten en dos de las terminales. Todas están trabajando en recomponer sus inventarios pero el parate de producción de abril y mitad de mayo provocó un atraso en los pedidos que las fábricas deben recuperar ahora. “Por la pandemia vimos afectada la exportación e importación de unidades”, apunta Owsianski, de VW. “Tenemos que adaptarnos a las nuevas necesidades del sector, donde varios mercados ya comenzaron a retomar sus actividades al igual que nosotros en el último mes”, indica.

Efectivamente hay algunos faltantes de algunos modelos, lo que estamos buscando resolver lo antes posible. El reinicio de producción de nuestra planta en Rosario nos permitirá volver a abastecer unidades de Cruze, en sus distintas versiones sedán y 5 puertas”, se suma Ovejero.

“Estamos más cortos de lo que me gustaría –reconoce Cordo Miranda–. No van a faltar autos pero ya hicimos el ajuste de aprovisionamiento para contar con más modelos acorde a este nivel de ventas a partir de agosto”. El sector en total –terminales y concesionarios- alcanzó su record de stock en septiembre de 2018, cuando tuvo el equivalente a 12 meses de unidades disponibles. Un nivel razonable, explica el ejecutivo de PSA, sería que cada marca cuente con entre tres y cuatro meses de stock. “Más es un problema y menos, también”, resume.

Nuevos modelos

La pandemia está haciendo sentir su ferocidad en los volúmenes de un mercado que supo vender 900.000 autos en 2017 y se ilusionaba con alcanzar el millón –además de llegar a fabricar ese

número en 2023. Frente a las 200.000 unidades que proyectaba en febrero, el repunte es una bocanada de aire pero claramente no alcanza para hacer sustentable las aspiraciones de las terminales ni de las autopartistas –la migración a Brasil de varias de ellas era otro motivo de preocupación en las últimas horas. De todas formas, los nuevos proyectos ya anunciados continúan adelante, lo mismo que los planes comerciales.

En Pacheco, Volkswagen avanza con la inversión de US\$ 650 millones para producir el primer SUV de la marca en el país, el proyecto Tarek –camioneta del segmento C que se posicionará entre sus modelos T-Cross y Tiguan–, además de levantar una nueva planta de pintura. “El proyecto Tarek comenzará a producirse y se lanzará al mercado local en el primer semestre de 2021”, señala Owsianski. Antes de fin de año, la marca alemana presentará una de sus cartas fuertes, el nuevo Nivus, un crossover del segmento B que se fabrica en Brasil. “Finalizamos líderes en 2019 por 16 años consecutivos, con el 15,6 por ciento de market share. Este año continuaremos siendo líderes en los primeros cinco meses con un 15,7 por ciento, por lo que continuaremos trabajando para mantenerlo”, resalta el ejecutivo.

En Rosario, GM está ejecutando la inversión de US\$ 500 millones (entre terminal y proveedores) para producir un nuevo modelo: una camioneta. El proyecto, denominado internamente AVA, estará listo para 2022, indica Ovejero. “Nos hemos comprometido a retomar las actividades relacionadas al proyecto de inversión en el último trimestre de 2020 y finalizarlas a principios del 2022. Aún no hemos revelado públicamente de qué vehículo se trata”, dice al respecto. Las especulaciones señalan que se trataría de la nueva generación de la Tracker, modelo que se acaba de lanzar en Brasil y que llegará en breve al mercado local. Pero en la automotriz mantienen el hermetismo. Solo confirmaron que se tratará de un vehículo con alto valor agregado.

Mucho más cerca en el tiempo, entre este mes y el que viene, PSA empezará a producir la nueva generación del Peu-

geot 208 en su planta de Villa Bosch. La automotriz francesa invirtió US\$ 320 millones para radicar su nueva plataforma CMP junto a la línea de la que salen los otros modelos que produce en el país. El lanzamiento comercial del nuevo chico del león será durante este trimestre, confirma Cordo Miranda.

En el caso de Citroën, la principal novedad se concretó en las últimas semanas: su SUV C5 Aircross, del segmento C (heredero de los monovolúmenes que identificaron históricamente a la marca). El objetivo de Peugeot y Citroën en conjunto es llegar este año a una participación de mercado del 12 por ciento, desde el 10 por ciento que reunieron en 2019, precisa el *country manager*. Para DS, la meta es consolidarse en el 10 por ciento del segmento premium.

A las novedades industriales se agregó en mayo el anuncio de Renault de que empezará a producir a fin de este año su pickup Alaskan, con la que debutará en el nicho donde batallan la Toyota Hilux, Ford Ranger, VW Amarok, Chevrolet S10 y Nissan Frontier. El proyecto saldrá de la línea que opera Nissan en Santa Isabel, ya que comparte plataforma y componentes con la Frontier. La meta de Renault para 2020 es mante-

nerse en el top tres del mercado y tener un *market share* mínimo del 15 por ciento, señaló en junio a APERTURA el gerente General de la automotriz francesa, Pablo Sibilla. No obstante, por la pandemia, el rombo postergó para 2021 el lanzamiento de la nueva generación de la Duster (su SUV del segmento B).

“Desde que comenzó el proyecto para la fabricación de *pickups*, en agosto de 2018, llevamos producidas cerca de 18.000 unidades. Este año lo terminaremos con una producción mayor a las 12.000 que habíamos fabricado en 2019”, señala Ibarzábal, de Nissan. “La confirmación del proyecto de Renault da sustentabilidad a la línea de *pickups* que inauguramos con Frontier”, agrega.

En 2019, Nissan terminó con un 3,8 por ciento de *market share*, indica el ejecutivo. “Para este año, el objetivo es mantener lo que hemos conseguido. Además del *share*, debemos enfocarnos en hacer sostenible el negocio”, dice sobre los planes en este momento. En marzo último, la Frontier alcanzó un 12,8 por ciento dentro de su segmento, la participación más alta de su historia, destaca. Antes de fin de año, la marca lanzará el nuevo Versa, auto chico del segmento B que llegará importado de México. “Estamos convencidos de que dará pelea en un segmento muy interesante para Nissan”, resume.

Cuando se les consulta por la evolución de los precios, en las terminales comparten que el principal determinante en los movimientos es el dólar oficial y que acompañarán la inflación o estarán unos puntos por debajo. “El gran secreto es apuntarle al volumen. Tenemos toda una cadena de valor detrás. Vamos a hacer una política de precios muy controlada”, resume Herrero, de Toyota, que presentará el *restyling* de la Hilux antes de fin de año.

Pero a la hora del volumen, la franja que luce más afectada por el desplome de la pandemia es, justamente, la más importante: la de los autos chicos. “Hoy, el auto chico está más complicado. Si no encontramos alguna vuelta financiera para ese segmento, va a estar difícil. Veo más complicado vender un Etios que una Hilux”, remata Herrero. <AP>

Mano a mano

Alejandro Larosa

Cofundador de fyo y Agrofy

“Para nosotros, la crisis es la norma”

Luego de ser distinguido con el premio al emprendedor del año de EY, el rosarino dice que la Argentina tiene una gran oportunidad para proveer al mundo de alimentos sustentables.

Por Eugenia Iglesias

Después de recibirse de Contador Público en la Universidad Nacional de Rosario, Alejandro Larosa fundó fyo. Eran los últimos meses del año 1999, tenía apenas 23 años y nunca había escuchado mencionar la palabra “emprendedor”. Veinte años después, el empresario que también es cofundador de Agrofy y Amauta, puede decir que desde Rosario logró que su empresa se posicionara como una de las firmas más destacadas de AgTech y fue distinguido con el premio al Emprendedor del Año que otorga EY en su edición argentina, representando al país en la final mundial, este año celebrada virtualmente.

Nunca llegó a ejercer como contador y transitó la mayor parte de su vida profesional emprendiendo. Pero antes de dar el salto, Larosa trabajaba en la Bolsa de Comercio de Rosario (ciudad donde nació, creció, se formó y desarrolló sus negocios), en el mercado de futuros, y



“A los emprendedores argentinos los caracteriza la creatividad, la capacidad de gestión y la adaptabilidad al contexto”.

allí, además de conocer a su socio, fue donde vio de primera mano cómo los productores agropecuarios tomaban decisiones de negocio casi sin información. Eran los inicios de Internet y Larosa buscó montar una compañía que nació como uno de los primeros *marketplace* del mundo agro orientado a granos e insumos, que además daba información sobre los mercados a los agricultores. Allí podían hacerse transacciones que antes se hacían por teléfono.

Con unos 30.000 pesos-dólares que

les prestó el suegro de su socio, dieron los primeros pasos. Pero enseguida explotó la burbuja y para crecer sumaron inversores. El primero fue el rosarino Miguel Rosental y un tiempo después, cuando todavía la empresa era muy joven, se sumó el grupo Cresud, que sigue siendo estratégico. Hoy, fyo factura más de US\$ 60 millones al año y se posiciona como el mayor operador de futuros y opciones agrícolas del país.

“Cuando arrancamos salimos a buscar capital y tuvimos la suerte de en-

un EMBA del IAE Business School y es emprendedor Endeavor desde 2008.

Las tres empresas, que funcionan de forma autónoma, emplean a unas 500 personas en total. A fyo (que viene de *Futurosyopciones.com*) se sumó en el camino Agrofy en 2015, un *marketplace* específico del mundo del agro que tiene más de 200.000 productos listados de 10.000 empresas y en el que más de 400.000 productores se conectan mensualmente. Para la plataforma, el año pasado la empresa levantó US\$ 23 millones en una serie B liderada por SP Ventures, de Brasil, a la que se suman dos fondos de Silicon Valley, Fall Line Capital y Acre Capital, destinada a expandir regionalmente a la firma que ya tiene presencia en siete países. La lista se completa con Amauta, empresa fundada en 2016 que ofrece soluciones para la nutrición de cultivos con las últimas tecnologías, con presencia en cuatro países y que factura US\$ 20 millones.

¿Cómo están atravesando la pandemia fyo, Agrofy y Amauta?

Por suerte estamos en una industria que nunca paró. Es un sector que no debería verse afectado por la pandemia y todas nuestras empresas ya están preparadas para trabajar de forma remota, con lo cual no se vio afectada la operación. Fue un gran aprendizaje porque por más

que teníamos políticas de *home office*, nunca habíamos hecho una prueba de este tipo, y eso va a generar una transformación que se va a mantener en el largo plazo. Después trae algunas dificultades que van a ser mayores o menores dependiendo de cuánto tiempo se mantenga la restricción de viajar. Con Amauta estamos creciendo en Uruguay, Chile y Paraguay y hoy nos agarra en un momento en el que necesitaríamos tener mayor presencia y no estamos pudiendo. En el caso de Agrofy, tenemos una operación muy grande en Brasil, habíamos abierto Colombia, Uruguay y Chile, y obviamente cuando todavía no tenés el negocio y los equipos bien consolidados esto es una restricción, porque el

no poder viajar y compartir con la gente impacta. Ahora, cuando tenés negocios y equipos maduros, el impacto es menor y eso es lo que nos pasó en fyo. **Más allá de la pandemia, ¿cuáles son las variables que ve con más atención a para el negocio?**

En el caso de fyo y de Amauta presta mucha atención al ánimo del productor agropecuario. Amauta, que es una compañía que busca transformar la forma en que se produce a partir de la nutrición vegetal, ofrece tecnologías que tienen un retorno sobre la inversión muy alta por cultivo, pero que requiere que el productor invierta. Y eso es en cualquier tipo de cultivo, extensivo o intensivo, con lo cual es importante que las condiciones de rentabilidad de la producción existan.

En el caso de fyo, lo que más afecta es la inestabilidad financiera a nivel macro. Los movimientos abruptos de tipo de cambio, o cambio en las reglas de juego como mayores o menores intervenciones de los mercados agrícolas o cambiarios, tienen más impacto en nuestro negocio. Además de que la Argentina tenga buenos niveles de producción, obviamente.

En cuanto a Agrofy, que está en una etapa de expansión y de inversión muy fuerte para la cual requiere financiamiento de capital de riesgo, para nosotros era muy importante que Agrofy cubriera toda la región e ir validando su modelo de negocio y que el capital de riesgo fluyera hacia nuestra región. Es algo que está pasando, porque la agricultura se está digitalizando en todo el mundo y Agrofy está jugando un rol muy importante. Eso nos juega y nos va a jugar a favor porque realmente el agro se está transformando muy rápido.

¿Cómo ve esta crisis? El año pasado fyo cumplió 20 años y, si tuviera que clasificarlos, por lo menos 15 se clasificarían como de crisis de algún tipo. Con lo cual para nosotros la crisis es la norma. Esta es distinta, pero nunca tomamos decisiones basados en la tapa del diario. Siempre apostamos a crecer mirando el mercado en el largo plazo y cuál es nuestro nivel de preparación para expandirnos. Eso hace que

**Kiran Mazumdar-Shaw****Distinción emprendedora**

A través de una ceremonia virtual, el mes pasado se anunció a la ganadora del premio EY World Entrepreneur of The Year 2020. Esta vez el galardón que reconoce a los emprendedores más destacados del mundo se lo llevó la doctora Kiran Mazumdar-Shaw, presidenta Ejecutiva de Biocon Limited, una firma de biotecnología de la India que tiene el objetivo de fabricar drogas de bajo costo con el potencial de alcanzar a millones de pacientes del mundo. Así, la empresaria india se convirtió en la segunda mujer en obtener esta distinción que todos los años se celebra con una cumbre que reúne a emprendedores del mundo en la lujosa ciudad de Montecarlo, Mónaco. Esta vez, la pandemia inhabilitó la

reunión física, pero los emprendedores representantes de 41 países compitieron de forma virtual. Después de las entrevistas de rigor, el jurado eligió a la ganadora que se anunció a través de un programa organizado por EY que se pudo seguir por streaming. En esta edición, la Argentina estuvo representada por Alejandro Larosa, pero también hubo presencia local dentro del prestigioso jurado. Hernán Kazah, socio de Kaszek Ventures, formó del panel de selección integrado por otros cinco emprendedores. El argentino fundador de uno de los fondos de capital emprendedor más importantes de la región también había competido junto a su socio, Nicolás Szekasy, en la edición 2018 del premio. En la versión local de este año también hubo otros reconocimientos. En la categoría Emergente, la ganadora fue Agustina Fainguersch, CEO y co-

fundadora de Wolox, una empresa que provee soluciones tecnológicas para compañías en proceso de innovación digital. El premio de la categoría a la Trayectoria Empresarial fue otorgado a Silvia Gold, co-fundadora y accionista del Grupo Insud. En tanto, para la categoría Emprendedor Social, se premió a toda la terna, compuesta por Alicia Garré, presidenta de la Asociación Cooperadora del Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez; Hernán "Colorete" Espantoso Rodríguez, payaso y fundador de Alegrañatas, una fundación integrada por payasos voluntarios que acompaña en hospitales y escuelas a las personas que más lo necesitan; y Melina Masnatta, directora Ejecutiva y Co-Fundadora de Chicas en Tecnología, una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, que desde 2015 busca reducir la brecha de género en tecnología.

¿Esa es una característica del emprendedor argentino?

No te puedo decir que es algo solo de los argentinos, pero sí que la Argentina ha tenido, al menos los últimos años, mayor inestabilidad de las reglas de juego dentro de las que se desenvuelven las empresas y eso hace que los emprendedores estemos muy preparados para pivotear y cambiar para adaptarnos al nuevo contexto. Por eso en nuestra industria el Covid-19 no fue mayor a otras crisis o a otros cambios abruptos en el contexto, fue distinto. A los emprendedores argentinos los caracteriza la creatividad, la capacidad de gestión y la adaptabilidad al contexto.

¿Cuál será el rol del agro en la recuperación económica?

La Argentina tiene una oportunidad enorme en el agro pos pandemia, porque el mundo va a demandar producciones agropecuarias y de alimentos cada vez más sustentables y amigables con el medioambiente. Y el país tiene condiciones únicas para aprovechar esa oportunidad, tiene posibilidad de incrementar con un muy buen uso de recursos básicamente todos los alimentos que produce, y por otro lado la demanda de alimentos es inelástica a este tipo de contextos.

Al mismo tiempo, el agro viene en un proceso de digitalización muy fuerte y eso hace no solo al comercio electrónico sino también a la agricultura de precisión, a cómo se toman decisiones cada vez más basadas en datos, en medir variables que antes eran prácticamente imposibles de medir, y el productor argentino es un emprendedor por naturaleza. El agro argentino está formado por cientos de miles de emprendedores que todos los años vuelven a invertir y



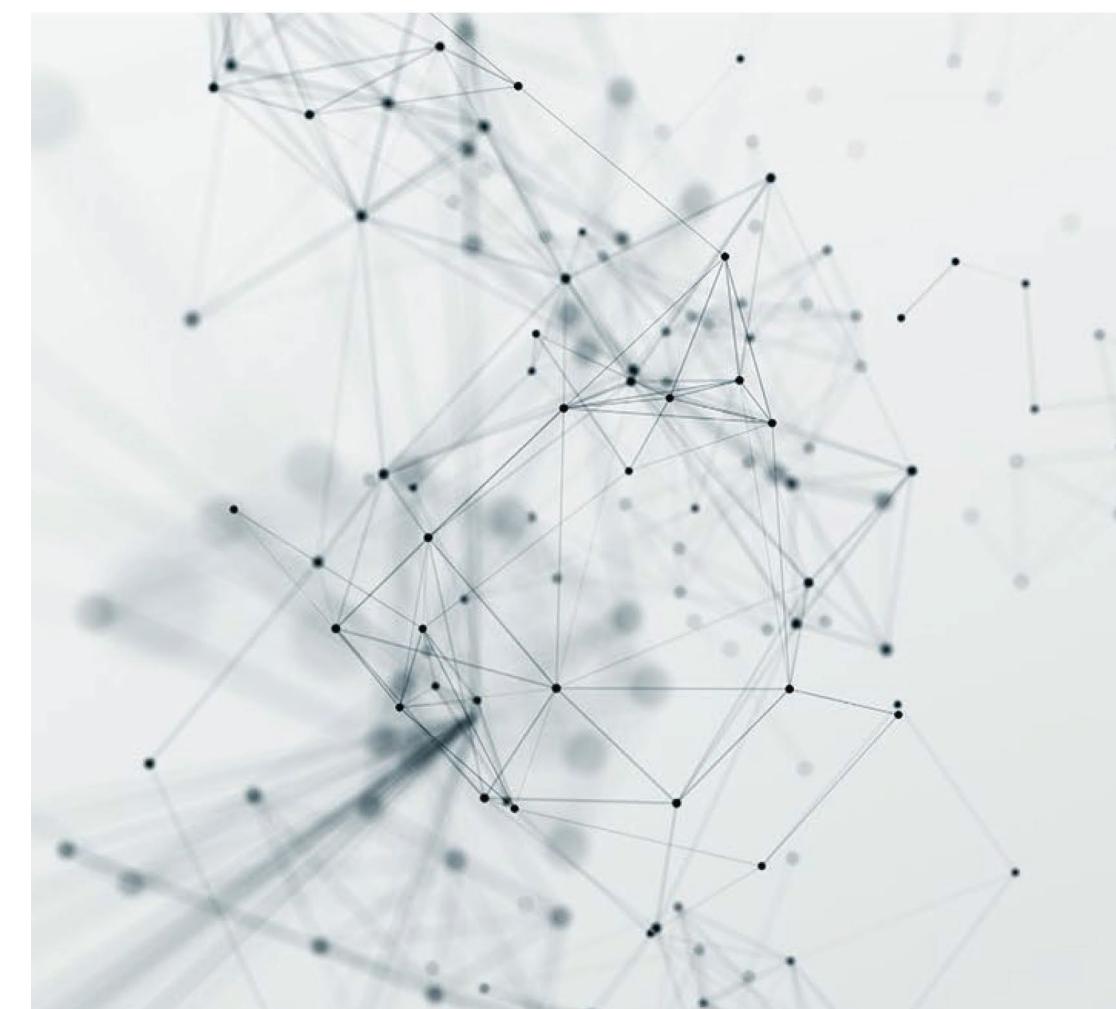
**Conocimiento.
Confianza.
Eficacia.**

Cuento con nosotros



Latinoamérica

**Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría**



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smstlatam.com

eso que decía que veo a los emprendedores argentinos como muy rápidos para adaptarse al contexto, en el agro no es una excepción. Esos cientos de miles de emprendedores que forman el sector agropecuario están adoptando y van a seguir adoptando tecnología a una velocidad superior a la de otros países. No hay otro sector como el de los agronegocios con la capacidad de ayudar a la Argentina a que se recupere de la crisis económica en la que nos metió la pandemia, y para generar las divisas que nuestro país necesita en el mediano-largo plazo para afrontar todos sus compromisos. Si generamos los incentivos correctos creo que la Argentina tiene una oportunidad enorme de aprovechar lo que va a pasar con el mundo de la producción de alimentos

"No hay otro sector como el de los agronegocios con la capacidad de ayudar a que la Argentina se recupere de la crisis económica y para generar las divisas que necesita".

por lo menos en los próximos 10 años. **¿Cuáles son esos incentivos necesarios?**

La estabilidad de las reglas de juego es muy importante. Si el productor cree que va a sembrar con determinadas reglas y cosechar con otras es un desincentivo a la inversión. El agro, así como puede reaccionar muy rápido y aumentar fuertemente su producción de un año para el otro, también lo puede disminuir. Los productos que mueven el agro en la Argentina son productos que el productor todos los años decide cuánto va a sembrar y con qué tecnología. Lo otro es que hay mucho de emocional en las decisiones de todos los emprendedores en cuanto a si invertimos o no y estaría bueno que el agro lograse el reconocimiento de la sociedad que me parece que tiene más que merecido.

Antes mencionaba la demanda de una producción más sustentable. ¿El productor argentino está listo para satisfacerla?

Una de las formas de producir susten-

tablemente es con siembra directa y la Argentina es líder. En el país hace décadas que no se remueve el suelo para sembrar, lo que además de erosionar el suelo también contamina el medioambiente. La Argentina tiene muy buenas prácticas agrícolas y ganaderas, tiene una forma de producir que es muy sustentable. Seguramente hay cosas que se pueden mejorar, pero cuando lo ves en términos comparativos somos muy buenos produciendo y eso el mundo en los próximos años lo va a valorar mucho. Por eso estaría bienísimo que como cadena de valor pudiéramos mostrárselo al mundo: que adoptamos tecnología, que producimos de forma sustentable, que somos proveedores confiables... Eso ayudaría al productor y al país.

características de nuestro modelo de negocio a la realidad local de la cadena de valor. En el caso argentino veo que, en un contexto en el que ha habido mucha inestabilidad en las reglas de juego a lo largo de los años, el agro es extremadamente cumplidor y se hacen negocios de muchísimo valor basados principalmente en la palabra. Eso no es algo común en otros países. En el agro argentino la palabra vale mucho. La reputación vale mucho. Y este es un factor que le dio mucha competitividad y le permitió superar las diferentes crisis. Acaban de levantar una ronda de financiamiento grande con Agrofy. **¿Cada cuánto necesitan salir a buscar capital?**

En el caso de Agrofy empezamos la compañía hace cuatro años y todos los años hicimos una ronda de capital; sin embargo, ahora estamos fondeados para los próximos tres, con lo cual no necesitaremos levantar más capital salvo que algún proyecto de crecimiento lo requiera. No hay una fórmula para que un emprendedor sepa para cuánto tiempo tomar capital, pero el balance está entre tener caja para un tiempo considerable que te permita hacer otra ronda de financiamiento a un valor de compañía muy superior. El tiempo depende de la industria, del país y del momento macro local y global. Si sos un emprendedor de California es probable que tu horizonte de tiempo sea menor a que si sos un emprendedor argentino, donde el mercado de capital de riesgo es muy chico y por lo tanto no podés relajarte y pensar que vas a poder levantar capital cada vez que tengas ganas: hay que aprovechar los momentos y cuando tenés un buen contexto tenés que aprovecharlo y tomar plata por más tiempo.

Hoy en la Argentina hay un ecosistema que permite fondear una *startup* en una etapa muy temprana y a medida que va creciendo y requiriendo montos más altos, es más difícil conseguir esa suma. Con Agrofy juntamos tres factores muy importantes a la hora de buscar capital: que los agronegocios son globales, que es una compañía de tecnología y de rápido crecimiento, y que además estaba expandiéndose. <AP>

Sin embargo, se siguen viendo noticias como las quemas de humedales en el Paraná. ¿Todavía siguen esas prácticas?

Creo que son excepciones, no es lo que caracteriza al productor argentino a mi criterio.

Mirada de largo alcance

¿Cómo van a seguir sus planes de expansión?

Lo que caracteriza a nuestras empresas es una cultura muy emprendedora. Con lo cual tenemos faros largos para tomar decisiones y seguramente nos sigamos expandiendo. El Covid en algún momento lo vamos a pasar, las fronteras se van a abrir y vamos a poder volver a viajar. Nos va a afectar esencialmente en el 2020.

¿Qué diferencias ve entre el agro argentino y el agro en otros países como los que se están expandiendo?

Cada país tiene sus características que lo hacen particular. Algo que nos pasa es que tenemos que adaptar algunas

#YoMeQuedoEnCasa

Ahora podés pagar tus servicios desde tu casa con cualquier tarjeta de débito desde una computadora o celular



¿Cómo me registro en Pagar?

- 1) Ingresá a www.pagar.com.ar y hacé click en "**Registrarte**"
- 2) Completá tus **datos personales** y confirmá el registro
Recibirás un correo electrónico con el código de activación
- 3) Copiá el código para activar tu cuenta y LISTO!

¿Cómo adherir un Nuevo Medio de Pago?

- 1) Ingresá a www.pagar.com.ar e ingresá con **usuario y clave**.
- 2) Hacé click en "**aquí**", sitio indicado para adherir un nuevo medio de pago
- 3) Ingresá a "**agregar medio de pago**"
- 4) Ingresá los datos solicitados de tu tarjeta y LISTO!

¿Cómo hago un Pago?

- 1) Ingresá a www.pagar.com.ar y hacé click en "**Nuevo Pago**"
- 2) Seleccioná el **Rubro y Servicio/Empresa** que quieras abonar
- 3) Completá el "**Código Electrónico para Pagar**" y hacé click en "**Confirmar**". *Recibirás un mensaje a tu celular con un código*
- 4) Ingresá el código y luego "**Confirmar**"
- 5) Seleccioná la tarjeta con la cual querés pagar y hacé click en "**Continuar**". *La página te informará los datos elegidos para pagar y el importe en caso de estar informado por el ente*
- 6) Click en "**Pagar**" y LISTO !

www.pagar.com.ar

Powered by



Los nombres detrás de las marcas

Cuáles son las empresas que apalanca el crecimiento de las marcas blancas y qué requisitos deben cumplir para producir a un precio conveniente. El detrás de escena de las etiquetas más conocidas.

Los artículos y entrevistas a expertos del mundo del *retail* repiten desde hace tiempo la aparición de una tendencia ya innegable. Los consumidores hoy están más informados que nunca y no se dejan engañar con facilidad. En la góndola se toman su tiempo para leer las etiquetas y analizar desde los ingredientes hasta el origen del producto que van a llevar. Y es ahí donde entran en juego varios factores: precio, valor nutricional, certificaciones y más. Pero no solo en los pasillos de los supermercados se juega esa batalla. El boca a boca y las redes sociales funcionan como cata-

lizadores de esa información que está al alcance de la mano de los consumidores, ávidos de cualquier data que les permita hacer una compra más inteligente o alineada con su dieta, estilo de vida o hasta sus valores.

Así, se despertó el interés por saber qué empresas están detrás de las marcas y los nombres circulan entre los *shoppers*. ¿Que las papas fritas de tubo vienen de Canadá y Malasia? ¿Que una misma empresa de dulce de leche es el proveedor para la marca de alfajores más *premium* pero también para la más económica? Al comprador



Las marcas propias de los supermercados ganan participación y seguidores en las redes.

no se le escapa ningún detalle y hasta surgen cuentas en redes sociales como @QuienLoFabrica que, con unos 26.000 seguidores acumulados en poco más de un año, se ocupa todas las semanas de dar a conocer, por ejemplo, que el fernet marca Branca y el Vittone son producidos por la misma empresa, que los fideos Knorr los hace Molinos Tres Arroyos, que Bimbo además de hacer rapiditas con marca propia también hace tortillas para Tía Rosa, que Dulcor hace los dulces de Marolio o Molto, o que el frigorífico Swift hace las hamburguesas que salen con marca Cabaña Las Lilas.

Y esa curiosidad también se da por saber qué empresas fabrican las famosas marcas propias de los supermercados, que están viviendo su momento de auge. En ese rubro, el ansia por saber quién es el encargado de la producción es aún mayor, porque luego de varios años que les llevó instalarse, hoy las marcas blancas de los *retailers* ya aseguran gran calidad con precios muy competitivos. Y esto despierta hasta fanatismo por los productos que llevan el nombre de los supermercados, de los que se puede encontrar desde *merchandising* hasta filtros de Instagram que proponen el juego “¿Qué producto marca DIA sos?”.

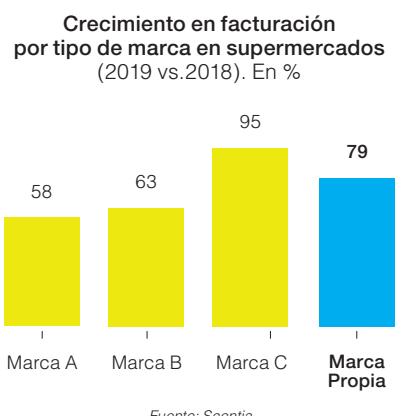
El boom de la marca propia
Facundo Aragón, director Comercial de la consultora Nielsen, explica que el fenómeno de estas marcas tiene tres características. La primera es el precio, que atrae al público a probarlas y muchas veces juegan el rol de una segunda marca, pero con el aval de que llevan el nombre de un supermercado que las respalda. Segundo, que en los últimos años se agrandó la oferta y ahora las marcas blancas participan prácticamente en la totalidad de las categorías. Y, por último, la calidad, que no se diferencia tanto de los líderes. “El avance de la tecnología permite achicar diferencias. Ahora más empresas pueden acceder a tecnologías antes reservadas solo para las grandes compañías y eso permitió igualar productos, *packaging* y más”, explica.

Aragón aclara que, si bien es cierto que cuando el bolsillo aprieta, el público busca más opciones, esto no significa que el crecimiento de las marcas blancas esté ligado a la crisis, sino que responde a una tendencia global que en la Argentina fue creciendo de forma progresiva a medida que las cadenas de supermercados acompañaban ese desarrollo con la búsqueda de buenos proveedores. Incluso antes de que se endureciera la cuarentena esta categoría mostraba crecimiento muy por encima que el resto.

Pionera en el desarrollo de marcas propias, DIA Argentina cosechó fanáticos con productos como las papas fritas canadienses o la cerveza alemana que sorprendían por su relación calidad-precio. Con más de 1000 productos con su nombre, ofrece desde lácteos y congelados hasta productos de perfumería o alimentos sin TACC que, según datos proporcionados por la empresa, los llevan a controlar casi el 40 por ciento del *market share*.

Para reponer todos los días el *portfolio*, DIA trabaja con más de 100 proveedores. “Estamos constantemente buscando nuevos proveedores que cumplan con los requisitos que establecemos para poder acompañar a este crecimiento. Lo que valoramos principalmente es la innovación”, dice Paul Martins, director Comercial de DIA Argentina. El directivo explica que cuentan con un proceso de validación para definir el producto y que el proveedor debe cumplir tres condiciones para ser aprobado: calidad (que debe ser percibida como igual o mejor a la de las marcas líderes y para comprobarlo organizan catas a ciegas), precio (debe tener un fuerte diferencial de precio con las marcas líderes, en promedio un 25 por ciento) y fábrica segura (auditán de forma periódica las instalaciones de los proveedores).

“Nuestra marca propia no requiere de grandes acuerdos comerciales como las marcas líderes, tampoco inversiones en el punto de venta como repositorios ni descuentos por logística. Por ese motivo, es clave que el precio cotizado para ser considerado como proveedor sea



“Estamos buscando permanentemente nuevos proveedores que cumplan con los requisitos. Valoramos la innovación”.

Paul Martins, director Comercial de DIA.

neto para no quedar despositionado y ser tenido en cuenta. Es nuestro cliente quien nos prueba por precio y luego nos elige por calidad”, opina Martins.

En el caso de Cencosud, las marcas propias registran crecimientos de más del 70 por ciento hace varios años y hoy ofrecen una cartera de más de 1000 productos, la mitad de ellos dedicados a alimentos y bebidas, el 30 por ciento a frescos y el 20 a perfumería, limpieza y hogar. Para el grupo chileno que nuclea a los supermercados Disco y Jumbo, los alimentos secos son los que mejor funcionan y entre los

Categorías en las que más se incrementa el peso de las marcas propias. En %

Quesos blancos	○○○○○○○○	7
Yogures	○○○○○○○○	7
Leches fluidas	○○○○○○○	6
Crema de leche	○○○○○○○	6
Queso untable	○○○○○○○	6
Harinas	○○○○○○	5
Conservas de tomate	○○○○○○	5
Pan en fetas y lactal	○○○○○	4
Queso rallado	○○○○○	4
Protección femenina	○○○○○	4

Fuente: Scentia.

productos más vendidos están el atún en conserva, quesos y fiambres, papel higiénico, rollos de cocina, aguas, galletas, leche uat, conservas de frutas y verduras, snacks y fideos.

