

El gran tropiezo: por qué la colaboración de Yeezy y Adidas terminó tan mal

En Alianza con

Bloomberg  
Businessweek

9 770328 100001  
00355

# Apertura

Edición 355 - Julio 2023 - Argentina \$ 1400



Lunes



Martes



Miércoles



Jueves



¿Realidad?



Viernes > Sábado > Domingo



¿Utopía?



SEMANA

LABORAL

DE 4 DÍAS

## ¿Funciona?

La tendencia avanza en el mundo y algunas empresas ya se animaron a implementarla en la Argentina. Pero la iniciativa, que promete beneficios para empleados y empleadores, también tiene costos y riesgos.





**SportClub**

+400 SEDES EN TODO EL PAÍS

↓ CADA VEZ +  
MÁS CERCA  
TU YO! **¡SUMATE!**



Vayas a donde vayas, **vamos con vos.**

Accedé a más de 400 sedes en todo el país,  
entrenamientos on demand, plataforma  
digital de nutrición y beneficios exclusivos.



iEscaneá el  
QR y asociate!

**SportClub**  
ONLINE

**WorkClub**

 **SportClub**  
NUTRICIÓN

 **SportClub**  
OUTDOOR

 **Tarjeta del**  
**Deporte**

## Nota del Editor

# Tiempos modernos

La empresa lo anunció. A tono con lo que ocurre en los mercados más avanzados del mundo, la compañía, que tiene presencia en todos los continentes, informó que había decidido implementar la jornada laboral de cuatro días en su filial argentina. Fue todo un acontecimiento, en momentos en los que muchas organizaciones locales luchaban –todavía lo hacen– por la vuelta a la oficina. El encierro, primero, y las restricciones, después, por el Covid no hicieron más que acelerar un debate que ganaba terreno desde bastante tiempo antes. Remanente de hace más de un siglo, la semana laboral de cinco días de ocho horas cada uno responde a una organización del trabajo que, en formas y, fundamentalmente, tecnología, fue extremadamente distinta a la que existe hoy. Los avances

de la robótica y la informática, y el auge de la economía digital, impulsaron niveles de productividad inimaginables en los años de la expansión industrial, signados por el Fordismo y satirizados por Charles Chaplin en *Tiempos modernos*.

También, la sociedad es otra. Carlos Slim, el hombre más rico de América latina, es desde hace años un promotor del acortamiento de la semana laboral. Su propuesta es, incluso, más audaz: trabajar sólo tres días a la semana –en jornadas de 11 o 12 horas– y, a cambio, en sintonía con una mayor longevidad poblacional promedio, extender la edad jubilatoria a los 75 años.

“Vivimos en un cambio de época, con muchísimas disruptivas. Con este desarrollo exponencial de la tecnología, se crean bienes, servicios y riqueza con mucha mayor facilidad, rapidez y en

mayores montos que nunca antes”, explicó hace cinco años, durante su participación en un cónclave empresario en Buenos Aires. “Y, aunque se desplacen numerosos empleos en muchas actividades, a pesar de la creación de nuevos en otras, es claro que la aritmética lleva a que habrá menos horas de trabajo y más años para el retiro”, planteó. Su propuesta está más vinculada a la insostenibilidad de los sistemas previsionales. “La idea de que una persona se jubile a los 60 o 65 es absurda. Siendo una sociedad de servicios, en la que el trabajo físico desaparece y no es tan necesario, retirarse joven es un error”. Para Slim, acortar la semana también fomentará la creación de nuevos empleos, clave para sacar a la gente de la pobreza. “Ya veo a algunos países que están bajando de cinco

a cuatro días. Eso no abre oportunidades. Con tres días, podría duplicarse el empleo”, indicó. Por lo pronto, el mundo empieza por los cuatro. Eugenia Iglesias indagó entre las empresas argentinas que ya están aplicando la formalización del “ finde XL” para saber cuáles son los beneficios pero, también, los costos y, en especial, los riesgos que significa. Es decir, lo que lleva a preguntarse si, realmente, funciona. Pese a que todavía tengan más dudas que certezas. Como la empresa, marca empleadora como pocas, que lo había anunciado como un hito y, ahora, prefiere no ahondar sobre el tema.



Juan Manuel Compte

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

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

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

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

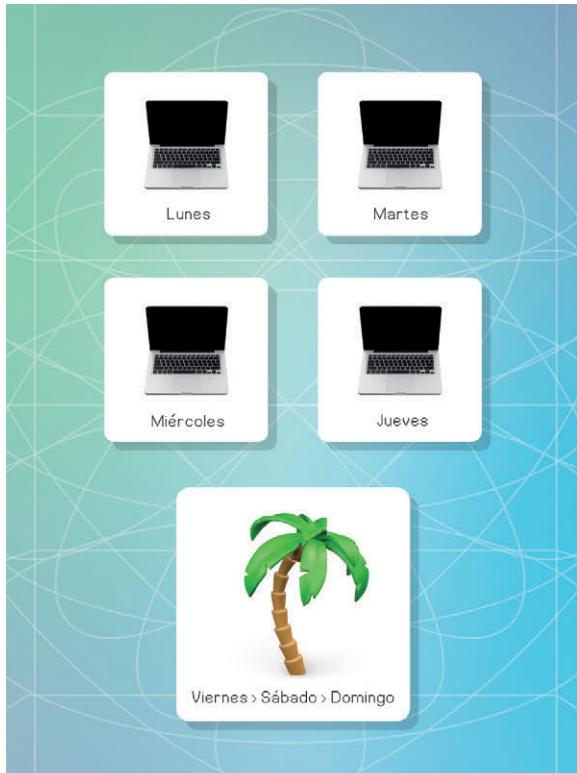
Miembro del 

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

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

## Sumario

Edición 355

**Primer plano**

Tocando fondo

**Nota de tapa**

Manual para construir una utopía

18

**Perfil**

Victoria Cole

8

**Algunas empresas ya se animaron a implementar la semana laboral de cuatro días. Pero la iniciativa también tiene costos y riesgos**

**Pases del mes**

Pases del mes

10

La agenda del Dircom  
Virginia Gilligan

16

**Ecosistema**Emprendedor  
Sentèz

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**


El gran tropezón

82

**Pitch**

Le Book Marque

14

¿Es el dólar lo correcto para la Argentina?

90

**Negocios**

Mano a mano

Rodrigo Santos  
Sergio Buniac  
Pablo Paladini  
Leonardo Cacciante

**Target**

Top Brands

Ranking 2022  
MercadoLibre  
Toyota  
Arcor

68

69

70

72

74

¿Quién quiere ser millonario?

40

Otra coronación de gloria

76

¿Hay mercado para la 0%?

46

Draft

Gabriela Balestrieri

80

**La city**

Retírese rico

El número mágico  
Sin estrés

**FT**

El dinero detrás de la inminente ola de demandas ambientalistas

92

Un futuro brillante

60

**Cierre**

Ahorros blindados

62



Lo último que se pierde

98





## #COMPROMISO Santander

Es cuidar el medioambiente y ayudar  
a que los clientes también puedan hacerlo

[www.santander.com.ar/compromisosantander](http://www.santander.com.ar/compromisosantander)

 Santander

BANCO SANTANDER ARGENTINA S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (LEY N° 25.738); TAMPOCO LO HACEN OTRAS ENTIDADES QUE UTILICEN LA MARCA SANTANDER.

"Estoy tocando fondo... Monetario Internacional", cantaban Viudas e Hijas De Roque En Roll en 1985, el año del programa de *shock* -uno de tantos- bautizado Plan Austral, que tuvo luz verde del organismo. La Argentina había ingresado al FMI 29 años antes y, desde ese momento, la institución se enlazó en su historia política, social y económica de manera tan estrecha que escasas medidas quedaron fuera de su lupa. Sin embargo, pocas veces se había hablado tanto de él como en ese duro periodo de inicio de la democracia. Y hoy permanece incólume en la agenda.

En estos 67 años, el país firmó 22 acuerdos con el organismo. "19 stand by y tres de facilidades extendidas, ahora llamados 'servicio ampliado del FMI'", precisa Noemí Brenta, investigadora y subdirectora del Centro de Investigaciones en Historia Económica, Social y de las Relaciones Internacionales, del Instituto de Estudios Históricos, Económicos, Sociales e Internacionales, Unidad Ejecutora en Red del Conicet, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, y docente. "Pero hubo otros acuerdos: por el primer tramo de crédito, caída de las exportaciones, aumento de la factura petrolera, además del uso del tramo reservas", añade la autora de la investigación "Argentina y el FMI: un enfoque histórico de las condicionalidades y su incidencia en los derechos humanos económicos y sociales, 1956-2020". "El período más intenso bajo programas del FMI va de

## Actualidad

# Tocando fondo

La Argentina es uno de los países que más acuerdos firmó con el FMI desde su ingreso en la entidad. Además, es el que más tiempo estuvo bajo programa.



La renegociación transcurre en un clima más político que técnico.

1982 a 2001, con algunas interrupciones por suspensión de los acuerdos por parte del organismo o del gobierno argentino", agrega Brenta y eso pareciera explicar que su nombre terminara recalando en una canción de rock durante el gobierno de Raúl Alfonsín. La Argentina no ha sido el país con más acuerdos con el Fondo, pero sí está entre los punteros. El primero es Haití, que ingresó en 1953 y suscribió 30 acuerdos. Desde 1945, Colombia tuvo 27 acuerdos, iguales año y número que Perú; Honduras, 25 desde 1945; Liberia, 24 desde 1962; Filipinas, 23 desde 1945 y Pakistán, igual cifra, pero desde 1950.

Desde 1946 han firmado 22 acuerdos Panamá, Uruguay y El Salvador. Ecuador lo hizo desde un año antes y Kenya, a partir de 1964. Pero la cantidad no es el único dato relevante en la relación. Según la investigación de Brenta, "la Argentina es el país de ingresos medios que ha permanecido más tiempo bajo programas del organismo". "Si se consideran solo los acuerdos de mayor condicionalidad —stand by y facilidades extendidas—, 38 de los 50 años corridos entre 1956 y 2006, es decir, desde el ingreso del país al organismo hasta la cancelación total de su deuda con él, transcurrieron bajo pro-

gramas del FMI", afirma posteriormente.

"Además –dice en otro tramo del trabajo–, es el miembro del FMI que recibió el mayor *stand by* de la historia del organismo, en junio de 2018, desembolsado en un 80 por ciento en solo 13 meses". El repago del *stand by* firmado hace ya un lustro requirió una renegociación, porque el cronograma original no podía ser cumplido, y lo pactado a comienzos de 2022 dejó lesiones dentro del Gobierno, antecedente de la intempestiva partida de Martín Guzmán de la cartera de Economía hace un año.

Economistas como Juan Carlos de Pablo pusieron en duda el peso del acuerdo con el FMI firmado por Guzmán y lo atribuyeron al interés del organismo de salir airoso de un incumplimiento por parte de la Argentina que afectaría su propia reputación.