Es que se trata de una categoría estratégica para Cencosud en todos los países donde opera el grupo. Puertas adentro entienden que el consumidor ya venció el prejuicio que antes asociaba a las marcas propias con la mala calidad y ahora busca conveniencia, con calidad a un precio razonable. Cencosud trabaja con un *mix* de proveedores PyMEs y grandes empresas de consumo masivo, tanto nacionales como algunas extranjeras y cuenta con un proceso estandarizado para el desarrollo de cada producto que incluye varias etapas. “Nuestro departamento de control de calidad es muy calificado, la calidad es un atributo que controlamos desde el inicio del desarrollo de los productos. Comenzando por la selección de proveedores, auditamos sus plantas productivas al inicio y luego en forma periódica para asegurar que nos garanticen el cumplimiento de la calidad del producto. Esta auditoría incluye un *check-list* de puntos que deben cumplir,

acorde a normas de calidad internacionales”, indican desde la empresa.

También los franceses de Carrefour se destacan por tener una amplia oferta de ítems con marca propia que supera las 1300 opciones que incluyen hasta alimentos orgánicos, bajos en sodio o sin azúcar. Según sus registros, uno de cada siete productos vendidos en sus tiendas son marca Carrefour, con el atún al natural, la leche, los rollos de cocina y las pepas como más elegidas. Y siguen sumando oferta: entre lo más reciente se destacan sus propias cápsulas de café.

Trabaja con 100 proveedores, 95 por ciento PyMEs. “Tenemos en cuenta la inocuidad de los productos y la calidad. Entre los procesos de control que realizamos se destacan análisis en laboratorios externos, auditorías en las plantas y paneles sensoriales, entre otras”, puntualiza Francisco Zoroza, director de Asuntos Corporativos de Carrefour, y agrega que también deben cumplir con



Los retailers exigen normas de calidad y procesos a los productores de sus marcas.

ciertos principios que el grupo plantea a nivel global que tienen que ver con aspectos ambientales y buenas prácticas de trabajo.

Con garantía PyME

Los supermercados apalancan los productos con su marca en PyMEs, muchas de ellas productoras además de importantes nombres propios. Es así como una firma que produce dulce de leche *premium* como San Ignacio también puede ser casa de los envases del tradicional dulce que se encuentra en la góndola con el nombre de una cadena. Lo que desmiente el mito antes creído de que las marcas blancas eran sinónimo de mala calidad. Aunque es cierto que, para garantizar precio, se crean fórmulas específicas. Y las pequeñas y medianas empresas aprovechan el volumen que les acercan los *retailers* para mejorar la productividad, mientras que muchas también se vieron alentadas a subir sus estándares de calidad para transformarse en proveedores.

“Esto recién arranca. Están calentando motores”, dice Guillermo Rimoldi, CEO de Georganos Hnos., mientras aclara que compañías como la que dirige están viendo con atención el crecimiento de esta categoría y adaptando sus procesos e instalaciones para satisfacer esa demanda. Hace 15 años

comenzaron el proceso de producir para marcas de terceros, tanto de supermercados como de grandes multinacionales, y para ganar clientes tuvieron que adaptar las plantas a exigentes requerimientos y entender sus propios espacios en las líneas de producción para ordenar la fabricación.

“Vimos que nos exigían normas de calidad que ni ellos mismos tenían en sus propias plantas. Pero no importa, para nosotros fue bienvenido. Nos obligó a ser mejores. Para quien supo sacar el jugo a eso fue muy beneficioso”, puntualiza y menciona que, entre los requerimientos que recibieron también se destacan algunos que van muy al detalle: desde desarmar una máquina completa para limpiarla, pasando por el sistema de automatización de puertas y hasta el color de los guantes que usa el personal.

“El rey de todo esto es el consumidor, y ha ganado mucho en la Argentina porque se ha invertido muchísimo dinero en calidad y las marcas blancas

“El rey de todo esto es el consumidor, se invirtió mucho dinero en calidad y las marcas blancas recibieron ese beneficio”.

Guillermo Rimoldi, CEO de Georganos

recibieron el beneficio de ese proceso”, dice Rimoldi, quien también resalta la importancia de las certificaciones para calificar como proveedor de los grandes *retailers* y multinacionales. “También hay una maduración de los compradores. Hay grandes cadenas que te exigen todos los certificados de calidad y te mandan auditorías. El *retail* hoy no quiere que cualquiera le haga su marca, se sofisticó”, opina.

Por acuerdos de confidencialidad con sus clientes Rimoldi mantiene en secreto los nombres de las marcas para las que trabaja, pero sí puede decir que fabrican para terceros productos como cereales, chocolates, barras de cereal o turrones, lo que representa casi un 12 por ciento de su producción. “Lo usamos como complemento de nuestras líneas y aprovechamiento de capacidades instaladas”, dice, aunque su *core* de negocio son las marcas propias. “Antes el recelo no te lo permitía, pero esto es una maduración del mercado”.

Quien sí hizo una apuesta fuerte para la producción de marcas blancas fue Walter Maleh, fundador de CMA, empresa dedicada desde hace dos años a la fabricación de papas fritas en tubo. El argentino que instaló su planta en Paraguay también tiene su propia marca, Capitán Cuac, pero el foco está en la producción a fasón para clientes como Cencosud en toda la región, Carrefour Argentina y Brasil, Coto y algunas firmas de Estados Unidos y Europa. “El negocio se basa en hacer marcas blancas. Apostamos por ellas porque creemos que son el futuro. Todas las cadenas tienen la marca propia donde la calidad es muy buena a un precio casi 50 por ciento menor”, dice el dueño de la firma en la que trabajan 40 personas.

Las formulas se ajustan para cada cliente, lo mismo que los envases, y Maleh ofrece productos sin TACC y libres de transgénicos. “Es de última moda y, a diferencia de otras papas como las chinas o las de Malasia, hacen un distintivo”, comenta, y resalta las exigencias tiene el público con las segundas marcas, porque se cuida más.

A medida que su negocio crece va

cionar, estamos trabajando muy cerca de nuestros clientes para desarrollar protocolos de seguridad que les permitan operar en forma segura”, comenta Sergio Del Casale, Director General de Prosegur Security Argentina. Firmas como Toyota y Dreyfus ya cuentan con estas soluciones que les permiten enfrentar los desafíos de operar en un contexto tan diferente, en el cual es necesario llevar tranquilidad.

La implementación de cámaras termográficas es un ejemplo de tecnología para controlar los accesos y es una de las soluciones más demandadas. Se integran al sistema de seguridad y permiten monitorear la temperatura corporal en tiempo real de un grupo de personas. Dotadas de termografía infrarroja, proporcionan un mapa visual de la temperatura de la piel con alta precisión. Son recomendadas para áreas de alto tránsito, como el ingreso a oficinas centrales, plantas industriales con dotaciones importantes o centros logísticos de alta circulación de gente.

También para el control de accesos, otra herramienta disponible son los lectores contactless de mano e iris o reconocimiento facial que, conectados al sistema automático de apertura y cierre de puertas, garantizan un ingreso seguro y efectivo sin la necesidad de la intervención del personal.

Ante el avance de casos asintomáticos, Prosegur recomienda la integración del control de accesos con analytics de video y BI a fin de poder detectar el uso correcto del tapabocas a través del escaneo facial. El analytics de video es una tecnología que -mediante inteligencia artificial- detecta patrones y actúa en consecuencia.

Asimismo, por medio de la integración de estos sistemas, se logra tener un control de cantidad de personas por metro cuadrado y el distanciamiento dentro de un local comercial o en una fila, respetando una distancia pre establecida. El sistema alerta cuando el caso para que se proceda de acuerdo con el protocolo establecido.

La implementación de estas innovaciones contribuye al cuidado de la salud y el patrimonio de los clientes.

La importancia de contar con un aliado en momentos críticos

Prosegur desarrolló soluciones innovadoras frente a la pandemia que ayudan con los protocolos sanitarios en los espacios de trabajo.

Escuchar al cliente es una condición necesaria para poder ofrecer soluciones a medida. Más cuando se está frente a un contexto de crisis, momento en el que es importante poder tener esas herramientas a mano. Esa es la máxima sobre la cual Prosegur viene trabajando para convertirse en un aliado de las empresas que necesitan recuperar su capacidad productiva frente al Covid-19.

Para afianzar su posición de liderazgo en el mercado global de la seguridad, la compañía apuesta a la innovación en sus servicios y productos. La meta es acompañar a los clientes en su desarrollo, en este caso con soluciones integrales apoyadas en la tecnología, como trabajo en conjunto para poder implementar protocolos a medida de cada necesidad.

La estrategia consiste en que Prosegur Security se adapte en forma integrada y ágil a los requerimientos de los

clientes, atendiendo a sus experiencias y generando un vínculo de confianza. Esta alianza tiene como valor fundamental el cuidado en la prevención, tanto de colaboradores como de los propios clientes, generando un clima de seguridad en los espacios de trabajo clave que necesitan estar activos en la pandemia.

La innovación tecnológica es el gran soporte para poder aportar las nuevas soluciones. Con el uso de cámaras termográficas, inteligencia artificial, control de Aforo, analytics y tecnología sin contacto, Prosegur desarrolló la capacidad de realizar un estricto control en accesos a edificios y plantas industriales, y dentro de las instalaciones de los clientes para minimizar los riesgos en los puntos críticos, asegurando además el distanciamiento social.

“Ante el contexto y la problemática de muchas industrias de volver a fun-

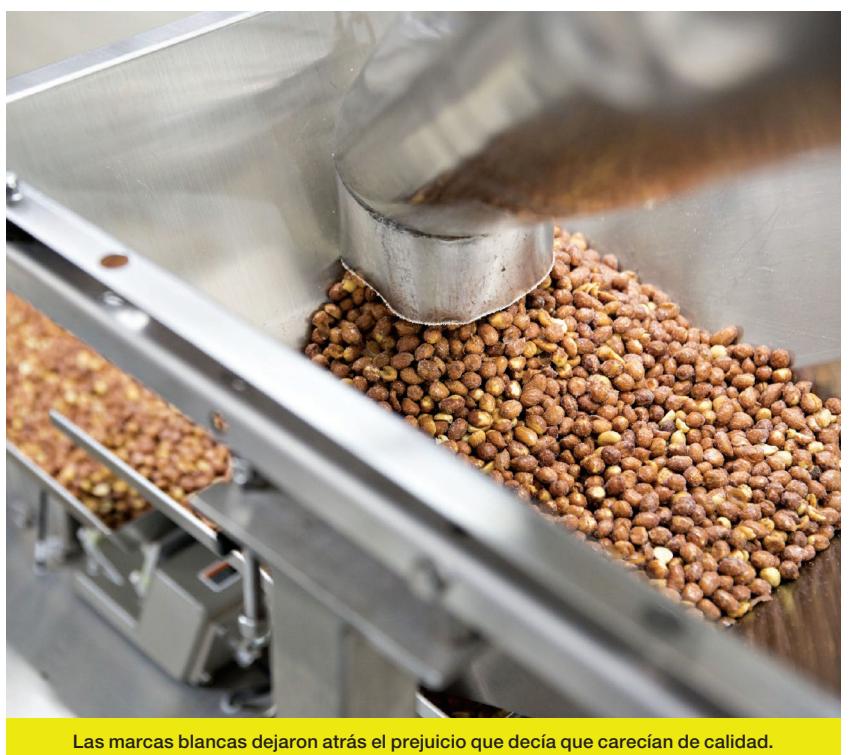


Centro de control con las nuevas tecnologías de Prosegur.

entendiendo el proceso de los *retailers* y espera terminar el año con una segunda línea de producción y más exportaciones. "Antes pensaba que la gente elegía por precio. Pero me sorprendió la calidad que exigen las cadenas. Ofrezco diferentes fórmulas, pero todos piden la mejor calidad para sus marcas. A la vez, exigen precio. Ahí es donde entramos nosotros: como ellos compran directo de fábrica eso da calidad y precio. Se saltean un paso", comenta el creador de la empresa que fabrica 1 millón de tubos de papas por mes en cinco sabores.

Proveedores con trayectoria

Alejandro Bertin, al frente de la firma productora de San Ignacio que provee de dulce de leche para tres grandes supermercados, dice que los *retailers* ponen mucho foco en el precio, una demanda que se hace más notoria en contextos de crisis: "Negociás precio y te dan volumen, es un negocio bastante transparente, pero también te exigen. Existe un sistema de penalidades que hace que te esmeres por dar un muy buen nivel de servicio".



Las marcas blancas dejaron atrás el prejuicio que decía que carecían de calidad.

En la misma fábrica donde se produce el dulce de leche de exportación también se crean los que salen con nombres de súpers, pero con fórmulas adaptadas. "No deja de ser un producto buenísimo porque cumple con todos los estándares de calidad, aunque en esta coyuntura esa exigencia no es tan determinante", aclara y comenta que para empresas como la de él, que también tenían presencia en *food service*, el *retail* los ayuda a seguir girando a pesar de que no compensa la caída de la demanda que trajo la cuarentena.

Aunque la coyuntura lleva, según Bertin, a priorizar el precio por sobre la calidad, opina que es algo temporal. "El producto de calidad en el largo plazo es el que gana el partido. Siempre va a haber alguien que pueda producir más barato pero a costa del producto. Si cumplís con el código alimentario mucho más no podés bajar el precio. Somos la principal exportadora de dulce de leche de la Argentina y eso nos obliga a tener estándares muy altos", comenta sobre el vertical que representa 30 por ciento del negocio, pero

de a poco se va achicando porque muchas veces se encuentra con condiciones, como largos plazos de pago, que dificultan el negocio.

La empresa Ice Cream es la que está detrás de los helados de palito de las marcas de Arcor como Bon o Bon, pero también de los postres helados que salen con el logo de Carrefour, DIA o La Anónima. "Cuando ellos ponen su nombre tienen requisitos de calidad acordes con la mercadería de nuestra marca. Quizás tengan un poco menos de calidad, que en el helado se diferencia en el tenor graso. Pero por lo general los supermercados tienen otras marcas que no los identifican y ahí buscan ser lo más económicos posible", dice Daniel Frascarelli, al frente de la firma que desde El Talar produce 14 millones de litros de helado al año (aunque para este año prevé unos 12), 40 por ciento destinado a marcas blancas en baldes de helado, o postres como el bombón escocés o el almendrado.

Y aunque la empresa tiene una larga trayectoria de trabajo con los *retailers*, coincide que se trata de un terreno con sus propias complicaciones: "Cuando uno tiene un volumen importante con los súpers, empieza a depender de las condiciones que imponen ellos. Y las condiciones a las PyMEs como nosotros son bastante desiguales y leoninas, como la aceptación de las listas de precios. Tengo suba de costos todos los días, pero para que te aprueben una lista pasan meses. Ahí es donde las PyMEs pierden rentabilidad y empezás a pensar si seguís vendiendo o te plantás", admite y resalta también que, con la caída de otros servicios como el *catering* por efecto de la pandemia, los supermercados capitalizan la situación poniendo condiciones muy duras a los proveedores.

"Lo vamos a sostener en la medida en que podamos retomar el volumen de ventas de otros mercados porque lo que tratamos es de obtener una contribución marginal", menciona y explica que en general trabajan con contratos abiertos y nada les impide a las cadenas desarrollar otros proveedores. <AP> *Eugenio Iglesias*



Mano a mano

Alexei Troyano Costa

Líder de Royal Philips para Argentina

El nuevo foco de Philips

En tiempos de pandemia, Royal Philips toma otro protagonismo a partir de su cada vez más acentuada transformación hacia convertirse en una compañía dedicada al negocio de salud. Qué plan tiene para los próximos tres años y cómo dejar atrás la identificación con las lámparas y los televisores.

En julio del año pasado, Alexei Troyano Costa fue anunciado como nuevo líder de Royal Philips para el mercado argentino en reemplazo de Carlos Álvarez López, quien asumió un puesto regional. Este cambio, en cierta medida, refleja la transformación que encaró la firma holandesa hace varios años para convertirse en una compañía de salud, en especial tras desprenderse del negocio de fabricación de televisores – hoy en manos de TPV – y la escisión en 2016 de su pata de Iluminación –ahora

bajo la marca Signify y sin ninguna participación accionaria del *holding* desde septiembre de 2019. El contador Álvarez López salió y entró el físico médico brasileño Troyano Costa para hacerse cargo del Clúster Platino, que además de la Argentina incluye a Uruguay y Paraguay.

"Empecé trabajando en hospitales en el sur de Brasil, especialmente en lo que es diagnóstico por imágenes. Muy rápido me di cuenta que me aburría esa rutina y comencé a involucrarme más

en la parte de adquisición de equipos y tecnología", cuenta en diálogo con APERTURA. Después de realizar un posgrado en Marketing y otro en Administración Hospitalaria y Negocios de Salud, se cambió al mundo corporativo e ingresó en la compañía estadounidense Carestream hasta 2016 cuando pasó al equipo de Royal Philips.

La metamorfosis en el modelo de negocios de la firma fundada en Eindhoven en 1891 se percibe al analizar sus reportes de los últimos años. El vertical de Personal Health, que incluye la venta de aparatos de cocina, afeitadoras y otros *appliances*, pasó de representar un 41,1 por ciento en 2017 a un 30 por ciento el año pasado. En tanto, el área de Diagnóstico y Tratamiento hoy concentra un 44 por ciento de la facturación a nivel global. En la Argentina, indica Troyano, aunque el negocio de consumo continúa teniendo fuerza, la pata de salud ya ocupa la mitad del *revenue*.

"Oficialmente llegué a la Argentina después de las elecciones primarias. Me subí al avión sin el resultado y aterrizaé el lunes posPASO. Apenas llegué a la oficina me preguntaron: '¿Te quedás?'. Y claro que me voy a quedar porque esta no es la primera ni última crisis. Necesitan un poco de optimismo brasileño acá", asegura.

Desde la escisión del negocio de Iluminación y la venta de la fabricación de televisores, la empresa fue profundizando esa transformación hacia el sector de salud. Dentro de esta metamorfosis, ¿en qué estadio se encuentra la Argentina respecto de los mercados más desarrollados?

Estamos en el camino correcto. Donde estamos ahora es distinto de algunos mercados desarrollados, como Estados Unidos o Europa, pero no estamos en una posición muy diferente a países similares, incluso estamos un poco más desarrollados. Comparado con la transformación global, aún tenemos un lado fuerte en la parte de consumo, pero con un crecimiento importante en el área médica. Es el segmento que más crece, especialmente con la incorporación de nue-

vas soluciones, como el vertical de informática médica, telemedicina, IA e historiales médicos electrónicos. Hoy más de la mitad del *business* en la Argentina ya viene del área médica y la previsión es que sea cada vez más fuerte.

¿Siente que se la percibe realmente como una empresa de salud en la Argentina o encaran algún tipo de estrategia para conseguirlo?

La empresa tiene la transformación en su ADN, desde la fábrica de lámparas hasta hoy. Justamente ser una compañía de muchos cambios y transformaciones es lo que la hizo una empresa de muchos años y una exitosa. Todas las decisiones son decisiones de coraje, de salir de donde es reconocida e invertir en otras áreas. En la Argentina estamos cumpliendo 85 años y vemos que hay un reconocimiento porque cuando hacemos una campaña buscamos hacer un *link* con el área de consumo. Por ejemplo, la introducción de los cepillos de dientes eléctricos. Eso está en nuestro plan de *marketing* y se va intensificando. Buscamos dejar claro que la misma tecnología que está presente en un equipo de resonancia magnética también lo está en nuestras afeitadoras. Siempre buscamos este *link* para la fuerza de marca y dentro del área de salud es percibida y reconocida.

¿Qué objetivos se habían propuesto para este año? ¿Tuvieron que modificarlos por la pandemia?

Definimos nuestro plan estratégico para los próximos tres años en diciembre del año pasado. Cuando hicimos

La nueva estructura
Como parte de los cambios que llevó adelante en los últimos años, la compañía dividió su modelo de negocios en tres verticales:

Diagnóstico y tratamiento: in-

cluye la pata de informática de salud, diagnóstico por imágenes, ultrasonido y tratamientos mínimamente invasivos por imagen.

Salud personal: involucra los negocios más relacionados con el consumo como Cuidado Perso-

"Hoy más de la mitad del negocio en la Argentina ya viene del área médica y la previsión es que sea cada vez más fuerte".

el *kickoff* durante la segunda semana de enero nuestro objetivo estaba puesto en transformar la empresa para que sea más digital, en el área de consumo, y en convertirnos en una compañía de informática médica, con respecto al área hospitalaria. Esos eran nuestros retos, además de la continuidad de los negocios que siempre tuvimos. Vino la pandemia y lo primero que pensamos fue: ¿qué va a pasar? Primero buscamos cuidar a nuestra gente y luego, cuando todo se acomodó de una forma más remota, hicimos una revisión de nuestro plan.

Los *outcomes* de la revisión son interesantes porque llegamos a la conclusión de que el Covid-19 aceleró aún más esa transformación. En el área de consumo multiplicamos por 10 las ventas *online* en el último mes. Por suerte ya estábamos preparados para soportar ese movimiento de la demanda. También se aceleró, en la pata de salud, la transformación de ir más hacia ser una compañía de *software*, de análisis de datos de pacientes, de IA. Con la pandemia se vio más la necesidad del mercado de contar con datos e información, entonces ese lado que queríamos desarrollar tuvo una demanda acentuada en estos meses.

En definitiva, no tuvimos que ha-

cer fuertes cambios en el plan porque lo que ya teníamos como prioridad se aceleró y lo que teníamos como una prioridad más baja se fue acomodando porque ya estábamos haciendo un trabajo de reorganización interna de la gente yendo más hacia el área de *software*. Hoy invertimos más del 70 por ciento de I+D en software.

¿Y cómo se traducen esos objetivos de transformación a nivel producto?

En este año y en el próximo nos estamos enfocando en ir hacia un modelo de negocios más de *risk sharing* con los clientes, definiendo cómo Philips puede aportar en toda la cadena a partir de un análisis *end-to-end* del hospital. Es un trabajo fuerte de consultoría, por lo que entramos en un mundo más de venta de conocimiento, consultoría, servicios, y no solo de cajas y equipos. Ese es el primer gran cambio que estamos intensificando.

Por otro lado, en cuanto a informática médica e IA, trabajamos en el soporte para las decisiones clínicas de los médicos a través de soluciones de *software*. Esto les permitirá tener toda la información de un paciente y hacer comparaciones de banco de datos con pacientes similares en el mundo y así volver más rápidas las decisiones. También se aceleró, debido al Covid-19, el segmento de cuidado intensivo de pacientes, en el que ya estábamos con respiradores y monitores. Lo que estamos haciendo es tomar toda esa información de las UCI (unidad de cuidados intensivos) y que esté disponible de manera remota para los médicos por lo que desde otros países podrán analizar a los pacientes y así llevaremos la telemedicina a la terapia intensiva. Todo eso lo estamos lanzando en la Argentina.

A su vez, estamos trayendo un Command Center que es un *software* mediante el cual los hospitales pueden interconectarse por una plataforma y así saber dónde hay camas de terapia intensiva para reubicar a los pacientes.

¿La idea entonces es apuntar menos hacia un consumidor individual y más hacia un B2B con los centros de salud como clientes?

La relación con hospitales, centros de

salud, aseguradores, prepagas y obras sociales viene de los últimos 20 años en el país, aunque ha ido creciendo año tras año. Lo que cambia para nosotros con esta transformación, al movernos hacia el área de informática, es con quién hablamos dentro del hospital. Además de interactuar con el área de imágenes o radiología, ahora ya hablamos de una forma más integral dentro de la institución médica y la relación pasa mucho más a un C-level y convirtiéndonos en un *partner*. Estamos más enfocados en venta y mantenimiento de equipos.

A nivel regional, ¿en qué situación se encuentra la Argentina en materia de tecnología médica?

Es uno de los más avanzados y desarrollados en términos de equipos, soluciones y conocimiento. Sin embargo, cuando hablamos de avance en informática médica y telemedicina ahí hay un desfasaje y la Argentina está un poco por detrás de Brasil, Chile y Colombia en la adopción de estos sistemas. Hay áreas como radiología que están más desarrolladas, pero otras como oncología lo están menos. Hay mucho por hacer aún para tener los hospitales de los pacientes más organizados a través de una plataforma única.

Con este avance del segmento médico en el mix de ingresos, ¿vislumbran un futuro con mucho menos protagonismo en el área de electrodomésticos y productos para el hogar?

Philips tomó esta decisión hace años. La empresa no cambió su misión: mejorar la vida de las personas. En los últimos años el enfoque ha ido cada vez más hacia el área de salud, pero desde una forma más holística donde miramos a las personas en todo su ciclo de vida. No es que solo lo vemos desde adentro del hospital y para tratamientos y diagnósticos, sino también en lo que es prevención y vida saludable. No es que no vamos a estar en el área de consumo, sino que estaremos siempre que haya soluciones de tecnología que estén en línea con una vida saludable, prevención, diagnóstico, tratamiento y *home care*. <AP> Javier Ledesma Cascio.



Casos

El día después de la función pública

Qué les dejó a ejecutivos que venían del sector privado su paso por el Estado durante el último gobierno. Las herramientas y aprendizajes que se llevaron. Dónde están hoy y cómo se reintegraron en la actividad.

Por Catalina Bontempo

A fines del año pasado el triunfo de la fórmula presidencial Alberto Fernández-Cristina Fernández no solo cambió el tablero político, sino que también modificó la realidad laboral de los funcionarios públicos que habían acompañado al expresidente Mauricio Macri durante su gestión. Algunos, incluso venía de trabajar también en la Ciudad, por lo que acumulaban experiencia pública desde hacía 12 años.

Desde los cargos más altos hasta los escalafones más bajos, muchos de los designados en la gestión estatal debieron volver al trabajo privado, ya sea rein-

corporándose a empresas corporativas, sumándose a fundaciones o creando sus propias consultoras. El paso por la gestión les dejó enseñanzas, aprendizajes y, especialmente, herramientas que potencian los desafíos del sector privado. Desde frustraciones hasta nuevas aptitudes, algunos exfuncionarios cuentan cómo fue el recorrido y la adaptación

"Las experiencias en la administración pública fueron exitosas porque se buscaban competencias analíticas, capacidad de gestión, orientación a resultados, tolerancia a la frustración, habilidad interpersonal y agilidad de cambio y aprendizaje", señala Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry Ar-

gentina. La especialista explica que muchos de los funcionarios del macrismo fueron convocados porque, además de compartir una causa política, tenían aptitudes y competencias para aportar al gobierno. "Venían con algún *expertise* muy particular para contribuir a proyectos de cambios de modelos operativos y transformaciones digitales", opina.

Se trató de un beneficio mutuo, dado que, tal como señala Gadow, luego de años de experiencia en el mundo público muchos exfuncionarios ganaron capacidad de resiliencia, cintura política y habilidad de gestionar. Si bien aclara que estos seis meses no fueron los mejores en relación a la apertura de búsquedas laborales, debido a la pandemia por el coronavirus, aquellas empresas que vieron que fue exitosa la vuelta de los exfuncionarios al mundo privado volvieron a buscar nuevos perfiles del ámbito público. "Las organizaciones buscan talento y estamos hablando de niveles ejecutivos. En un contexto de Covid-19 se genera la necesidad de líderes disruptivos, que puedan manejar la ambigüedad, lo impredecible, lo nuevo y que tengan tolerancia a la frustración y la incertidumbre", sostiene Gadow.

La mayoría de los que transitaron una vida pública insisten en que la capacidad de generar consensos es una de las grandes herramientas adquiri-



Marisa Bircher, exsecretaria de Comercio Exterior.

das. "La gestión pública te abre un panorama muy grande en términos de consensuar y respetar los intereses de los distintos sectores, comprender sus opiniones y ver cómo converger hacia tu objetivo", indica Andrés Ibarra, exministro de Modernización, quien luego de 12 años trabajando en la Ciudad de Buenos Aires y luego en la Nación volvió a desempeñarse en lo privado con la Fundación PAD (País Abierto y Digital). "Armé una fundación con el *background* para estar cerca de la modernización y digitalización en ciudades, provincias y países", señala quien estuvo a cargo de fortalecer las áreas tecnológicas y de desarrollo de sistemas de la administración macrista.

Previo a su paso por el Estado el economista había tenido una vasta experiencia en las empresas. Fue CFO de Autopistas del Sol, trabajó en el área de Recursos Humanos y Comercial, fue gerente General de Boca durante la presidencia de Macri y a partir de 2007, cuando Macri ganó la jefatura porteña, comenzó a trabajar en el ámbito público. "De la gestión privada uno viene con una inercia en la que las decisiones de implementaciones son más rápidas. La desesperación era que la velocidad para ejecutar las cosas no era igual que en el sector privado. La primera cuestión diferencial es el tema de la burocracia interna y justamente eso fue lo que dio origen a que traba-

járamos en la modernización de esos procesos, en los llamados a licitación y contrataciones", enumera. En el sector privado, al ser un proceso más verticalista de toma de decisiones, la operatividad es más rápida, gráfica. Ibarra insiste en que la doble experiencia es enriquecedora. "Sé perfectamente cómo juega la burocracia y conozco toda la arquitectura normativa, eso te da un conocimiento importante que es muy útil". Sin embargo, para el exministro el trabajo no se diferencia. Ambos son administradores y la lógica entre los sectores es similar más que nada en lo relacionado a la modernización e innovación, porque las tecnologías son las mismas.

Además de coincidir con una idea política, muchos de los que se trasladaron a la función pública lo hicieron para liderar proyectos estratégicos, como Martín Martorell, exsubsecretario de Agenda Digital, quien durante años trabajó para compañías internacionales pero que estaba comprometido e interesado en la agenda digital del país.

Si bien había sido asesor *ad-honorem* del Ministerio de Modernización durante tres años, su paso por el sector público fue corto: solo se desempeñó un año y dos meses como funcionario. "Aun siendo breve, me dejó un montón de enseñanzas", sostiene Martorell, quien gracias a su paso por el Estado aprendió a "rebuscárselas". "No tenía presupuesto propio ni equipo. Aprendí a crear redes de trabajo con otros ministerios y articular ecosistemas entre las gobernaciones locales, las empresas, las universidades y las personas", observa. Para el exfuncionario, que actualmente trabaja en Rappi Brasil, participar del Estado aumenta el panorama: "En la empresa tenés una perspectiva más acotada y el gobierno te amplía. Esa visión amplia hoy me sirve. El gobierno te da una mirada de helicóptero y un concepto de ecosistema". Su vuelta al sector privado se dio de forma bastante natural, debido a que su rol en el Estado era específico por su capacidad previa. "Luego de impulsar la transformación digital desde el gobierno nacional, estar en una startup

que crece como lo hace esta empresa es un lujo", confiesa.

Capacidad de gestión

La experiencia como titulares de carteras decisivas también afina la rigurosidad y la necesidad de un seguimiento personal de cada plan, resaltan quienes desempeñaron esa tarea. "Sos un malabarista con varias pelotas en el aire", compara Adolfo Rubinstein, exministro de Salud, quien explica que los funcionarios suelen tener diversos temas en la cabeza. A pesar de

"La gestión pública te abre un panorama muy grande en términos de consensuar y respetar los intereses de los distintos sectores".

Andrés Ibarra, exministro de Modernización.



la necesidad de delegar tareas, es preciso estar atrás de ellas para lograr su concreción. "Uno tiene que estar al acecho siguiendo el trámite minuto a minuto. Aunque tengas gente de confianza, después de unos meses te preguntás qué pasó con tal cosa y te das cuenta de que no pasó nada", afirma. Rubinstein es médico y dedicó su carrera a la investigación académica. Es titular de la materia de Salud Pública de la Universidad de Buenos Aires y durante 20 años fue jefe de Medicina Familiar y Comunitaria del Hospital Italiano. En 2012 creó el Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS) del cual fue director General hasta que entró en la función pública en 2017. A fines de noviembre de 2019 renunció a su cargo y fundó el Centro de Implementación e Innovación de políticas en Salud (CIIPS). "Es una plataforma de consultoría para el gobierno, instituciones no gubernamentales y privadas para desarrollar programas y políticas de salud", aclara.

Si bien la experiencia en la administración estatal fue solo de dos años, para Rubinstein fueron suficientes. "Adquirí un curso rápido de entrenamiento en el aprendizaje de códigos, normas y cultura de la gestión pública. La dinámica privada es diferente,

las decisiones se toman e implementan rápidamente, no hay tanto procedimental ni giros de expedientes. Me enfrenté con un enmarañado burocrático donde funciona con piloto automático", agrega.

Tal vez la máxima enseñanza sea haber conseguido tener una visión más amplia. "Esa perspectiva no la tenía cuando estaba en el sector privado académico. La dimensión de lo que manejás es único, desde los presupuestos que se miden en cientos de miles de millones hasta una decisión que tomás y que afecta a millones de personas. Tener esa perspectiva macro te da soltura para entender cómo funcionan las cosas". Otra de las herramientas que se aprenden es a estar más atento que de costumbre. "En política tenés que cuidarte para no mandarte una derrapada que te ponga en problemas. Todo el

mundo tiene terror a firmar algo", reflexiona Rubinstein.

Entre las habilidades adquiridas que destacan los exfuncionarios está el trabajo en equipo y el liderazgo aprendido. "El trabajo en equipo te da resultados. Un acuerdo como el de la Unión Europea- Mercosur no se hace solo", indica Marisa Bircher, exsecretaria de Comercio Exterior del Gobierno de Cambiemos. "Yo me daba vuelta y tenía al Secretario de Relaciones Económicas Internacionales, con quien liderábamos a un equipo de 15 disciplinas, y cada uno de ellos, a su vez, lideraba a un equipo técnico", ejemplifica Bircher, quien cuenta que desde los 23 años comenzó a coordinar equipos de gente. "Es conocer qué puede hacer cada uno y sus cualidades", destaca.

Los últimos 12 años Bircher trabajó junto a Mauricio Macri, primero en la

Ciudad de Buenos Aires y luego en el Gobierno Nacional. Antes había participado durante cuatro años del kirchnerismo en la Fundación Exportar, una institución mixta. "Soy muy técnica, por eso trabajé en varios gobiernos", añade. La licenciada en Comercio Exterior asegura que su paso por el Estado le dejó muchos aprendizajes en el campo de las relaciones exteriores. "Todo lo que hice en el gobierno lo capitalizo desde las relaciones internacionales que me quedaron", detalla quien a principios de año lanzó

y de seguridad con las que había tenido vínculo", cuenta. A todas las rechazó y, en la actualidad, además de dar clases en la UBA, el economista trabaja junto a Patricia Bullrich en el think tank Instituto de Estudios Estratégicos en Seguridad.

Su rol en el Ministerio era administrar el presupuesto. "Me encargaba de finanzas, adquisiciones, del personal, presupuesto y recursos humanos. Fue una experiencia impresionante", grafica. Otra enseñanza que le dejó fue aprender a administrar minuciosamen-

"La dinámica privada es diferente, las decisiones se toman y se implementan rápido. Me enfrenté con un enmarañado burocrático donde funciona con piloto automático". Adolfo Rubinstein, exsecretario de Salud.

su propia consultora, Biglobal. "En febrero me empezaron a contactar y el armado se dio de forma natural. No estaba en mis planes, pero primero me llamaron para un proyecto local de la agroindustria, me contactaron para un proyecto regional y después para otro del sudeste asiático, así que empecé a sumar equipo y decidí ponerle marca y armar una estructura", asegura. Para Bircher, su paso por la gestión le permitió un gran desarrollo. "Extraño mucho la responsabilidad de representar al país. Tuvimos resultados muy concretos y fue una tarea que sacó de mí lo desconocido. Fue una experiencia que va a generar otras oportunidades a futuro y me dio mucho crecimiento", sintetiza.

Aprender a enfrentar la adversidad es otra capacidad que se adquiere en el paso por la administración estatal, comparten exfuncionarios. "Remás en petróleo, porque todo requiere creatividad. Es luchar contra la burocracia, porque apenas proponés algo te dicen que no se puede hacer", explica Martín Siracusa, exsubsecretario de Gestión Administrativa del Ministerio de Seguridad, a quien algunas compañías internacionales le ofrecieron trabajo cuando terminó la gestión. "Se me acercaron seis empresas tecnológicas

te. "Estuvimos un año ahorrando para la compra de un avión. Es una cosa milimétrica de burocracia. Transparentamos un sistema de adicionales y conseguimos los fondos y con esa plata pudimos negociar la compra de un avión", precisa.

La clave del sector público, para Siracusa, es moverse: "Es un impacto de cosas muy concretas y certeras". Convivir con la inestabilidad también fue un aprendizaje. "Todas las semanas pensaba que se terminaba. Apenas asumimos, se escaparon los prófugos de la triple fuga. Aunque tenía fe en que íbamos a completar el mandato,



Leonardo Sarquís, exministro de Agroindustria bonaerense.

ningún ministro de Seguridad dura los cuatro años. Fue una apuesta muy grande. Pero igual, ¿quién te garantiza estabilidad? Es algo que pasa en todos los trabajos", evalúa.

La creatividad es otro rasgo destacable para quienes dedicaron años al trabajo en el ámbito estatal. "En la gestión uno hace lo que puede con las herramientas que tiene y en el contexto que le toca", afirma Leonardo Sarquís, exministro de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires, quien luego del triunfo de Axel Kicillof en la provincia reflotó la consultora que tenía, Confiagro, aunque admite que "salir de lo público y volver a lo privado cuesta". El exfuncionario ya tenía experiencia en el ámbito estatal desde la administración de Felipe Solá en la gobernación y había trabajado 20 años en el sector privado, en dirección de empresas de fitosanitarios, en YPF y en la industria agroquímica. "Tenés una visión de los dos lados del mostrador. Yo sé qué cosas les aprieta en los zapatos a los municipios y por dónde trabajar", argumenta.

Aprender a trabajar con lo inesperado es fundamental. Sarquís cuenta que en cuanto asumió experimentó las dos inundaciones más graves de la provincia y luego siguió la sequía más prolongada de su historia, además del desafío de tener que gobernar con muy poco presupuesto. "Tenés que aprender a ser creativo, trabajar en equipo y escuchar a la gente. En cuatro años hicimos un montón de cosas sin presupuesto y manejamos sin clientelismo ni subsidios. Tratamos de meterle un profesionalismo que no existía", recuerda Sarquís.

Además de la resiliencia, hay que aprender a convivir con lo que no depende del trabajo personal. "Cuatro años no te alcanzan y, a pesar de haber logrado mucha desburocratización y eficiencia, quedaron muchos temas pendientes", cierra Sarquís. También insiste en el contacto con la gente y la capacidad de escuchar: "Hice 600.000 kilómetros en auto dando tres vueltas a la provincia en cada municipio y aprender a escuchar a todos es una herramienta". <AP>

Apertura

PRESENTA

TARGET

Un especial con las últimas tendencias de publicidad, marketing y branding. Cómo comunicar en tiempos de crisis.

TARGET

Puesto

①

Arcor

Evolución '19-'20

1 =

②

MercadoLibre

5 ↑

③

Toyota

0 =

④

Coca-Cola

3 ↓

⑤

YPF

0 =

Top Brands 2020

El valor en los hechos

Las marcas del top 5 del ranking Top Brands de APERTURA y SEL Consultores cuentan el detrás de escena de la construcción de marca en cuarentena, donde el storytelling ya fue reemplazado por un storydoing que también afecta a la pauta.

Por Lucila Lopardo

La nueva edición del *ranking* de Top Brands que cada año realizan APERTURA y SEL Consultores llegó en un contexto atípico para la historia de la humanidad y, por ende, para las marcas. En total, 260 líderes de opinión eligieron a las firmas más valoradas. En esta edición, Arcor recuperó la punta luego de que fuera tomada por Coca-Cola en 2019, firma que se destacó durante el período de aislamiento obligatorio por la edición de "Por Todos" –una resignificación del "Para Todos" ideado por el creativo Martín Mercado en medio de la crisis del 2001. Pero, esta vez, Coca-Cola se quedó con el cuarto puesto y fue superada por Mercado Libre, en segundo lugar, y por Toyota, en el tercero.

La empresa creada por Marcos Galperín no solo se la jugó y cambió el "apretón de mano" por el "codo a codo" en su logo, también apeló a la concientización y a la pauta en medios analógicos con "La tapa del lunes". "Los argentinos tenemos el diario del lunes. Usémoslo para ganarle al virus", se pudo leer en las tapas de los diarios locales del 23 marzo, solo un fin de semana después de declararse la primera cuarentena obligatoria en el país. En paralelo, durante los últimos 100 días de aislamiento, las noticias sobre la capitalización de mercado del unicornio argentino no dejaron de actualizarse. Al cierre de esta edición, el valor de la empresa había llegado a los US\$ 50.000 millones en Wall Street.

Toyota se mantuvo, firme, en el tercer puesto. En cuarentena, la automotriz japonesa apostó a la digitalización de toda su cadena de venta y esta apuesta es para el largo plazo, lo que implica un cambio de paradigma total: de las visitas al concesionario hasta lograr el sí final a un paso a paso que permitirá realizar todas las operaciones de manera remota y hasta enviar el 0Km al domicilio del comprador.

En quinto lugar aparece YPF, la petrolera que tuvo que atravesar el cambio de Gobierno. "La renovación de autoridades y reconfiguración de la compañía sucedió casi en paralelo a la pandemia. Algunos nos incorporamos a YPF en enero, pero el nuevo CEO y la designación de sus principales colaboradores fue hace pocas semanas", reconoce Leandro Caruso, nuevo CMO de la firma. Sociólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Caruso se desempeñó durante más de 25 años como consultor independiente de investigación de mercados y marketing. Para el ejecutivo, el principal valor de YPF está en lo nacional, el hecho de que es percibida como "nuestra" por los argentinos y, además, porque ofrece el valor de la energía al que define como "un concepto cargado de positividad".

"Claramente, una de las grandes tendencias del mundo de las marcas en contexto de pandemia fue el vuelco que hubo hacia los canales de venta digitales, que en su momento se veían como secundarios en muchas categorías. Muchas marcas y muchos consumidores se vieron obligados a recu-

Puesto

⑥

Google

2 ↓

⑦

La Serenísima

1 ↓

⑧

Natura

4 ↑

⑨

Unilever

0 =

⑩

Banco Galicia

5 ↑

⑪

Apple

3 ↓

⑫

Ford

1 ↓

⑬

Mercedes-Benz

3 ↓

⑭

Samsung

3 ↑

⑮

Cervecería y Maltería Quilmes

2 ↓

rir a nuevas formas de vender y comprar que llegaron para quedarse", sostiene Julia Kaiser, directora de Estrategia en Havas/HOY, quien destaca que las principales consultas de sus clientes tuvieron más que ver con recibir "apoyo" para reinventar su producto y, en segundo lugar, con dar un mensaje alineado al contexto. "Los clientes que no se vieron tan afectados querían saber cómo podían comunicar con sensibilidad y qué podían aportar desde su lugar. Las consultas que recibimos y los cambios que se tuvieron que hacer fueron desde modelo de negocio hasta detalles de cómo evitar el uso de ciertas palabras", sostiene Kaiser.

Gisela Gutiérrez es directora Ejecutiva de We Are Planta, agencia dedicada a construir marcas y consumidores más conscientes con foco en la sustentabilidad, la perspectiva de género y el impacto positivo. Desde hace un año que funciona al 100 por ciento con un equipo nómada digital, cada uno desde la ciudad en que reside y evitando reuniones presenciales innecesarias. "Cuando empecé era 'la hippie', porque hacíamos todos los procesos de manera virtual o porque nos empezamos a enfocar, desde la propuesta de valor, en valores y cuestiones más trascendentales. Hoy esto se aceleró y las marcas con las que hablamos hace un año nos están contactando ahora", destaca.

"El valor" es aquella cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.



“Los kioscos son uno de los canales más afectados y los estamos apoyando con dos iniciativas”.

Valeria Abadi, gerente de Arcor.

En 2020 esto tomó relieve para las marcas. ¿Por qué son consideradas en medio de una emergencia sanitaria y económica a la que se le suman conflictos sociales y medioambientales? ¿Cómo enfrentan las marcas a este gran “dilema” que se virtió la realidad? Al cierre de esta edición, había empezado la campaña #StopHateforProfit generada tras la negativa de Facebook de eliminar un discurso del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, en el que se pronunciaba en contra del movimiento #BlackLivesMatters. Por este hecho, Unilever comunicó que no colocará más publicidad en Facebook y Twitter en Estados Unidos hasta fin de año por “fomentar el discurso del odio” y porque estas plataformas “no agregan valor a las personas y a la sociedad”. A esta medida se sumaron otros gigantes como Coca-Cola y Ford (suspendieron la publicidad en redes por un mes), HP (aclaró que dejará de sumar publicidad hasta que vea que las redes son un “entorno más seguro”) y Adidas (“hasta que termine julio”), entre otros. Se calcula que, en total, 90 auspiciantes dieron de baja sus anuncios en esas redes. Al día siguiente del anuncio de Unilever, las acciones de Facebook y Twitter cayeron un 7 por ciento.

Sobre este tema, Kaiser aclara que las marcas siempre fueron construcciones colectivas en la mente de las personas y que eso no deja de ser cierto hoy. “Lo que pasa es que las personas tenían muchas menos fuentes de información de las que nutrirse, entonces lo que sabían sobre una marca provenía principalmente de la publicidad”, explica. Hoy, la cantidad de información a la que las personas están expuestas no solo cambió la percepción de las marcas, sino del mundo. “Las marcas pasaron de marcar tendencia a correr por detrás de los movimientos sociales tratando de formar parte. Es un cambio de paradigma, pero creo que es un cambio de paradigma muy desafiante y, si sabemos cómo abordarlo, le puede abrir nuevas puertas a nuestra creatividad”, añade.

La red social de Mark Zuckerberg emitió un comunicado en el que asegura que se invierten “miles de millones de dólares cada año para revisar y actualizar las políticas”. “Somos auditados por grupos de derechos civiles y hemos vedado de Facebook e Instagram a 250 organizaciones de supremacía blanca. Las inversiones que hemos realizado en Inteligencia Artificial nos permiten identificar 90 por ciento del contenido con discurso de odio antes de que los usuarios lo reporten”, aseguró la firma en su comunicado global. Así, en un momento donde todos hablan de digitalización, se ve cómo –y ahora sí– el *storytelling* se transformó en *storydoing*. Y ese “hacer” implica, más que nunca, decidir qué se hace con el presupuesto.

Salvar la Pascua

Tras un 2019 fuera de la punta, Arcor recuperó el primer puesto en el ranking de Top Brands. “Este fue un año inesperado, nadie tenía un plan de pandemia ni pensó que esto podía pasar”, reconoce Valeria Abadi, gerente Corporativo de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing de Grupo Arcor, para quien la emergencia sanitaria que se combina, en la Argentina, con la crisis económica puso a prueba “la capacidad de pensar en el otro, no solo desde una mirada comercial sino, también, como comunidad”. En ese sentido, Abadi reconoce que Arcor es una marca que desde siempre estuvo bien articulada con otras empresas, organizaciones y asociaciones civiles y que fue esa trayectoria la que los ayudó a accionar rápido y en red.

El primer hecho que Abadi destaca como acción de marketing de cuarentena fueron las Pascuas: “Es un evento que se planifica con mucha anticipación, se produce con anticipación y la pregunta fue: ‘Y ahora qué hacemos con todos estos huevos?’”. En ese momento la cuarentena recién había comenzado: la gente salía menos, compraba menos y el contacto con esas góndolas actualizadas llenas de huevos de chocolate era menor. Sin embargo, la marca registró una necesidad de festejo: una encuesta realizada por la empresa Datos Claros a 1001 casos panelistas, entre el 1º y el 5 de abril, reveló que 8 de cada 10 consumidores iban a festejar la fecha y que para el 90 por ciento era “muy importante”. Por eso, y “en menos de una semana”, la empresa habilitó el canal de venta por WhatsApp con entrega y distribución en todo el país a través de la red de distribuidores. ¿El desafío?

Esa red nunca había trabajado con el consumidor final. “Salvamos la Pascua”, asegura Abadi quien cuenta que salieron a comunicar esta acción en todos los medios masivos y digitales y que, además, sumaron la donación de huevos a los principales hospitales del país.

Con la continuidad de la cuarentena, la firma decidió salir, a principios de julio en la semana de la dulzura, con su propia plataforma de venta directa, “Arcor en casa”, y con entrega gratuita en todo el país. “Esto es una innovación enorme y la pudimos hacer en tiempo récord”, dice Abadi y aclara que esto no quiere decir que se vaya a reemplazar a los kioscos, sino todo lo contrario. Las ventas minoristas fueron las más golpeadas en estos más de 100 días de aislamiento obligatorio y en el AMBA en particular. Según datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas cayeron un 50,8 por ciento en mayo. Dentro de esa baja, el rubro de alimentos y bebidas bajó un 14,8 por ciento. Los kioscos no pueden apalancarse en el *e-commerce* y están más ligados a la compra de “oportunidad”, en una parada de colectivo, cerca de una escuela o cualquier otra institución. Con la actividad parada, desde Arcor informan que ya hay 23.000 que cerraron sus puertas en todo el país. “Es uno de los canales más afectados y si bien estamos con la venta *online*, los estamos apoyando con dos iniciativas”, subraya Abadi. Estas son: “Salvemos al Kiosco”, para el que la firma dispuso \$ 140 millones para apoyar la reapertura de más de 10.000 locales, y “Ayudando a tu Kiosco, tu plata vale doble”, que propone la adquisición de *vouchers online* que duplican su valor cuando los consumidores retiran los productos en su kiosco amigo. “Lo que Arcor eligió y lo que elige en general es dar soluciones y en este contexto tratamos de que sean soluciones para la vida, para el consumidor y para los kioscos”, define Abadi.

En este marco, la ejecutiva reconoce que la estrategia de comunicación se abocó de manera muy fuerte a los canales digitales. “Estamos aumentando la conversación en redes propias con contenido relacionado al cuidado y la higiene y actividades de esparcimiento y entretenimiento”, explica y agrega que esto derivó en que haya muy poca pauta en televisión. “Prácticamente en TV de todo lo que teníamos planeado no salió nada. En un año normal podríamos hablar de que el 20 por ciento iba a lo digital, ahora, casi que la televisión no arrancó”, reconoce.

Codo a codo

La cuarentena obligatoria se anunció el jueves 19 de marzo y entró en vigor al día siguiente, viernes 20 de marzo. Esa mañana, la directora de Branding y Comunicaciones de MercadoLibre mandó un mensaje al equipo: “Esto va a afectar a las comunidades, hay que tomarlo en serio”. Con esa bajada, la agencia GUT empezó a trabajar. De ese trabajo surgió un nuevo logo: chau apretón de manos, hola saludo con codos. “Así empezamos a crear un awareness de la temática. El viernes salimos con el logo y el sábado me manda un mensaje

Marcos Galperín y me dice: ‘Cambiemos el logo en todo’, destaca Sean Summers, Chief Marketing Officer de la firma. Al cambio de logo le siguió la “tapa del lunes 23 de marzo” en los diarios del sábado 21 a nivel regional. “Los primeros días nadie se tomaba la situación en serio y nos propusimos duplicar la apuesta y empezar a usar todos los medios para concientizar sobre lo que estaba pasando”, afirma. Para Summers, todo lo sucedido en este período reflejó y tangibilizó al 100 por ciento el ADN emprendedor de la firma, su propósito para democratizar el comercio.

“Ya desde 2019 la marca se animó a hacer cosas que la exceden desde el negocio”, subraya y cita la campaña “Cajas” que salió en plena contienda electoral, con las locuciones del actor Luis Brandoni y la actriz Florencia Peña, conocidos, cada uno, por tener una visión política distinta, pero a los que se los escuchó juntos con un mensaje de optimismo en el que se aclara que “lo mejor está por llegar”. “Esta campaña llegó a un territorio en el que ninguna marca se mete, en el deber cívico y en el enviar un mensaje de optimismo respecto del futuro. Merca-

“Ya desde 2019 la marca se animó a hacer cosas que la exceden desde el negocio”.

Sean Summers, CMO de MercadoLibre.





Juan Pablo Grano (gerente de Marketing de Toyota), Diego Recalde (VP de Coca-Cola) y Leandro Caruso (CMO de YPF).

doLibre empezó a ponerse en los zapatos del usuario”, destaca. En este sentido, para Summers en este período se intensificó más el “primero hacé y después contá”. Para esto, así como activaron en menos de 24 horas el cambio en la comunicación generaron dos alianzas con los que serían dos necesidades clave: la salud y la alimentación, a través de campañas de donación a la Cruz Roja y Banco de Alimentos. Por otro lado, también ofrecieron una baja en las comisiones para los usuarios y vendedores. En paralelo, la valuación del *marketplace* siguió creciendo y las búsquedas de personal, también. En medio de la crisis económica y con cese de actividades y reducción de personal en otras industrias y cierre de comercios, MercadoLibre anunció la contratación de 5000 nuevos empleados en toda la región. Y el foco en la región no está de más, Summers destaca como un gran valor de la marca el haber logrado la expansión: “El 60 por ciento del negocio está en Brasil, somos líderes en México y allí competimos contra la empresa más grande del mundo; en paralelo, la mitad del plantel está en la Argentina”. Para el ejecutivo, el éxito está en que la firma es “cero dogmática”. “Somos una compañía que nació en el marketing digital programático, en el que si invierto un peso, el retorno está determinado”, explica y aclara que este marketing de *performance* los llevó en principio a ser importantes inversores de publicidad en Google y Facebook, pero, con los años, se abrieron y construyeron marca en otras plataformas. “Nos hemos ido animando a la televisión abierta... Los medios son importantes y nuestro desafío, como marca, es encontrar un equilibrio entre el marketing y el branding, lo que se llama ‘brandformance’”, cierra Summers.

Compra digital

Marcas que van de lo analógico a lo digital. Otras que nacieron como punto.com y empiezan a crear valor en otros medios y entornos. En todos los casos, la estrategia tiende a un equilibrio, pero lo cierto es que un contexto en el que el aislamiento social es la regla y las salidas están vedadas, la continuidad de la operación depende de poder concretar la venta del producto de manera 100 por ciento remota, y

Toyota destinó todos sus esfuerzos a lograrlo en un tiempo récord. Juan Pablo Grano, gerente de Marketing de Toyota Argentina, explica que, al trabajar por año fiscal y no por año calendario, el ciclo de actividades de la marca comenzaba en abril. “La pandemia nos agarró al comenzar el año y fue borrón y cuenta nueva, tuvimos que revisar la estrategia de nuevo y revisar los planes y los presupuestos”, explica y reconoce que el sector ya venía con dificultades desde 2019 por la caída de la demanda, pero con el Covid-19 las prioridades del marketing cambiaron por completo.

“La digitalización pasó a ser la prioridad por una cuestión lógica: perdimos los puntos de contacto con los clientes desde los concesionarios hasta los de activación propia como stands y eventos”, destaca. La prioridad digital fue de la mano del negocio: “Teníamos que darle soporte al área de ventas para seguir haciendo operaciones y manteniendo el mayor volumen de operaciones”. Este proceso de venta *online* comenzó en diciembre de 2019, pero con la pandemia se aceleró al nivel de que hoy ya se puede cotizar cualquier vehículo a través de la web. “La teníamos lanzada, desarrollada y funcionando pero lo que hicimos fue potenciarlo desde la comunicación y durante abril y mayo todos nuestros esfuerzos fueron para hacer conocer este canal digital”, explica Grano. Con el slogan “Cotizá sin salir de tu casa”, la campaña fue totalmente *online*. En este sentido, el ejecutivo reconoce que la torta entre la pauta digital y analógica se dio vuelta. “Hoy claramente predomina lo digital y estamos yendo a que los próximos años entre el 70 y el 75 por ciento de la pauta sea digital”, asegura y destaca la incorporación de plataformas de CRM con la posibilidad de segmentar mensajes y necesidades según el perfil del cliente: “No es lo mismo hablar en una instancia de venta que mandar el mensaje de recordatorio para el service del vehículo. Queremos que el mensaje sea pertinente”.

Ahora el foco está en que la compra del auto se pueda hacer 100 por ciento de manera remota. “Estamos considerando la posibilidad de sumar el *delivery* del auto a la casa”, cuenta Grano. A esto se le suma la importancia del “safe tracking”, es decir, el seguimiento de todo el proceso desde que se toma



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

la decisión y se señala el vehículo hasta que se recibe. "En ese punto es en el que está el mayor desafío, la pregunta del 'ya lo sé pero cuándo me lo van a entregar, lo quiero lo antes posible'", relata el ejecutivo y aclara que estos avances van a permitir dar una mayor visibilidad al proceso de compra y, también, de postventa. "Queremos ofrecer que hoy puedes hacer la reserva del servicio *online*, elegir turnos sobre el tipo de servicio que querés, en el concesionario o bien con el servicio móvil. También pensamos incorporar un servicio de *pick-up, delivery*. Todo lo que estamos haciendo es para facilitarle el proceso y la vida al cliente", asegura Grano.

Por Todos

Coca-Cola siempre habló en los momentos difíciles. En 2001, en plena crisis económica e institucional, sacó su famoso *spot* "Para Todos", en el que el creativo Martín Mercado asoció los valores de la marca con la adaptación y envase de cada producto para la necesidad de cada cliente. Hoy, esas necesidades surgen en un momento de aislamiento social, asociando cada formato a una circunstancia particular de cuarentena. "Veníamos planificando un año muy normal para 2020 con eventos deportivos importantes como los Juegos Olímpicos de Tokio, en el que somos auspiciante global, y teníamos, también, la Copa América. Empezamos a posponer los planes hasta que entendimos que el plan de 2020 iba a ser totalmente diferente", destaca Diego Recalde, VP de Marketing de Coca-Cola Cono Sur.

Ese cambio implicó cancelar campañas y lanzamientos ligados a innovación. "Un denominador común de este año creo que fue el poder manejarnos dentro de la incertidumbre, no sabemos cuándo las cosas van a regresar a la normalidad o cómo va a ser la nueva normalidad", apunta Recalde y aclara que dentro de esta incertidumbre se decidió continuar con una línea que, considera, marca la trayectoria de Coca-Cola. "A comienzos del siglo XX fue una de las primeras marcas que tomó una posición respecto de los derechos de la mujer y sacó una publicidad. Lo mismo sucedió a mediados del siglo XX con el racismo", sostiene. En la Argentina y en la región esa toma de postura se destacó en las crisis económicas. "Las crisis no son ajenas a la compañía. El 'Para Todos' de 2001 fue relocutado en idiomas y acentos para distintos países. En ese sentido salió la idea de Martín Mercado de poder volver a tener un punto de vista y una palabra de aliento para las personas que están en la primera línea", dice Recalde.

El *spot* se pudo ver en todas las plataformas, pero Recalde también reconoce que lo digital es la regla: "Esta crisis ha acelerado el crecimiento de manera exponencial, lo que se esperaba que sucediera en 4 o 5 años ha sucedido en 6 meses, la gente ha tenido que recurrir a contenido digital como manera de comunicarnos", afirma. Entre los aprendizajes, Recalde destaca, sin titubear, la flexibilidad. "Es el valor de la época. Uno puede decir, con anticipación, 'esto es lo que vamos a hacer', pero si después no aplica, no aplica, y hay que cambiar", dice y reflexiona: "Hay que tener las antenas paradas y los oídos abiertos. Lo

que podía llegar a funcionar en marzo, hoy en julio no funciona y nos sabemos si en septiembre el escenario va a ser otro".

El foco en la energía

YPF se mantuvo en el quinto puesto del *ranking* por segundo año consecutivo, a pesar de que la firma se vio atravesada por el cambio de autoridades y, además, la baja del precio internacional del petróleo. "En muy poco tiempo tuvimos que compatibilizar un presupuesto y un plan de acción construido antes de nuestra llegada, adaptarlos a la nueva estrategia comercial y comunicacional de nuestra gestión y, casi al mismo tiempo, al nuevo contexto de la pandemia", destaca Leandro Caruso, flamante CMO. Para eso, aclara que fue necesario trabajar "mucho y rápido", lo que implicó suspender planes y ajustar el presupuesto. "La cuarentena produjo una merma en la actividad, que redujo sensiblemente el presupuesto, que ya había sido afectado también por la crisis internacional del petróleo. Había un calendario de desarrollos, lanzamientos y comunicación en todas las unidades de negocio de YPF que hubo que adaptar o posponer", reconoce.

En esa agilidad, el equipo adaptó los protocolos de trabajo y trabajó específicamente en el mantenimiento de redes para el abastecimiento de energía sobre los servicios esenciales de salud y transporte. "Enseguida reactivamos nuestras tiendas para ofrecer alimentos y bebidas a los transportistas de todo el país. Abastecimos de combustible a los vuelos de repatriación de argentinos. Era el momento del *storydoing* más que del *storytelling*", sostiene. Ya en la segunda etapa de la pandemia, en la que se destacó la flexibilización y apertura de nuevos servicios, la firma lanzó varias iniciativas bajo el concepto #EstacionAlServicio. "Se adaptaron productos y servicios en combustibles, tiendas full, Boxes y nuestro programa de fidelización ServiClub, acompañados de promociones y descuentos e incentivando el uso de la aplicación YPF como modalidad de pago más eficiente, que además evita el contacto físico", explica Caruso.

De ahora en más, el desafío está en desplegar la estrategia comunicacional y de marketing creativa que acompañe a los diferentes públicos de la empresa a medida que se garantiza el servicio. Por ejemplo, YPF está presente en eventos deportivos, como *sponsor* de la Selección de Fútbol, o bien en eventos culturales como festivales de música. "A través de ServiClub, sus más de 4 millones de socios activos participan de descuentos, sorteos y otras iniciativas asociados a estos eventos que hubo que cancelar", explica Caruso. Con eventos cancelados y otros en *stand-by*, lo que queda es el *online*. "Es necesario profundizar el proceso de digitalización de la experiencia del cliente, logrando mayor eficiencia e integración. Un caso importante, pero no el único, es nuestra app YPF, una de las aplicaciones con más descargas en su categoría", explica y cierra: "También, desde lo comercial, estábamos trabajando en el lanzamiento de nuevos productos, en nuevos canales de relacionamiento con nuestros clientes. No podemos adelantar cuáles, porque se harán lo antes posible". <AP>



CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.

Youtubers

Detrás de cámara

A 10 años de que los youtubers argentinos pudieran comenzar a monetizar sus contenidos, cómo es hoy el backstage de su negocio. Dedicación full time, análisis y constancia, las claves.

Por Javier Ledesma Cascio

Una decena de entusiastas generadores de contenido se juntaron en el Planetario en septiembre de 2010 en lo que fue la primera juntada youtuber. La excusa estaba relacionada con el lanzamiento oficial de la plataforma en la Argentina, lo que permitió tanto que los usuarios locales pudieran comenzar a monetizar sus videos como que los anunciantes de estas latitudes pudieran invertir en publicidad para la audiencia dentro del territorio argentino. Pronto se cumplirán 10 años de aquel hecho que modificó el ecosistema, el cual, poco a poco, pasó de estar integrado por un grupo de jóvenes interesados en experimentar en el terreno audiovisual a convertirse en una comunidad de *influencers* que traccionan cientos de miles y hasta millones de seguidores a nivel nacional y regional. Para ponerlo en perspectiva, durante los últimos 12 meses más de 60 canales de YouTube superaron el millón de suscriptores en el país y al cierre de esta edición son 154 en total los que ya pasaron esta marca.

Las marcas fueron acercándose a este segmento, el mercado de inversión creció y ellos se profesionalizaron subiendo la vara del estándar de calidad. Según el Interactive Advertising Bureau de Argentina (IAB), la publicidad digital representó un 40 por ciento del total y superó los \$ 19.700 millones, mientras que para 2020, con pandemia incluida, se espera que tenga una participación cercana al 50



Magnus Mefisto

Empezó a filmar a los 13 años y encontró en la plataforma un lugar para subir sus cortos digitalizados de casetes. Su canal se movió entre el humor, la música, las exploraciones urbanas y ahora el terror. También trabajó como community manager y columnista en TV. Planean lanzar un canal alternativo con contenido "más familiar".

por ciento –en 2017 ostentaba un 28,6 por ciento del *share*. Un dato que exhibe también el protagonismo que la plataforma fue ganando en estos años es la inversión de pauta oficial que recibió, la cual subió un 56 por ciento en 2019, de \$ 28,2 millones a \$ 44 millones, a partir de los reportes publicados por la Jefatura de Gabinete.

YouTube, creada en 2005 y adquirida por Google un año más tarde por US\$ 1650 millones, les otorgó un lugar a estos realizadores para que creen su propia marca. Los perfiles son de lo más diversos: desde la desfachatez de Angie Velasco, las recetas y simpatía de Paulina Cocina a los *sketches* delirantes de Hecatombe! o los datos geográficos curiosos de Un Mundo Inmenso. No obstante, la imprevisibilidad de los ingresos por publicidad, sumado a los criterios de desmonetización, llevó a que varios creadores buscaran fuentes alternativas, tanto fuera como dentro de la plataforma, para poder solventar su trabajo.

“Los anuncios suelen ser la principal fuente de ingresos, pero vemos que cada vez va creciendo más la monetización alternativa. Tratamos de tener más herramientas para que no dependan de la parte publicitaria y puedan balancear la estacionalidad de ese mercado”, indica Antoine Torres, head de YouTube Argentina.

En febrero de este año, Alphabet publicó por primera vez los ingresos desglosados de la plataforma de videos, que facturó unos US\$ 15.149 millones por publicidad en 2019, lo que significa un alza del 35 por ciento respecto del ejercicio anterior. El *share* de YouTube en el total de ingresos por *advertising* del holding fue del 11,2 por ciento, un crecimiento de 2,7 puntos porcentuales en dos años. Durante el primer trimestre de 2020, el *revenue* fue de US\$ 4038 millones,

unos US\$ 1000 millones más que en el mismo período de 2019.

Las cifras sirven para dimensionar que el “ser youtuber” hace rato que dejó de ser un *hobby* y un comentario cargado de prejuicio. Si hay algo en lo que coinciden todos, desde los que recién empiezan hasta los consagrados, es que es una ocupación que requiere dedicación *full time*, una metodología de trabajo organizado y un análisis detallado de las métricas para que los contenidos puedan evolucionar y detectar así qué funciona y qué no.