Ahora, el Gobierno y el Fondo están inmersos en una nueva negociación, esta vez liderada por Sergio Massa, quien publicó en sus redes sociales un video en el que alude a la responsabilidad del gobierno de Mauricio Macri en la toma del crédito. Así, la renegociación transcurre en un clima más político que técnico. Massa apeló a una metáfora para simplificar la explicación: "Es como si el tío de la familia hubiese tomado una hipoteca con el prestamista del barrio. Y entonces, el prestamista cuando te viene a cobrar siempre te pide algo más. Un día te pide una cosa, otro día te pide otra. Eso es el Fondo".

<AP> Alejandra Beresovsky



Tecnología, innovación y capital humano impulsando el cambio.

It all adds up to The New Equation.

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

**Perfil**

# Victoria Cole

CEO de Wunderman Thompson para Argentina y Chile

Comunicadora social, lleva a la profesión en la sangre y ocupa su cargo desde 2020. Los objetivos de esta eterna optimista, apasionada de las relaciones humanas.

Victoria Cole se ríe. Lo hace una y otra vez. Y con muchas ganas. Admite que para ella es imposible que una fotografía la muestre con un gesto serio. Es optimista por naturaleza y por convicción. Tiene 52 años y es la mamá de Manuel y Agustín, mellizos de 24 años. La familia se completa con Rasta, una perra de 14 años, y con Mariano, su pareja “con cama afuera”. Cole es CEO de Wunderman Thompson para Argentina y Chile. Lleva casi dos décadas en esa agencia global de publicidad y comunicación y ocupa su actual cargo desde 2020. Tiene la responsabilidad de “manejar la empresa para que las personas y el negocio crezcan”. Cierra su explicación con frase muy particular y que repite con frecuencia: “Lo digo así si te lo tengo que decir en un *tuit*”. No vive la vida en 140 caracteres, pero posee una proverbial habilidad para emitir mensajes cortos y concretos.

Habla con desbordante entusiasmo. Cuenta que su misión es procurar “que todas las personas crezcan y que sea un buen lugar para trabajar; y que los clientes también crezcan para que sigan con nosotros, que innovemos porque la innovación tiene que estar todo el tiempo para reinventarnos... escuchar a la gente que trabaja en la agencia y escuchar a los clientes para ver qué oportunidades hay todo el tiempo”.

Cole confiesa que lo que más le gusta de su trabajo es “el tema de las relaciones humanas, el tema de impactar con la gente en el



DESDE SUDAMÉRICA,  
CONECTAMOS LA ARGENTINA  
CON EL MUNDO

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

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



Compañía  
**SUD AMERICANA**  
DE DRAGADOS



Miembro de:  
**Jan De Nul**  
GROUP

uno a uno y el tema de impactar en la gente masivamente". Le presta especial atención a la repercusión de los mensajes en las personas. Y aspira a que esos mensajes sean representaciones reales de la vida. El destino la llevó a estudiar Comunicación Social en la Universidad de El Salvador. Más tarde se especializó en publicidad. Admite que no sabe por qué se decidió por esa carrera. Reconoce, sin embargo, que había señales que no interpretó en su momento como la profesión de publicitario de su tío Cacho en Bogotá, la de su mamá productora de un canal de televisión, la de su padre editor de revistas, la de su hermana periodista, la de su hermano productor... Entre risas -para no perder la costumbre- acepta que uno de los aspectos decisivos de haber estudiado Comunicación Social fue evitar perderse en una maraña de números, pero no tuvo más remedio que adentrarse en ese universo de cifras, gráficos y curvas. "Aprendí un montón y sigo aprendiendo. Y todos los meses hago las mismas bolupreguntas para saber por qué hacemos esto y por qué hacemos aquello", acota. Cole también pinta. Es un pasatiempo que le permite despojarse de las preocupaciones diarias. Se abraza al estilo abstracto, una salida ideal para que la ansiedad no sabatee ese cable a tierra con la imposibilidad de retratar rigurosamente los detalles. Le dedica todos los días un rato a la actividad física y también cocina. Los platos árabes son su especialidad, consecuencia di-

recta del legado de su abuela materna.

"Me considero totalmente optimista, a veces demasiado", relata. Esa actitud y el humor la rescatan de los malos momentos. Le gusta el humor negro. También destaca la valentía de decir que no puede con algo, que está bueno pedir ayuda. Por eso aprendió a convivir con los errores: "Hay noches en las que no duermo porque tomé decisiones equivocadas y otras en las que me voy a dormir muy tranquila. Aprendí a tolerarme a mí misma y también los errores de mis equipos. Aprendí a bancarlos. Siempre digo que es preferible equivocarse que quedarse paralizado. Creo, de verdad, que los errores son parte del aprendizaje". Con algo de pena, concede que "le duele la Argentina", que es difícil analizar la complejidad del país, que cuando viaja al exterior le cuesta explicar cómo se convive con la inflación con tanta naturalidad. Sufre porque "somos como la rana, que se quema y no se da cuenta de que tiene que saltar. Nos manejamos así, sabemos que es así y que no hay mucha atrás y eso es lo que a mí me pone muy triste. Ver a Argentina resignada duele".

Más temprano que tarde Cole recupera el buen humor y el optimismo y suelta una risa contagiosa. Dice que se lleva muy bien con las redes sociales, en especial con LinkedIn y con Instagram y se imagina su foto ideal: "Sería una foto mía con hijos y mi perra. Sin retocar, sin filtro...".

<AP> Carlos Viacava

### Pases del mes



**Silvana Bergonzi**  
CEO de Arredo

Se incorporó al equipo de Arredo en 2017 como directora de Organización, Personas y Sustentabilidad y en 2020 sumó a sus funciones el rol de *chief of Staff*. En noviembre de 2022 fue promovida a directora de Operaciones. Llegó al país desde Italia hace dos décadas y cuenta con una amplia trayectoria que incluye pasos por Pan American Energy (PAE) y Tenaris. Es licenciada con distinción en Economía Empresarial por la Universidad Luigi Bocconi de Milán y especialista en Gestión Educativa por la Universidad de San Andrés. Fue reconocida con el premio de Líder de Recursos Humanos por el diario El Cronista y la Universidad del CEMA.

**Marcela Bottazzi**  
De ejecutiva de cuentas a ejecutiva nacional responsable de la línea de negocios de Hotelería, Gastronomía y Esparcimiento de Grupo Gestión

Academia y Desarrollo a rectora de la Universidad Siglo 21

**Bárbara Federico**  
De Chief Operating Officer de NINCH a gerente de Marketing de Café Martínez

**Florencia Scardaccione**  
De directora General de América del Sur de CWT a gerente Comercial para Argentina de LATAM Airlines

**Mauro Rial**  
De director financiero para Sudamérica a COO North & Hispanic Americas – Premium, midscale & Economy Brands para Accor

**Augusto Urmeneta**  
De director de Banca de Inversión y Mercados de Capitales y Derivados para América latina a director para América latina de Bank of America

**Laura Rosso**  
De secretaria General de

**Miguel Urus**  
De socio y líder de Assurance a Country Senior Partner de PwC Argentina

BIG DATA



BIG IDEAS

TALENT, MULTIPLIED.

## Expertos en Talento y Soluciones IT

Hacemos crecer tu negocio conectándote con los profesionales IT adecuados para impulsar la innovación de tu compañía y a través de soluciones de digitalización mejorar la competitividad de tu organización



**Experis®**  
ManpowerGroup



Conocé más

Tras 40 años de carrera en el mundo de la marroquinería de lujo, Claudia Epszteyn decidió vender su marca –Carla Danelli– en 2006 y tomar un descanso. Sin embargo, su mente emprendedora no la dejó en paz por mucho tiempo, y pronto empezó a soñar con un producto nuevo: cuero de color fluorescente.

Epszteyn aprendió el oficio de su padre, Marcos Epszteyn, un pionero del sector que había desarrollado sus propias técnicas y había montado la empresa en la que su hija se sumó como operaria a los 19 años. “Él se resistió a mi ingreso, pensando que la juventud lo iba a arruinar. Yo hoy lo veo como algo sustancial para la supervivencia de una empresa: si no tuviera millennials cerca, fracasaría con todo éxito”, dice sentada en su oficina de la fábrica donde hoy funciona Sentèz, el proyecto que nació en 2019 a partir de nuevos experimentos con el cuero.

Desde chica, Epszteyn tuvo la visión de salir al mundo. Lo hizo primero con Carla Danelli, y tuvo como primer cliente, nada más y nada menos, que al Corte Inglés, en España. “No existía ni la carrera de diseño ni la palabra emprendedor. Yo era emprendedora y diseñadora sin saberlo”, dice. Para su nuevo proyecto, Madrid volvió a tocar la puerta. Desde el viejo continente vieron las carteras color “fosforito”, como le dicen allí, y la convocaron. Así que Epszteyn hizo las

Foto: Patricio Pérez.

# Lujo para el mundo

Claudia Epszteyn tiene más de 40 años en la industria de la marroquinería y ahora trae a la mesa una propuesta innovadora que triunfa en el mundo.



valijas y se movió. Esta vez fue una apuesta grande: invirtió US\$ 1,5 millón de fondos propios y registró la sociedad en España, junto con un local en Chueca. Pronto llegó su gran validación: la prestigiosa feria creativa de Tranoï en París la invitó a participar. “Cerré muy buenos negocios.

Incluso un trato con una consultora que nos seleccionó para llevar Sentèz al mercado de lujo chino”. Despues llegó la feria de Milán: “Veían que éramos diferentes: primero, nuestros bolsos eran como mínimo 30 por ciento más ligueros que cualquier bolso de cuero trabajado en Eu-

ropa. Luego, el color, y, tercero, el diseño. Había una mezcla de lo argentino con lo europeo que hizo que nos fuera muy bien”.

Eran los inicios de la empresa cuando la cuarentena la dejó varada en Buenos Aires. Todo cambió de un día para el otro. El foco pasó a ser la Argentina y tuvo que proyectar con unas nuevas reglas de juego: “El mundo del lujo en la Argentina había quedado despoblado, y me empezaron a llegar pedidos por Instagram. No tenía stock para vender, porque había montado todo en España, así que convoqué a la gente que había trabajado toda la vida conmigo. Y empezamos a crecer. Yo no esperaba construir más nada en Argentina, pero el país me convocó de nuevo”, agrega. Y a la vez que cerraron el local español, se abrieron las puertas de uno en el Patio Bullrich y luego en La Plata. Ahora, la fundadora está enfocada en retomar la internacionalización de la marca. Por el momento, la empresa sigue funcionando en España a través de su tienda digital, con la que también atiende otros mercados. Estados Unidos es el principal.

“Hacer lujo en este contexto es como un contrasentido. Pero yo no puedo evitarlo. Tuvimos momentos difíciles, como la falta de insumos, pero la gente me acompañó”, concluye la emprendedora que vende 1000 carteras al mes. <AP>  
Eugenia Iglesias

En cifras

**Fund.:** 2019. **Inv. inicial:** US\$ 1,5 millones **Fact. 2023 (p):** US\$ 2,5 millones **Empleados:** 35



A Luxury Collection Hotel

# Park Tower Hotel presenta su servicio de té

El único hotel en Argentina de la categoría lujo de la cadena Marriott Internacional reabre su Lobby Lounge con un servicio de té único

Los hoteles de lujo son una opción soñada para disfrutar de una oferta gastronómica de alto nivel. Y contrariamente a lo que se cree, no es necesario estar alojado para ser parte de una experiencia culinaria única.