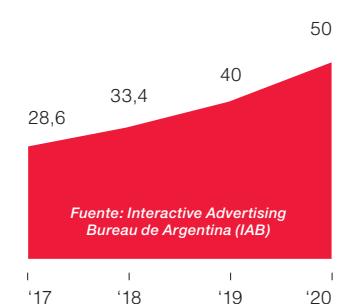
Las claves de la monetización

Para comenzar a generar ingresos con un canal de YouTube es necesario formar parte del Programa de Socios (YPP, por sus siglas en inglés) cuyos requisitos son tener más de 1000 suscriptores y pasar las 4000 horas de reproducción en los últimos 12 meses. A partir de ahí se abren múltiples puertas, aunque la más utilizada, como ya se mencionó, es la de incluir anuncios publicitarios. La ecuación es simple: el youtuber crea una comunidad de seguidores a partir de los videos que sube, la plataforma aprovecha ese alcance para vender publicidad y luego reparte esa inversión. Pero no es tan lineal. “Si hay algo que no podés hacer es planificar porque, por más que crezcas, los números varían y dependen de varios factores”, explica un realizador.

El concepto clave es el CPM (costo que tiene para el anunciante que su publicidad tenga 1000 impresiones) y varía según la época del año, dado que se intensifica por ejemplo en la temporada de grandes ventas como Navidad, y el país del usuario que consume el video. “Tiene que ver con el tamaño del mercado publicitario”, señala Torres. Esto lleva a que los creadores busquen oportunidades de traspasar las fronteras nacionales mediante la inclusión de subtítulo en sus videos o adaptando sus guiones para superar alguna que otra barrera del idioma a nivel regional. “Durante el último mes el CPM en la Argentina fue de US\$ 0,74, mientras que en Estados Unidos estuvo en US\$

La publicidad digital sigue ganando espacio

Share sobre la torta publicitaria total en Argentina. En %



sus ‘Historias Innecesarias’ y ejemplifica: “Mi video sobre El Robo del Siglo aparece como parcialmente monetizado, sin embargo me dio el 75 por ciento de los suscriptores que tengo hoy”.

Por eso la firma amplió las herramientas de monetización desde 2017 a la fecha. Una muy ponderada es la posibilidad de crear un programa de membresías con pagos mensuales a cambio de beneficios especiales, del cual se reparte 70/30 para el creador. “Es una de las mejores novedades porque te da una base de ingresos por mes”, asegura Avendaño, quien superó el millón de suscriptores en cuarentena y en un mes sumó más de 500 membresías.

Dentro de la plataforma también se pueden registrar ingresos a través de la venta de *merchandising* con fabricantes oficiales, aunque los precios están en dólares y pueden parecer exorbitantes para los usuarios argentinos. Se le suman las transacciones por Super Chat y Super Stickers, utilizados durante las transmisiones en vivo, y los pagos por YouTube Premium, lanzado en marzo de 2019 en el país con un costo de \$ 119. ¿Cómo se reparte este monto? Los ingresos por esta suscripción se dividen entre los creadores según la cantidad de miembros que miran su contenido.

Hay mecanismos que funcionan por fuera de YouTube, como Patreon, la herramienta de micromecenazgo, o las donaciones directas. “La gente está dispuesta a que si pueden colaborar para que los contenidos que les gustan sean mejores, lo van a hacer. Son las nuevas formas de consumir”, añade Kuc. Asimismo, los PNT o videos brandeados forman parte del ingreso directo que se puede generar y se negocia directamente con la marca. Sin embargo, el desafío está en que no desentoné con el resto del contenido del canal. Avendaño advierte: “Las empresas se fijan

Damián Kuc. Comenzó a estudiar Comunicación y Criminalística, pero se dejó y se volcó al standup. Empezó subiendo historias curiosas en Instagram con el objetivo de que la gente se riera y luego fueran a ver sus shows, pero se mudó a YouTube en 2018 a partir de un consejo de Paulina Cocina. Durante la cuarentena sumó más de 300.000 suscriptores y cuenta sus ‘Historias Innecesarias’ todas las semanas en Vortex.



Youtubers argentinos durante el Pop Up Space organizado por la plataforma el año pasado.

mucho en los números y no en el tipo de contenido que hacés. Falta alguien en las compañías que justamente haga de nexo y analice qué canal puede servirle mejor a su marca". Pero para llegar a hablar de patrocinadores, ingresos y herramientas de monetización, primero es preciso ahondar en la trastienda del trabajo diario de un youtuber.

Crear, crear y crear

"Boluditos haciendo videóticos en la computadora? Ya no, ya estamos grande", subraya Valentín Acevedo, alias Vedito, en el libro 'Agarrá la pala: el verdadero trabajo del youtuber', escrito por el productor audiovisual Teodoro Ciampagna y la historiadora Agostina Gentili. "Cuálquiera puede producir, pero si no se tiene la pasión y la capacidad de hacerlo todos los días, entonces no va a trascender", analiza Ciampagna, quien trabaja con el grupo cordobés Hecatombe.

Junto a Vedito, DrossRotzank (Ángel Revilla) y Maritobaracus (Juan Arnone), entre otros, Avendaño formó parte

de aquella 'vieja guardia' de youtubers. Abrió su canal bajo el seudónimo Magnus Mefisto a mediados de 2006, con 21 años, solo para poder guardar sus videos favoritos y tenerlos todos juntos. Comenzó a subir material propio de manera esporádica, hasta que en 2009 decidió darle un uso más constante a la plataforma. "Mi primer viral fue ese año con un rap sobre la gripe A que se replicó en varios canales. En ese entonces se sentía un espíritu independiente y era todo más amateur", recuerda.

Lyna. Subió su primer video jugando a Los Sims en 2014 porque pensó que podía servirle como práctica profesional frente a cámara para su carrera de periodista. Los followers crecieron y su canal principal ahora ostenta más de 6,4 millones, mientras que el de vlogs roza los 3 millones. A su trabajo de youtuber le sumó el de escritora con tres libros de literatura infantil que se convirtieron en bestseller, además de dos aplicaciones de juegos, Lyna World y Humita Run.

Avendaño reconoce que el crecimiento de su canal se debe a un cambio en su rutina de trabajo que diagramó en los últimos años: "Me di cuenta que si creaba contenidos más amplios y no tan basados en mis gustos personales, sino más bien enfocándome en lo que la gente buscaba, los ingresos se multiplicaban", puntualiza. Del humor y la música su canal viró hacia el terror. Esta madurez a la hora de organizarse le permite hoy contratar a un editor externo para que se encargue de uno de los tres videos que publica por semana.

Según Evelyn Vallejos –Lyna en la plataforma– el trabajo que hacen aún está lejos de la legitimación. "Siempre se nos vio como lo que hacemos se hace solo y que los videos son un producto que puede hacer cualquiera. Es un trabajo que abarca mucha presión física y psicológica", destaca. Y desglosa: "Pensar una idea que atrape al público, los divierte y haga que se queden en el canal es lo más difícil y es lo que más esfuerzo lleva. Hay días en que uno tiene

un montón de ideas y otros en los que estás bloqueado".

A su canal principal de gaming, Lyna le sumó uno de humor y otro de vlogs entre los que suman más de 10 millones de seguidores. "Empecé sola pero cuando subí la frecuencia de los videos a dos por día y agregué canales decidí delegar responsabilidades", aclara. Ahora trabaja con un equipo de editores y otro dedicado al área de merchandising, además de los desarrolladores de las apps de juegos que creó.

No existe un estereotipo de youtuber. Están desde los unipersonales, que se cargan al hombro la producción, grabación y edición; aquellos que cuentan con un pequeño equipo que lo asiste para los contenidos; grandes empresas que se suben a la plataforma y a las que les caben las mismas reglas que a los creadores; y las productoras de mayor tamaño.

Entre los players de mayor peso en el país está Leader Entertainment, a cargo de más de 70 canales de contenido infantil que nuclea bajo su marca El Reino Infantil, el canal con más suscriptores del país (34,6 millones)

y 11º a nivel mundial. "Empezamos perdiendo plata. Nuestro experimento fue crear un MTV para niños poniéndole imagen al catálogo de canciones infantiles que teníamos como productora musical. Al principio nuestro negocio era vender DVDs, pero fuimos creciendo y tenemos un piso entero dedicado a la parte digital", relata Roberto Pumar, CEO de la compañía. El 95 por ciento de la facturación sucede fuera del país.

Otro caso es el de Kuc, quien comenzó subiendo sus historias a Instagram TV y luego migró a YouTube. "Pasé de lo simple y rápido a algo con más producción. Invertí en luces, puse paneles acústicos y pedí prestada una cámara. Todo eso no lo hubiera hecho si seguía solo en la otra red", sostiene. Parte de esta evolución se ve al explorar su historial de contenidos y ver que los primeros están grabados en vertical. Al respec-

El Reino infantil. Roberto 'Cuky' Pumar trabaja hace casi cuatro décadas como productor musical. La revolución 2.0 lo llevó a desarrollar un equipo digital y Leader Music pasó a llamarse Leader Entertainment. En 2011 fundó el canal insignia en contenidos hispanohablantes para el público infantil a partir de un amplio catálogo de canciones icónicas de María Elena Walsh, Gaby, Fofó y Miliki, entre otros. Hoy sus contenidos se traducen al portugués e inglés y tienen planes para el público árabe.

to comenta: "Pensé en darlos de baja y reeditarlos en horizontal, pero creo que ahí se ve el progreso".

Los misterios del algoritmo

La frecuencia de carga de contenidos no es menor ya que, sumado a los likes, comentarios y tiempo de visualización, forman parte del entrampado algoritmo que recomienda y posiciona videos para mostrárselos a más usuarios. "El algoritmo obra de maneras misteriosas,

deo me lo empecé a tomar más en serio y a subir contenidos dos o tres veces por semana, pero en un momento bajé la frecuencia y ahí la plataforma te castiga y recomienda menos tus videos", dice.

Por otro lado, está la relación con YouTube, que se mueve entre la fidelidad por haber sido el espacio que les permitió generar ingresos con su talento y la tirantez cuando sienten que no los "cuida". "A veces hay asperezas y tratamos de escuchar cualquier crítica que nos llegue. Somos socios y el creador acepta los términos y condiciones", señala Torres. En tanto, Gentili plantea: "El vínculo con la empresa es un terreno pedregoso, hay una relación amor-odio. Les cuesta hablar sobre el tema pero manifiestan que les gustaría que YouTube se preocupara más por los creadores que por los anunciantes".

Desde 2010 a la fecha corrió mucha agua bajo el puente, con diversas generaciones de youtubers en escena. El incremento de la penetración de los Smart TV (crecimiento del 50 por ciento du-

rante 2019, según un informe realizado por Ipsos para Google) llevó a que los consumidores le perdieran el "miedo" a los contenidos largos en la plataforma. De acuerdo a Pew Research Centre, los videos que se suben tienen un promedio de 12 minutos. Por caso, el video con más views de Kuc, en el que narra la historia del asesino serial Carlos Robledo Puch, dura 48 minutos.

Asimismo, toman fuerza los canales de gaming con transmisiones en vivo que pueden durar horas. "Los argentinos son más llamativos en dos categorías: el gaming y los vlogs", respalda Karla Agis, gerente de Tendencias de YouTube para América latina.

Pero, para Avendaño, lo más importante es que "la gente ya no ve YouTube como un bicho raro y lo consume de la misma manera que Netflix o las redes sociales". En definitiva, pasó a ser la nueva televisión. "Un lugar para los grandes excluidos de los medios tradicionales", concluye Ciampagna. <AP>

Los 10 más seguidos de Argentina

Canal	Cantidad de suscriptores en millones	Género
El Reino Infantil*	34,6	Infantil
La Granja de Zenón*	21,9	Infantil
DrossRotzank	19,6	Terror
TheDonato	17,4	Gaming
Paulo Londra	15,5	Música
Disney	15,1	Entretenimiento
El Reino a Jugar*	12,8	Infantil
RobleislITU	11,6	Gaming y vlogs
El Trece	8,2	Canal de TV
Alejo Igoa	6,9	Vlogs

* Pertenecen a Leader Entertainment Fuente: SocialBlade

a veces te levanta y otras te tira por el piso. Eso puede frustrar a los nuevos creadores", acota Kuc.

Tempone comenzó su canal sobre videojuegos independientes en julio de 2019, en diciembre ingresó al YPP y hoy cuenta con más de 7600 suscriptores. "Todavía no lo veo como una fuente de ingresos. Cuando me fue bien con un vi-

Actualidad

Cuándo levantar una bandera social

El brutal asesinato de George Floyd en los Estados Unidos generó reacciones contra el racismo y se convirtió en un territorio para que las marcas fijen su postura. ¿Hay que abrazar todas las causas?

Por Leandro Africano

De repente y en medio de la pandemia, los Estados Unidos demostró por enésima vez cuán internalizado tiene el racismo en su sociedad. Tras el asesinato de George Floyd por parte de la Policía de Minneapolis, y las manifestaciones que se sucedieron, hubo una gran circulación de debates, posturas y aclaraciones con respecto al racismo. El tema despertó diversos interrogantes y a la hora de abordarlos desde la comunicación de una marca es importante tener en cuenta las diferentes aristas que contiene. Muchas marcas levantaron la bandera de la pelea contra el racismo y muchas otras no hicieron siquiera mención al tema.

Frente a la hipótesis que afirma que en la Modernidad se construyó un tipo de racismo universalista es muy importante no utilizar estos hechos lamentables sin cuidado, acarreando maneras de abordarlos no aconsejables ya que pueden causar mayores susceptibilidades o incluso daños para las marcas. Una cosa es la empatía por una causa noble y otra muy distinta es importar una problemática que da cuenta de otro territorio, otra historia, otras configuraciones sociales, políticas, económicas y culturales. Porque en ese caso estaríamos hablando de algo como si fuera propio cuando no lo es", afirma Mariela Mociulsky, psicóloga y directora de la consultora de mercado Trendsity.

Por diversos motivos sociales, sanitarios, políticos y, fundamentalmen-

dable, sustentable e inclusiva. Siempre en función a nuestras virtudes, posibilidades y recursos. Es cada vez más frecuente que las personas elijan aquellas empresas en las que desean invertir su tiempo y energía, orientándose hacia aquellas con las que comparten valores. Son cada vez más buscadas las compañías que dan la oportunidad a sus empleados de encontrar un propósito determinado, alineando sus metas personales y profesionales", explica Carolina del Hoyo, directora de Marketing de Aguas Danone Argentina.

De sus palabras se desprende que el capital privado tiene una enorme oportunidad de hacer la diferencia empezando por su cadena de valor, lo cual

por supuesto repercutirá luego en la sociedad general. "Cada una tiene su propia causa, derivada de su genuino propósito, a la cual atender. Es en eso donde necesitamos que las empresas pongan su energía, innoven y transgredan. En donde pueden verdaderamente agregar valor", agrega del Hoyo.

Como en toda materia humanística y de base emocional, no hay un solo camino posible. Cecilia Bauzá, directora de Comunicaciones de P&G Argentina, señala: "Cuando creamos valor en la participación de un debate,



"Una cosa es la empatía con una causa noble y otra distinta, importar una problemática que da cuenta de otro territorio"
Mariela Mociulsky, directora de Trendsity

fecha clave o causa puntual consideramos primordial tener una visión integral que contextualice: la coyuntura, los territorios de conversación identificados y los grupos de interés que empatizarían con nuestro mensaje. En base a ese análisis podemos evaluar cuál

es la mejor forma de acercarnos a ellos y apalancarnos en nuestras marcas para lograr un bien mayor. Mediante diferentes herramientas hoy podemos tener un vínculo cercano con nuestros consumidores, escucharlos activamente y generar conversaciones de interés para redirigir los esfuerzos y fortalecer el



"Es momento de sacar a pasear la humanidad de las marcas y sentar posiciones concretas".
Fernando Moiguer, consultor Moiguer

Apertura

vínculo con nuestros públicos de manera acertada. Saber elegir qué conversaciones tener o instalar también refleja la conexión de una marca para con sus públicos. Subirse a todas las causas puede quedar disociado y distante entre los mensajes construidos y el diálogo ya establecido entre las partes".

Causas y consecuencias

Hay coincidencia en el diagnóstico entre los consultados: se abre una ventana de posibilidad de acortar la distancia entre el lugar que ocupan las marcas y el que pueden ocupar. El vínculo que tenían construido con la sociedad cambió, porque la sociedad está cambiando. Paula Marconi, vicepresidente de Marketing de Cervecería y Maltería Quilmes, explica que "a menos que se tenga algún tipo de compromiso concreto con la causa, por mínimo que sea, no creo que las marcas deban sumarse de otra manera que no sea acompañado a la gente en su sentir respecto de esa causa. Y cuando digo acompañar me refiero a estar conectado con la realidad, a pensar productos bajo los procesos mínimos que la gente espera, a no hacer humor sobre los temas que los preocupan, a no practicar la empatía. Para ser empáticos con lo que les pasa a los consumidores no necesariamente tenemos que abrazar abiertamente una causa. Aprecio mucho cuando una persona que no entiende de un tema decide no hablar. Creo que lo mismo aplica a las marcas, por eso me parece importante siempre entender el territorio en el que una marca se puede meter y preguntarse varias veces: '¿Qué impacto concreto puede hacer mi marca acá?".

El publicista Mariano Pasik asumió la presidencia del Consejo Publicitario Argentino hace pocas semanas pero hace varios años que viene aportando ideas y sensibilidad para cambiarle la cara a una de las instituciones más tradicionales relacionadas con la comunicación. Desde su nuevo rol

Ni una menos, una de las causas locales -como la cuestión de género- en primer plano.



señala que "es necesario que las marcas tengan un punto de vista. Simplemente porque ya no son imaginarios lejanos que todos queremos poseer en un mundo lleno de expansión y de consumo. Más bien son marcas que ya no tienen ingenuidad, entrelazadas en una sociedad que tiene mil formas de expresarse y que también reclama coherencia y empatía de los productos y las empresas con las que se relaciona".

Desde su mirada las marcas mudas no corren el riesgo de otorgar al quedarse calladas en momentos de ebullición social. Se podría decir que hay una máxima: si una marca tiene un producto muy funcional y no pretende subir el perfil, será tomada como eso. Por ejemplo, una medialuna, porque en definitiva tampoco todos tienen que tener algo para decir.

La elección de las causas debe ser un camino orgánico porque el cambio de paradigma es no poner al producto en el centro sino en la relación de valor que tiene para quién lo consume y alienarse con sus inquietudes. "Una mujer no quiere ser el ama de casa que disfruta limpiar, esa es una persona psicótica porque nadie en general disfruta pasar el trapo. O bien una cerveza no puede cosificarse a una mujer en un co-



"Más que apropiarse de una causa, es co-construir con el otro un verdadero aporte a esa causa".
Constanza Gorleri,
Banco Galicia.

mercial si no quiere recibir una pandemia de críticas. Se puede llamar causa y contar lo que uno está haciendo para cambiar como marca o hacerlo y ya", sentencia Pasik.

Casi de forma inmediata los consumidores suelen pensar que cuando una marca se suma a una causa social está haciendo mal marketing. En este contexto las generaciones *millennials* y *centennials* se vinculan emocionalmente mejor con las marcas que tomen posiciones, por eso su branding debe comunicar algo que genere un impacto positivo en la vida de las personas y esto es una nueva forma de pensar el marketing. "Es importante trazar una diferencia entre ser una marca que genera un impacto positivo, que transita en algún momento la construcción de valor para los consumidores para una mejor sociedad, a ser una marca activista. Además, no todas las marcas tienen el respaldo necesario para poder hacerlo porque transmitir hacia fuera una construcción activista significa que ese *storytelling* tiene que estar acompañado por políticas consistentes hacia adentro de



"La sociedad reclama coherencia y empatía de los productos y las empresas con las que se relaciona".
Mariano Pasik,
Consejo Publicitario.

la organización" explica Cintia González Oviedo, directora de Bridge the gap, consultora especializada en temas de género, diversidad e inclusión.

El que calla no siempre otorga

Un contexto tan difícil como el de la pandemia de Covid-19 puede traer apagados grandes e importantes desafíos para las organizaciones. Nadie duda de que es el momento de demostrar que las empresas están comprometidas en atender sus necesidades, ejerciendo el rol social que predicen desde lo discursivo. Iván Ferrando, director de Marketing y Comunicación Externa de La Caja, señala: "Nuestros asegurados son socios de por vida y es muy importante seguir construyendo relaciones a largo plazo con ellos, pero también dejar un mensaje y construir vínculos con la comunidad. También hay que pensar que no siempre el que calla otorga: el mundo de las marcas debe respetar siempre su ADN independientemente del contexto. Si la marca profesa un bajo perfil no creo que sea el momento para comenzar a comunicar acciones proactivamente en esa línea, si lo hace habitualmente, es otro el panorama".

Hay absoluto consenso para pensar que toda comunicación debe abordarse desde una visión estratégica alineada a la visión de negocio de la compañía. Todo debe estar alineado, ser coherente y contribuir al mismo objetivo. "Entendemos que lo social seguirá ocupando un rol cada vez más predominante en las estrategias de negocio e incluso se reforzará la tendencia de pensar al cliente en el centro. El cliente y su necesidad –en términos sociales y comerciales– marcará cada vez más la agenda de las compañías", apunta Ferrando.

Las marcas son actores sociales, con capacidad de instalar temas o tendencias. "Todas las marcas deberían asumir un rol y tener un compromiso, pero esto no significa que deba exponerse públicamente a cualquier costo. Como responsables de mar-

cas, debemos tener nuestro horizonte bien claro: quiénes somos, qué valores tenemos, qué causas seguimos y, bajo esa autenticidad, si podremos pronunciarnos públicamente sobre ello. Del otro lado, los consumidores también están cada vez más atentos, no quieren consumir productos o servicios que no estén en sintonía con sus valores. Del mismo modo, sentencian a las marcas que se suben a las tendencias y que su decir no está respaldado por un verdadero compromiso", argumenta Marcelo Romeo, gerente de Marketing, Comunicación y Prensa de Newsan, y agrega: "Para alzar genuinamente una causa social hay que trabajar y comunicar con sinceridad por mucho tiempo. Hay que ser flexible, tener una escucha activa, considerarse un actor social para ejercitar la sensibilidad que te permite empatizar con los temas que le interesan o le preocupan a la sociedad".

Con una mirada aún más amplia Piñar Echeverría, directora de Planning de Mercado McCann, se suma al debate: "Sumarse a una causa es distinto a tomar una causa como propia y hacerla parte no solo de tu marca sino también de tu negocio y empresa. No sé si todas las marcas tienen que sumarse a una causa, pero hay temas como la inclusión, la igualdad, y la sustentabilidad que exceden este término por completo. No son causas, son derechos y necesidades para este mundo progres".

Y también marcas con alta exposición comunicacional redefinen todo el tiempo este tema. Por ejemplo, desde Movistar explican que "las marcas deben tener primero en claro sus valores y trabajar internamente para luego comunicar hacia afuera. Hay muchas temáticas urgentes que tenemos que abordar. Y lo hacemos porque sabemos que somos un actor relevante en el entorno en el que operamos y queremos tener un impacto positivo. Es indispensable que como marcas siempre estemos comunicando, abordemos o no una temática, estamos diciendo mucho más de lo que parece porque la comunicación neutra no existe. Y otras veces, aunque las marcas piensan que

Elegir causas para apoyar

Según Fernando Moiguer existen dos tipos de bandera a levantar: la que parte de la agenda de la compañía –hoy menos interesante– y la que se instala en la sociedad y que, por estructura de valores, por historia o por operación convoca.

"Estas últimas son las que se van a multiplicar en el día a día. Además, la aceleración de los procesos sociales que empuja la pandemia hace que levantar esas banderas no sea tan sencillo. Hace falta cintura y muñeca y para tomar una bandera social cuando está en agenda y hacerlo de forma relevante hay que ser ágil", explica.

Por su parte, Mariela Mociulsky aporta que para "levantar banderas de causas sociales de manera liviana, poco estudiada o sin relación con el propio recorrido de la construcción marcaría, con su verdadero compromiso, puede ser visto como sensiblería innecesaria y oportunista. En cambio, el trabajar con constancia por colaborar con el camino hacia una sociedad más justa, diversa, con lo que se conoce como un triple impacto positivo (social, ambiental y económico) es una de las demandas hacia los actores sociales que hoy puede ser un diferencial pero cada vez más será una condición necesaria".



no abordan una temática, están reflejando y reproduciendo estereotipos que tal vez promueven desigualdad".

En este panorama la mejor forma de abrazar una causa es alinear las necesidades sociales al propósito fijado por cada organización, siempre con la mirada en el triple impacto económico, social y ambiental. "Más que apropiarse de una causa es co-construir con el otro un verdadero aporte para una causa. Es un trabajo que se construye a largo plazo y de manera consistente.

Este es el mejor modo de reflejar la autenticidad que hace que te elijan cada día. Planteado así, la coherencia es parte del sentido de diálogo de una marca, es importante ocupar los espacios cuando se asocian con los pilares de la organización y encontrar los lugares correctos para expresarlos. Ese es el desafío de credibilidad que convoca cada día a las empresas con todos sus públicos", concluye Constanza Gorleri, gerenta de Sustentabilidad de Banco Galicia. <AP>

"Todos los grandes anunciantes están llenos de licenciados, el problema es que muchas veces hay una

Campañas

Cómo revertir un paso en falso

¿Se puede limpiar la imagen de una marca luego de una campaña fallida? ¿Cómo es el día después? Los expertos explican cómo manejar la situación.

Lo que dijo, lo que insinuó, la voz en off, algo en el *acting*, la foto o el *copy*. Hay miles de maneras en las que una publicidad se convierte en un éxito y también en un fracaso. Muchos avisos ven la luz con bombos y platillos y a las horas tienen que ser levantados. Si bien nadie está exento de cometer un error, para una marca lanzar un mensaje equivocado significa ponerse directamente en el ojo de la tormenta.

Falta de sensibilidad social, empatía o sentido común, una información incorrecta o simplemente un descuido, las razones por las que la comunicación puede caer mal en el público son muchas, pero el resultado, sobre todo para las grandes, es una bola de nieve que hay que detener. Y no es lo mismo si se trata de primeras marcas que segundas o tercera –estas últimas tienen más margen de error justamente porque no ponen en juego un nombre construido a lo largo de los años.

"Ninguna marca murió por una campaña. Ni siquiera por errores verdaderamente graves como lo que pasó con Volkswagen en Europa (cuando se la acusó de haber instalado ilegalmente un software para alterar los resultados de los controles técnicos de emisiones contaminantes en sus autos diesel). Las marcas suelen morir por no saber reinventarse, como le pasó a Blockbuster", sostiene Sebastián Wilhelm, socio fundador de Santo Buenos Aires. Aunque

para Rodrigo Figueroa Reyes, founder & CEO de FCB&FiRe, si el paso en falso es muy fuerte, puede ser muy complicado dar marcha atrás. "Salvo que sea algo normal, un mensaje equivocado puede darse vuelta como pasa con una persona, un político o quien sea", señala.



cargo, admitir que se equivocó, se expresó mal, tenía mal la información o fue un error de interpretación. A la gente le tiene que quedar claro que nos apena lo que provocamos. Hay que generar empatía, hacer saber que lo enten-

demos, que nos ponemos en su lugar, que vivimos en el mismo planeta", explica Ricciarelli.

"El comercial en el que Patricia Sáran se ponía el jean Jordache generó polémica en su momento, o la campaña de dame una piña, una piña colada, son ejemplos paradigmáticos que pueden vender, pero no construyen nada, no son marcas tan instaladas", analiza Figueroa Reyes. Para el publicista, si una *brand* está muy presente en el día a día de la gente, una campaña polémica puede generar atención pero no le sirve, le resta. "Ese tipo de campañas las hacen marcas pequeñas, que no tienen nada que perder", aclara.

Y añade que con las marcas pasa como con las personas: el día después de un paso equivocado por algo que molestó o dolió hay que pedir disculpas de manera sincera. "Si no aceptás el error es posible que no te den una nueva chance", sostiene Figueroa Reyes. "Un ejemplo de una marca persona que hizo un paso en falso fue Nicolás Repetto cuando volvió de Europa después del corralito y lanzó un programa que tuvo 35 puntos de rating. Era un conductor muy reconocido, muy exitoso, pero mostró un video sobre lo que había pasado en la Argentina cuando él había estado afuera en España y mostraba imágenes del corralito, de los asaltos a los supermercados, la gente con hambre, y el público se lo tomó mal. De alguna forma pensó: 'Este tipo que no estuvo acá nos viene a enrostrar todo esto en la cara'. Y realmente no pudo volver atrás", dice. "¿Cómo hizo para no poder volver atrás? Simplemente no pidió perdón", añade Figueroa Reyes.

Para Gastón Bigio, cofundador y CEO de GUT, la honestidad es el gran valor de las marcas. "Intentar salir de un error como si nada hubiera pasado es un error aún mayor", sostiene.

Pero todo no termina después de levantar la campaña y pedir disculpas porque, para la marca, las consecuencias pueden ser de distinta índole, sobre todo económicas. "Además de la polémica, representa una pérdida enorme en términos económicos, que es en de-

finitiva como se mide todo en las empresas. Primero por el desperdicio de cada peso invertido en esa campaña, pero mucho más por las consecuencias de ese error en los resultados futuros", advierte Pablo Poncini, socio, CEO & CCO de TBWA The Disruption Company. Y recuerda una campaña que lanzó Pepsi en los Estados Unidos hace unos años en la que la famosa Kendall Jenner se sumaba a una manifestación. "No se entendía a favor o en contra de qué era esa manifestación, pero sí que Pepsi tenía algo así como el poder de salvar al mundo. Fue un desastre", dice Poncini. Realizada por su agencia *in house*, circuló por los medios de todo el mundo. "Fue criticada hasta por la hija de Martin Luther King, ironizando sobre lo bueno que hubiera sido que su padre hubiese sabido del poder de la bebida. Fue un golpe grande para Pepsi. Pero no fue un golpe de *knock out* ni mucho menos. Duró un tiempo breve, hasta que la noticia quedó atrás. Cayeron las ventas, pero creo que solo durante un trimestre. Lo que la salvó de un desastre mayor fueron dos cosas: primero, el mensaje era tonto, pero no malvado; y segundo, que Pepsi tiene un capital como marca que no es tan fácil de destruir", explica.

Coincide Fernando Tchecenistky, CCO de VMLY&R: "Creo que la historia ha demostrado que los errores pueden revertirse cuando la marca tiene espaldas, valor en el consumidor y algo que las hace únicas. En los '80, Coca-Cola lanzó la New Coke cambiando su fórmula hiperexitosa y clásica. Fue un error que le permitió a Pepsi acercarse bastante en volumen de venta, pero luego se corrigió (descontinuaron el producto y retornaron al original) y sostuvo su liderazgo, hoy todavía más sólido".

Traje a medida

En cuanto a limpiar la imagen, mucho depende de la marca en cuestión. Según Bigio, si una empresa construye adecuadamente su marca con un norte claro de posicionamiento y valores verdaderos, difícilmente tenga que limpiar su imagen. "En todo caso deberá dis-

Pablo Poncini, socio, CEO & CCO de TBWA The Disruption Company.



fundamentos deben guiar a la marca de manera genuina. "La inconsistencia a lo largo del tiempo genera mucho más enojo que un error puntual", coincide.

Según Marcelo Montefiore, CEO de Global Mind y de icolic, hay tantas marcas como errores posibles y cada solución es un traje a medida. No existe una manera única de administrar estos errores. "Hay marcas que simplemente bajaron un comercial que estaba al aire, otras que dieron marcha atrás en cambios marcados que estaban encarando, y otras que se han reído con sus consumidores a partir del error", explica. Las razones por las cuales aparecen estos tropezones pueden ser muchas: a veces el director de Marketing busca hacer algo muy jugado o las agencias buscan algo que pueda ganar premios creativos y, en algunos casos, eso puede dañar al anunciante. "Muchas marcas no pueden pasarse de cierto tono comunicacional. Además, hay momentos en que la sociedad no está permeable para que jueguen con determinados temas sensibles", aclara Montefiore.

Cómo se crea una campaña

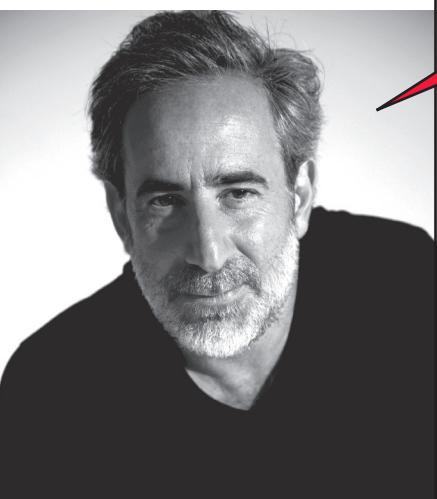
El análisis de los errores lleva al origen de las ideas: ¿cómo se crea una campaña? Para su aprobación hay mucha gente involucrada del lado del cliente y de la agencia, y hay testeos. Y todos estos actores se incrementan en

número si se trata de una marca grande.

Con tanta gente, ¿cómo puede ser que un error siga de largo?

"Hay muchos factores que hacen que una campaña desatinada salga a la luz", dice Tchecenistky. "El error más común es mirarse el ombligo sin tener en cuenta el contexto, y es el más grave también porque habla de un equipo, entre cliente y agencia, que está totalmente desconectado con lo que pasa alrededor", sostiene. "Pueden darse en una corrida porque nadie paró la pelota, pero muchas veces este tipo de erro-

"Un mensaje equivocado puede darse vuelta, como pasa con una persona. Pero hay que pedir disculpas sinceras. Si no aceptás el error, es posible que no vuelvan a darte otra chance".



"Ninguna marca murió por una campaña, ni siquiera por errores verdaderamente graves. Las marcas suelen morir por no saber reinventarse, como le pasó a Blockbuster"

Sebastián Wilhelm, socio fundador de Santo Buenos Aires.

res suceden en procesos largos y del que participan muchas personas por lo que es inentendible que nadie lo vea", agrega. Para el creativo, puede pasar que todos se enamoran de una ejecución, se autoconvencen y se "ceban" con una idea sin poder reconocer los riesgos que conlleva. Otras veces pasa por calcular mal el riesgo, "saber que la pieza es polémica, pero pensar que no lo es tanto".

"Muchas veces hay demasiadas personas para tomar cada decisión. Pero más que un tema de cantidad, la cuestión es la preparación de toda esa gente. Y no me refiero a la educación formal, que en la mayoría de los casos existe. Todos los grandes anunciantes están llenos de licenciados en prestigiosas universidades,

sensibilidad ni de profesionalismo, es simplemente un error. Trabajamos en una ciencia no exacta donde la sensibilidad y la subjetividad priman y son variables importantes, no trabajamos con ninguna certeza. Eso abre el juego a grandes aciertos inesperados y a errores también".

Para Juan Marenco, director General de Be Influencers, "que salgan a la luz muchas veces es porque nadie se animó a mostrar una voz disidente o simplemente nadie lo vio en la vorágine interna. Lo mejor es intentar siempre tener voces distintas en los grupos y habilitar la crítica para poder evitarlo". Como profesionales al frente de una marca, para Echeverría el primer filtro lo



el problema es que muchas veces hay una falta de calle y de sensibilidad muy impactante", dice Poncini. "Cuando veo esos errores gastos de anunciantes muy importantes, sabiendo todos los involucrados que hay, todavía me pregunto cómo puede ser que nadie haya visto lo que se venía", señala.

También para Bigio cuesta entender por qué suceden ciertos errores cuando las campañas que salen a la calle suelen tener no menos de cinco filtros entre la agencia y representantes del cliente. Sin embargo, considera que hay gente profesional detrás: "Estos errores son excepciones. Para mí no es falta de

tener uno mismo. Las agencias deben estar en un estado permanente de búsqueda y evolución. "Si nos educamos y nos formamos en diversas temáticas, vamos incorporando una visión más representativa del mundo y esto no solo nos filtra las campañas sino que nos permite empatizar desde el origen de un concepto. Nos capacita para pensar ideas creativas desde un lugar mucho más amplio", explica.

Polémica de la buena

Llamar la atención y provocar una reacción en el público no es malo, aunque genere voces a favor y en contra. Para

Bigio, la polémica no significa precisamente restar imagen. "Muchas marcas se han consolidado en el mundo a través de la polémica. Hoy, las campañas que no generan sentimientos se consideran lavadas y tienen menor impacto que aquellas que tienen un punto de vista más arriesgado y suelen generar un volumen mayor de apasionados", cuenta.

Pero no todas las marcas están preparadas para asumir ese rol. Según Marenco, hay marcas muy preparadas para la polémica, está en su génesis, tienen una capacidad de exposición al riesgo y es un terreno donde se mueven más cómodas. "El problema surge cuando ese riesgo no estuvo pensado de antemano, cuando es algo inesperado y toma a todos los actores por sorpresa", dice.

"Todas las campañas deberían generar polémica. Es bueno que haya gente a favor y quizás en contra. Lo que es una pérdida de dinero es que pase desapercibida. Nadie quiere generar un impacto negativo, eso está claro. Las mejores campañas son las que generan polémica buena o aportan un punto de vista progresivo sobre algún tema social. Pero que no se hable para nada, eso sí es malo", concluye Wilhelm.

"Yo estoy a favor de que una campaña provoque, pero hay que medir a quién provoca y qué generás con esa provocación", agrega Tchechenistky. Para el creativo hay situaciones y estereotipos a los que no se debe volver ni por provocación. Pero también es cierto que lo que antes era una provocación quizás hoy es percibido como lo correcto. Los valores de una sociedad van cambiando y los mensajes de las marcas tienen que acompañar esa evolución, sino quedan viejos y fuera de lugar. "Si vos entendés lo que podés generar con un mensaje, tenés en claro todo lo positivo y todo lo negativo que puede desencadenar, sos consciente y estas atento, estos tropezones o metidas de pata no tendrían que pasar", finaliza Ricciarelli. La publicidad busca llamar la atención y debe hacerlo, tiene que despertar una reacción pero siempre dentro de parámetros aceptables, por el bien de la marca.

<AP> Silvina Vitale.

"La historia ha demostrado que los errores pueden revertirse cuando la marca tiene espalda, valor en el consumidor y algo que las hace únicas".

Fernando Tchechenistky, CCO de VMLY&R.

Cuidarse es cuidar al otro.

#ArgentinaUnida

Hoy más que nunca,
queremos que más gente se cuide.



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

Finanzas personales

Guía para planificar el retiro

Por Mónica Fernández

Los números hablan por sí mismos: el 53 por ciento de los ejecutivos encuestados dijo creer que "cuando me retire la seguridad social será mucho menos generosa que lo que es actualmente". El 65 por ciento coincidió además en agregar que "es probable que mi generación esté mucho peor en la jubilación que la de mis padres". Los datos corresponden a la encuesta de Bienestar Financiero de la consultora Willis Tower Watson y sus resultados son previos al Covid-19, es decir que el pesimismo no viene de la mano de la pandemia sino de la percepción de una realidad (triste) que es preexistente.

Es que en la Argentina de las crisis repetidas, de la moneda sin valor y el Estado inmenso que siempre se queda sin recursos, la de la seguridad social es la primera caja que siempre sale perdiendo. Si a eso se le suma que desde hace años los aportes jubilatorios tienen un tope y que la expectativa de vida va en aumento, la ecuación no puede dar un buen resultado.

A junio de 2020 la base imponible máxima sobre la cual se hacen aportes a la seguridad social es de \$ 184.591,18 (por la porción del salario que excede ese



tope no se aporta) y el haber jubilatorio más alto supera apenas los \$ 118.000. Todo el que esté por encima de esa línea debería ponerse en acción.

"Para ser gráficos, las personas que hoy trabajan en relación de dependencia perderán un promedio del 50 por ciento de su ingreso al momento de jubilarse, en tanto que aquellos que lo hacen en forma independiente (profesionales independientes por ejemplo) pasarán a cobrar la jubilación mínima", arranca Guillermo Pellerano, gerente de San Cristóbal Seguros de Retiro, y agrega: "Hay que sumarle el hecho de que la expectativa de vida hoy es de 76 años, cuando hace solo 50 años era de 10 años menos, con lo cual la ANSeS deberá hacer frente a mayor cantidad de años de pago de cada una de nuestras jubilaciones con un sistema de recaudación pensado para otra realidad".

"Esto permite suponer que quien no planifica adecuada y anticipadamente su retiro, dependerá de la ayuda financiera de sus hijos o familiares para hacer frente a sus necesidades más básicas", lanza sin anestesia Pellerano.

Fabian Hilsenrat, gerente técnico y de Producto de Binaria Seguros de Retiro,

deja picando otra definición: "A la hora de pensar en nosotros, en muchas ocasiones postergamos las decisiones actuales pensando 'a mí no me va a pasar' o 'falta mucho' y cuando nos queremos acordar, lamentablemente es tarde".

Traducida a números, la situación actual sería la siguiente: quien hoy tiene un salario de \$ 250.000 si se retirara con 35 años de aportes recibiría alrededor del 40 por ciento, unos \$ 100.000. En un sueldo de más de \$ 500.000, la jubilación máxima actual representaría con suerte (y más de 40 años de aportes) el 25 por ciento de su ingreso.

"Para los salarios más altos se observa que el haber jubilatorio cae por debajo del 20 por ciento, por lo que el ahorro debiera proyectar una renta futura de al menos un 40 por ciento del salario entre todos los instrumentos de ahorro e inversión", postula Clara Estevarena, directora de Wealth de Mercer.

"En estas latitudes pensar en un retiro y sentir que 'la vida está resuelta' es una tarea muy difícil", dice Alejandro Servide, director de Professionals & RPO de Randstad Argentina, y habla de un "nue-

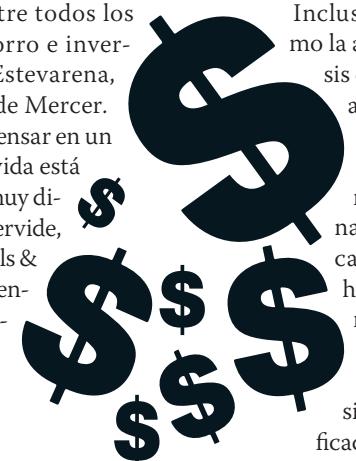
vo step de carrera". "Comenzamos a ver a altos ejecutivos asesorando empresas o bien tratando de compensar sus ingresos desde otro lugar como speakers, con trabajos puntuales o, incluso, retomando algún hobby relegado por años que les permita monetizar", dice.

Diagnóstico real

Para ponerse a trabajar sobre el tema, lo primero que hay que desterrar son las excusas. Y en ese punto la primera que salta de la boca de quienes no están haciendo los deberes para su retiro es que el contexto actual no ayuda para ponerse metas de largo plazo. Pero en la Argentina nunca estuvieron dadas las condiciones de estabilidad (y quizás nunca lo estén) para ahorrar con un objetivo de 30 años.

Incluso más. Situaciones como la actual, en la que una crisis económica doméstica se agrava por los efectos de una pandemia impensada y la desacelección mundial, debería funcionar como disparador a un cambio de conducta y de hábito, si es que el consumo presente no está dejando lugar al ahorro.

"El horizonte de inversión no debiera ser modificado en un escenario de incertidumbre y alta volatilidad, justamente porque esas dos características de un mercado no influyen en la definición. Cuando se piensa en el largo plazo en una cartera de inversiones se buscan obtener un crecimiento del capital, y es justamente en estos escenarios donde existen las mejores oportunidades", remarcó Mariano Calviello, Head Portfolio



Frente a la inevitable necesidad de complementar el haber jubilatorio, qué estrategias hay que seguir en este momento para administrar el ahorro sin perder de vista el largo plazo. La recomendación de los expertos para las distintas etapas de la vida. Las carteras sugeridas.



Manager de Fondos FIMA, del Banco Galicia. "El primer consejo es mantener la convicción del largo plazo".

¿Cuál es el factor más importante a la hora de diseñar un plan para el retiro? "Sin lugar a dudas –dice Maximiliano Bagilet, asesor financiero de TSA Bursátil– lo más importante es el tiempo de inversión. Si miramos cualquier gráfico de activos estrella de los últimos cinco años, vemos que la paciencia tiene su recompensa".

Así, el "desde cuándo" es más importante incluso que el "cuánto". "Siempre hay que tratar que el ahorro sea constante y destinarlo a distintos tipos de productos de inversión, diversificarlo. El aporte metódico ayuda mucho a mantener la estrategia a mediano y largo plazo que es lo que termina generando resultados satisfactorios", recomienda Diego Demarchi, gerente de Wealth Management de Balanz.

El tiempo y la constancia son la piedra angular de lo que Einstein llamaba la "magia del interés compuesto", que es la reinversión no solo del capital sino de los intereses que este va generando durante un largo periodo de tiempo. Esta estrategia será, en definitiva, la responsable de que un aporte pequeño pero sostenido se transforme en un capital suficiente para complementar la jubilación estatal. "Si uno comienza de joven destinando dinero para este tipo de ahorro, definitivamente lo más importante es el tiempo por sobre el aporte, ya que el horizonte de inversión será muy extenso y el interés compuesto permitirá incrementar el capital. Si comienzo tarde a planificar mi retiro, lo más importante es el aporte, que debe ser importante para compensar todo lo que no se ha ahorrado en el pasado. Además, la cartera deberá ser más conservadora, dado que el horizonte es menor también, y se obtendrán menores rendimientos", advierte Calviello con la mirada puesta en los que creen que siempre habrá tiempo para cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Las estrategias y las inversiones que abrirán las puertas a un retiro sin sobresaltos económicos deberían ser la

Cartera TSA Bursátil

Menos de 45 años. 10 por ciento en efectivo en moneda extranjera, 25 por ciento renta variable (acciones locales e internacionales), 40 por ciento renta fija en dólares, 25 por ciento renta fija en pesos atada al dólar o inflación

Más de 55 años. 30 por ciento en efectivo en moneda extranjera a tasa, 50 por ciento renta fija en dólares y 20 por ciento en renta variable (acciones). A medida que se acerca la jubilación aumenta el nivel de liquidez.

Cartera Mariva

Menos de 45 años. 40 por ciento acciones, 5 por ciento en commodities como el cobre o el petróleo, 10 por ciento en bonos del Tesoro de EE.UU. y 35 por ciento en bonos corporativos. El 10 por ciento restante, líquido.

Más de 55 años. 65 por ciento en activos de renta fija, 25 por ciento en acciones, 5 por ciento en metales preciosos y 5 por ciento en efectivo (dólares) para preservación de capital.

Cartera Invertir Online

Menos de 45 años. Sugiere invertir parte del portafolio en acciones o Cedears. Los sectores más defensivos hoy son los de consumo básico, como alimentos, y el de salud. Otro sector beneficiado es el tecnológico.

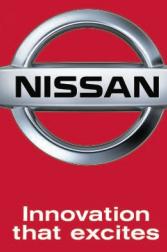
Más de 55 años. Sugiere instrumentos de renta fija de alta calidad crediticia o FCI que invierten en ellos, como los bonos del Tesoro estadounidense. También fondos en moneda local cuyo objetivo es la cobertura contra la depreciación del peso (dólar linked).

Cartera FIMA

Menos de 45 años. Alta proporción de renta variable (acciones), que pueden llegar a representar hasta el 80 por ciento.

Más de 55 años. Acciones no más de 5 por ciento y la mayor proporción en activos de renta fija de corta duración.

Fuente: las administradoras.



NISSAN FRONTIER

TECNOLOGÍA Y FUERZA PARA CUALQUIER DESAFÍO

Monitor de Visión 360°

Intelligent Around View Monitor

Monitor de Visión 360°

Tecnología que detecta todo lo que rodea al vehículo. Cuatro cámaras con visión cercana: adelante, atrás y por ambos lados. Más agilidad y seguridad.

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

nissan.com.ar

En el mismo sentido va Pellarano: "Nuestro objetivo es aventajar a la inflación y lo venimos consiguiendo, al mes de mayo de 2020 las rentabilidades transferidas a nuestros asegurados superan en un 20 por ciento a la inflación anual al mismo periodo".

Cartera artesanal

Para quienes van tras la alternativa de diseñar su propio portafolio de inversiones la sugerencia de los especialistas es subir la apuesta de riesgo en los primeros años, mientras se es joven y el retiro está lejos, y hacerse más y más conservador a medida que se cruza la barrera de los 55 o 60. Moneda dura y diversificación geográfica marcan el ritmo.

"Con el mapeo de la situación particular de cada inversor un asesor profesional podrá delinejar un plan de inversión tomando en cuenta no solo el perfil frente al riesgo (conservador, moderado o agresivo), sino también los objetivos", dice Flavia Matsuda, coordinadora de Research de InvertirOnline (IOL), y desgrana una estrategia

general: para los perfiles conservadores sugiere posiciones en instrumentos de renta fija de alta calidad crediticia (o fondos comunes de inversión compuestos por ellos), como los bonos del Tesoro estadounidense.

"Para lograr más agresividad sugerimos posiciones en acciones o Cedears", dice la especialista de IOL y subraya que, en el actual contexto de recesión, los sectores más defensivos son los de consumo básico como el de alimentos y el de salud. "Un sector que no es considerado defensivo, pero que se vio particularmente beneficiado por la cuarentena es el tecnológico, sobre todo aquellas compañías dedicadas a la telecomunicación, entretenimiento, e-commerce e informática", recomienda.

"En la Argentina no es sencillo planificar una cartera de largo plazo pensando en el retiro, sino que se cumple el dicho acerca que el largo plazo es la suma de cortos plazos", dice Cristian Brau, Head Portfolio Manager de Grupo SBS. "En este sentido podemos enmarcar las oportunidades de corto

plazo que estamos viendo en el mercado de pesos (CER principalmente) y dólar *linked*, instrumentos que pueden ser atractivos durante los próximos meses/trimestres pero que no necesariamente constituyen en la Argentina opción de retiro".

Con la mirada puesta más a largo plazo y en el diseño de un plan para el retiro, gravitan aspectos fundamentales como la edad del inversor (y los años que le restan hasta su retiro), el volumen o tamaño del fondo a invertir y la mayor o menor aversión al riesgo.

Cómo sacar cuentas

¿Cómo calcular cuánto dinero será necesario para complementar el haber jubilatorio? "Hay que tener en cuenta los ingresos totales proyectados (neto de impuestos), menos los gastos totales proyectados (incluyendo provisiones para gastos extraordinarios o de emergencia), y considerar si uno aspira a que la resta sea igual a cero, o si quisiera dejarle una herencia a sus familiares", explica Victoria Fernández, analista de First Mariva Research.

"Si los ingresos no cubren los gastos, entonces lo más probable es que tenga que ajustar por el lado de los gastos, o disminuir el tiempo proyectado de retiro trabajando algunos años más. Por ejemplo, si un ejecutivo tiene ingresos mensuales (en pesos) equivalentes a US\$ 2500 y ahorra aproximadamente el 28 por ciento todos los meses, logrará un ahorro anual de US\$ 8500, que en 20 años, reinvertidos a un promedio de 4 por ciento anual, equivaldrían a unos US\$ 212.000, teniendo en cuenta una inflación de 1,74 por ciento anual estadounidense. De ese capital, invertido en un portafolio con un rendimiento de 7,5 por ciento anual, se podrían obtener alrededor de US\$ 1000 mensuales para complementar la jubilación", redondea la analista.



"Con los fondos de jubilaciones se busca la preservación del valor de los ahorros, junto con un crecimiento paulatino del capital, por lo que creamos que no es necesario aumentar el riesgo de las inversiones financieras para buscar grandes rendimientos", postula Victoria Fernández, analista de First Mariva Research, y avanza: "Dada la larga trayectoria inflacionaria del país, recomendamos activos en moneda extranjera y una diversificación geográfica que nos permita no estar tan expuestos al ciclo económico argentino".

Para los sub 50, "nuestra cartera modelo asume un poco más de riesgo: 40 por ciento en acciones, 5 por ciento en commodities como el cobre o el petróleo. Un 10 por ciento en bonos del Tesoro estadounidense y 35 por ciento en bonos corporativos", dice Fernández.

Maximiliano Bagilet, de TSA Bursátil, sugiere para el portfolio de los más jóvenes un 25 por ciento en renta variable (acciones locales e internacionales), 40 por ciento en renta fija en dólares y un 25 por ciento en renta fija en pesos, atada a alguna variable como el dólar o la inflación, más 10 por ciento en efectivo en moneda extranjera.

"La composición de la cartera debería ir adecuándose al plazo remanente de inversión, para evitar que una corrección de mercado muy cercana al retiro nos genere pérdidas de capital irrecuperables", advierte Ricardo James Freyre, jefe Comercial de Fima, la gestora de FCI de Banco Galicia. "Para aquellos que arrancan muy jóvenes a ahorrar, la proporción de la renta variable pueden llegar a representar hasta el 80 por ciento, buscando una alta apreciación del capital, por encima de la preservación del mismo en el corto plazo", dice el ejecutivo y pone la lupa sobre los FCI como vehículo de inversión ideal "para quienes no cuentan con los conocimientos suficientes en finanzas".

Diego Demarchi, gerente de Wealth Management Balanz, recomienda para el menú de los más jóvenes apostar a la renta variable global ya sea a través de Cedears o de FCI. "Un factor a tener

Seamos nuestra mejor versión

Bienvenidos a la nueva Volkswagen



Foto no contractual. Equipamiento según versión. La imagen de la figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente. Origen: Brasil. Para más información consulte en www.volkswagen.com.ar. Volkswagen Argentina S.A. Av. De las Industrias Nº. 3101, Gral. Pacheco, Buenos Aires.

volkswagen.com.ar

en cuenta es que hay un estímulo muy grande a nivel global por parte de los bancos centrales. En algún momento cuando se consoliden los mercados habrá empresas que generarán mucho valor y ganancias con lo cual estamos enfocando las inversiones a esas acciones y los fondos que de manera diversificada invierten en tecnología y que hayan acelerado su crecimiento en virtud de los cambios que va a ir dejando el coronavirus en relación al comportamiento de las personas". En el caso de los que están cerca de la jubilación, la recomendación del analista es "bajar su inversión en renta variable a un 20 por ciento y enfocarse mayormente en renta fija, principalmente en bonos de alta calidad crediticia".

Trabajo en equipo

Finalmente, las empresas vienen a completar el tablero del retiro, sea con aportes constantes y sonantes o con herramientas que permitan a sus ejecutivos una salida airosa de la etapa activa.

"La práctica de planes de pensiones no disminuyó, por el contrario, seguimos observando empresas que continúan implementando nuevos planes. Más que la crisis de los últimos dos años, lo que vemos que ha impactado es el Covid y restricciones cambiarias que han provocado que pocas empresas hayan tenido que diferir la contribución al plan. Del lado de los empleados tampoco observamos una caída masiva del ahorro, pero aquí observamos el caso inverso, la crisis económica de los últimos años ha provocado algunos pocos rescates y la pandemia y las restricciones cambiarias han hecho que estos instrumentos de ahorro se vuelvan atractivos en términos de canal para el ahorro", aporta Estevarena, directora de Wealth de Mercer.

"Los planes de Ahorro para el Retiro o Plan de Pensiones que brindan las empresas son claramente beneficios muy valorados por los empleados y a pesar de las crisis se mantienen dentro de la estructura de compensación que se ofrece en nuestro mercado. Tal vez el contexto haya desacelerado la im-

plantación de nuevos programas pero aquellas empresas que los ofrecían los mantuvieron en todos los casos", explica por su parte Diego Deza, director de Retiro de Willis Towers Watson. Los planes de pensión, en los que empleador y empleado suelen aportar en igual proporción a un fondo para el retiro, no son la única herramienta con la que cuentan las organizaciones "Podemos hablar de ampliaciones de cobertura médica a largo plazo, también podemos mencionar procesos de reducción horaria gradual; limitación en agendas ejecutivas; o algún *outplacement*, si el ejecutivo está pensando en pasar su tercer tiem-

Los temores frente a la jubilación

53

%
Cuando me retire,
la seguridad social será
mucho menos generosa
de lo que lo es ahora

55

%
Cuando me retire, los
beneficios médicos
provistos por la seguridad
social serán peores

65

%
Es probable que mi
generación esté mucho
peor en la jubilación
que la generación de
mis padres

Fuente: Encuesta de Willis Towers Watson.
Porcentaje de acuerdo o muy de acuerdo
con las afirmaciones.

po como asesor externo, donde la compañía ayudaría a transicionar al siguiente escalón", describe Servide, director de Professionals & RPO de Randstad Argentina.

"También es común que se ofrezca algún premio por retiro, ya sea monetario y/o algún presente puntual como puede ser un viaje en un crucero o vacaciones pagas. Todas estas acciones contribuyen a una salida ordenada, con el respeto y reconocimiento del trabajo", agrega Servide para completar el escenario que puede esperar a los ejecutivos antes de pasar a la etapa pasiva.

Otro dato que no les pasa inadvertido a las empresas es que la preocupación de sus ejecutivos por el tema económico es creciente y constante. De los datos que saltan de una encuesta realizada por Willis Tower Watson, surge que el 56 por ciento de la compañías afirman que las preocupaciones financieras "se convirtieron en un problema muy importante para sus empleados en los últimos años" y el 71 por ciento de esos empleadores planea tomar un rol activo para alentarlos a mejorar sus finanzas personales.

"En los últimos años la oferta de programas de Bienestar Financiero por parte de las empresas crecieron notablemente y son sumamente valorados por empleados de todas las edades ya que no solo se enfocan el tema del retiro o previsional sino en varios eventos que se dan a lo largo de toda la vida que requieren una planificación financiera", cuenta Deza.

Estos programas se basan en tres pilares que son:

- Educación e información: diferentes actividades para que los empleados mejoren su formación financiera y estén al tanto de las principales novedades en el tema
- Herramientas tecnológicas: para ayudar a los participantes a llevar un presupuesto de ingreso y gastos y poder planificar la financiación de diferentes proyectos (compra de un bien, educación de los hijos, protección familiar, retiro, por ejemplo) estableciendo objetivos y determinando en función de esas metas las necesidades de ahorro
- Beneficios voluntarios o negociaciones corporativas: se trata de utilizar el poder de negociación de la empresa para poder obtener mejores condiciones a sus empleados de las que tendría en forma individual (especialmente en productos financieros, ahorro y seguros)

Todos estos instrumentos contribuyen a planificar el ahorro con conciencia, aun en tiempos de pandemia y máxima incertidumbre. Porque el día después llegará y hay que estar listo. <AP>



**¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.**

Trabajar en COTO es tener la oportunidad de seguir creciendo en tu carrera profesional.

Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros.

Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.

Desarrollamos tecnología, para hacer de éste, un negocio hacia el futuro.

Innovamos con técnicas comerciales que luego se convierten en estrategias exitosas.

Por todo esto, deseamos tener a los mejores profesionales en esta gran empresa argentina.

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto
Octubre 2019
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina



Capacitación en
Programas
en Company
para el Desarrollo
Gerencial



Premio
Mejor
Empresa de
Retail 2019
de Argentina



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Auditoria
Internacional de
Estados Contables
y Campañas de
Donaciones



Premio
al Mayor
Comprador de
Ganado 2019
de Argentina



Primer puesto
Octubre 2018
en Ranking de
Publicidades más
vistas en Sector Retail



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Premio
RSE 2018
(Responsabilidad
Social Empresaria)
Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

Casos

Pasión sin tribunas

El coronavirus disparó tanto el consumo de videojuegos como la cantidad de personas interesadas en mirar las competencias virtuales, tanto de deportes tradicionales como de juegos de estrategia. Un negocio que crece y que captura el interés de las marcas mundiales.

“Esas tribunas están vacías!”. El canto fue durante años una provocación: una de las hinchadas –en general la de mayor convocatoria– se burlaba de la poca gente que arrastraba el club rival. Difícilmente el barra brava que compuso esta célebre obertura para estadio de fútbol haya imaginado que sus palabras se convertirían, Covid-19 mediante, en realidad. Y mientras millones sueñan con volver a las canchas, otros tantos comienzan a inclinarse por el mundo de los *e-sports* y los *e-games*: competencias electrónicas tanto deportivas como de juegos de estrategia.

Los deportes virtuales pueden considerarse como la verdadera venganza de los *nerds*: en abril de 2019, fueron aceptados como actividad nada menos que por el Comité Olímpico Internacional. “Pueden proporcionar una plataforma compatible con el movimiento olímpico”, señaló la entidad. “Los jugadores se preparan y entran con una intensidad que puede compararse a la de los atletas de los deportes tradicionales”, agregó.

Se trata de una tendencia mundial: así como en su momento todos los niños soñaban con ser el 9 de Boca Juniors o de River Plate, hoy son cada vez más los que aspiran a convertirse en famosos por sus habilidades en el manejo del joystick. “Los *e-sports* son una posibilidad de contenido y de interacciones con un público objetivo muy numeroso: los *millennials* del segmento ABC1 consumen más eventos por esta vía que deportes tradicionales”, afirma Guillermo Grotz, gerente de Competiciones de eLigaProfesional (antes llamada eSuperliga), la equivalente digital al torneo de fútbol argentino, creado en diciembre de 2018.

“Hay que cambiar la mentalidad de que se trata de chicos jugando jueguitos: el 80 por ciento de los que consumen *e-gaming* y *e-sports* tiene entre 18 y 25 años, es decir, pertenece a una población económicamente activa”, apuntala Guillermo Ricaldoni, director de We Are Sports, agencia de patrocinio y consultora de marketing deportivo con raigambre en el deporte “real”. “La gente está dispuesta a ver a estos jugadores de la misma manera que paga una entrada para ver a Lionel Messi en el Camp Nou”, agrega.

Datos de la consultora Kantar Argentina confirman que la mitad de los menores de 24 años del país son jugadores regulares en línea, cifra que baja a 40 por ciento en la franja de 25 a 49 años y



Un negocio que es un golazo

El negocio de los videojuegos parece no encontrar su techo. Según NewZoo, en el mundo hay 2700 millones de gamers que gastan al año US\$ 159.300 millones en juegos, cifra que superará los US\$ 200.000 millones en 2023. Específicamente, la pata de los *e-sports* y el *gaming* crecen al mismo ritmo y hasta experimentaron un empujón brutal a partir de la pandemia.

“La cuarentena sirvió como acelerador para que este ecosistema virtual crezca y comience a tomar un rol mucho más importante, tanto en la Argentina como en todo América latina”, afirma Matías Plaul, gerente de Producto de Asus en la Argentina. “En el país se triplicaron los usuarios desde

a 15 por ciento entre los mayores de 50. El 70 por ciento son hombres. En términos de audiencia, más del 20 por ciento de los *millennials* argentinos consume habitualmente estos espectáculos.

que comenzó la pandemia”, complementa. La empresa fabrica la línea Republic of Games (ROG), que apunta específicamente a este segmento. Cuando se decretó el aislamiento, el consumo de internet para *gaming* creció un 100 por ciento respecto de los días previos a la cuarentena, según datos de Flow.

“En estos tiempos de distanciamiento social todos nos vimos obligados a reinventarnos y transformar nuestras actividades laborales y de ocio: en la plataforma, esto se tradujo en un aumento exponencial estos últimos meses en las visualizaciones de contenidos de *e-sports* y *gaming*”, señala Antoine Torres, responsable de YouTube Argentina. Sobre la plataforma pasan más de 200 millones de personas diarias que ven 50.000 millones de horas de contenido de *gaming* al año.

“La Argentina es el tercer país de mayor audiencia de *e-sports* en el mercado de habla hispana, detrás de México y

240%

Epic Games
(Fortnite)

282%
Wizards

315%
Rockstar Games
(GTA)

93%
Roblox
Valve
(CounterStrike)

108%
Riot
(League of
Legends)

133%
Ubisoft

173%
Clash Royale

Cada vez más jugados.
Crecimiento de tráfico de videojuegos en Argentina.
Fuente: Flow.

los derechos de la LVP), los equipos participantes, los espectadores y los sponsors. Todos esos niveles tienen enormes oportunidades de negocios. En el caso de los desarrolladores y publishers, las cifras mencionadas sobre el mercado de videojuegos resultan suficientes para entender la dimensión del negocio.

El resto depende en buena parte de la propuesta y el atractivo de las competencias. “La Argentina hasta 2019 no tenía presencia de una liga profesional que pudiera apalancar el crecimiento y fue una gran oportunidad para nosotros involucrarnos en su génesis para apoyar e impulsar su desarrollo”, dice Silvana Cataldo, gerente de Estrategia de Marca y Entretenimiento de Flow.

La plataforma digital del Grupo Telecom está presente en las tres ligas profesionales actuales en el país: League of Legends (Liga Master Flow), Counter Strike (Unity League Flow) y la liga profesional de fútbol. “Además, incorporamos nuevos torneos semiprofesionales y amateurs, algunos más específicos de uso en plataforma móvil (como el Clash Royale o Free Fire) y otros videojuegos desktop, como Fortnite o el mismo League of Legends, la liga del Super TC2000 (E-Racing Flow Championship) y el torneo Brawl Stars Flow (juego móvil), entre otras acciones y competencias”, enumera Cataldo.

Como se ve, no se trata solo de llevar deportes de siempre a plataformas virtuales, sino de generar también propuestas nuevas a partir de juegos de estrategia muy populares.

Respecto de los equipos, Ron destaca la importancia de que los premios para el campeón sean atractivos en términos de monto. “Cuanto más dinero entrega la competencia, más visibilidad logra en los medios y en la comunidad y más participantes se inscriben”, detalla. Los equipos son tanto instituciones del

mando tradicional de los deportes (como River Plate, Boca Juniors, San Lorenzo o Vélez Sarsfield, por citar algunos de los que están interesados en esta movida en el país) como otros creados ad hoc para dar soporte a esta nueva tendencia. También hay casos como el del basquetbolista y medallista olímpico Fabricio Oberto, que lidera New Indians, un equipo de League of Legends.

Posición adelantada

Algunas marcas visualizaron de inmediato el negocio y la audiencia creciente y redireccionaron buena parte de sus esfuerzos de marketing hacia este universo. Empresas globales como Gillette, MasterCard, Dell, Coca Cola, Toyota, Intel o Nike son apenas algunas de las que auspiciaron los e-sports prácticamente desde su génesis.