Dentro de las propuestas gourmet, se suma Park Tower, a Luxury Collection Hotel, Buenos Aires, ubicado en el centro de la vibrante ciudad. Este hotel ha reabierto su lobby lounge para ofrecer a los comensales una experiencia gastronómica encantadora con un toque clásico.

El lobby lounge se destaca por su estilo europeo y una combinación de elegantes matices, obras de arte, refinados muebles de madera y amplios ventan-

nales, que le dan la bienvenida tanto a huéspedes como a visitantes. Su exclusivo lugar de encuentro evoca la sofisticación del espacio con una atractiva propuesta para compartir momentos inolvidables.

En esta oportunidad, el chef Sebastián Persec rediseñó la carta hacia un menú más tradicional del “afternoon tea”, con pastelería fina y finger sandwiches. Este servicio de té para compartir incluye sus deliciosos macarons, masitas secas donde se destacan sus alfajores, scons, muffins y tartaleta de pera. El imperdible: sus finger sandwiches de salmón ahumado y sus profiteroles de chocolate.

Además se incluye una selección de



Se puede disfrutar del afternoon tea los días jueves y viernes a partir de las 17 horas

café Cabrales y té Twinings, jugo de naranja exprimido o jugo detox y para coronar la experiencia, una copa de vino espumante Progenie III.

El servicio de té se ofrece los días jueves y viernes desde las 17 horas y se requiere de una reserva previa de al menos 2 comensales, incluye estacionamiento de cortesía.

Más información  
IG: @parktowerbuenosaires  
Reservas: 1130113212  
stregis.buenosaires@marriot.com



Gabriela Haro de la Peña y Verónica Ale Ulloa son mexicanas, pero se conocieron en Buenos Aires donde, además de amigas, se hicieron socias. El dúo es el fundador de Le Book Marque, una librería especializada en *coffee table books*, es decir, aquellos libros de gran formato con un diseño cuidado y fuerte presencia de imágenes que en general abordan temas de arte, fotografía, moda, viajes o hasta cocina.

Todo empezó con Haro de la Peña. Su recorrido personal (fue bailarina clásica y después se metió en el mundo de la comunicación) la había llevado a vivir en ciudades como París y Londres, donde descubrió este mundo. El amor la trajo a Buenos Aires, adonde se mudó con su biblioteca, pero a la hora de buscar nuevos ejemplares se dio cuenta de que por estas tierras era muy difícil encontrar lo que buscaba.

Ale Ulloa era su vecina, y además de nacionalidad, compartían la pasión por la comunicación. Su relación con el país venía de larga data: de padre argentino, había pasado muchos veranos en el sur. Vivió en Barcelona y en Madrid hasta que se decidió a buscar nuevos horizontes y terminó en Buenos Aires con un proyecto gastronómico propio. "Le Book Marque nace de la necesidad de buscar un libro para regalar. Cuando llegué de Londres, tenía la biblioteca llena de libros y la gente que venía de visita me

# Curadoras de libros

Dos mexicanas crearon una librería especializada en *coffee table books* que se convirtió en la favorita de decoradores, artistas y fotógrafos.



Gabriela Haro de la Peña

Verónica Ale Ulloa

los quería comprar porque no los encontraba acá. Ahí vi que había un interés", recuerda Haro de la Peña. Juntas dieron vida a la librería que primero empezó montada en los *livings* de las casas y consiguendo los títulos a partir de lo poco que encontraban con distribuidores locales. La primera vidriera para mostrarlos fue Instagram, pero enseguida se dieron cuenta de que la experiencia de compra necesitaba de ese enamoramiento que se genera cuando el lector puede ver en persona y perderse un rato

largo mientras elige. Así, apostaron por los eventos. Organizaban charlas con expertos en distintas temáticas e invitaban a posibles compradores. Una disertación sobre la vida de Coco Chanel era el disparador para exponer todo su catálogo de moda, y así con otras temáticas. Pronto saltaron a un espacio propio y abrieron un *showroom* a puertas cerradas en Palermo donde ellas mismas asesoran en persona a los compradores que pueden pasar todo el tiempo que deseen hurgando

En cifras

Fundación: 2017. Inversión inicial: US\$ 10.000  
Facturación 2023 (proyectada): \$ 50 millones

entre los estantes y tomando un café.

El interés empezó a crecer y así también la necesidad de ampliar el catálogo, por lo que el dúo se embarcó en la tarea de convertirse en importadoras. Contactaron a las editoriales personalmente y finalmente recibieron su primer pedido en medio de la pandemia. Hoy tienen un *portfolio* de más de 400 títulos de 15 editoriales distintas.

A través de su tienda *online* llegan a todo el país, y, según las socias, "ofrecen lo que nadie más tiene en Argentina". Y, si bien apuntan a un público de nicho, tienen libros de todos los precios. El ticket promedio está en \$20.000, y el ejemplar más caro de su catálogo - *Jean-Michel Frank*, de la lujosa editorial Assouline - llega a los \$ 200.000. También tienen algunos títulos de artistas nacionales, de editoriales independientes. "Además de ser libros físicamente hermosos, son libros que democratizan el arte", reflexiona Haro.

Por la puerta salen unos 200 libros al mes, y las socias dicen que son muy buscados para hacer regalos. Y tienen un cálculo curioso: por cada cliente que compra un regalo, la cadena se replica por 4. Su objetivo ahora es seguir creciendo con eventos y en el interior del país. Su sueño a futuro es mudarse a un espacio más grande y, por qué no, abrir una nueva tienda cruzando la frontera. <AP> Eugenia Iglesias

# TU SEGURO DE AUTO EN TIEMPO RÉCORD



**CONTRATÁ  
POR WHATSAPP  
LAS 24 HS.**



 **11 4857-7777**

**lacaja.com.ar**

 **GENERALI**

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

La agenda del Dircom

Virginia Gilligan

Directora de Comunicaciones y Sustentabilidad Social  
de Bayer Cono Sur

“Si es Bayer, es bueno”. Esas cinco palabras pasaron de generación en generación con una fuerza arrolladora. Pero no nació como resultado de una estrategia publicitaria, sino de la noción que los consumidores tienen de la compañía. De ese modo lo explica Virginia Gilligan, directora de Comunicaciones y Sustentabilidad Social de Bayer para Cono Sur.

“Lo interesante de este *claim* es que surgió de consumidores. Nosotros tomamos esta frase de los consumidores y la incorporamos como parte de nuestra identidad de marca”, comenta esta licenciada en Relaciones Públicas de la UADE y con estudios en IAE Business School, Kellogg School of Management y Singularity University. En ese sentido, sostiene que “esto habla de la trayectoria que tiene una empresa de más de 110 años en el mercado, con una calidad asegurada que se termina trasluciendo en un lema que termina grabado en el corazón de la marca”.

#### **¿Cuáles son los valores que Bayer intenta transmitir desde su estrategia comunicacional?**

Sin duda tienen que ver con el liderazgo, con la integridad, con la flexibilidad y con la eficiencia. Estos son los cuatro valores que seguimos todos los días en nuestro accionar y que también, de alguna manera, iluminan nuestras políticas comunicacionales a la hora de generar iniciativas.

# El poder de un claim

La firma centenaria se apoya en sus valores para comunicar. Cuál es el foco de la estrategia hoy y qué temas mueven la agenda.



Gilligan cuenta que, a la hora de construir el mensaje de la empresa, siempre piensan en qué historias tienen para contar. “Seguramente sean muchas, pero no es lo único que nos tiene que importar, sino también de qué manera las contamos, cómo aterrizamos esa narrativa en el lenguaje de las audiencias a las que buscamos interpelar, y cómo esas historias tocan alguna fibra o algún punto de

interés”, explica.

Bayer le otorga una especial importancia al impacto de sus comunicaciones. Revisa con atención una serie de indicadores que reflejan si una campaña fue exitosa y se somete a un proceso de análisis retrospectivo para evaluar su actuación. Se trata, según su responsable de Comunicación y Social Corporativa, de “tener la capacidad de analizar en equipo cuál ha sido nuestro

indicador de éxito, qué cosas hemos aprendido en el camino, qué cosas nos han costado y qué errores hemos cometido, de modo de poder capitalizar el aprendizaje que existe en toda acción de comunicación hacia adelante”.

#### **¿Qué temas ocupan la agenda comunicacional de la empresa hoy?**

Hoy en Argentina -y podría decir en el Cono Sur- tienen que ver con un contexto en constante movimiento. Claramente tenemos desafíos concretos, una crisis de seguridad alimentaria en el mundo que se gestó después de la pandemia y también producto de los conflictos geopolíticos que existen en el mundo, una población que sigue creciendo en edad y también en cantidad de manera acelerada. En este sentido, desde Bayer tenemos como ejes claves a la innovación, la digitalización y la sustentabilidad, logrando dar respuestas a estas necesidades a través de la entrega de soluciones que puedan ayudar a entregar más y mejores alimentos y también mejores tratamientos para la salud, de modo de poder acompañar a esa sociedad y a esas poblaciones que se encuentran con desafíos constantes. Además, otro pilar clave en nuestra comunicación es la agenda de diversidad, equidad e inclusión que en términos culturales nos acompaña en todas las acciones que llevamos adelante como organización.

<AP> Carlos Viacava

# La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

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

Y mucho más.



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud



 /obra-social-luis-pasteur



Notadetapa



Lunes



Martes



Miércoles



Jueves



Viernes > Sábado > Domingo



SEMANA

LABORAL

DE 4 DÍAS

# Manual para construir una utopía

Diversas pruebas piloto y proyectos de ley pusieron el tema en agenda. Mientras, en la Argentina, hay algunos pioneros que se animaron a abrir camino. Cómo lo implementaron y qué resultados obtuvieron. El impacto en la productividad y en el bienestar de los trabajadores.



Apertura

POR EUGENIA IGLESIAS

Pareciera increíble pensar que vivimos en un mundo donde hay algunos afortunados que tienen el privilegio de decir que disfrutan de un fin de semana largo todas las semanas del año. Pero no, no estamos hablando de una *startup cool* de Silicon Valley ni una organización vanguardista de algún país nórdico: son trabajadores en relación de dependencia con domicilio argentino.

Lo que parecía una utopía hace apenas unos años, ahora está cerca de volverse realidad. Es que, para algunos, la semana laboral de 4 días ya forma parte de sus rutinas y aunque todavía los casos de empresas que lo implementaron se cuentan con los dedos de una mano, al menos queda otro dato alentador: el tema está en agenda y puertas adentro de las organizaciones se empieza a barajar la creación y puesta en marcha de medidas relacionadas a este mundo donde se revalora el tiempo libre y el ocio.