"Las marcas nos estamos especializando y evolucionando de la mano de las exigencias de los gamers: a medida que el mercado avanza, mayores son las posibilidades de crear nuevos ámbitos de participación como pueden ser los eventos enfocados al gaming, los torneos locales e internacionales, el sponsorship de influencers y creadores de contenidos, el diseño de espacios de estudio, o acciones en particular de especialistas o propias", define Manuel Coen, gerente de Ventas al Consumidor del fabricante de dispositivos Lenovo. La empresa realizó recientemente el torneo de League of Legends "Challenge by Lenovo", junto a Furious Gaming, el equipo que la empresa esponsorea hace tres años. Superó los 100 inscriptos.

Pero los auspicios no son el único negocio en danza. "El desarrollo del juego

Jugar para ser mirado

Una categoría novedosa en este mundo es lo que YouTube llama "creadores gamers": personas que utilizan la plataforma para jugar y que otros puedan ver y aprender los trucos de cada título: 74 por ciento de quienes ingresan en esos videos tienen como objetivo aprender y mejorar prácticas y estrategias. YouTube tiene acuerdos exclusivos con algunos de ellos, como TheDonato o Lyra, y algunas estrellas, como Robleis –especialista en Fortnite y Free Fire–, que tiene 11,5 millones de suscriptores.

en sí mismo es adquirido por ligas profesionales de videojuegos y se otorgan derechos de transmisión y retransmisión", indica Ricaldoni, quien destaca el carácter profesional de la actividad. "Los equipos competidores tienen un CEO, jugadores con contrato y departamentos contable, legal y de marketing", enumera.

"Los e-sports pueden tener los beneficios tradicionales de los deportes en el mundo no virtual, como la venta de entradas, el patrocinio o el merchandising, pero la gran diferencia es que se eliminan los límites y el cliente es el mundo: no hay cupo por subirse a un streaming, los productos pueden llegar a todo el planeta desde un e-commerce y hasta se pueden vender assets virtuales para que la persona use en el evento", agrega Ricardo Scattini, arquitecto de Soluciones Digitales de la consultora Practia. La empresa crea experiencias de deporte virtual desde hace cinco años, incluyendo fútbol y básquet, y

apoya las acciones del club Atlas. "El impulso fue la gran audiencia joven y acostumbrada a consumir en múltiples plataformas en un mismo momento, junto al trabajo de los desarrolladores que trabajan con las comunidades para mejorar sus alcances", señala García Squetino. "Las ligas profesionales son el espejo o aspiracional de todo jugador amateur", agrega.

Dale campeón

"En los últimos dos años, la Argentina logró algo muy relevante: tener la primera y hasta hace poco única liga oficial regional del juego FIFA avalado por EA que sumaba puntos para el mundial", explica Grotz. Si bien hasta el momento los torneos más grandes en términos de inscriptos fueron los realizados por River Plate (9600) y Boca (8800), la creación de la liga le dio mayor volumen de partidos. "Apunta a jugadores intensivos, no tanto a la cantidad de participantes, que ronda los 3000, sino a los partidos procesados en nuestra plataforma, que fueron 52.000 en la primera edición y 46.000 en lo que va de la segunda, cuando faltan cuatro fechas", indica Grotz.

A la sombra de los clubes grandes, el modesto Atlas de la última división de la Argentina se sumó a los pioneros en el desarrollo de los e-sports en el país. "Nuestra ventaja es que podemos tomar decisiones rápidas", señala Claudio Destefano, director de Planeamiento Estratégico del club. Así, en el evento en el que River eligió sus representantes para deportes virtuales en el Monumental en 2016 –donde quedó elegido Franco Colagrossi como

Desarmando la barrera

Existen algunas barreras para el desarrollo de los e-sports en el país. Guillermo Grotz, gerente de Competiciones de

eLigaProfesional, señala los equipamientos dolarizados, desde las conexiones a Internet hasta las consolas y los juegos: "De un año al siguiente mermó la cantidad de participantes porque

algo tan sencillo como adquirir el juego o tener una suscripción activa online se hizo muy complejo". "El principal obstáculo que debe enfrentar el sector en la Argentina es la barrera de entrada económica que debe

enfrentar un jugador que quiere competir: el esfuerzo es 50 por ciento o hasta 100 por ciento mayor de lo que se debe destinar en otros mercados por la situación económica que atravesamos como país, ya que el tipo de

cambio aumenta más rápido que los sueldos", coincide Matías Plaul, gerente de Producto de Asus. La tecnología no juega un rol marginal: una mala conexión puede significar perder un partido o incluso un torneo.

primer representante del Millonario–, Atlas montó un stand en conjunto con una consultora de recursos humanos para invitar a quienes perdían a participar de una segunda instancia. De los más de 500 participantes, 100 se inscribieron. De allí surgieron Francisco Márquez de la Serna y Santiago Matalón, que participaron en amistosos y la Copa Practia, organizada por el club en conjunto con la consultora que dio nombre al trofeo. En ese evento, que abarcó buena parte de América latina, quedó en evidencia el poder inclusivo de los e-sports. "Ganó un chico peruano cuadripléjico", relata Destefano. Esta iniciativa se monetizará a través de membresías

Con la creación de la eSuperliga, Atlas quedó un poco relegado. Pero ahora se relanza en este terreno con una nueva propuesta: el jugador número 13. "Estamos posicionando un nuevo hincha post-Covid, un fan digital con una mirada de 360°, que recibirá beneficios que incluirán la posibilidad de presenciar la charla técnica, el precalentamiento en el vestuario y las acciones de los partidos en diferentes ángulos, pero también una pizza o una picada entregada a domicilio en los horarios de los partidos o una inmersión en el banco de suplentes", describe Destefano. Esta iniciativa se monetizará a través de membresías

en diferentes categorías, cada una de las cuales tendrá ventajas adicionales. "Aprovechamos el reconocimiento que tenemos en toda la región gracias a los 13 años que llevamos al aire por Fox", dice Destefano. La iniciativa cuenta con el apoyo de empresas como la propia Practia, Fujifilm, Ricoh o Red Hat.

Sin papelitos, cánticos ni hamburguesas de dudosa procedencia, un nuevo modelo de consumo de espectáculos deportivos, acorde a la asepsia de estos tiempos, está emergiendo. ¿Nos espera un futuro en el que los seguidores de un equipo le canten a su rival clásico "Ese sillón está vacío"? <AP> Walter Duer.

Tendencias

El futuro de las reuniones: más virtual que nunca

El universo del trabajo ya iba hacia lo remoto antes de la pandemia, pero su estallido aceleró los tiempos. Qué están planeando las empresas para el retorno a la oficina. ¿Adiós a los encuentros de equipo presenciales?

Con la pandemia como contexto y preocupación, la típica frase "esta reunión podría haber sido un mail" cobra más fuerza que nunca. Las circunstancias actuales, con una videollamada tras otra, están dejando sus secuelas: una investigación realizada por la escuela de negocios Insead (Europa) y la Universidad de Clemson (EE.UU.) muestra que este tipo de comunicación genera una mayor fatiga que una conversación cara a cara. Pero esto es solo la punta de un iceberg que supone consecuencias mucho más profundas para el futuro de lo más típico de empresas y oficinas en todo el mundo, las reuniones presenciales.

Ese futuro involucra diferentes aspectos, desde el layout de las oficinas y la distancia personal hasta la incorporación de más tecnología y la sostenibilidad del negocio de los espacios de coworking. Todo, en un estado de flujo que difícilmente se stabilice en un futuro cercano, al menos hasta que aparezca una solución de fondo para el Covid-19.

El universo del trabajo ya iba hacia lo remoto desde antes de la pandemia. Pero Alejandro Csone, divulgador de Arquitectura, marca que estos cambios también ponen en entredicho el lugar de los centros urbanos dedicados al trabajo de oficinas, dado que cuando surgieron no existía la tecnología actual para realizar tareas a distancia y la presencia-

lidad era una condición inescapable de la vida laboral. Van a profundizarse entonces los movimientos hacia un aacimiento de las oficinas que incluyen los espacios de coworking. "Habrá que repensar la concentración en las ciudades. Las oficinas tenderán a desaparecer y los coworking dependerán de cómo se configure la nueva normalidad", dice.

Una vez dentro de las oficinas, el amontonamiento de personas ya no será posible, y eso pone en jaque a las típicas reuniones de equipo para compartir novedades, revisar resultados y proponer nuevas iniciativas, procesos que son parte del folclor diario para quienes trabajan en un mismo lugar físico. Por otro lado, surge una preocupación genuina en la tensión entre la posibilidad del homeoffice en un entorno más amigable, si se quiere, pero con la consecuencia de trabajar aún más por resultados y sin horarios fijos.

En cualquier caso, el teletrabajo está en aumento y esa es una realidad. "Las comunicaciones empresariales no van a volver a ser las mismas después del coronavirus. Antes de la pandemia se estimaba que alrededor del 5 por ciento de todos los trabajadores de oficina trabajaban en un esquema de homeoffice regularmente, hoy ese número se multiplicó casi por 10. A nivel global cerca de la mitad de los trabajadores



Christian Hisas,
director asociado
de Tecnología
de Logicalis Ar-
gentina.

de oficina está trabajando desde su casa. Una vez que esta crisis termine es probable que la mitad de ellos realice su trabajo remotamente de forma regular”, desarrolla Juan Manuel González, director de Investigación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Frost & Sullivan.

El papel de la tecnología

Una posibilidad es realizar reuniones con realidad virtual o aumentada, utilizando dispositivos *ad hoc* como los HoloLens de Microsoft o los Oculus de Facebook, para estar en tres dimensiones sin que haga falta movilizar el cuerpo en el proceso. Pero parece que eso no va a ocurrir: las fuentes consultadas hablan de una mejora tanto en las soluciones de video y teleconferencia como en las herramientas de colaboración. Los cambios de cultura empresarial estarán dados alrededor de facilitar el trabajo a distancia. “La ‘nueva normalidad’ no será 100 por ciento presencial, sino que va a tener un porcentual de virtualidad”, opina Gabriel Sakata, Country Manager de Cisco Argentina, Uruguay y Paraguay. “El teletrabajo era una tendencia que venía aumentando y que se vio acelerada por la cuarentena. Pero el holograma 3D en las salas de reuniones todavía no tiene un valor comercial significativo”, agrega. Mientras tanto, “las herramientas de colaboración tuvieron un *roadmap* acelerado estos meses pa-

ra sumar más y más *features*”, marca Christian Hisas, director asociado de Tecnología de Logicalis Argentina.

Alejandro Stecconi, líder del negocio de Nube de Microsoft Argentina, expllica: “Estamos entrando en una nueva era de la computación donde lo digital va mucho más allá de las pantallas en 2D para centrarse en el mundo 3D. Esta nueva etapa de computación colaborativa permitirá romper los límites físicos y trabajar entre diferentes equipos de una forma más fácil e inmediata”. Sin embargo, remarca que “tecnologías como HoloLens se encuentran en un extremo de la colaboración y es aplicable a casos



Rodrigo Ponce, director General de
Google Cloud Argentina.

muy interesantes (por ejemplo, un técnico en el campo que pueda ser ayudado de manera remota por otro ya que las dos personas ven lo mismo o incluso con guías asistidas), pero es algo que funciona en escenarios muy concretos”.

En este sentido, los desarrollos apuntaron a cuestiones más prácticas y mundanas, como un asistente inteligente para el manejo de la agenda que permita chequear no solo la disponibilidad de salas sino de las personas. “Tenemos un *bot* que hace un doble chequeo para confirmar que la persona buscada no esté trabajando en una actividad que no tenía agendada”, detalla Hisas. Por otro lado, varias empresas están comprando equipos de videoconferencias portátiles para sus empleados VIP y en Logicalis también están trabajando en desarrollos de software –utilizando la capacidad de análisis cognitivo de Microsoft– para identificar el correcto distanciamiento social una vez que se vuelva a las oficinas.

Desde Google marcan que el foco estará puesto en sus plataformas de colaboración. Lo mismo ocurre con Facebook, aunque ambas compañías subrayan que disponen de soluciones de realidad virtual y aumentada que continúan creciendo. “Antes del cambio de gran parte de las compañías al trabajo remoto ya habíamos anunciado que había superado la barrera de los 2000 millones de usuarios activos mensuales entre usuarios, empresas y servicios de educación”, desarrolla Rodrigo Ponce, director General de Google Cloud Argentina, respecto a G-Suite.

Además, Facebook está trabajando para reforzar Workplace, su red social para empresas que permite crear y gestionar equipos de trabajo. Hoy, tiene 5 millones de usuarios pagos, es decir, 2 millones más que en octubre de 2019, y en la Argentina lo usan empresas como MercadoLibre y Banco Galicia. Además, están desarrollando Oculus para Negocios para llevar soluciones de realidad virtual al mundo laboral.

Cisco, por su parte, tiene su plataforma Webex para realizar teleconferencias –que pudo verse en acción en las sesiones virtuales que tuvieron lugar en



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



Salta 285, Buenos Aires Argentina / Tel: (+54 11) 4373-9500

www.multiled.com.ar / ventas@multiled.com.ar

el Congreso de la Nación— e incorporará equipos de telepresencia de alta definición que enfoca de forma inteligente a quienes están de forma presencial en una reunión. Mientras tanto, en Avaya, una compañía que tiene su fuerte en la infraestructura para centro de contacto, agregaron su plataforma de teletrabajo Spaces a la suscripción de sus clientes sin cargo adicional.

Mientras tanto desde Ricoh, la empresa de origen japonés fabricante de maquinaria de oficina y desarrolladora de soluciones de gestión documental, van a reforzar su trabajo con las “*huddle room*”, espacios de reunión de pocas personas en donde los dispositivos de conectividad propios de los empleados tendrán un importante protagonismo y la virtualidad se integra como parte

dujeron la capacidad de personas en las salas de reuniones y delimitaron el espacio para ubicarse en ellas o en los espacios comunes, con señalización clara para que puedan mantener distancia entre asientos o en los puntos de contacto como recepciones o pasillos. “Hemos aprendido y tomado mucho de nuestras experiencias en China en más de 100 edificios sobre lo que se necesita para crear los mejores espacios con distanciamiento y sistemas de climatización, y para la desinfección”, aducen. El *coworking* argentino La Maquinita tiene nueve locaciones entre Ciudad de Buenos Aires, zona norte del AMBA y Rosario. Su CEO, Martín Orlando, comenta que en el corto plazo el cambio será muy grande. Sin embargo, divisa un futuro promisorio en el mediano

Antes de entrar a las oficinas

Para empezar hay que entrar a las oficinas y ya en esa instancia la tecnología tiene mucho para decir. Al igual que los grandes espacios públicos como terminales de medios de transporte, las grandes empresas, pero también las medianas y pequeñas, comenzaron a interesarse por las diferentes soluciones de videocámaras térmicas para chequear la temperatura de las personas que ingresan, según cuenta María Florencia Comeron, Marketing manager de Dahua Technology. Se trata de cámaras de video que miden la temperatura y también sirven para detectar la falta de barbijo o de la necesaria distancia social. Lo que hasta no hace mucho parecían medidas de una distopía de la sociedad de control ahora no se ve tan descabellado y es hasta incluso necesario para alcanzar una nueva normalidad que permita reactivar la economía. “Los dispositivos de control de flujo de personas, utilizados para el distanciamiento social, son un gran soporte para las personas que trabajan en seguridad, para que el monitoreo sea más sencillo”, marca Comeron.

del proceso. “Las salas de trabajo tendrán más tecnología y los tamaños irán cambiando, aquellos que estén de forma presencial tendrán mejores atributos tecnológicos pero no tan lejanos respecto a quienes no”, explica Ricardo Gómez, ejecutivo Comercial en Soluciones Informáticas de la firma.

Espacios de coworking

La pandemia y la necesidad de espacio social pone en entredicho el futuro de aquellos lugares que brindan espacios compartidos de trabajo. El más grande es WeWork, con locaciones en 29 países y 110 ciudades. Fuentes de la compañía adelantan que reconfiguraron los espacios para generar una mayor distancia en los lugares de espera, re-

plazo, luego de un reacondicionamiento de los espacios, que incluye herramientas como capacitaciones y charlas para que los clientes puedan adaptarse. En resumen, las reuniones del futuro seguirán la tendencia que venían manejando pre pandemia: mayor preponderancia del teletrabajo y una utilización creativa y minimalista del espacio. La Asociación Internacional de Centros de Conferencia (IACC, por sus siglas en inglés) destacó en su informe sobre el futuro de las salas de reuniones que los planificadores ya estaban trabajando en espacios “boutique” en los que la inclusión de la tecnología es crucial pero siempre teniendo un ojo en el cuidado de la ciberseguridad del entorno.

Eventos y nuevos formatos

Fuera de las oficinas y las reuniones informales existe una importante industria dedicada a los eventos corporativos. En la Argentina, la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y Burós de Convenciones (AOCA) calculaba que el sector generaría \$ 64.000 millones durante 2020. Con la pandemia, a lo sumo esperan alcanzar entre un 10 y un 15 por ciento de esa cifra, y el efecto humano es severo: están en peligro más de 220.000 puestos de trabajo, entre empleos directos e indirectos.

Sin embargo, el presidente de AOCA, Fernando Gorbarán, señala que lo primero en volver será el segmento corporativo, mientras que todo lo que tiene que ver con el gran público tendrá que esperar un tiempo más. “Necesitamos una vacuna o un tratamiento que genere la tranquilidad suficiente para realizar eventos masivos”, analiza. Mientras tanto, esperan organizar “eventos híbridos” que combinen lo real, *on site*, con realidad virtual y aumentada.

Justamente en este sentido, BigJonan –un emprendimiento local dedicado a brindar servicios alrededor de la organización de exposiciones– lanzó la primera plataforma de eventos virtuales 3D de la Argentina. Se trata de una herramienta destinada a organizadores de ferias, exposiciones y rondas de negocios que ya se está empleando en capacitaciones del sector farmacéutico. Además, acaba de firmar el contrato para la realización de la primera exposición virtual del sector petroenergético, que prevé organizar la Cámara Argentina de Proveedores de la Industria Petro-Energética, en septiembre.

“Lo que diferencia a nuestra plataforma es la simplicidad y comodidad de su uso. No requiere descargar ninguna aplicación o archivo ni exige un gran conocimiento informático para emplearla”, cuenta Jonatan Basmatzian, el emprendedor que está detrás de esta idea que desarrolló junto a su hermano Ernesto y que ya funciona en el Viejo Continente. Para el desarrollo, la empresa invirtió \$ 5 millones, con ingresos propios. <AP> Sebastián De Toma.



GUÍA PARA NO HUNDIRSE EN LA PANDEMIA.

Un año en donde la visión de los expertos ayuda más que nunca. Qué opciones dan los bancos hoy. Qué pasa con las Fintech y sus nuevas regulaciones. Cómo hacer frente a la pandemia y a la fragilidad de nuestra economía.
Sólo en **El Cronista**.

SUSCRIBITE
suscripciones@cronista.com
o llamando al **0800 222 7664**

EDICIÓN ESPECIAL
El Cronista
HECHA POR EXPERTOS

Alan Jope

Chief Executive Officer, Unilever



“Es un momento en el que las personas necesitan marcas confiables”

En una entrevista con Carol Massar, de Bloomberg Businessweek, el defensor de los negocios buenos detrás de brands como Dove o Ben & Jerry's comparte cómo la pandemia está fortaleciendo su decisión.

CAROL MASSAR: ¿A qué stakeholders deberían priorizar las compañías ahora: empleados, comunidades, accionistas o consumidores?

ALAN JOPE: Nosotros venimos operando un modelo de multi-stakeholders desde hace 10 años. Creemos que si cuidamos a nuestros empleados y consumidores, si nos preocupamos por la sociedad y el planeta, si cuidamos a nuestros socios de la cadena de suministros, entonces nuestros accionistas serán recompensados.

Al final del día, hay que cuidar a todos los stakeholders. Pero con seguridad empieza en los empleados. No hago nada como el Chief Executive Officer de esta compañía sin mostrar cuidado auténtico por los empleados. Son nuestras personas en la primera línea quienes están haciendo los productos, que atienden a nuestros consumidores. Así que, para mí, ahí es donde empieza.

¿El negocio se vuelve más difícil a medida que esto se alarga?

Sí, lo hace. Tenemos unos 150.000 empleados; cerca de 70.000 somos de oficina y estamos trabajando desde casa, mientras que otros 50.000 están en las fábricas. Somos muy conscientes de que para algunas personas trabajar desde su casa es liberador y, para otros, es una absoluta tortura.

Hay millones de personas desempleadas. ¿Cómo les enseñamos habilidades nuevas a los trabajadores cuyos empleos quizás nunca vuelvan a existir?

Reentrenar es algo de lo que venimos ocupándonos desde hace mucho tiempo. De hecho estamos aumentando nuestras actividades de aprendizaje digital y la gente entiende que si uno tiene un momento en el que no está a capacidad completa, hay que usarlo para mejorar las habilidades.

Creo que esta es una pregunta muy importante y estoy involucrado de forma personal en un trabajo con las Naciones Unidas para crear mercados laborales, particularmente para jóvenes, para que reaprendan habilidades y encuentren empleos nuevos. Estamos todos muy enfocados en el virus ahora, como debe ser. Pero los otros grandes problemas del mundo, cosas como el cambio climático y la desigualdad, no van a desaparecer. Y realmente espero que, cuando empecemos a reconstruir, no corramos la mirada de ese trabajo importante. Esos problemas nos van a perseguir a menos que lidieremos con ellos —y lidieremos con ellos rápido.

El multilateralismo y el comercio global sacaron a cientos de millones de personas de la pobreza. Así que le tememos a una vuelta al nacionalismo. No es bueno para el comercio. No es bueno para las economías. Y ciertamente no es bueno para resolver los grandes problemas transnacionales que requieren colaboración, como el cambio climático.

¿Cómo navega el balance entre las ganancias y hacer lo correcto, especialmente en este mundo cambiado?

Creo que si uno encuadra la recuperación en economía versus salud, es un enfoque falso. Tenemos que lograr un retorno a la salud y una vuelta a la actividad económica. De la misma forma, no deberíamos hablar sobre propósito por encima de las ganancias. Realmente creemos que al posicionar nuestras marcas a hacer un bien real, al manejar nuestra cadena de suministros de forma sustentable, al ser un empleador responsable y crear oportunidades reales para las personas, la consecuencia va a ser una mejor *performance* financiera. Y realmente odiaría tener que elegir entre propósito versus ganancias. **Unilever puso a la igualdad en el centro. ¿Se puede querer ahí?**

Walter Scheidel, profesor de Stanford, escribió que los únicos cambios profundos en la desigualdad económica tienden a suceder luego de las guerras o las crisis. Una desigualdad en la que estamos enfocados es en la de género. Nuestro directorio no ejecutivo y el *management* están en 50/50. Pero ahora tenemos que empezar a pensar sobre nuestro rol en la sociedad, crear oportunidades para las mujeres a través de nuestras operaciones extendidas y a través de nuestras marcas. También se va a volver muy aparente la desigualdad de

ingresos. Creo que el capitalismo que evolucionó durante los últimos 20 años va a tener que cambiar hacia un modelo más igualitario y distributivo.

Muchas compañías están sacando o eliminando las guías de resultados futuros de sus balances. ¿Cuál es su perspectiva económica? ¿Qué está viendo en los consumidores?

Lo hicimos porque suele usarse para un falso nivel de precisión. El mundo es demasiado incierto ahora para eso. Sin embargo, hay algunas cosas que son sabidas. Estamos yendo hacia un ambiente recesivo. Y las compañías, nosotros incluidos, deberíamos estar pensando en proposiciones de valor y asegurarnos que los consumidores ansiosos de ingresos puedan acceder a productos de alta calidad al menor costo posible en el espectro de los precios. Y estamos ocupados en eso.

Segundo, la gente está temerosa. Así que la higiene, el guardarse, la economía de la distancia, quedarse en casa —todo eso van a ser grandes tendencias. Y va a haber un cambio secular del consumo fuera del hogar a la vuelta hacia lo interno. Cómo compramos, consumimos medios, pagamos y vivimos nuestra vida está siendo cada vez más digital. Esto va a ser un acelerador. Las tendencias macro son muy claras. **¿Cuáles de sus marcas probaron ser más resilientes y cuáles menos?**

No es tanto una cuestión de marcas sino de categorías. No sorprende entonces que tenemos un gran negocio que provee a los restaurantes con productos relacionados a servicios de comida y a eso no le está yendo bien. Pero del otro lado están los de higiene de manos, limpieza de superficies y, particularmente, comida en el hogar. Este es un momento en el cual la gente necesita marcas confiables. Así que a nuestras marcas más grandes y antiguas les está yendo muy bien. En las crisis, a las grandes marcas, las marcas confiables, les suele ir bien.

¿Qué lección de esto podría compartir con otros líderes?

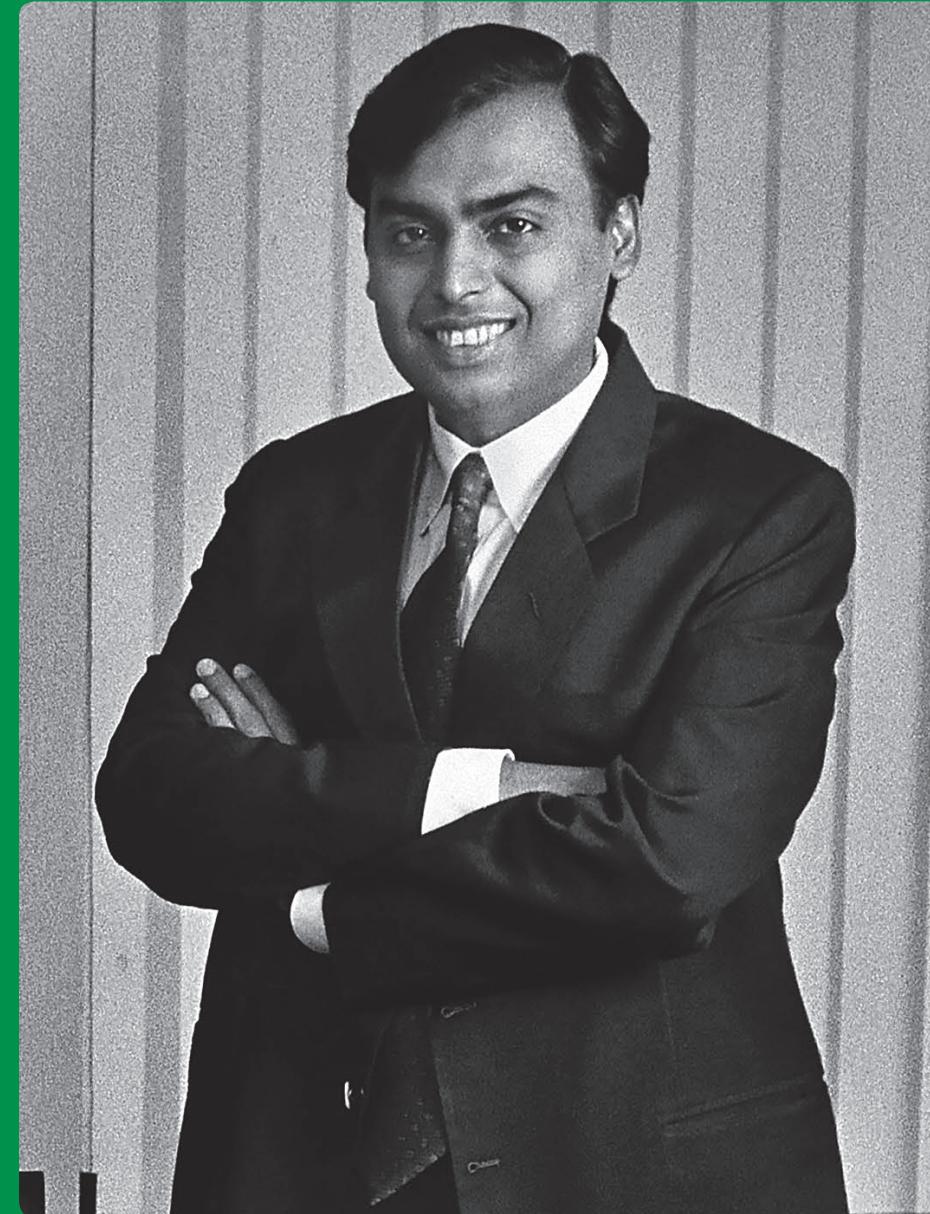
En realidad en estos momentos nos estamos moviendo del escenario de planificación y estamos tratando de enfocarnos en construir agilidad y capacidad de respuesta dentro de la compañía. Y no sé si todos deberíamos estar pasando mucho tiempo centrándonos en visiones particulares o escenarios futuros, sino en cambio liberando la capacidad atrapada que la mayoría de las grandes organizaciones dejaron ir, y permitiendo que la gente cercana a los mercados, a la primera línea, ejercite su capacidad de juzgar y tomar decisiones. Descubrimos una capacidad de respuesta en Unilever que ojalá hubiéramos liberado hace años, pero se necesitó la crisis para hacerlo.

¿La crisis presiona para cambiar su forma de actuar?

Nuestra compañía está guiada por tres creencias fuertemente arraigadas: que las marcas con propósito crecen, que las compañías con propósito duran y que la gente con propósito prospera. Y pensamos que eso va a ser incluso más relevante en un mundo post-coronavirus que en el anterior. Así que no vamos a flaquerar nada en nuestro compromiso de un negocio impulsado por el propósito. <BW> Editado por espacio y claridad.

LA BATALLA DE

LOS HERMANOS



Anil (izq.)
y Mukesh
Ambani
en 1986.

DE

La rivalidad entre hermanos más
costosa del mundo, por dentro.

Por Ari Altstedter y PR Sanjai

BOMBAY

Incluso para los altos estándares de los casamientos indios, la boda de Akash Ambani y Shloka Mehta en marzo del año pasado fue ambiciosa. Las festividades comenzaron en los Alpes suizos, con los invitados más cercanos que llegaron en jet privado a St. Moritz, donde el entretenimiento incluyó un carnaval de invierno y la *performance* de Chris Martin, de Coldplay. Luego fue de vuelta en Bombay para tres días de eventos, culminando en una gran recepción en un centro de convenciones recién estrenado. Había sido transformado para la ocasión en una fantasía de columnas ondulantes, fuentes y pantallas compuestas de hojas vívidas de flores. En una esquina, una escultura de pavo real ingeniosamente diseñada movía su plumaje floral para divertir a quienes pasaban. La pieza central era una estatua gigante del dios hindú Krishna, hecha toda de plantas.

El costo fue fácil de decenas de millones de dólares, pero para Mukesh, el papá de Akash, era un vuelto. Mukesh es el presidente de Reliance Industries, dueña de refinerías de petróleo, plantas químicas, supermercados y la red móvil más grande de la India. Con una fortuna personal de alrededor de US\$ 53.000 millones, según el Índice de Multimillonarios de Bloomberg, Mukesh es la persona más rica de Asia y, salvo el primer ministro Narendra Modi, probablemente el ciudadano indio más poderoso. Es difícil de exagerar la centralidad económica de Reliance, que representa casi el 10 por ciento de las exportaciones de toda la India. En términos estadounidenses, es como si Dow, AT&T, Exxon Mobil y Amazon fueran un solo conglomerado. Incluso la pandemia del coronavirus apenas la frenó. Aunque el colapso de los precios del petróleo golpearon la acción de Reliance, recuperó casi todas las pérdidas, gracias en parte a un acuerdo de US\$ 5700 millones para venderle una participación de su brazo digital a Facebook.

Cuando empezaba el casamiento, el hermano de Mukesh, Anil Ambani, que también es un empresario prominente, estaba cerca de la entrada para recibir a los invitados. Cumplió sus deberes familiares con aplomo, asegurándose que todos tuvieran su bebida y estuvieran orientados entre las plantas.

Esa armonía, sin embargo, ocultaba una situación tensa. Para el momento de la boda, Anil estaba a 10 días de un *deadline* impuesto por la Corte para pagar US\$ 80 millones en deuda, con la posibilidad de ir preso como castigo —el ejemplo más extremo de una serie de medidas severas frente a préstamos de gran escala por parte de empresarios indios. Durante semanas, él y Mukesh habían estado encerrados en negociaciones por un rescate, mediado en parte por su madre, quien los alentó a encontrar una solución que protegiera a Anil y evitara que el apellido Ambani quedara asociado a la ruina financiera. Pero Mukesh no iba a ayudar a evitar que su hermano fuera preso por nada, y Anil todavía tenía que ofrecer algún colateral.

Las charlas fueron el punto bajo de una pelea doméstica que cautivó al mundo de los negocios de la India. Los hermanos Ambani empezaron sus carreras como colaboradores íntimos, con Anil describiendo su estilo como “dos cuerpos, una mente”. Pero luego de la muerte de su padre, Dhirubhai, quien fundó Reliance hace casi cinco décadas, se separaron, primero dividiendo el imperio y luego convirtiéndose en competidores directos.

Desde entonces, su rivalidad se convirtió en objeto de enseñanza de la promesa y peligros de la economía india bajo Modi. Desde que el líder nacionalista hindú llegó al gobierno en 2014, los magnates que pueden ayudar a cumplir su agenda de autosuficiencia india —por encima de todos, Mukesh— encontraron que su margen de error se redujo drásticamente. Ni Mukesh, Anil o sus compañías respondieron a los pedidos de comentar. Bloomberg News tiene litigios con Anil relacionados a notas anteriores.