Antes de continuar, este artículo se toma la licencia de hacer un *disclaimer*. Por ahora, los casos de compañías que avanzaron con la propuesta de una semana laboral reducida en la Argentina son casos excepcionales y es probable que queden muy alejados de la realidad de la gran mayoría de los trabajadores. Sin embargo, vale la pena zambullirse en estas experiencias y cuestionarse –si es que aún hizo– las reglas del juego del enorme y diverso tablero del mundo laboral argentino. Y mencionar, dicho sea de paso, que a pesar de que en los papeles esta idea parezca una panacea, todo cambio implica dolores y desafíos posibles.

#### ABRIENDO CAMINO

Para hablar de uno de los primeros experimentos argentinos hay que trasladarse a la provincia de Mendoza. Fue en el año 2021 cuando la tierra del sol y del buen vino vio nacer a la semana laboral de cuatro días de la mano de la firma de consultoría Midas. La compañía, dedicada a brindar soluciones tecnológicas, tomó la iniciativa a partir de una propuesta de su equipo de bienestar, un grupo multicdisciplinario que se dedica a pensar acciones para mejorar la experiencia de trabajo del equipo.

“Esto surge en una cultura muy particular, donde se fomenta el desarrollo personal, la creatividad, la responsabilidad individual. Si no existiera esa cultura, tal vez esta idea no hubiera prosperado”, menciona Margarita Solivellas, directora de la empresa donde trabajan 120 personas.

“¿Por qué no?”, se preguntaron, y ese fue el puntapié para iniciar una investigación de tres meses en la que evaluaron de manera formal su posible implementación, desde aspectos comerciales y operativos hasta las implicancias legales. El principal motor que jugaba a favor del “sí” era que se trataba de un beneficio que iba a valorar el 100 por ciento del plantel, sin importar su edad o función. Probaron primero con una jornada reducida parcial y, al ver los resultados positivos, avanzaron al día completo.

En su caso, la empresa no cierra nunca. Pero los equipos se organizan para tomarse o los lunes o los viernes *off*. “No es un beneficio, es una oportunidad. Porque en esa oportunidad hay responsabilidad del otro lado para que esto funcione”, aclara Solivellas.

Para los expertos, casos como el de Midas dan pie a abrir un debate que va desde la productividad hasta las nuevas modalidades de trabajo que son necesarias en un país donde la prioridad siempre parece estar en lo urgente y, muchas veces, resulta imposible pensar en el largo plazo. “Ahora al menos hablamos de esto y eso nos debería dar un baño de humildad. Si en febrero de 2020 decías, por ejemplo, que el Estado iba a hacer trabajo remoto nos hubiéramos reido. Y estas cosas están cada vez más cercanas. La Argentina está llena de cosas que nunca iban a pasar y pasaron”, pone sobre la mesa Leo Piccioli, economista y experto en temas de liderazgo y *management*.

Para Piccioli, la historia muestra que las jornadas tienden a reducirse, por lo que no resulta extraño pensar que en algún momento el 4x3 va a ser la normalidad. Pero en el medio debe correr mucha agua bajo el puente. “Es natural que vayamos hacia eso, pero la Argentina es una máquina de impedir. Hace falta mucha inversión, digitalización y automatización”, advierte.



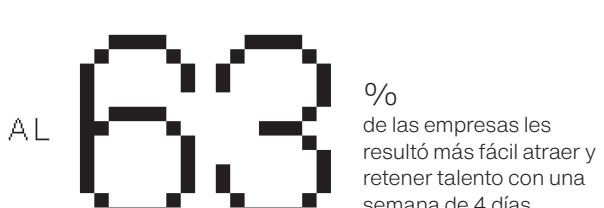
En esa línea, Cecilia Giordano, CEO de la consultora Mercer, hace sus aclaraciones: "Tenemos que plantear el debate pero desde un punto de vista holístico. Tenemos que revisar la ley de contratos de trabajo que tiene 48 años de vida y ver si esa ley habla por las nuevas realidades de trabajo que se potenciaron aún más después de la pandemia. El mundo del trabajo cambió radicalmente y la ley no está acompañando. Revisar solo la jornada de trabajo es un detalle pequeño que en la Argentina, con la combinación que tenemos de trabajo informal y baja productividad, merece un replanteo mayor".

Entonces, cabe la pregunta. ¿Vale la pena ir hacia ese horizonte?

Alejandro Melamed, CEO de Humanize Consulting y autor de numerosos libros de Recursos Humanos, es optimista, a pesar de todo. "Estamos acostumbrados a un sistema que tiene que ver con el control de la cantidad de horas que se trabajan y el control del lugar donde se trabaja. Me parece que la evolución va a ser hacia la confianza y eso implica cumplir y honrar los objetivos planteados. Definitivamente tiene sentido y la evolución organizacional va a ir en esa dirección. De todas maneras, hay varios pasos a discutir previamente y todos están vinculados con la cultura organizacional y el tipo de relacionamiento que haya entre las empresas y sus colaboradores", analiza.

Justamente, una nueva visión sobre el modo de pensar en horas y objetivos es lo que permite avanzar en el debate. Según la organización 4 Day Week, esto permite crear una fuerza laboral más energética, eficiente, capacitada y motivada, que se centra en las prioridades de la organización, entregando resultados y logrando objetivos clave. Según datos recolectados a partir de la experiencia de distintas compañías que lo implementaron, los empleados reportan sentirse más productivos y más capaces de hacer su trabajo, y un 55 por ciento registró un aumento en sus capacidades.

"Trabajamos por metas y objetivos y ahí tenés distintas maneras de llegar a la eficiencia: con gente motivada, compro-



metida y creativa", pone en primera persona Solivellas.

En el caso de Midas, ya estaban acostumbrados a trabajar por objetivos. Hoy los colaboradores tienen un esquema de trabajo de 8 horas por día durante 4 días a la semana, y eso se tiene en cuenta a la hora de asignar los proyectos. "Las metas y los objetivos se cumplen igual, pero las metas y los objetivos se ponen de forma razonable. Tuvimos en cuenta que podía haber un impacto en los costos del 20 por ciento. Pero no fue así", explica. No está de más aclarar que el salario sigue siendo el mismo y no hay que compensar las horas.

## ¿CUÁL ES LA ZANAHORIA?

Hay una serie de *pros* que pueden resultar interesantes para que una compañía ponga en marcha un programa de esta magnitud, pero la principal motivación detrás de esta decisión es clara: atracción y retención de talento, en especial en ciertas industrias donde el acceso al personal calificado se transformó en un auténtico campo de batalla.

Y los números lo muestran claramente. En el caso de Midas – que se agrandó de 70 a 120 empleados desde que se implementó la semana de 4 días –, se pasó de un nivel de rotación del 35 al 9 por ciento, mientras que la media de la industria está en 45 por ciento.

En otros países del mundo, donde ya comenzaron las pruebas piloto, la tendencia se replica. En un estudio realizado entre empresas de Australia y Nueva Zelanda, observaron una reducción promedio del 44 por ciento en el ausentismo y una reducción del 9 por ciento en las renuncias durante el transcurso del programa. A nivel global, 4 Day Week ya da por hecho que los trabajadores tienen un 57 por ciento menos de probabilidades de renunciar a sus trabajos.

"La motivación de las empresas es, básicamente, retener. Sobre todo en ciertas industrias que son muy dinámicas, como la tecnológica, donde las empresas tienen que ir un paso adelante. Ya si ves a las empresas más tradicionales, esto no está ni en la agenda", explica Andrés Hatum, profesor de la escuela de negocios de la Universidad Di Tella.





## Apertura

EL **78**

%  
de los empleados  
con 4 días a la semana  
están más felices y  
menos estresados.

Fuente: 4 Day Week

Melamed, por su parte, prefiere hablar de fidelización. “La gran motivación que está detrás de todo esto es que lo importante es lograr el objetivo, es servir al cliente, generar una propuesta de valor superadora y ganadora y a partir de eso, en cuánto tiempo lo hagas, es más una cuestión de tu propia capacidad de producción”.

Pero, sin dudas, hay otros beneficios que vienen aparejados. Estos pueden ir desde impactar socialmente contribuyendo a la igualdad de género - ya que los hombres en una semana de 4 días asumen una mayor parte de las tareas del hogar y aún más el cuidado de los niños-, hasta aumentar los resultados del negocio –los ingresos en las empresas que hicieron la prueba piloto subieron en promedio un 35 por ciento–.

Según las estadísticas de 4 Day Week, esta política además genera equipos más comprometidos e, incluso, repercute en bajar la huella de carbono de la compañía.

“Frente a colaboradores en riesgo de *burnout*, te impacta por supuesto en una marca empleadora más fuerte. Pero también ayuda a bajar el ausentismo, bajar accidentes de trabajo,

que la gente se sienta más fidelizada y comprometida o que ayuden a atraer talento”, menciona Giordano, de Mercer.

## DEL DICHO AL HECHO

El 1 de mayo de este año quedó demostrado que la discusión sobre la reducción de la jornada laboral no se reduce solo a un nicho de empresas privadas. En el marco del acto por el día del Trabajador, el Secretario General de la CGT, Héctor Daer, disparó desde el escenario: “Hay que acabar con la semana de 48 horas”.

Pocos días después, una serie de proyectos de ley que apuntan a reformar las normas laborales vigentes, entre ellos uno que impulsa la reducción de la jornada de trabajo a 36 horas, fue presentada en el Senado por Mariano Recalde, del oficialista interbloque del Frente de Todos. Nicolás Del Caño, diputado nacional y referente del PTS, había hecho lo suyo en noviembre de 2022, cuando presentó un proyecto que planteaba la rebaja de la jornada laboral a 6 horas.

En la Argentina, aunque los casos son pocos aún, cada empresa tiene su propia fórmula para el éxito. En el caso de Quales Group, firma que se dedica al desarrollo de soluciones de datos, se optó por implementar esta medida de manera fraccionada debido a las particularidades de la compañía. “A pesar de que lo intentamos, era imposible para nosotros poder decir que el colaborador tiene un día completo off”, explica Judith Irusta, *chief operating officer* de la compañía en la cual se trabajan entre 32 y 36 horas semanales, aunque no necesariamente implica un día entero libre. Sin embargo, se busca proporcionar la mayor flexibilidad posible a través de acuerdos entre los empleados y sus *managers*. Esto significa que los colaboradores pueden juntar horas y acordar con sus superiores la posibilidad de tomar un día libre cuando sea necesario.

Aunque su implementación resulta desafiante, Irusta destaca la madurez de la organización para llevarla a cabo. “Es difícil de implementar, aunque todo se puede coordinar. Pero más que nada, a mí me gusta resaltar el hecho de la madurez de la empresa para que eso suceda”.

Esta medida no solo busca mejorar el bienestar de los colaboradores, sino que también puede generar beneficios para la empresa en términos de productividad y satisfacción laboral. En ese sentido, la ejecutiva destaca que la productividad se mantuvo: “Pero, entendiendo que se trabaja menos horas, podríamos deducir que en realidad se incrementó”, aclara.

Para mantener ese estándar, la compañía trabajó durante dos años en mejorar y automatizar procesos para que el modelo pudiera aplicarse de manera efectiva y se implementó formalmente en agosto del año pasado. “No fue simplemente el compromiso de los colaboradores. Por supuesto hay una parte de eso, pero no significa que el colaborador se tiene que

### LA VISION LEGAL

Algunas de las compañías consultadas para esta nota aclararon que tomaron ciertas precauciones legales a la hora de implementar la semana laboral de 4 días, principalmente para acordar con los colaboradores que la continuidad del programa dependía de los resultados y no debía tomarse como un beneficio definitivo.

Sin embargo, Julián de Diego, abogado especialista en derecho laboral, advierte sobre la existencia del *ius variandi* que menciona que si el empleador hace un cambio, este no puede implicar un daño para el empleado. “El trabajador tiene que aceptar los cambios, si no puede considerarse despedido. Podés firmar algo, pero eso tiene bajo valor. Aunque si se firma, se puede probar que se acordó de buena fe”, explica.

esforzar más. Se implementaron una serie de medidas previas para poder asegurarnos de que había determinados KPI que se iban a cumplir. Nosotros no podíamos dejarlo solamente a voluntad del colaborador. Ninguna organización lo puede hacer", menciona Irusta y explica que se optimizaron distintos procesos operativos y se encargaron de capacitar a los equipos para estar preparados para el desafío.

En esa línea, el constante avance de tecnologías, y en especial la cantidad innovaciones ligadas a la Inteligencia Artificial (IA), podrían acelerar la adopción de este modelo. "Es verdad que la IA no va a reemplazar nada, pero sí va a transformar lo que tenemos y va a generarnos la posibilidad de destinar tiempo a cosas que agreguen valor. Es un ganar-ganar. La tecnología va a hacer que una semana tenga 4 días tal vez, porque muchas cosas van a poder ser asumidas por otro arquetipo o por una herramienta. Pensar en eso tal vez sea muy futurista, pero ya darse la posibilidad de tener esta discusión o pensar cómo maximizar mi jornada es realmente relevante", explica Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos para Argentina y Uruguay de Adecco.

Esto, según Piccioli, va a colaborar a que estas iniciativas se hagan extensivas a cada vez más sectores e industrias. "Va a

cambiar de la mano de la automatización. Los robots trabajan 7x24. Pero acá entra el sindicato. Para mí su responsabilidad va a estar en que esto duela lo menos posible. Es que el chico que trabajaba en el peaje se consiga un trabajo nuevo lo antes posible", advierte.

Incluso en la Argentina ya hay un caso de que aplica a una industria tradicional: Unilever anunció a fines del año pasado la implementación de la semana laboral de 4 días para sus colaboradores administrativos, que se aplica una vez al mes. Con este anuncio, se la argentina se convirtió en la primera filial de la compañía en América latina en lanzar esta iniciativa que beneficia a más de 1200 personas.

Para Melamed, la clave detrás de esto está en buscar esquemas en los cuales se puedan optimizar los tiempos, mejorar la productividad, la motivación, el servicio y el valor que finalmente se ofrece.

"Ahora, también hay que pensar si trabajar menor cantidad de días implica trabajar más horas cada día. También ahí hay otros riesgos que uno asume y, por otro lado, también hay que pensar si trabajar menos días implica igual compensación. Para poder implementarlo, lo primero que hay que cambiar para mí es la mentalidad. Y la mentalidad tiene que ver con para qué trabajamos y qué es lo que requerimos de cada persona", explica el experto.

## LA REVANCHA DEL OCIO

En medio de una sociedad hiperconectada y donde reina la vorágine, el ocio se fue abriendo camino para recuperar protagonismo. Por supuesto, tuvo que ocurrir una pandemia en el medio para que muchos se dieran cuenta del valor del tiempo y el arte de tener un momento libre sin fin utilitario se transformó no solo en una meta, sino en un objeto de deseo.

Dentro de las compañías, incluso, se lo empezó a revalorizar como una herramienta para fomentar la creatividad o las ideas. Y, a la vez, se vio arengado por la famosa búsqueda del balance vida personal-laboral.

"Hay estudios que dicen que realmente hay un impacto positivo en el bienestar y en la productividad con la semana de 4 días. La pandemia nos abrió los ojos a pensar en el tiempo y este se empezó a valorar aún más. Hubo un cambio de *mindset*. Las personas hoy lo valoran, independientemente de las generaciones". Quien habla es Sofía Puglie, responsable de Recursos Humanos de Global Think Technology, la firma cordobesa que comenzó haciendo pruebas primero con un viernes libre al mes y ahora va camino a implementarlo en todas las semanas.

"La decisión pasa por que los colaboradores sientan el bienestar. Y que estén motivados para llegar a los objetivos. Para ser productivos, tenés que integrar el descanso. Siempre lo pensamos así", agrega la ejecutiva de esta empresa de 36 em-

## BENEFICIOS

**Productividad.** Las empresas dejan de medir la productividad en función de las horas trabajadas y ahora lo hacen en función de los resultados.

**Performance.** Los ingresos de las empresas aumentaron un promedio del 35 % durante el transcurso del programa piloto, en comparación con un período similar de años anteriores.

**Reclutamiento.** Los trabajadores tienen un 57% menos de probabilidades de renunciar a sus trabajos.

**Compromiso.** Se crea una fuerza laboral más energética, eficiente, capacitada y motivada que se centra en las prioridades de la organización.

**Igualdad de género.** Permite una mejor distribución de las responsabilidades de cuidado entre los padres, y nivela la cancha al reducir las barreras para que las mujeres alcancen altos cargos.

**Innovación.** Los early adapters son tildados de innovadores, progresistas y se destacan de su competencia.

**Sustentabilidad.** Se reduce la huella de carbono a través de la baja en el consumo de energía.

**Bienestar.** Mejora el balance vida laboral-personal de los trabajadores, lo que se transforma en beneficios para su vida. El 71% de los participantes se sintieron "menos quemados".

Fuente: 4 Day Week



# Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable



**"La tecnología va a hacer que una semana de trabajo tenga 4 días, porque muchas cosas van a poder ser asumidas por otro arquetipo o por una herramienta".**

Alexandra Manera, directora de RRHH de Adecco

pleados que trabaja de forma híbrida. Cada equipo trabaja con metodologías agiles y tiene objetivos semanales que se van midiendo, a la vez que la productividad. Al momento, explica Puglie, todos los indicadores son positivos.

"Las compañías ya ven que a la gente le cambió la escala de valores y puso su vida y su bienestar por arriba. Siempre con excepciones, porque estamos en un país pobre donde no todo

el mundo puede pensar lo. Pero sí hay una revalorización en general, acá y en el mundo", menciona Hatum.

Mientras, ideas tradicionales sobre el trabajo y el esfuerzo dan paso a nuevas formas de entender la relación laboral. "Nos educaron para que el esfuerzo sea necesario. Nuestros padres y abuelos vivieron penurias y nos formaron con esa idea. Me hablan de empresas que se quejan porque los jóvenes quieren trabajar desde la playa...yo veo envidia en esos comentarios", opina Piccioli.

Puglie explica que esa visión ya se valora desde los procesos de selección. "Llama mucho la atención dentro del paquete, porque no somos muchos las empresas que lo implementan. Hoy en día en esta industria es un diferenciador".

## LOS DESAFÍOS

La responsable de Recursos Humanos menciona, igualmente, que ella no considera que esta iniciativa pueda aplicarse a cualquier empresa o rubro. Además, puertas adentro se aclaró desde el inicio que se trata de un beneficio, pero no un derecho adquirido, y va a seguir estando en tanto y cuando se cumpla con los objetivos.

"Si hay una falla en la comunicación puede ser un arma de doble filo", advierte. Por eso, la clave según su visión, está en primero generar una cultura de trabajo por objetivos que pueda asumir esa responsabilidad.

"Es, sobre todo, un tema cultural. Porque es algo que para algunos ya está sucediendo. El trabajo tradicional de oficina de 40 horas semanales para toda la vida está muriendo por

todos lados. La gente no se pone la camiseta como antes. La semana laboral de 4 días es parte de ese proceso donde las limitaciones de antes se diluyen", analiza Piccioli.

Por el momento, las empresas que lo implementaron advierten que aún se encuentran en proceso de prueba y error y que, de ser necesario, se podrían aplicar cambios.

"Tenemos asesores legales. La gente firmó un acuerdo con la forma de implementación. Sigue siendo una prueba piloto ahora, y es bajo nuestro riesgo. Seguimos siendo una empresa que tiene que ser rentable y sustentable. En ese acuerdo está el compromiso de usarlo de forma razonable", explica Solivellas, de Midas.

Hasta ahora, la balanza para la firma mendocina es positiva. "Al principio vimos algunas barreras, como comunicar a los clientes cómo iba a ser este cambio de modalidad. Igualmente, los clientes que creyeron en nosotros, pero también tuvo que pasar un tiempo hasta que se comprobó que estábamos trabajando de la misma forma y cumpliendo".

Del otro lado, desde las compañías advierten sobre posibles riesgos como la hiperconectividad, un punto que también se puso en discusión cuando empezó a ganar popularidad el trabajo remoto.

"Antes no estaba en el centro la pregunta de qué está haciendo la empresa para contribuir al bienestar de los colaboradores. Ahora sí. Y ya no es solo hacer un taller de yoga. Pero la discusión está en cómo hacemos para que nuestros colaboradores trabajen lo menos y lo mejor posible", considera Irusta, de Quales.

Los espacios y momentos se mezclan y "cortar" parece cada vez más difícil. Por eso, a pesar de que todo indica que las personas van a contar con cada vez más tiempo libre, el desafío va a estar en lograr separar los tantos o, si es imposible, integrarlos de una forma saludable.

"A mí me gusta introducir el concepto de *mindset* emprendedor que tiene esto de sentir propia a la empresa. Si bien algunas cosas se mezclan, la realidad es que no dejás de tener la flexibilidad de hacer lo que más te gusta. Entonces entendés que tenés un compromiso con la organización y un objetivo que lograr. A veces te va a llevar un poco más, pero la idea de la empresa es que vos lo compenses haciendo lo que verdaderamente te gusta para que te sientas pleno. Porque si todo el tiempo estás dando la milla extra, eso no es sostenible en el tiempo", agrega Irusta.

Mientras, las compañías siguen atentas lo que sucede en el Congreso, con una posible legislación adaptada a estos nuevos modelos. Sin embargo, para muchos no es condición *sine qua non* para que suceda. Al contrario, las iniciativas privadas muchas veces corren por delante y lo hacen bien.

Más cerca o más lejos, realidad o utopía, lo cierto es que la discusión está instalada y lo que en estas líneas hoy parece algo imposible, no debería sorprendernos que en pocos años se transforme en moneda corriente. <AP>



**Transportamos  
Soluciones**

✉ info@interborders.com

🌐 www.interborders.com

📞 11 7700 0052

in 📸 f @interborders

**Especialistas en  
Comercio  
Exterior**

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



**INTERBORDERS**

LOGISTICA | COMERCIO EXTERIOR | ADUANA

Mano a mano

## Rodrigo Santos

Head global de Crop Science de Bayer

El brasileño que dirige la división de agro del gigante alemán habla de todo: la carga de las retenciones, la salida del mercado local de soja, la ley de Semillas y por qué la Argentina puede ser ejemplo en agricultura regenerativa, el nuevo foco estratégico que anunció el grupo de Leverkusen.