Las negociaciones entre los hermanos continuaron casi hasta el *deadline*. Aunque el clan Ambani públicamente las caracterizó como amigables, dos personas familiares con las charlas, que hablaron bajo condición de anonimato, usaron una descripción diferente. Mukesh, dijeron ambas, hizo que Anil “rogara”.

La historia de los Ambani tiene todos los condimentos del cuento emprendedor. Expleado de una estación de servicio de una ciudad remota en el estado occidental de Gujarat, Dhirubhai detectó una oportunidad en el mercado de principios de los '70: proveer nylon, poliéster y otros materiales sintéticos, que todavía eran novedad en la India. Fundó Reliance en 1973 como un comercio y lo convirtió gradualmente en una operación integrada verticalmente, primero fabricando las telas, luego produciendo los precursores químicos necesarios y al final refinando el petróleo usado para fabricarlos. Para fines de los '80, la compañía era el fabricante doméstico dominante, y en algunos casos exclusivo, de un rango de petroquímicos clave.

En el mundo de los negocios, Dhirubhai —su nombre real era Dhirajlal, pero siempre era llamado por su sobrenombrado, que incorpora la palabra hindú para “hermano”— era conocido por ser más que un operario de fábrica hábil. Hasta los '90 el dolor de cabeza más grande para las empresas indias era el License Raj, un sistema siempre cambiante de cuotas de importación, exigencias de permisos y controles de precio que gobernaba a la mayoría de la economía. Dhirubhai parecía estar siempre un paso adelante. Según veteranos de Reliance, mantenía un edificio de oficinas en las faldas de Delhi, lleno de burócratas retirados asignados para estar al tanto de sus excolegas. Entre otras tareas, seguían las edades de los funcionarios senior para ofrecerles becas financiadas por Reliance para que sus hijos estudiaran en el extranjero cuando llegaban a la edad universitaria. Durante Diwali, dicen los empleados, Reliance les enviaba a los asistentes de los ministerios importantes cajas de dulces, cada una con una pequeña pieza de oro o plata escondida —una práctica común, pero también un recordatorio para que mantuvieran informada a la compañía.

Dhirubhai hizo algo parecido en la crianza de Mukesh y Anil, que nacieron en 1957 y 1959, respectivamente. Los fines de semana, cuenta Anil, su padre los llevaba a “salidas orientadas por incentivos” —por ejemplo, una caminata de 10 kilómetros bajo la lluvia, con una caja de mangos como recompensa. Mukesh recuerda que, para castigar a los chicos por portarse mal, Dhirubhai una vez los confinó “durante dos días en el garaje solo con agua y roti”. Nunca hubo dudas de que ambos se sumarían al negocio familiar y para mediados de sus 20 ya habían asumido roles prominentes: Mukesh como el gerente de Facilities muy involu-

crado, incluyendo la primera fábrica doméstica de poliéster de Reliance, y Anil como el ejecutivo que lidiaba con funcionarios del gobierno, inversores y la prensa.

Los roles iban con sus personalidades. Mukesh usaba camisas de manga corta fuera del pantalón, se casó con una mujer elegida por sus padres a los 27 años y pasaba la mayor parte de las noches viendo películas viejas en su casa. Anil, que se peinaba para atrás y usaba trajes modernos, era parte de la movida de Bombay, amigo de *socialites* y estrellas de Bollywood, a quienes llevaba en el jet corporativo. Se casó a los 31 años, tarde para la India, y sus padres no ocultaron que desaprobaban su elección, la actriz Tina Munim. Mientras que a Mukesh era raro verlo en público, muchas noches los periodistas podían encontrarlo a Anil afuera de los *headquarters* de Reliance, sentado en el capó de un Cadillac con comida callejera mientras le hablaba de las perspectivas de la compañía a quien quisiera escuchar.

Había mucho de lo que presumir. Para 2001, Reliance era la corporación más importante de la India virtualmente para cual-



Dhirubhai Ambani en Reliance Industries en 1986.

quier medida, con grandes planes de expansión en servicios financieros, generación de electricidad y telecomunicaciones, además de una operación de refinería de petróleo en camino a ser tan grande que el déficit comercial nacional subía sustancialmente cuando cerraba por mantenimiento. Las tensiones entre los hijos Ambani se mantuvieron escondidas mientras su padre estaba vivo. Pero en 2002 Dhirubhai murió repentinamente de un infarto. Tenía 69 años y no había dejado un plan de sucesión formal. Sin indicación de cómo quería que sus hijos se dividieran el poder, se ordenaron por edad, con Mukesh convirtiéndose en presidente de Reliance y Anil en vicepresidente.

Su relación pronto se tensó, según personas cercanas a ellos en ese entonces. Cada uno pensaba que el otro tomaba decisiones sin consultar lo suficiente: Mukesh se enojó cuando Anil anunció un proyecto de generación de energía sin discutirlo, y Anil enfureció cuando Mukesh reestructuró las entidades que manejaban las acciones familiares de Reliance sin su *input*. Debajo de todo esto yacía la naturaleza básica de su relación. Mukesh se veía a sí mismo como el jefe indiscutido, mientras que Anil se consideraba un socio igualitario.

La discordia explotó a nivel público dos años después de la muerte de Dhirubhai, cuando el directorio de Reliance aprobó una moción que indicaba que Anil estaría “bajo la autoridad general del presidente”. Él lo vio como una humillación. Y se desató una especie de guerra civil Ambani. Anil se negó a firmar los estados financieros de Reliance, citando lo que él dijo eran divulgaciones inadecuadas, y los directores en una subsidiaria que manejaba renunciaron para demostrar su lealtad. En un momento, el ministro de Finanzas de la India intercedió para que los hermanos repararan su relación. Luego de un año, la matriarca familiar, Kokilaben Ambani, decidió que había sido suficiente. En junio de 2005 declaró que había “resuelto de forma amigable los problemas” de sus dos hijos con un arreglo que “sostiene los valores de su padre y trabaja hacia proteger y aumentar el valor”.

Su solución fue una división. Mukesh se haría cargo de los negocios rentables pero de lento crecimiento de la refinería y los petroquímicos, mientras que Anil recibiría las operaciones que parecían tener más potencial de largo plazo: servicios financieros, generación de energía y telecomunicaciones. Fue un movimiento notable, dividir una porción sustancial de la economía india como si fuera un juego de vajilla heredado. También pareció, al menos durante un tiempo, como un acuerdo razonablemente equitativo. En 2017, según estimaciones de Forbes India, la fortuna de Anil se triplicó, a US\$ 45.000 millones, convirtiéndolo en el tercer ciudadano más rico del país. Su hermano tenía apenas US\$ 4000 millones más. Con tanto efectivo a disposición, Anil adoptó *hobbies* de multimillonario, como la producción de películas, convirtiéndose en uno de los principales inversores de DreamWorks Pictures, de Spielberg. A veces invitaba a miembros de la élite de Bombay a proyecciones de estrenos en su casa. Mukesh no estaba entre los invitados.

La tregua incluía una condición inusual: una cláusula de no competencia que les prohibía entrar a la industria del otro por de 10 años. Sin embargo, en un momento, los negocios de Anil empezaron a tambalear. Los proyectos de energía fracasaron cuando las autoridades estatales impusieron tarifas de electricidad más bajas; tuvo que reconstruir de cero una red móvil nacional cuando quedó claro que su tecnología iba a ser obsoleta. Mukesh, cuya compañía facturaba más de US\$ 40.000 millones, vio una oportunidad. Como parte de un acuerdo de 2010 para proveer gas natural que Anil necesitaba para hacer viables sus plantas de energía, Mukesh insistió en que la cláusula de no competencia tenía que ser anulada.

El negocio que miraba de reojo era el de telecomunicaciones. En ese entonces solo cerca de la mitad de la población india tenía celular, lo que significaba que había un grupo enorme de clientes potenciales. En 2016, Reliance presentó Jio, operador móvil que prometía precios mucho más baratos que sus competidores. “La internet móvil será la tecnología más definitoria de este siglo para el desarrollo humano”, dijo Mukesh en una entrevista cuando promovía el lanzamiento. “Somos afortunados de ser quienes les llevan la revolución móvil de banda ancha a 1200 millones de indios”.

Las circunstancias de la creación de Jio les recordaron a algunos observadores de los Ambani al éxito inicial de Dhiru-

bhai para navegar el estado regulador de la India. El espectro inalámbrico de Jio había sido comprado originalmente no por Reliance sino por una compañía poco conocida llamada Infotel Broadband Services, que Reliance compró unas horas después. Tres años después, el regulador nacional de comunicaciones cambió las reglas para permitir que ese espectro pudiera ser usado para llamados por voz además de datos. Si esa hubiera sido la situación en el momento de la subasta, estimaron los auditores públicos, el precio de venta de casi US\$ 2700 millones hubiera sido US\$ 533 millones más alto. Un borrador del primer informe de los auditores, filtrado a los medios, decía que la diferencia era de US\$ 3600 millones (Reliance ha dicho que la adquisición del espectro de Jio cumplió con todas las reglas).

Con Jio, Mukesh aspiraba no solo a entrar sino a dominar el ultracompetitivo mercado inalámbrico de la India, que llegó a tener una docena de operadores. Él creía que podía hacerlo convirtiendo a esos cientos de millones de personas pobres sin servicio celular, y mucho menos smartphones, en consumidores online. Con vastas reservas de efectivo, Reliance podía perder dinero durante años con paquetes baratos si fuera necesario mientras construía una gran base de consumidores leales.

Al principio, el servicio de Jio era prácticamente gratuito, ofrecido como una prueba beta extendida a lo que los competidores aseguraban que eran 3 millones de consumidores. Cuando se hizo nacional, sus tarifas de datos eran mucho más baratas que otras —a veces apenas 10 centavos por GB, sin cargo por llamadas por voz. Los rivales acusaron a Jio de comportamiento depredador y le siguió una guerra de precios, que golpeó particularmente fuerte a Reliance Communications, el negocio ya complicado de Anil. Según una persona familiar con la estrategia de Mukesh, no vio la posibilidad de que Jio aplastara la compañía de su hermano ni como incentivo ni como freno. En cambio, vio a Anil simplemente como a otro competidor que no merecía ninguna consideración especial mientras él avanzaba hacia la industria que consideraba como el futuro.

Más allá de los motivos de Mukesh, Jio selló el destino de Anil. En 2019, Reliance Communications se declaró en bancarrota.

Durante tres días a principios de 2019, la sala 6 del edificio de la Corte Estatal de Nueva Delhi estuvo llena. La multitud estaba ahí para ver algo notable: Anil, ya no más multimillonario, había sido llamado para responder una acusación de desacato. Surgía de la mala decisión de garantizar a nivel personal una deuda de US\$ 80 millones de Reliance Communications con la sueca Ericsson. A pesar de prometer en la corte que pagaría, Anil no lo había hecho.

Las humillaciones empezaron el primer día. Anil llegó temprano pero no tenía dónde sentarse, así que pasó horas parado contra una pared negra. Con la corte aplicando una política de no usar aire acondicionado en invierno, y los cuerpos de la sala aumentando mucho la temperatura, estaba pálido y desarreglado, así que se quitó el saco de su traje a medida y luego la corbata. Dos jueces escucharon impasibles mientras los abogados de Anil argumentaban que su promesa de pagarle a Ericsson era contingente a la venta de un bien que nunca se había con-

cretado. Luego de que ellos terminaran, se fue sin decirles una palabra a los periodistas que le gritaban preguntas.

Anil volvió a los dos meses para el dictamen, esta vez sí con un asiento. Los dos jueces entraron y Rohinton Fali Nariman leyó el veredicto: culpable. Durante un momento parecía que los guardias iban a llevar a Anil directo de la corte a la cárcel. Pero luego Nariman llegó al punto final de la decisión. “Tenemos la visión de que el desacato de esta corte necesita ser purgado a través del pago”. Anil, continuó, tendría un mes para anular el caso si pagaba lo debido. El dictamen sorprendió a Anil. Estaba tan acostumbrado a salirse con la suya que nunca esperó que la corte se pronunciara en su contra, dicen las fuentes.

Luego de negociaciones que continuaron hasta días antes de que Anil fuera arrestado, él y Mukesh llegaron a un acuerdo. En un comunicado de prensa que anunciaba este avance Anil era citado agradeciéndole a su hermano por “mantenerse fiel a los fuertes valores de nuestra familia”. A cambio del dinero de Mukesh, dicen fuentes con conocimiento del acuerdo, entregó un par de alquileres de 99 años en edificios de oficinas en Bombay. Aunque el comunicado incluía varias citas de Anil, había sido escrito del lado de Mukesh, añaden las fuentes, que dicen que no se lo mostraron a Anil antes de publicarlo.

Anil no debería haberse sorprendido tanto por perder en la justicia. Desde que Modi fue elegido a partir de una plataforma de reforma económica, el gobierno y las cortes de la India se volvieron mucho más duros con los multimillonarios en problemas financieros. Los préstamos baratos de bancos ligados al estado y los contratos de gobierno con *timing* tan fortuitos que muchos usaron antes desaparecieron, y en 2016 el partido de Modi promulgó una ley de bancarrota que hizo más difícil proteger a los bienes de los acreedores enojados. Las cortes y las fuerzas de seguridad también pasaron a ser mucho más severas con quienes toman préstamos y no los pagan, incluso con acusaciones criminales cuando se sospecha que hubo un *default* intencional. Vijay Mallya, baron de la cerveza caído que alguna vez se denominó a sí mismo como “el rey de la diversión” de la India está luchando contra la extradición del Reino Unido por un caso; otros dos industrialistas, los hermanos Shashi y Ravi Ruia, perdieron el control de una acerera en bancarrota luego de que la Corte Suprema dictaminara en su contra.

La era Modi ha sido mucho más amable con Mukesh, cuyo éxito alaba la visión de una India moderna y amigable para la inversión que el primer ministro busca promover. Mukesh empezó a cultivar su relación con Modi en los '90, cuando era apenas un funcionario de un partido poco conocido. Según asistentes de la familia Ambani, muy pocas veces Mukesh tiene que pedir una reunión con Modi; en cambio, es invitado a consultas regulares en la residencia del primer ministro.

Este trato también puede rastrearse al hábito de Mukesh de alinear a Reliance de forma explícita con las metas del gobierno. Luego de que el año pasado Modi tomara la controversial decisión de revocar el estatus constitucional especial de la mayoría musulmana kashmir, Reliance rápidamente envió un equipo de 25 ejecutivos al territorio para explorar potenciales inver-

El cada vez mayor éxito de Mukesh inspiró tanto admiración como un poco de miedo.

siones. Y Mukesh ha *pitcheado* iniciativas que complementan las políticas nacionalistas de Modi, como un plan para la información de los usuarios indios dentro del país para evitar lo que denomina “colonización de datos” por parte de los occidentales.

Mukesh también capitalizó algunas decisiones regulatorias cruciales. En 2016, Amazon anunció planes de volcar US\$ 3000 millones adicionales en la India, apostando a consolidar un escenario de *retail* muy fragmentado. Dos años después, Walmart gastó US\$ 16.000 millones para comprar Flipkart, el jugador local más grande de *e-commerce*. Pero justo después de que Walmart hiciera su anuncio, el gobierno reveló reglas nuevas y astringentes para el *retail* online, prohibiendo que las empresas extranjeras vendan su propio inventario. En cambio, podrían operar solo a través de plataformas estilo EBay para los productos de otros. Tanto Amazon como Walmart tuvieron que sacar miles de cosas.

Un par de semanas después, Mukesh hizo su movimiento. Al lado de Modi en un evento en Guyarat, anunció que Reliance entraría al negocio de compras online, combinando su vasta red de *retail* —opera casi 11.000 almacenes, indumentaria, joyerías y supermercados— con una oferta de *e-commerce* muy amplia. La idea es que estas locaciones, más miles de pequeñas tiendas que Mukesh dijo que la compañía “empoderaría y enriquecería”, se sumen como centros de *fulfillment*, para generar una dinámica física que ni Amazon ni Walmart pueden replicar. Y como jugador local, Reliance no tiene las mismas restricciones de inventario online. Durante los últimos dos años, las acciones de la empresa subieron 60 por ciento y llevaron su valor de mercado a US\$ 124.000 millones. Reliance es hoy la corporación más valiosa de la India por un margen cómodo.

Más recientemente, la estrategia digital de Mukesh encontró un fan en Mark Zuckerberg. El acuerdo con Facebook a fines de abril para comprar cerca del 10 por ciento de Jio Platforms, una división que incluye las operaciones móviles y de *e-commerce* de Reliance, fue la adquisición más grande de la compañía estadounidense desde WhatsApp en 2014. Trabajar con Jio, dijeron los ejecutivos de Facebook, podría ayudar a convertir a WhatsApp, que es muy popular en la India y otros mercados emergentes, en una plataforma comercial. Hay otros jugadores de Silicon Valley que quieren participar también: desde entonces, varios inversores estadounidenses *top*, incluyendo a KKR y Silver Lake Partners, también compraron participaciones en Jio.

En los círculos empresariales, el creciente éxito de Mukesh inspiró tanto admiración como un poco de miedo. Durante una reunión reciente, un exitoso abogado de Mumbai directamente se negó a hablar de cualquier tema relacionado con el ciudadano más rico de la India, ni siquiera bajo anonimato. “Las paredes tienen oídos”, dijo.

Animado por su buena suerte, Mukesh salió del cascarón, dicen conocidos. Durante mucho de su carrera evitó a los fotógrafos y se sometió a entrevistas de medios solo bajo protesta, moviéndose muy incómodo frente a las cámaras. Ahora emite mensajes de forma experta en las entrevistas para promover Jio y es panelista regular en eventos como el World Economic Forum y la Iniciativa de Inversión Futura, el “Davos en el desierto” de Arabia Saudita. Él y su mujer, Nita, son cada vez más pilares de la alta sociedad de Bombay. Antes de la pandemia, casi no pasaba ni una semana sin que hubiera grandes eventos en Antilia, la mansión de 27 pisos que tiene en uno de los mejores distritos de la ciudad. Según un conocido, Nita tiene un diseñador de interiores *full time* en las premisas.

En contraste, a Anil prácticamente no se lo ve. Fanático del *fitness*, está mejor que nunca, y algunas mañanas arranca corriendo 16 kilómetros. La gente que lo conoce dice que se volvió más religioso, reza en templos hindúes con su madre y les dice a sus amigos que ahora encuentra vacío el éxito material comparado con la realización espiritual. Todavía está tratando de arreglar las cosas, trabajando hasta 14 horas por día para rescatar a sus compañías y proteger los bienes que le quedan. Según una persona con conocimiento de su situación, Anil fue aconsejado a declararse en bancarrota y empezar de nuevo. Pero se negó, dice, porque rendirse significaría perderse algún tipo de chance de un retorno.

Mientras tanto, los problemas se siguen acumulando. Otra de las empresas de Anil, contratista del ejército que esperaba pudiera dar vuelta, entró en bancarrota. En una reunión de accionistas en septiembre, un abogado que aseguró haber perdido la mayoría del dinero que volcó en las empresas de Anil lo criticó con furia y dijo que trataría de armar una demanda en conjunto con otros inversores, aunque todavía no se materializó. Pero el que quiera algo de lo que queda de la fortuna de Anil va a tener que hacer fila. Está siendo buscado por más de una docena de acreedores. Entre ellos hay un grupo de tres bancos chinos estatales que le dieron US\$ 925 millones a Reliance Communications para construir su red nueva en 2012 y recientemente lo demandaron en Londres, pidiendo que garanticen de forma personal la deuda.

En una audiencia en febrero, Anil argumentó que nunca había dado una garantía personal y que igual no tenía nada para darles a los bancos. Asegura que sus bienes personales representan US\$ 9 millones, contra obligaciones de más de US\$ 300 millones. Sin embargo, el juez David Waksman duda que la situación financiera de Anil sea tan mala. Dado su acceso a un avión privado, un yate y una flota de 11 autos, “hay buenos motivos para suponer que no está siendo franco”, explica. Además, añade, siempre está la posibilidad de que haya más asistencia de Mukesh; cualquier sugerencia de que el hermano de Anil no pueda permitirse ayudarlo es “absurda”. En una declaración leída en la corte, Anil no coincide. El rescate fraternal, asegura, fue un evento que no se repetirá: “Confirmo que lo pedí, pero no soy capaz de juntar ayuda financiera de fuentes externas”. <BW> Con Upmanyu Trivedi, Ravil Shirodkar, Jonathan Browning, Bhuma Shrivastava y Archana Chaudhary

La mujer que puede vender cualquier cosa

● ¿Es Viya, la livestreamer china que vendió cerca de US\$ 425 millones en productos en un día, el futuro del retail?

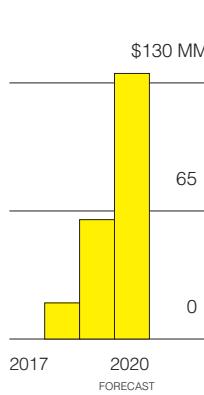
Olvídese de Willy Loman o el profesor Harold Hill de *The Music Man*. Huang Wei, la reina del shopping en vivo en China, realmente puede vender cualquier cosa. En abril, por ejemplo, Huang, conocida profesionalmente como Viya, vendió un cohete de lanzamiento por cerca de 40 millones de yuanes (US\$ 5,6 millones). Eso es nada comparado con su *performance* de 2019 del Día de los Solteros, el evento comercial más importante del año en China, cuando sumó más de 3000 millones de yuanes en ventas. Eso es más que el PBI de algunos países, incluyendo Palaos y Santo Tomé y Príncipe.

El evento en vivo y online de shopping que la mujer de 34 años realiza todas las noches para sus fans en China es un poco show de variedades, un poco infomercial y un poco chat grupal. Cada noche, la audiencia de Viya realiza pedidos de millones de dólares—usualmente son cosméticos, electrodomésticos, comidas preparadas o indumentaria, pero también movió casas, autos

y ese cohete. En mayo, su audiencia llegó al récord de 37 millones de espectadores—más que la final de *Game of Thrones*, los Oscar o el fútbol americano de los domingos a la noche—luego de que el coronavirus pusiera a la mayoría de los chinos en cuarentena en sus hogares.

El manual de Viya es una visión del futuro del *retail*. El shopping en vivo es una confluencia natural de varias tendencias tecnológicas—*streaming, influencers, redes sociales y e-commerce*—y les ofrece a las compañías un camino nuevo hacia los corazones y las billeteras de los consumidores. Tesla, P&G y la supermodelo convertida en emprendedora de belleza Miranda Kerr están entre los jugadores que se volcaron a Viya para la presentación en el mercado chino. Como la reina del ecosistema chino de shopping online en vivo de US\$ 60.000 millones, se estima que ganó 30 millones de yuanes en 2018, según los números más recientes del gigante de comercio electrónico Alibaba.

▼ Valor de las transacciones de livestream en China



► Viya en Wuhan en abril



El dominio de los comercios físicos está erosionado desde hace años por la reducción del tráfico de a pie y las ventas a la baja gracias a internet. Ahora, la pandemia del coronavirus y la consecuente caída económica empujaron al borde del abismo las ventas de las tiendas. Se espera que el *retail offline*, que excluye las compras de alimentos, caiga 20 por ciento este año, según Forrester Research. Y sin vacuna para el Covid-19 a la vista, ir a un negocio a probarse ropa o un labial en un mostrador de cosméticos podría perder gran parte del atractivo pre pandemia.

Ahí es donde entra Viya, como la compra agradable y confiable para sus fanáticos en China. “Me posiciono como alguien que ayuda a los consumidores a tomar una decisión—tengo que pensar en sus necesidades”, explica Viya, luego de un show nocturno. Viste pantalones negros casuales y una remera blanca, con una gorra de béisbol de los Yankees y aros largos de plata—todos ítems que estuvieron a la venta durante el show de esa noche. Se viste casual a propósito, cuenta, para generar intimidad con la audiencia que seguramente esté en *jogging* o algo igualmente informal. “Específicamente, mi ambición es ofrecer todo lo que mis fans podrían necesitar”, dice. “Timbres, alfombras, cepillos de dientes, muebles, colchones, todo”.

El “e-commerce en vivo” o “e-commerce *livestreaming*”, como lo denominan los analistas, es la última evolución en una cadena de marketing directo al consumidor que se desprende de los infomerciales pioneros como Ron Popeil, la Home Shopping Network, el Book Club de Oprah y la influencer Kim Kardashian. Amazon está experimentando con el concepto desde hace más de un año, y en su última prueba se alió con Heidi Klum y Tim Gunn, los exconductores del programa *Project Runaway*, para una copia, *Making the Cut*, y un equivalente en *retail* que hace que los diseños ganadores estén inmediatamente disponibles para comprar en su sitio. Y Facebook anunció en mayo una alianza con Shopify para ayudar a integrar la compra en su plataforma insignia y en Instagram.

Pero no hay lugar donde el potencial del *livestreaming* sea tan aparente como en China, donde la amplia utilización de los pagos móviles y la disponibilidad de logística ultra rápida lo convirtieron en una herramienta clave tanto para los consumidores como para los *retailers*. La tecnología occidental todavía no está ahí, con su mezcla de tiendas offline, mercados online, recomendaciones de redes sociales, procesadores de pago y portales de terceras partes. La tecnología de Alibaba, en cambio, les permite a las audiencias en China mirar una transmisión en vivo,

chatear con otros espectadores y seleccionar y pagar un producto—todo al mismo tiempo. No hay fricción entre el entretenimiento y la compra.

“No me puedo perder los programas de Viya”, dice Linda Qu, trabajadora de tecnología de 30 años de Hangzhou. Luego de acostar a su hijo de 4 años, Qu deja corriendo en su celular la transmisión de Viya mientras hace yoga o mira TV en su sillón. En casi todos los programas, hace click para comprar algo. El FOMO la hace volver: “¿Y si hay algo lindo y me lo pierdo?”, se pregunta.

Ese es el factor decisivo para las compañías desesperadas por impresionar a la creciente clase media de China. El país alimentó un tercio del crecimiento global del consumo entre 2010 y 2017, según un informe de McKinsey Global Institute. Y durante los 10 años siguientes se espera que el crecimiento del consumo chino iguale al de los Estados Unidos y Europa Occidental combinados.

Los consumidores solían moverse con lentitud por el camino del conocimiento al interés, la compra e—idealmente—la lealtad, explica Helen Lu, vocera de la división Greater China de P&G, también principal anunciantre mundial. “Al trabajar con los principales actores de *livestream* como Viya el proceso es mucho más corto”, dice. “Impulsados por la confianza en estos *influencers* líderes, los consumidores pueden saltar de no saber nada de una marca a comprarla e incluso generar lealtad muy rápido, a veces en cuestión de días”.

La mayoría de las noches, Viya transmite desde un pequeño estudio en sus *headquarters*, un depósito de 10 pisos en el *hub* tecnológico de Hangzhou. El show representa solo una fracción de la empresa de 500 personas, llamada Qianxun Group; incluye manejo de talento para docenas de otros *influencers*, servicios de *retail* y manejo de la cadena de provisiones. Los planes para el futuro incluyen multimedios, consultoría y un trabajo tipo agencia de publicidad para las marcas que quieren acceso a la enorme audiencia de Viya. La compañía apunta a juntar dinero de inversores, sumar un socio estratégico para fin de año y salir a bolsa en 2025.

“Este año es el punto de inflexión para esta industria—lo dije incluso antes de la pandemia del coronavirus”, asegura Alves Huang, CEO de Qianxun, mejor conocido como Aoli. También es el hermanastro de Viya; su marido es el presidente de la compañía. “Pero la pandemia llevó a muchos comerciantes del offline al online, y con tanta gente conocida entrando al juego, hay una enorme atención de todos lados”.

Mezcla de *performance* y venta, la transmisión en vivo le queda bien a Viya. Cuando su show via-

▼ Ítems que Viya vendió en transmisiones en vivo



Cohete de lanzamiento Kuaizhou-1A

US\$ 5,6 M



853 vouchers para comprar departamentos en Hangzhou, cada uno

US\$ 337.000



1750 Dongfeng SUVs prevendidas a los 7 minutos, cada una

US\$ 14.000



4180 Roewe RX5 Plus SUVs de SAIC Motor's prevendidas a los 30 segundos, cada una

US\$ 17.000

jó a Wuhan para promover productos de la ciudad azotada por el virus, probó las exquisiteces locales como cangrejo y cuello de pato con salsa de pepinillos. Alabó el sabor mientras respondía preguntas en vivo de la audiencia, como si el delivery es gratis o cuán picante era un *snack*.

Y, por supuesto, todo está disponible a un gran descuento mientras dure. El *link* para comprar un producto no se publica hasta que Viya termina de venderlo y cuenta: "5, 4, 3, 2, 1". Si se agota algo particularmente popular, a veces les pide a los productores en nombre de su audiencia para que haya más. Es una pregunta honesta —el equipo rastrea el inventario y las ventas en tiempo real— y una gran táctica. "La percepción de escasez es una herramienta psicológicamente poderosa para que la gente actúe rápido, lo que lleva a hacer compras impulsivas", dice Andy Yap, psicólogo social de la escuela de negocios Insead de Singapur. "En una transmisión en vivo es más intenso, porque el tiempo es más corto y hay muchos compradores potenciales. La gente siente más urgencia".

Mientras tanto, la tecnología de Alibaba hace muy fácil la compra. La audiencia tiene que loguearse para mirar en Taobao, el *marketplace* online de la compañía, lo que significa que su dirección de envío e información de pago ya están guardadas. Viya usa la lotería de la plataforma para sorteos durante el show, y eso compromete a la audiencia con el teléfono. Cuando un comprador elige un producto, la ventana de transmisión se achica pero nunca desaparece. La transacción termina y la ventana crece de nuevo. Ahí está Viya, todavía hablando, vendiendo la próxima oferta.

Si el shopping en vivo tendrá éxito fuera de China podría depender en parte de la habilidad de Amazon, Facebook y otras compañías para integrar sus ofertas de entretenimiento con compras y pagos. Hoy, uno puede enterarse de un producto en Instagram, pero no se puede comprar ahí, explica Benedict Evans, analista independiente de tecnología. Mientras tanto, Amazon tiene el problema opuesto: es bárbaro para vender, pero solo si uno sabe exacto qué quiere.

En China, los usuarios pasan mucho tiempo dentro de lo que se conoce como "super apps". La infraestructura de Alibaba alimenta los sitios de compra como Taobao y Tmall; el banco y afiliados de crédito Ant Financial, Alipay y Sesame Credit; y el brazo logístico Cainiao, que maneja entregas y devoluciones. Así que todos las aristas del shopping se dan como una experiencia fluida.

Para los fabricantes, este tipo de venta también tiene desventajas. Para impulsar su credibilidad, los *influencers* exigen grandes descuentos y generosos extra por parte de las marcas. Y ser parte del programa de un vendedor de este tipo —incluso uno tan popular como Viya— no es garantía de que una marca vaya a capturar a los consumidores en el largo plazo. Roger Huang, CEO para China de Saville & Quinn, una compañía británica de cuidado de la piel, dice que menos del 10 por ciento de sus clientes que compraron productos a través de transmisiones en vivo se transformaron en compradores habituales, comparado con 40 por ciento de quienes van directo a través del sitio de *e-commerce* de Tmall. "Es una ola y después termina. Son los fans de Viya y siguen su llamado", añade, haciendo eco de la preocupación de las compañías ansiosas por apalancar el poder de una estrella para su beneficio. "El *livestream* es muy efectivo", dice Huang, "pero no podemos volvemos adictos". <BW> Jinshan Hong, Chunying Zhang, Allen Wan, y Janet Paskin

THE BOTTOM LINE. La influencer china Viya tiene hasta 37 millones de espectadores que compran en su show de compras en vivo. Las marcas la ven como clave para llegar a los consumidores de clase media.

El Covid-19 enfriá el atractivo de la vida del expatriado

● El temor por la salud y las restricciones a los viajes provocan que muchos de los trabajadores viajeros vuelvan a sus casas.

Encerrada en un departamento con un niño pequeño y un bebé recién nacido no era el sueño de la exótica vida de expatriada de la australiana Nikki Martin. Como muchos en Singapur a fines de enero, miraba con ansiedad a medida que subía la cantidad de casos diarios de coronavirus. Luego de siete años trabajando en la ciudad estado, y en Emiratos Árabes Unidos antes, había una pequeña ventana para partir y la aprovechó. "Armé algunas valijas y listo", dice la ejecutiva de Marketing de 37 años. "A las 36 horas estábamos en un avión".

Martin es una de los cada vez más expatriados en Asia y el mundo que están volviendo a sus hogares. Demasiado rápido, el coronavirus le sacó muchos de los elementos atractivos a la vida de expatriado. Ya no hay fines de semana en Bali o escapadas a Phuket. Los padres y abuelos de repente parecen estar muy lejos y el miedo de estar confinado en un país donde el lenguaje local es ajeno y los gobiernos están más preparados para ayudar a sus ciudadanos antes que a los trotamundos es real.

Aunque es difícil encontrar cifras exactas, están surgiendo signos de un cambio. De los 42.800 ciudadanos de Nueva Zelanda que volvieron de vivir afuera en el año que terminó el 31 de marzo, casi la mitad llegó en los tres meses anteriores, según la agencia de estadísticas del país.

Ella Sherman, directora Ejecutiva de Ventas en Knight Frank en Singapur, que se especializa en búsquedas de viviendas para expatriados, dice que escucha sobre "dos a tres personas por día" que se van. "Muchos quieren estar más cerca de su hogar, los padres y la familia, pero algunos también están siendo recordados", explica, refiriéndose al proceso por el cual las empresas eliminan empleados a medida que achican sus operaciones anticipándose al clima de negocios más débil. "Y si uno está acostumbrado a viajar fin de semana de por medio, y ahora no puede, hay mucha gente que no lo está manejando bien".

La pandemia, que enfermó a más de 10 millones de personas en el mundo y llevó a la industria global de viajes a un parate casi completo, se suma a presiones existentes que ya estaban gol-

peando al estilo de vida de los expatriados. Hubo un cambio en los países del Golfo como Omán y Arabia Saudita, además de otros países asiáticos, hacia contratar personas locales, lo que hace avanzar las políticas para proveer más oportunidades laborales para los nacionales, que suelen cobrar menos. Trabajar y vivir en el extranjero está siendo menos lucrativo para ciudadanos de países como Australia y el Reino Unido, por algunas políticas impositivas no tan favorables.

Mientras tanto, la óptica de los equipos de liderazgo blancos y masculinos —una visión muy común durante décadas en las oficinas de Asia de algunas compañías occidentales— se volvieron menos deseables, especialmente para empresas que tienen que lidiar con gobiernos o agencias locales. Y los *headhunters* dicen que los contratos que incluyen asignaciones considerables para vivienda, autos y escuelas internacionales para los hijos de los ejecutivos —antes, casi de rigor— son más raras que nunca. Con los miedos relacionados a la salud magnificados, incluso los países para los cuales las firmas ofrecen más incentivos económicos, como la India o China, no son atractivos.

"Habrá cada vez más reticencia para que las personas vayan a lugares donde la infraestructura médica no es adecuada", explica Lee Quane, director Regional para Asia de la firma de consultoría ECA International. "Eso es para economías en desarrollo como Filipinas o la India, donde el tema no es solo el riesgo de contagiarse de Covid-19, sino la posibilidad de acceder a un tratamiento de la misma calidad que en su país natal".

La seguridad está surgiendo en muchas de las conversaciones que tiene Peter O'Brien, *managing director* de Asia-Pacífico de Russell Reynolds Associates. El *headhunter* basado en Sidney dice que están en subida las preguntas de australianos considerando volver de Hong Kong, el Reino Unido y los Estados Unidos. "Hay mucha más ansiedad y nervios en las voces de quienes nos contactan comparado con lo que pasaba antes", explica. "El tema es alrededor de la seguridad. La gente quiere estar basada donde ve estabilidad".

Eso se ve más que nunca en Hong Kong. Incluso antes del coronavirus, el centro financiero de Asia se había visto golpeado durante meses por violentas protestas callejeras. Ahora, surgieron manifestaciones nuevas después de que China se moviera para atacar la disidencia de la ciudad.

El año pasado, cuando empezaron las protestas pro-democracia, Karen Tang, que trabaja en comunicaciones, empezó a preocuparse por la economía y la seguridad de su trabajo. El Covid-19 inclinó la balanza y decidió que era momento de

volver a Londres, donde nació. "Cuando hay una crisis global, te hace pensar más en la familia", dice la joven de 33 años. "Te hace reevaluar las prioridades en la vida y qué quiere uno realmente".

Para las corporaciones internacionales, mover talento alrededor del mundo para transferir conocimiento y experiencia siempre existirá. "Las compañías continuarán enviando a lo que se refieren como *staff* crítico de nivel *senior*, esencialmente personas en posiciones de liderazgo", asegura Quane. "A veces las empresas necesitan a alguien en quien confían en un país que tenga un nivel de comunicación con el *management senior* y los líderes en los *headquarters*".



Pero incluso teniendo en cuenta eso, el goteo constante de expatriados volviéndose mientras el Covid-19 golpea es notable para los agentes de *real estate* en países en los cuales los empleados tienen interés de volver. Shayne Harris, director de Propiedades Residenciales de Knight Frank en Australia, dice que incluso aunque los *expats* no quieran volver enseguida, están mostrando mayor interés en adquirir una futura residencia en su país natal. Para una casa de US\$ 6,2 millones en Lindfield, un suburbio de clase alta en Sidney, cerca del 25 por ciento de los compradores que expresaron interés eran expatriados basados en Singapur y Hong Kong, asegura. <BW> Katrina Nicholas y Emily Cadman, con Shawna Kwan y Rachel Chang.

THE BOTTOM LINE. Los beneficios de los empleados expatriados, incluyendo asistencia a la vivienda y dinero para los colegios, ya estaban bajo ataque. Ahora el coronavirus le suma otro desafío.

"La gente quiere estar basada donde ve estabilidad".

Informe especial

Recuperación frenada: el virus en el cinturón industrial estadounidense

Por Patti Waldmeir en Chicago

Sus edificios derruidos habían llegado a ser una mayor atracción turística que su museo de arte en la Detroit que en 2013 fue a la quiebra. Pero hacia el año pasado la ciudad se había transformado, con una zona céntrica que revivió repleta de empleos y costosos departamentos, en una de las varias ciudades del cordón industrial de Estados Unidos que se las había ingeniado para inspirar nueva vida en su economía.

Atraídos por los bajos costos, el tránsito liviano y las obras maestras arquitectónicas remanentes del tiempo del auge, millennials expulsados de ambas costas estadounidenses por la su-

ba de precios hicieron el traslado a estas viejas ciudades industriales. Abrieron confiterías y panaderías y restaurantes y galerías de arte, a menudo con incentivos para *start-ups* que no conseguían en otros lugares, con lo que crearon nodos culturales y sociales en algunas de las ciudades más ásperas de la Tierra.

Ahora todo ese proceso está en peligro. Algunas de esas urbes se encuentran entre las más gol-

peadas por la pandemia de coronavirus que se ha llevado más de 100.000 vidas en los Estados Unidos y que está destruyendo el optimismo económico y creando miles de desempleados en lugares como Detroit, la antigua Ciudad de los Motores.

“Puede que en Detroit (el coronavirus) haya eliminado 10 años de avance en apenas dos meses –resume Amy Liu, directora del programa de políticas metropolitanas en la Brookings Institution, y experta en ciudades del centro estadounidense. La crisis de la salud pública se irá y volverá por al menos 18 meses. Las cosas no van a volver simplemente a la normalidad”.

En el último mes, varias ciudades estadounidenses, incluyendo a Detroit, enfrentaron algunos de los más graves desmanes en decenios una vez que las protestas por la brutalidad policial contra los afroamericanos se volvieron violentas. Las protes-

El desempleo se disparó durante la pandemia en el cinturón industrial de EE.UU.

En %

Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales



La tasa de desempleo se disparó en ciudades como Detroit, que ahora afrontan protestas contra la brutalidad policial.

tas habían sido desatadas por la muerte de George Floyd a manos de la policía en Minneapolis el 25 de mayo. Líderes negros de Detroit y otras urbes aclararon que buena parte de los actos violentos fueron cometidos por manifestantes blancos de los suburbios, con lo que subrayaron la complicada dinámica racial que dificulta incluso más la recuperación del cinturón industrial.

La enfermedad golpeó a Detroit justo cuando trataba de “revertir generaciones de racismo y pobreza estructural” en barrios mayormente afroamericanos, señala Liu. “Había una conciencia profunda de que el primer renacimiento no había llegado a todos

en todos los barrios. Por lo tanto, esto es un retroceso”, agrega.

El fardo de la pandemia cayó con fuerza justamente sobre esas personas: hogares afroamericanos pobres con una alta incidencia de enfermedades preexistentes como problemas cardíacos, diabetes y asma, exacerbadas por la pobreza, la mala nutrición y la falta de acceso a cuidados médicos. Más del 40 por ciento de las muertes por Covid-19 en Michigan corresponden a afroamericanos, tres veces el porcentaje de habitantes negros que tiene el estado.

El condado de Wayne, que incluye a Detroit y tiene una población de 1,7 millones de habitantes, figura en quinto lugar en la lista de muertes en los Estados Unidos, por detrás de distritos que albergan a ciudades mucho más grandes como Nueva York o Chicago.

“Una de las cosas que siempre dijimos es que no podemos levantar el pie del acelerador. Veníamos con un gran

Infografía: Paula Albirzú

impulso —recuerda un desarrollador inmobiliario respecto del renacimiento de la urbe. Pero la ciudad está apenas en la segunda entrada (de nueve en un partido de béisbol). ¿Cómo sobrevivirán los minoristas si la gente se queda trabajando en su casa por períodos prolongados? Todo lo que hicimos apuntaba a unirnos y ahora vamos en la dirección contraria. Eso me preocupa”.

Tomar un camino conocido

Expertos de la industria, las finanzas, el gobierno, la filantropía y las univer-

sidades que estudiaron la ciudad como modelo de resurgimiento industrial coinciden en que los próximos meses, o incluso los próximos años, serán financieramente difíciles.

Más del 40 por ciento de los habitantes de Detroit que tenían trabajo antes de la pandemia lo perdieron, y muchos de manera permanente, indica un estudio de la Universidad de Michigan. Se calcula que la tasa de desempleo de la ciudad subió al 48 por ciento, más del doble del nivel oficial del estado y por encima del 11 por ciento que existía

antes de la pandemia, señalan los autores del trabajo.

En abril, S&P Global Ratings revisó a negativo su panorama de la deuda —lo que hizo potencialmente más difícil y costoso el endeudamiento de la ciudad— a partir de las preocupaciones por la pandemia. Y muchas de las nuevas *start-ups* que habían conferido el singular encanto industrial a Detroit podrían no volver a abrir incluso cuando la ciudad haya culminado su cuarentena.

Pero Detroit está lejos de ser la única que padece graves perjuicios por la

pandemia. Y podría estar en mejor situación para recuperarse que otras, en parte porque ya tiene “práctica” en salir de la quiebra.

La ciudad emergió en 2014 de lo que para entonces era la más grande bancarrota municipal de Estados Unidos después de reestructurar US\$ 7000 millones de deuda y poner sus finanzas bajo supervisión del estado. Varias de las acaudaladas fundaciones filantrópicas de la ciudad y otras entidades privadas aportaron fondos, por lo que expertos en urbanismo destacan que esa coalición

público-privada fue clave en el arreglo. Hacia 2015 la ciudad había conseguido por primera vez en un decenio el equilibrio presupuestario y en 2018 fue liberada de la supervisión estatal. Pero si el presupuesto de la urbe se vuelve deficitario, Detroit entrará de nuevo bajo la vigilancia financiera estatal.

“La ventaja que tiene Detroit es que ya hicimos antes ese camino, tenemos un manual que otras ciudades no tienen”, opina Wendy Lewis Jackson, directora gerente del programa Detroit en la Fundación Kresge, una de las principales entidades filantrópicas de la ciudad.

Es una opinión que se escucha bastante. Otros expertos justifican el optimismo en la buena imagen del alcalde Mike Duggan, el firme liderazgo municipal y empresarial y el empeño inaltera-

ble de instituciones filantrópicas finanziadas con el dinero de la vieja Detroit.

La importancia de la sociedad público-privada que impulsó la recuperación de Detroit quedó demostrada a los pocos días del brote pandémico, cuando la ciudad rápidamente estableció un puesto provisorio de exámenes de Covid-19 con turnos provistos por Quicken Loans, la compañía fundada por Dan Gilbert, a la que se toma como la principal fuerza empresarial detrás del renacimiento de la ciudad.

“Estamos tratando con una comunidad que está acostumbrada a los golpes. No es nuevo, solo que ahora es peor”, dice Pam Lewis, directora de la Nueva Iniciativa Económica de Detroit, creada por filántropos como las Fundaciones Ford y Kresge para llevar la economía de la urbe al siglo XXI. “Se perdieron vidas, se perderán empresas, pero la gente lo superará”, agrega.

Peter Scher, director de Responsabilidad Empresarial en JPMorgan Chase y arquitecto de su plan de inversiones por US\$ 200 millones hasta 2022, opina que la regeneración de Detroit la dejó mejor preparada que en 2012 o 2013 para manejar la crisis. “Ahora contamos con capacidad institucional en el terreno —amplía. Un sentido de meta compartida y énfasis común en la comunidad empresarial, el gobierno y la dirigencia cívica que entonces no existía en el mismo grado”.

“No quiero minimizar el impacto de esto, pero veo las ciudades del mundo y creo que Detroit está tan bien preparada como cualquiera —acota Scher. Me parece que seguiremos siendo una de las grandes historias de recuperación estadounidense”.

Resiliencia del Medio Oeste

Ciertos expertos dicen incluso que podría haber un aspecto positivo de la crisis en las ciudades del Medio Oeste con menos densidad de población, donde el viaje al trabajo en auto sigue siendo la norma, el transporte público solo lo usan quienes no tienen alternativa y el costo de vida es muy inferior al de las dos costas. Ciudades como Pittsburgh, Indianápolis o Cleveland podrían capi-



talizar la reputación que habían conseguido antes de la pandemia.

"La gente se va de las ciudades grandes. ¿Veremos ahora a las ciudades medianas más atractivas de lo que eran antes?", pregunta Becky Frankiewicz, presidenta de ManpowerGroup North America, una firma de contrataciones. Se refiere a una reciente encuesta de Harris Poll que indica que casi un tercio de los estadounidenses están analizando mudarse a zonas con menor densidad de población.

Del mismo modo, algunos creen que la recesión causada por la pandemia podría morigerar los costosos mercados inmobiliarios de las ciudades industriales. "Los precios elevados de las casas eran una barrera para atraer gente de otros mercados porque ciudades como Indianápolis o Detroit ya no son lo que eran", observa Aaron Renn, editor de Heartland Intelligence, un boletín cultural y económico sobre el Medio Oeste. "Antes se podía comprar una casa en Detroit por US\$ 100.000; ahora son varios cientos de miles de dólares. Detroit atraía gente creativa porque se podía vivir gratis. Eso ya no es así".

"El Medio Oeste no necesariamente será más golpeado que otros lugares de Estados Unidos

—agrega. No es Orlando, con una economía dominada por el turismo, o ni siquiera Nashville, que hizo enormes inversiones en hoteles". Pero habrá un "golpe a los restaurantes" y eso podría afectar la recuperación de los barrios.

Muchas *start-ups*, que durante la crisis recibieron ayuda de fundaciones, creen que podrán sobrevivir. Detroit is the New Black, una marca de ropa que es también el lema no oficial de la ciudad, prevé reabrir tras el fin del confinamiento. Gwen Jimmire, fundadora de Nautralicious, una marca de peluquerías afroamericana, reaccionó a los problemas en la cadena de suministros pasándose a la producción de desinfectantes. "Confío un 100 por ciento que vamos a sobrevivir a la pandemia. De hecho, las ventas subieron", señala.

Lugares como Cleveland, Columbus o Cincinnati en Ohio "tuvieron un crecimiento realmente explosivo en sus barrios en los últimos 10 o 15 años... y algo de eso se recuperará fácilmente", dice David Stradling, historiador urbano en la Universidad de Cincinnati. Los que iniciaron la ola de la gastronomía de la franja industrial "no van a perder su aptitud empresarial ni la capacidad para cocinar. No creo que el coronavirus vaya a afectar más al Medio Oeste que a otras regiones".

Presiones comunitarias

Pero a muchos habitantes de Detroit les preocupa que la pandemia reactive tensiones raciales entre la ciudad —donde cuatro quintas partes de la población es

para revivir los barrios negros empobrecidos que hasta ahora no conocieron la nueva abundancia de las zonas más prósperas del centro y alrededores, pero esos planes podrían ser demorados y perjudicados por la crisis.

La pandemia devastó las finanzas municipales y obligó a la ciudad a drenar a la mitad su "fondo para días lluviosos" de US\$ 100 millones. En mayo, el concejo deliberante aprobó fuertes reducciones para equilibrar el presupuesto debido a la proyección de una caída de ingresos para este año fiscal de US\$ 194 millones. "Tenemos que asegurarnos de que no vamos a caer otra vez en la trampa de la quiebra", resume Jackson, de Kresge.

Pero, según Liu, "Detroit va a atravesar la próxima recesión con muchos más activos que en la anterior. Lo único que aprendí de lugares como la Nueva Orleans posterior a (el huracán) Katrina es que el grueso de la batalla consiste en saber si contamos con la capacidad de unir a la comunidad y ser ejecutivos en una crisis. En Detroit hay mucha más capacidad de recuperación que en 2008".

Joel Elvery, economista del Banco de la Reserva Federal de Cleveland, considera que eso vale para gran parte del cinturón industrial:

"Los elementos que llevaron a la estabilización del cinturón industrial no han cambiado. Comparadas con el período entre 1975 y 2010, esas regiones van a ser estables, y la estabilidad es mucho mejor que la decadencia". Y al final, aclara, también esta pandemia va a pasar.

Lewis se remonta más atrás en la historia en busca de una comparación local con la situación actual. "Pienso en el gran incendio de Detroit en el siglo XIX", cuando los habitantes formaron una "brigada de báldes" para llevar agua desde el río Detroit y combatir el fuego que al final destruyó la ciudad. "La gente innovó en la reconstrucción posterior —recuerda. Ahora es igual: tenemos que resistir hasta que se apague el fuego y después reconstruir". <AP>



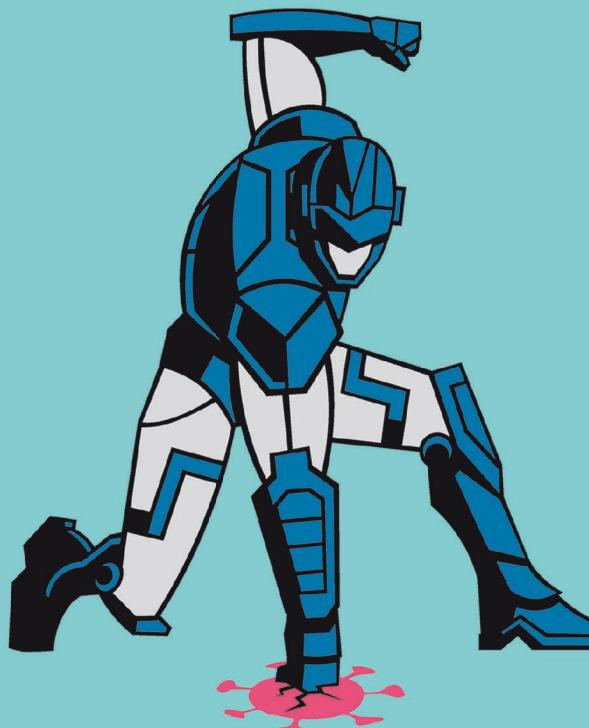
Detroit era la cara del resurgimiento antes del Covid.

afroamericana— y los moradores blancos de clase media de los suburbios.

"Está el riesgo de rotular con una letra a la comunidad afroamericana", advierte John Austin, conferencista de Economía en la Universidad de Michigan y director del Centro de Economía de Michigan, aludiendo a la novela del siglo XIX La letra escarlata. "Una vez más el subtexto es que los negros arruinaron la ciudad. Con el anti-liderazgo de (el presidente Donald) Trump, hay más resentimiento entre la clase trabajadora blanca, y el impacto desproporcionado que tuvo la pandemia en las comunidades negras podría darles a los blancos otro motivo para justificar actitudes racistas y explicar su temor a los afroamericanos", señala.

La ciudad tiene planes ambiciosos

EL QUE TENGA LA TECNOLOGÍA TENDRÁ EL PODER.



INFO TECHNOLOGY

it

Infotechnology de mayo analiza el escenario desde su óptica y extrae datos valiosos, como quiénes son los valientes que le hacen frente al virus.

ESPERANDO LA VACUNA

Algo más de 100 mil millones de dólares se invierten en la vacuna contra el virus. Quiénes son los valientes que le hacen frente, cuáles son los proyectos y cuales empresas hoy se posicionan al grupo élite de países con soberanía tecnológica.

Shopping 2.0

La economía digital impulsa los negocios del retail. Algunas empresas adaptan sus estrategias y se convierten en líderes y compañías que no le importa perderse la oportunidad de crecer.

SUSCRIBITE
SUSCRIPCIONES@INFOTECHNOLOGY.COM
O LLAMANDO AL 0800 222 7664

IT **INFO**
TECHNOLOGY
LA TECNOLOGÍA ES NEGOCIO.

O cuántos millones implica estar entre los países con soberanía tecnológica.

Además, un imprescindible informe sobre **Shoppings 2.0**

EL SECRETO DEL BAR EN CASA

Estar en el hogar no significa no disfrutar de los cócteles preferidos. Qué bebidas y accesorios son necesarios para convertirse en un verdadero barman aficionado.

Bar en casa... suena a tierra prometida. Claro que va más allá de tener una botella de whisky o algún otro destilado en la alacena. La coctelería evolucionó y ese crecimiento también se vive puertas adentro y permite que *bartenders* aficionados preparen sus propios cócteles, hielos y hasta hagan almíbares saborizados.

Aunque suene a que la tarea implica un desembolso de dinero importante, lo cierto es que no se necesita demasiado para comenzar: con cuatro bebidas es suficiente. "Se puede arrancar con un gin, un whisky, un vermut rosso y algún bitter, como el Angostura o Fernet. Ya con esa base es posible preparar varios cócteles", asegura Agustín Giuliani, *bartender* y Brand ambassador de Chivas Regal Argentina.

Comprar *mixers* (agua tónica, ginger ale e incluso gaseosas lima limón) es otra forma de ampliar la gama de cócteles "made in casa". Otro plus es que estas bebidas siempre encontrarán una ocasión de consumo, dado que son aptas para abstemios.

Y, en cuanto a las herramientas, si bien la coctelera del *bartender* es como la katana del samurái, hay muchos cócteles –negroni, old fashioned y gin tonic, entre otros– que no la necesitan. Es que el rey de los utensilios del cantinero es el *jigger* o vaso medidor. Se trata de dos conos: el superior equivale a 60 ml (2 onzas), mientras que el inferior carga exactamente la mitad. Son accesibles pero, en caso de no querer comprar uno, se puede utilizar como reemplazo un shot (esos vasos conocidos como chupitos) ya que en su mayoría tienen 2 onzas. Y si



El Negroni es uno de los cócteles por excelencia.

todo eso falta, tampoco hay excusas. "Una opción es usar una cuchara sopera, que tiene 15 ml", indica Giuliani.

La coctelera solo es necesaria en cócteles que llevan líquidos de diferentes densidades (un jugo de cítricos, un licor, un destilado, almíbares). Los dos modelos más famosos son la Boston, que se compone de dos partes, y la Bahía, que tiene tres.

Claro que hay mucho margen para la sofisticación. El *kit* del bartender aficionado se puede ampliar con diferentes tipos de coladores, mortero, cuchara larga, pinzas (para hielo, para frutas) y el zester, un utensilio que corta la piel de los cítricos en láminas muy finitas con la finalidad de perfumar y decorar un cóctel.

Secretos profesionales

Como asegura la frase, los detalles marcan la diferencia. Por eso, conocer *tips* simples ayuda a elevar un cóctel *homemade*. Salvo excepciones, como las caipis o el Mojito, el azúcar en grano y los cócteles son malos compañeros. Es que el granulado no se integra bien con el resto de los ingredientes y afecta la textura y el balance.

El toque dulce, entonces, se incorpora en forma de almíbares o *syrups*. El clásico es el almíbar simple que, como anticipa su nombre, es super fácil de preparar. Siempre se mantiene la proporción 1:1 de los ingredientes y la forma más habitual de hacerlo consiste en poner en una olla 1 litro de agua y 1 kilo de azúcar, revolver hasta que hierva y el líquido se espese.

Para darle un *upgrade* y hacer versiones saborizadas solo basta con dejar volar la imaginación, porque todo vale: cítricos, especias, frutas, hierbas... Se trata de un detalle que suma ya que, como indica Juan Luciani, *bartender* y Brand ambassador de Familia Carpano: "Otorga personalidad al cóctel. Hacerlo tiene mucho de anfitrión porque estás ofreciendo algo propio". La receta es casi igual. "Se saboriza justo

antes del punto de ebullición. Podemos agregar jengibre en rodajas o *lemon grass* trozado solo durante unos minutos, luego se apaga la hornalla, se tapa la olla y se deja reposar hasta que enfrie", indica el experto.

Otro punto clave es el hielo, que en los últimos años revitalizó su importancia hasta el punto en el que hoy se lo considera "el alma del cóctel". Es que un hielo que se hace con agua común, impregnado de aromas de otros alimentos con los que comparte el *freezer*, arruina hasta el mejor combinado.

En los bares trabajan con hielo cristalino, muchos lo elaboran *in situ* y otros lo compran a proveedores especializados en la materia. Lograr esa calidad en el hogar es imposible, pero se pueden elaborar buenos hielos sin demasiado esfuerzo. "Recomiendo usar agua filtrada o mineral, llenar un tupper profundo y taparlo para que no adquiera aromas indeseados. Despues se corta en cubos grandes", sugiere Giuliani.

Es que el hielo enfria, sí, pero no todos lo hacen de la misma manera y la razón está en el tamaño. El cubito tradicional o el hielo en escamas enfriá rápidamente, pero se derrite a la misma velocidad, por eso afecta la calidad del cóctel. En cambio, cuanto más grande es menos se diluye, es decir, mantiene la buena temperatura de la bebida sin aguarla.

Tres clásicos hogareños

En el repertorio de cócteles hay muchísimas mezclas fáciles de preparar. Tal es así que la mayoría de los cócteles considerados clásicos, aquellos que nacieron en la primera era dorada, llevan tres o cuatro ingredientes, o incluso dos.

El gin tonic es de los más pedidos: gana porque es fácil de hacer, refrescante y funciona tanto para beber solo como pa-

ra acompañar diferentes comidas. El bartender Adrián González, actual gerente del bar La Calle, es un fanático de este trago y comparte algunos tips para prepararlo a la perfección: "Presionar dos pieles de cítrico dentro de la copa para que suelten su aceite esencial, mejor si se le retira parte blanca de la cáscara. Luego colocar 60 ml de gin, llenar la copa con hielo, muchísimo hielo, y completar con una tónica que esté fría. No hay que revolver ni mezclar, es innecesario", asegura. Otros *bartenders* utilizan la piel de cítricos al final, para perfumar la copa y que el aroma se perciba al acercar la nariz.

El negroni es otro de los favoritos. También es fácil de hacer y combina dos de las bebidas que ofrecen mayor variedad de perfiles: el gin y el vermut, más el Campari. "A la hora de un negroni, de estos tres productos el más importante es el vermut. Aporta esa estructura de un trago que empieza dulce y termina amargo. Es fundamental elegir un buen vermut y mucho hielo, ya después va en gustos. Vale aclarar que en este cóctel el hielo es muy importante", asegura Luciani.

Las caipi –en sus versiones inha, issima y roska– son muy codiciadas. Aquí hay dos secretos. "Buscar buenas limas, que tengan buena cáscara y no estén pasadas, y sacarles el nervio del medio, que es esa parte blanca, ya que aporta amargor al cóctel", señala Martín Olivera, *Brand ambassador* del vodka Sernova. En este caso, se usa hielo picado.

El whisky en cócteles tipo *highball* gana cada vez más adeptos. Algunas ideas: mezclar Johnnie Walker Red Label con gaseosa lima limón y muchísimo hielo. Giuliani recomienda un clásico que ahora está de moda, el mamie taylor: en un vaso de trago largo combinar hielo con 60 ml de whisky, 15 mil de jugo de lima o limón y completar con ginger ale. Su whisky fa-



El bartender Matías Jurisch ofrece cócteles de autor envasados al vacío en Rosario.



vorito a la hora de preparar cócteles con esta bebida es Chivas Regal 12. "Es super versátil, lo que lo hace ideal para mezclar. Y, por supuesto, también va perfecto para beberlo solo, por eso es el indicado cuando no querés llenarte de botellas", explica.

En casa, pero para vagos

Claro que a veces no hay ganas de poner manos a la obra, pero sí de beber un buen cóctel. El coronavirus contribuyó a ampliar el panorama de emprendimientos que ofrecen cócteles embotellados o cajas con los ingredientes necesarios para tener todo porcionado y a mano. "La coctelería hogareña tiene una perspectiva de crecimiento grande después de esta crisis. Las premezclas embotelladas ya se usaban en los bares para agilizar el servicio y ahora esta práctica se extrapoló a la nueva necesidad de enviar cócteles a domicilio", indica Santiago Michelis, *Brand ambassador Regional de Diageo*. Y agrega: "Creo que son cambios que llegaron para quedarse porque son adaptaciones que están bien más allá de este contexto".

Hoy una gran cantidad de bares funcionan con *delivery* de cócteles, ya sea en botellas de vidrio, plástico o envasados al vacío. Los precios son algo más baratos si se los compara con lo que cuesta el mismo cóctel en el bar y en general una presentación rinde para dos cócteles. La situación despertó la capacidad emprendedora de varios *bartenders* reconocidos que ya se ganaron la confianza del público.

Uno de los ellos es Lucas López Davalos, quien tiene una consultora –de hecho, diseñó las cartas de algunos de los bares más importantes de la ciudad, como Trade– y ahora también cuenta con su propia tienda "Dava Mercado", donde ofrece desde cócteles embotellados hasta ingredientes para elaborarlos, cristalería y otros productos de bazar. "Cuando me llaman para un nuevo proyecto en un bar tengo que salir a comprar mil cosas y me la paso recorriendo tiendas,

entonces quise juntar todo en un mismo lugar: vasos, insu- mos, todo lo necesario", cuenta López Davalos. Ofrece clásicos y también ediciones de autor que son limitadas. Para él hay otro valor agregado que será apreciado por los clientes: "Es ideal para poder disfrutar bebidas a las que cuesta acceder. Supongamos un licor de saúco, que cuesta \$ 5000, nosotros lo fraccionamos en 350 ml. Con eso alcanza para que el cliente pueda prepararse unos cócteles sin gastar ese dinero", explica.

En el interior también hay movidas similares. Rosario marca la punta con las propuestas de los *bartenders* Matías Jurisich y Ramiro Locaso. Un fin de semana por mes, Jurisich ofrece un combo de cinco cócteles de autor envasados al vacío, que entrega con una lista de Spotify para transportar al consumidor a un bar. En su última entrega, incluyó un cóctel que llevaba como ingrediente un almíbar a base del mítico alfajor Capitán del Espacio. Para el envasado eligió las máquinas de vacío. "Creemos que es la mejor manera de envasar sin correr tanto riesgo de que se corte la cadena de frío. Además, estamos en épocas de bolsillos flacos y este sistema es tres o cuatro veces más barato que un frasco con tapa y etiqueta", indica Jurisich.

Locaso es el *bartender* creador de Mr. SideCar y, aunque está en Rosario, cuenta que ya recibió pedidos de porteños que quieren enviar cócteles como regalos a amigos o familiares rosarinos. "También es muy común que tengamos que repartir en dos o tres casas, se reúnen por Zoom y brindan todos con un buen cóctel", señala. La carta se basa en clásicos y reversiones. "Siempre voy una carta adelante, en esta primera quise hacer pie en lo que los clientes conocen para que pidan con confianza, luego iré jugando más con cócteles de autor", anticipa Locaso.

En Ciudad de Buenos Aires, algunos de los bares que hacen entrega a domicilio son Tres Monos, Mito, Shout, 878 y Faraday, entre otros. Brukbar y La Calle vienen con *bonus track*, ya que llegan con hielo para que el cóctel resulte idéntico al que los clientes tomaban cuando las puertas estaban abiertas al público.

Si de durabilidad se trata, los cócteles que tienen alta graduación alcohólica, como un manhattan o un negroni, pueden durar semanas en la heladera. Por eso, si queda un excedente en la botella, no se desecha; si se lo cierra bien, es posible conservarlo en el refrigerador.

"Los cócteles que llevan almibares o cítricos duran tres días. Hay otro tipo de cócteles que hasta pueden freezarse y no se congelan, como sucede con el negroni, se sirven directo y está bueno probar cómo queda porque se abren otras aristas de aroma y sabor", agrega Locaso.

El hogar es sinónimo de refugio y el cóctel favorito de cada uno también. Por eso, nadie lo duda: se trata de una pareja con una larga vida por delante. <AP> María Paula Bandera.

El festival de teatro infantil del Paseo La Plaza

**LA PLAZA
DE LOS CHICOS online**

**¡TAMBIÉN
PARA EMPRESAS!**
**LOS EMPLEADOS
Y SUS FAMILIAS
PODRÁN DISFRUTAR
DE UN SHOW
TEATRAL ONLINE
DESDE CASA.**

Camarín
Virtual
Exclusivo



**CONTACTÁNOS PARA RECIBIR
UNA PROPUESTA PERSONALIZADA**
marketingcorporativo@paseolaplaza.com.ar
www.laplazaonline.com.ar/empresas

METROPOLITAN SURA
AV. CORRIENTES 1343

PASEO LA PLAZA
AV. CORRIENTES 1660

INNOVACIÓN COMPROMISO PERSONAS



www.bdoargentina.com

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