*Por Juan Manuel Compte, desde Nueva York, Estados Unidos*

Rodrigo Santos se ríe. Se toma un segundo y clava sus ojos transparentes en su interlocutor. “Déjeme decirle algo sobre eso...”, introduce, todavía sonriendo. “No conozco ningún otro país, y viajo mucho, en el que los agricultores tengan que pagar grandes impuestos para exportar. No conozco ningún otro país”, afirma, contundente.

La suya no es una opinión más. Brasileño, de 50 años cumplidos a fines de mayo, lleva la mitad de su vida en el negocio agrícola. Ex Monsanto –a la que ingresó en 1999, tras ser representante de ventas desde 1995–, es quien lidera la división Crop Science de Bayer y, desde enero del año pasado, ocupa una silla en el *board* global del grupo alemán.

“La Argentina tiene un gran potencial agrícola. Sobre todo, frente a un mundo que demandará mucha más producción de alimentos. Si deseo algo para los productores argentinos, es eso: sus derechos de exportación son un gran desafío”, analiza, en diálogo con cuatro periodistas de este país, entre ellos, este cronista.

“No conozco ningún otro país en el que se tengan que pagar grandes impuestos para exportar”

A sus espaldas, el ventanal devuelve una imponente vista –a la altura de las alas desplegadas de su techo– del Oculus de Calatrava, proyección arquitectónica que se convirtió en emblema de la reconstrucción del Ground Zero de Nueva York. La reunión con Santos fue a la mañana siguiente de su presentación –ante inversores primero; a la prensa mundial después– del nuevo, y ambicioso, plan de negocios de la división agrícola de Bayer.

Con un viraje total hacia la agricultura regenerativa, la alemana –que compró Monsanto en 2016, por US\$ 63.000 millones– quiere acceder para 2030 a nuevos mercados potenciales de 100.000 millones de euros, el doble de lo que actualmente mueven los segmentos en los que ya tiene presencia. Sólo con las soluciones que, hoy día, tiene en su *pipeline* de investigación y desarrollo (I+D), Bayer proyecta alcanzar picos de ventas de 30.000 millones de euros, para una división que, en 2022, con 25.200 millones, fue la que más aportó a la facturación del grupo alemán, un total de 50.700 millones.

La inversión en I+D de Crop Science fue de 2600 millones de euros el año pasado, casi la mitad de los 6200 millones que desembolsó Bayer en ese concepto para todas sus divisiones (Agro, Pharma y Consumer Health). Esa expansión integra el desarrollo de productos con soluciones técnicas, digitales, financieras –como la captura de carbono para que los productores tengan otra fuente de ingresos en el mercado de bonos verdes– y la edición genética. El último, un punto clave para una empresa que necesita un vigoroso sistema de derechos de propiedad intelectual para proteger su inversión. Algo en lo que la Argentina es tan desafiante como las retenciones. Santos, responsable para las regiones de África y América latina en la mesa grande de Leverkusen, lo sabe.



### **¿Cuándo y cuánto de estas innovaciones llegarán a la Argentina?**

Esa es una gran pregunta. Cuando pensamos en los desafíos que hay para el futuro, en el que necesitamos producir más alimentos, la Argentina tiene un potencial enorme. Todo lo que hoy se habla de tecnologías en maíz, de transformación digital, de sustentabilidad, son cosas que veo que ya están pasando en la Argentina. Pienso que, para que el país continúe atrayendo inversión extranjera, es importante cómo crea un marco en términos regulatorios, del sistema legal.

Voy a dar un ejemplo muy concreto en soja. Si le sugeriría algo al país, es cómo puede atraer más inversiones para eso. Es uno de sus principales cultivos y necesitan hacerlo. El tamaño de la inversión en soja de los Estados Unidos es hasta acá (*marca un punto en un papel*), en Brasil es acá (*marca otro punto, a la misma altura*) y, en la Argentina, acá (*marca el tercero, muy por debajo de los otros dos*). Ustedes necesitan atraer más inversión de empresas como Bayer y otras. Hay una oportunidad de que el país desarrolle un nuevo sistema para atraerlas. La Argentina tiene la vocación para la agricultura. Pero necesita atraer inversiones.

### **¿Qué falta hacer?**

La Argentina tiene distintos puntos. En maíz, es un ejemplo. Está en el *top* mundial, más rápido que cualquier otro país. El desafío en soja es cómo crear un sistema, una nueva ley de Semillas, que habilite a las empresas a invertir para obtener

**“La Argentina tiene vocación para la agricultura. Pero necesita atraer inversiones. La oportunidad está: debe ir hacia ella para capturarla”**

el retorno de esa inversión en beneficio, también, de los productores. Lo vi en otros países: al final del día, necesitas un sistema que beneficie a los agricultores (en primer lugar) pero en el que las empresas que invierten también puedan obtener sus retornos y, entonces, sigan invirtiendo. Porque ese círculo virtuoso ocurre, ¿no? Una nueva ley de Semillas, o un nuevo sistema regulatorio que pueda atraer esa inversión para soja, por ejemplo, podría ser muy importante.

**Hace dos años, cuando Bayer suspendió su negocio de soja en la Argentina, no fue exclusivamente por la Ley de Semillas. ¿Se corrigieron los otros factores por los cuales no era rentable?**

En soja, ejemplifíco con Brasil. Son situaciones similares. A los productores, se les permite guardar las semillas. Pero, también, cuando usan una tecnología, pagan por ella. Sólo

## “Los productores argentinos son entrepreneurs. Necesitan ser competitivos.”

**Es un país que, si lo dejan, florece. La Argentina puede ser un modelo para el mundo en agricultura regenerativa”.**

se necesita tener un sistema que combine las dos cosas: que les permita a los productores guardar sus semillas pero, también, que paguen por esa tecnología. Cuando haces eso, creas un círculo virtuoso. El productor decide si usa o no. Si sí, paga y obtiene el beneficio. Y las empresas que invierten atraen más inversión.

Otro ejemplo. Si uno va hoy a los Estados Unidos, probablemente haya 400 empresas haciendo lo que llamamos breeding, germoplasma para soja. Si va a Brasil, probablemente, sean entre 50 y 100 empresas. Nosotros somos una. Si va a la Argentina, ¿cuántas? Es sólo un ejemplo de que necesitamos tener un mejor sistema que habilite la inversión para que pueda tener un retorno. Porque esto es un círculo virtuoso. Cuando lo tienes, hay más empresas invirtiendo y más cultivos. Las curvas de producción de soja de los Estados Unidos y de Brasil son muy empinadas. La de la Argentina también crece. Pero no al ritmo que podría hacerlo.

### ¿Qué hizo distinto Brasil para que la Argentina quede relegada como productor de soja?

En Brasil, hoy hay un sistema que funciona. Si los productores quieren usar una tecnología, pagan por ella. Eso hace que, actualmente, cerca del 90 por ciento de las semillas del país sean certificadas. Hay un 10 por ciento de productores que elige guardar. Pero, cuando las usan, pagan por esa tecnología. Eso tiene un desarrollo positivo en el país. Y se ve. Cuando hay esa cantidad de semillas certificadas, tienes ese flujo de más empresas viendo a invertir. Grandes ejemplos son Don Mario o Nidera invirtiendo mucho para llevar germoplasma a ese país. Es una de las grandes contribuciones de empresas argentinas a la agricultura de Brasil. Es realmente poderoso.

Entonces, cuando tienes eso, también hay más empresas trayendo biotecnología para lanzar al mercado. En los próximos cinco años, probablemente, haya dos, tres, cuatro nuevas tecnologías que llegarán. Son ejemplos de cómo creas un entorno que beneficia a los agricultores. Porque, sin beneficio para ellos, no haces nada.

### ¿Ve Bayer problemas en la Argentina con la importación de productos?

Cuando pienso en un país como la Argentina, uno de los sectores que es realmente éxito es la agricultura, ¿verdad? Es una de las cosas que, proyectando a cinco, 10 años, puede ser un gran motor para la economía del país. Para que el país se desarrolle realmente, la agricultura está en el centro.

Entonces, necesitan crear un nuevo entorno, que incluya lo que mencioné sobre soja, pero también otras cosas: cómo crear un nuevo ambiente que atraiga tecnología, inversiones... Ese es el fundamental para el desarrollo. Siento que la Argentina tiene la oportunidad pero necesita ir hacia ella para capturarla. Tiene que desarrollar un sistema que sea seguro, por supuesto, pero también amigable, que atraiga inversiones para el desarrollo del país.

### ¿La integración con Brasil puede ayudar en eso?

Creo que sí. Es un gran punto. Con Brasil trabajando junto a la Argentina, podemos ir hacia los mercados a los que vamos a abastecer, como China y Asia, y ser casi una sola voz. Cada vez que vamos juntos como región es mejor: somos más fuertes. La última vez que estuve en la Argentina oí mucho sobre la comparación con Brasil. Hay una falta de percepción. Hay una buena oportunidad aquí: necesitamos producir más alimentos. Todos los países del mundo están buscando capturar esa oportunidad. No es un tema sólo de Brasil y la Argentina. Necesitamos ir detrás de eso. Por supuesto, si lo hacemos como región, es más poderoso.

### ¿Qué trabas puntuales ve en la Argentina?

Depende de qué estamos hablando. Si me preguntan por maíz, no las veo. Veo grandes inversiones y estamos llevando la mejor tecnología de este planeta a la Argentina. Cuando hablamos de digital o sustentabilidad, lo mismo. Sí hay una necesidad específica por soja. Es un cultivo muy importante para la Argentina. Por eso, hago tanto énfasis. Pero, también, se puede pensar un poquito más allá de eso: en cómo tomar al país y desarrollar todo un sistema que atraiga más inversiones. Como ocurre en Israel: generó un sistema para desarrollar start-ups que invierten en agricultura que es impresionante.

### ¿Cómo ve la sustentabilidad, en términos del cuidado de la tierra o del agua, de América latina en relación a otras regiones?

Una de las cosas por las que empezamos a hablar mucho de agricultura regenerativa fue cuando vimos los datos de la Argentina. Los primeros intentos que hicimos vinieron de allí. Ustedes tienen una de las cosas que realmente amo de su país: los productores son *entrepreneurs*. Necesitan ser competitivos. Enfrentan desafíos en la Argentina. Entonces, van por la tecnología; van por cómo pueden ser productivos, cómo pueden ser efectivos. Es un país que, en términos de desarrollo de nuevas tecnologías, si lo dejan, florece. Tiene



Brindamos por una  
agricultura regenerativa  
y orgánica  
**¡AL PLANETA, SALUD!**



RUMBO A LA  
**CARBONO NEUTRALIDAD**



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**

ese *entrepreneurship* en los productores que es espectacular. Es increíble. La Argentina puede ser un modelo para el mundo en agricultura regenerativa. Hay tecnología, los productores competitivos, emprendedores... Pero, todavía, no puede despegar tanto como Brasil.

(se ríe) Déjenme decir algo sobre eso. No conozco ningún otro país, y viajo mucho, en el que los agricultores tengan que pagar grandes impuestos para exportar. Ninguno. Si algo deseó para los productores argentinos es eso. Para ellos, los derechos de exportación son realmente un desafío. Menciónenme otro país de este planeta que tenga eso. Yo no lo conozco. Los agricultores brasileños no pagan eso por exportar soja a China. Y eso habilita a invertir más, conseguir más tecnología y continuar el círculo.

**¿Por qué el giro de Bayer hacia agricultura regenerativa ahora y no el año pasado o el próximo?** Nuestro foco de los últimos 20 años fue producir más comida. Fue muy importante: sin lo que hicimos en la agricultura, la gente hoy se estaría muriendo de hambre. Hubo una gran revolución, la Revolución Verde, en la producción global de alimentos. Pero lo que quedó más claro recientemente, en los últimos años, es que necesitamos hacer eso pero, también, reducir las emisiones de carbono del planeta. El cambio climático es un desafío. La agricultura hoy es responsable del 25 por ciento de las emisiones globales. Cuando empiezas a buscar datos, lo bello es que, en la agricultura, no sólo podemos reducirlas. También, podemos ir más allá: capturar carbono del suelo. Esa es una oportunidad económica para los *farmers*. Empresas como Nestlé, Unilever, Lufthansa hicieron compromisos para reducir sus emisiones y compran créditos de carbono. Nuestro desafío es cómo atraer esa inversión hacia la agricultura. Probablemente, sea el elemento clave que pasó en los últimos años: el mercado que crearon las regulaciones de los gobiernos y los compromisos de las empresas. Hoy, el mercado de carbono es enorme. Pero tenemos que traerlo hacia la agricultura. Queremos tenerlo.

**En su presentación, dijo que Bayer dejó de pensar en productos independientes para hacerlo en sistemas de soluciones y tecnologías integradas. ¿También la propuesta comercial será así?** No. El agricultor siempre debe tener la última elección. Creemos que los sistemas pueden combinar los factores para producir más. Pero, al final, la decisión es del productor. Hay quienes necesitan todo el sistema y otros que sólo quieren una semilla. Y está muy bien. Creemos que, en la parte técnica, pensar en sistemas era lo que debía pasar. Pero no necesariamente en lo comercial. <AP>

#### Mano a mano

## Sergio Buniac

Presidente de  
Motorola Mobility

**“En la Argentina, estamos vendiendo los mejores productos del mundo”**

El máximo ejecutivo global de la firma conoce de cerca a la Argentina. Habla de la estrategia global para pelear el liderazgo de la industria de telefonía móvil y de la evolución del mercado mundial, donde América latina ocupa un lugar relevante.

*Por Ariel Cohen, desde Nueva York, Estados Unidos*

Sergio Buniac, el presidente de Motorola Mobility, conoce el mercado argentino de celulares como la palma de su mano. Antes de tener a su cargo las operaciones globales de la firma propiedad de Lenovo, comandaba el negocio de la Argentina desde San Pablo, junto con el del resto de América latina.

Desde 2018, cuando asumió el mando global de la firma de teléfonos móviles, Buniac viene realizando esfuerzos por colocarla en posiciones de liderazgo. Hay dos costados relevantes: primero, el despliegue de su estrategia de negocios y, segundo, que poco a poco va logrando el objetivo.

Además de conocer la operación argentina, Buniac sigue de cerca la asociación con Newsan, la fabricante de tecnología radicada en Ushuaia, Tierra del Fuego, donde se producen los equipos Motorola. En rigor, la firma viene produciendo en la isla desde el año 2000, antes aún de que se estableciera el régimen especial para la producción de teléfonos celulares.

APERTURA dialogó con Buniac en Nueva York, en el marco de la presentación global de la última familia de *smartphones* dedicada a un segmento *premium*, los “*foldable*” (plegables), una evolución de su tradicional RAZR. Se trata de la cuarta generación, sin contar la pri-

mera en 2004, cuando se impuso el icónico RAZR V8. Luego, fueron lanzados modelos en 2019, 2020 y 2021.

Los resultados de Motorola han sido sorprendentes en un contexto global de caída de mercados globales, afectados en general por las altas tasas de interés y retracción del consumo. Buniac habló de todas las facetas del negocio.

### **¿Cómo ubica en la estrategia global de Motorola este último lanzamiento?**

En estos últimos dos años hemos acelerado mucho nuestra participación en el segmento *premium*. Hicimos el lanzamiento de la familia Edge. Primero, con algunos aparatos y, en septiembre del año pasado, la familia. Con eso, crecimos globalmente y no es diferente en América latina. El segmento representaba hace dos, tres años, el 2 por ciento de nuestras ventas y ahora representa más del 16 por ciento, un incremento significativo. Estamos aprendiendo y accionando y aplicando *features* que importan a los consumidores, como nuevos colores, nuevos materiales, asociaciones como la que anunciamos con Bose. Y el segmento de *folded* complementa a las líneas e, g y Edge. El resto de los fabricantes hacen con el segmento *folded* algo diferente. Nosotros creamos una familia. Estamos todavía en un pequeño *overlap* con el segmento Edge, que es más para *premium* y que levantamos como *flags*-

*hip*, dentro de la idea que tiene Motorola de que la gente no necesita pagar más para tener experiencias increíbles.

### **¿Cómo se explica esa estrategia con esta nueva familia?**

El RAZR es un teléfono de precio muy interesante y, si la gente quiere una pantalla 100 por ciento, va a tener la oportunidad de tenerlo. *Folded* es un segmento que crece más rápido, desde una base menor, se estima que van a ser 45 millones de teléfonos en 2025 a nivel global. Tenemos expectativas de vender en esta generación dos a cuatro veces más que todas las otras combinadas del pasado las otras tres versiones de RAZR.

**En la estrategia global de Motorola, el segmento *premium* viene creciendo pero no era la principal apuesta.** Sin abandonar los segmentos que tenemos hoy, nuestras metas de crecimiento son agresivas. Queremos doblar el tamaño este año el segmento *premium*.

### **América latina es un foco de crecimiento. ¿Cómo juega la región en la estrategia de crecimiento global?**

Todos los fabricantes arrancaron con alguna fortaleza en alguna región del mundo. Xiaomi en China, Samsung en Corea. No es diferente. Somos el segundo *player* en América latina y hay muchos países en donde estamos cerca de ser el número uno: la Argentina, Brasil y México. Tenemos el 21 por ciento de *share* en la región, hicimos inversiones im-



## “Hay gente que compró a principios de la pandemia que empieza a cambiar los teléfonos.

**Demora dos o tres años, arrancamos con eso. Hay algunos factores que implican una leve recuperación en el segundo semestre fiscal del año”.**

portantes en América latina. Tenemos plantas en Monterrey, en Manaos, San Pablo, no menos importante en Tierra del Fuego; somos *players* de largo plazo y creo que la gente reconoce eso. La participación de América latina en nuestro negocio es mayor que la del mercado, pero bajó un poco, y eso es bueno. En los Estados Unidos, hace tres o cuatro años éramos los número seis y hoy somos los terceros. En el segmento prepago, ya somos los segundos en los EE.UU. Acá, es al revés que en América latina.

En pospago, es más grande o igual, pero nos concentramos primero en ganar en prepago y ahora estamos en pospago. Europa y Asia, el año pasado, fueron las regiones que tuvimos más crecimiento. El último trimestre del año pasado, crecimos 25 puntos *premium to market* (ptm, diferencia en relación con el promedio del mercado). En América latina, el año pasado tuvimos crecimos 17 puntos ptm. Y, en Asia, 40 puntos. Vamos a seguir invirtiendo. No estamos satisfechos donde estamos. Globalmente, hicimos un anuncio de meta de doblar de tamaño en tres años. Es un paso arrollador, pero lo que hemos cumplido en los últimos cinco años lo hemos cumplido.

### ¿Qué es lo diferente que pueden mostrar con este tipo de lanzamientos, como la familia RAZR?

Hemos aprendido mucho del desarrollo, hay cosas muy importantes para los usuarios que no estaban en la categoría. Un ejemplo: no necesitas abrir para usarlo, la autonomía de batería, se puede usar la cámara principal sin abrirlo, los materiales y colores exclusivos. Los precios son más accesibles. Lanzamos 30 por ciento más barato. La familia va a permitir comprar un *foldable* a gente que no podía adquirirlo en el pasado.

### El precio parece accesible

Es un *premium*, que quiere decir que va a estar arriba de US\$ 799. Esta va a ser la primera generación que vamos a fabricar en la Argentina. Primero, importamos pocas piezas porque estamos más enfocados en familia Edge.

### ¿Cómo vive la experiencia de la fabricación de celulares en la Argentina?

Estamos muy contentos; somos un *player* de largo plazo en

la Argentina. Tiene sus peculiaridades, pero ahí vamos. Fuimos el primer fabricante en producir en Tierra del Fuego. Tenemos un compromiso de largo plazo; tenemos muchas tiendas. Tenemos el 38 por ciento de *share*. En Brasil, tenemos también arriba de 30 por ciento. Son *market share* importantes.

### ¿Cómo están sorteando la restricción de dólares para la producción en la Argentina?

Normalmente, con la operación del día a día. Está funcionando.

### ¿Están operando con yuanes?

Eso es un tema para para nuestro socio, Newsan (*N.d.R.: con posterioridad a esta entrevista, el propio Gobierno difundió que Newsan y otros productores de Tierra del Fuego estaban operando con la conversión de dólares a yuanes*). Tratamos a la Argentina como cualquier país importante para nosotros. En la Argentina, lanzamos al mismo tiempo el RAZR que en los Estados Unidos o en China. No somos oportunistas. Nuestro trabajo con el país es más serio y los consumidores lo conocen. Fuimos el primer fabricante en apostar en Tierra del Fuego en 2000.

### ¿Cómo puede influir el actual contexto político y económico de la Argentina?

Tenemos que trabajar con eso como con cualquier país. Motorola está en 135 países, cada uno tiene su contexto. Todos parecen únicos en su modo, por diferentes razones. Lo más importante es el compromiso porque no estamos vendiendo lo que está sobrando en el mundo en la Argentina. Estamos vendiendo lo mejor.

### Lo llevo a una mirada global: ¿cómo está la demanda, en este contexto de expectativa recesiva mundial?

Hay dos efectos. Por un lado, el *sell in*, cuando vendemos al canal, y otro, cuando los consumidores compran, el *sell out*. El año pasado, el mercado bajó 20 por ciento por *sell in* pero por *sell out* se ha bajado 10 por ciento u 8 por ciento. Eso significa que no es un tema de demanda, que bajó 10 por ciento. Lo que está pasando es que los canales están tomando menos productos, por una cuestión de tasas de interés, costo de capital de trabajo.

El tema de la demanda es un tema para prestarle atención pero no es tan problemático como puedas creer. Hay otros factores influyendo en la baja de compras. Nuestras ventas de *sell out* fueron mucho más altas que las de *sell in*. Bajamos los inventarios en todos los canales. Segundo, creemos que este año la proyección es de entre 6 y 3 por ciento abajo, un primer semestre más duro y una recuperación a lo largo del segundo semestre.

### ¿Eso está vinculado también con la cuestión de la tasa de interés y recesión en los EE.UU.?

Tasa de interés, inventarios del canal bajando y hay gente que compró a principios de la pandemia que empieza a cambiar los teléfonos. Demora dos o tres años, arrancamos con eso. Hay algunos factores que implican una leve recuperación en el segundo semestre fiscal del año. Y, ahí, cada mercado tiene características diferentes. <AP>

# Somos Dreamliners. Apostamos por el bienestar.

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

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

**Un 20% menos**  
de consumo de combustible y  
de emisiones

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

Más silencioso,  
con un 60% menos  
de impacto acústico

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

[aireuropa.com](http://aireuropa.com)

 **Air Europa** SKYTEAM  
*Tú decides*

**Mano a mano****Pablo Paladini**

Vicepresidente y  
CEO de Paladini

**“Nunca tuvimos una quiebra. Eso, que es normal en el mundo, en la Argentina es un logro”**

Cómo hizo la firma para no caer en concursos en sus 100 años de historia. Por qué apela a la cautela en un año electoral y descree de las recetas mágicas e inmediatas para sobreponer los conflictos económicos.

Por Florencia Lendoiro

A Pablo Paladini, le toca comandar la empresa en su 100 aniversario, como tercera generación familiar de dueños. Es el vicepresidente y CEO de la compañía que lleva su apellido, del frigorífico que inició un inmigrante que llegó de Lucía, Italia, y continuó su esposa con su cuñado y cuatro hijos; y que, en los últimos años, se transformó en una industria de alimentos innovadora, 100 por ciento argentina. Hoy, el ejecutivo evalúa abrir una fábrica en algún otro país de la región mientras invierte US\$ 7 millones en nuevas naves de la megaplanta insignia, que concentra la producción en Villa Gobernador Gálvez, Santa Fe.

Paladini dice que estos son momentos de cautela por tratarse de un año electoral, descree de las recetas mágicas e inmediatas para sobreponer los conflictos económicos y adecua los números de su empresa con principal ojo en mantener los costos para no tener que trasladar los aumentos a precios.

**¿Cómo se encuentra la empresa en su centenario?**

Nos encontramos con muchas responsabilidades para el futuro. Tenemos un pasado intachable y eso nos condiciona para seguir en la misma línea. Por la dedicación de toda la familia y los profesionales, nunca tuvimos un concurso preventivo, una quiebra. Eso, que es normal en el mundo, en la Argentina es un logro. Este cumpleaños es un nuevo partir. Fueron 100 años y vamos por los próximos 100. También,

somos conscientes del contexto país que estamos viviendo, que es muy difícil. Es un año electoral, en el que hay que ser sumamente cautos en las decisiones de inversión, en los gastos, en cómo trabajar puertas adentro para ser mejores, óptimos en los costos para no trasladar todo a precios.

**¿Cómo manejan los precios en este contexto?**

Trabajamos mucho en nuestro departamento de costos y en la línea de producción, con el abastecimiento de las materias primas e insumos que vienen todos con aumentos permanentemente. Algunos vienen en dólares porque son importados y otros están dolarizados. Eso termina pegando todos los días de distintas formas. En nuestro sector de costos, hay mucha experiencia en esta materia. Acá, lo importante es reducir los gastos que no son necesarios. Hay que bajar esos gastos que, en otros momentos, ayudan pero hoy tenemos que prepararnos para estar lo más livianos posibles como organización, para que no nos afecte algún cimbronazo económico devaluatorio o que algún cambio de gobierno que empiece con nuevas medidas no nos tome de sorpresa.

**¿Con qué variables arma su presupuesto?**

La verdad es que es muy difícil de establecer variables claras, lo hacemos mes a mes. En este contexto, mucho más. Pero siempre lo hicimos. Trabajamos a un año proyectado en el ejercicio económico pero todos los meses se van revisando los costos y se establece si hay que hacer alguna modificación de los precios.

**¿Cómo impacta el tipo de cambio en su estructura?**

Lo importante, más allá del peso que tienen en sí los costos dolarizados, es la necesidad de determinados insumos. La industria de la alimentación, en líneas generales, depende entre 30 y 50 por ciento de insumos importados. Son parte de la materia prima, parte del proceso o, incluso, una especie. Las pimientas, por ejemplo, son importadas. Entonces, tenemos que trabajar en eso para que no nos impacte en forma directa. Pero hay productos que nos cuesta conseguir.

**¿Afecta a la producción?**

Tuvimos demoras que podrían haber producido un desabastecimiento en nuestra línea de cocidos. Tuvimos que importar unos *clips* que se le ponen al producto terminado. Debimos traerlos en avión, con un costo enorme, pero no teníamos habilitadas todavía las SIRA y salimos a buscarlos porque era urgente. Necesitábamos para un mes pero ya trajimos más porque estábamos quebrando el *stock* de ese insumo. Todo va sumando al incremento de costos. Nosotros ya casi no importamos sino que compramos a través de importadores porque cubrimos nuestro cupo. Quedan algunas cosas muy puntuales, como una tripa que se usa de cocción de viana, que es importada y del que solo hay cuatro fabricantes en el mundo. Cuesta mucho traerlo.

**¿Evaluó tener plantas en otros países?**

En otro momento, tuvimos una planta en Brasil, que tenía un concurso preventivo y el juez decidió alquilarla. Era un frigorífico de faena de cerdo y nosotros lo alquilamos y traímos la pulpa de allá para la Argentina. En ese momento, el tipo de cambio nos beneficiaba. Siempre está la posibilidad



## **“Hay que bajar esos gastos que, en otros momentos, ayudan pero hoy tenemos**

**que prepararnos para estar lo más livianos posibles como organización”**

bilidad, tenemos en mente dónde instalarnos. Puede ser en Paraguay, en Brasil, Uruguay. Estamos analizando algunas opciones de inversiones en otros lugares. Es una forma de diversificar y proteger a la compañía.

### **¿Acá sí están invirtiendo en ampliación de la planta de Villa Gobernador Gálvez?**

Sí, estamos haciendo naves nuevas. Es una inversión con fondos propios. Este año, vamos a estar invirtiendo alrededor de US\$ 7 millones. Es para mejora de productividad y un incremento de producción.

### **¿Cómo está el consumo de sus productos?**

El jamón cocido bajó un poco pero, a la vez, subió mucho en salchichas. Hoy, un paquete de salchichas es un plato de comida para una familia. Hay un traspaso de productos a menor precio. El público pasa de un jamón cocido a paleta o fiambre para emparedado que son más baratos.

### **¿Eso impacta en la facturación?**

Sí porque hay que generar un mayor volumen. Y, además, pega en detrimento de la rentabilidad de la compañía. Tenemos un margen más chico que el año pasado, en parte

para no trasladar todo a precio. Después está todo el ajuste del balance por inflación, todo un número que está siendo una licuadora. Por suerte, somos una compañía rentable sin necesidad de financiamiento para la cuestión operativa, así que estamos tranquilos en ese punto. Sí estamos preocupados con el contexto país.

### **¿Qué cree que se necesita con urgencia hoy?**

Tenemos que conseguir un plan económico, que no sean parches. El último plan económico fue en los '90, aunque también trajo un perjuicio para muchas industrias. Todos recuerdan a los '90 de forma romántica porque podíamos viajar pero se fundieron muchas empresas porque abrimos las puertas al mundo y cualquiera podía traer cualquier cosa. Traímos leche fluida, yogures, cualquier cosa realmente y esa situación perjudicó a las PyMEs. Al no tener un plan económico, no sabemos dónde estamos parados y cuesta la proyección de las inversiones. Y va a costar muchísimo más si no tenemos un plan en serio. El próximo Gobierno se tiene que sentar, sea quien sea, a armar un plan económico a 10 años y el siguiente Gobierno tendría que mantenerlo. Eso

es dar previsibilidad a la inversión, a los argentinos para seguir apostando por el país.

**Tuvo intensiones de meterse en política pero se bajó.**

Sí. Es que yo creo que hay que estar sumamente preparado. No sólo porque uno sea exitoso en un sector lo será en otro. Es verdad que estamos inundados de políticos que fueron siempre políticos y aun así no les va bien pero hay que prepararse mucho. Tuve muchas entrevistas con políticos, jueces, jefes de la Policía, porque me habían ofrecido para la gobernación y decidí que no porque no tenía un equipo sólido y grande para encararlo. Santa Fe es una provincia muy rica, con superávit pero con grandes problemas de seguridad asociados al narcotráfico. Entonces, hay que tomar políticas muy fuertes y duras; yo no tenía equipo para hacerlo.

**¿Encuentra correcta alguna medida de las que se habla?**

No escuché muchos planes económicos de ningún candidato. Vimos algunas ideas, pretensiones. Pero ya escuchamos que la inflación se bajaba enseguida y no pasó. Se debate sobre una posible dolarización pero no es una vacuna que uno se pone y se termina la inflación. Puede ser de acá a varios años, con un proceso en el que el país se vaya preparando. Pero no es una solución que permita asumir mañana y dolarizar pasado. Es imposible. Tampoco en meses. La Argentina debe dejar de ser pendulante, debemos tener una transición normal de mediano y largo plazo. Para tomar medidas económicas totalmente distintas a las que tenemos, tienen que ser a largo plazo, no inmediatas. Lo que se necesita es un consenso en lo que en Paladini llamamos los "Big Numbers" y todos debemos seguir ese camino. Puede haber medidas que nos duelan a muchos y beneficien a otros, pero tiene que haber un plan que se mantenga.

**Muchas veces, se señala al sector como formador de precios y por lo tanto responsable de los aumentos ¿Es así?**

Esto es como que en una casa no dan las cuentas. Ingresan \$ 1000 por mes, se gastan \$ 1500 y se culpa al perro por tomar mucha agua. Hay que reconocer es que tenemos déficit fiscal. Una vez que se corrija, se podrán establecer políticas económicas. Estamos gastando más de lo que entra. Culpar a alguien es lo más fácil: a las alimenticias, a las eléctricas, a todos. El problema es no bajar el déficit y hacerlo cada vez peor. Es un círculo vicioso. Lo primero es sincerarse.

**¿Qué es lo primero que se tiene que atacar entonces?**

El déficit fiscal, la inflación y la cuestión social. Que la inflación se estabilice traerá mejora para todos. Si una proyección se cumple, aunque sea en tres meses y con una baja gradual en un 8 por ciento, después 5 y luego 3, por ejemplo, va a traer tranquilidad en los mercados y mejora para todos.

**¿Dejó algún proyecto en stand by, para después de las elecciones?**

Estamos viendo alguna adquisición de compañías locales vinculadas a la alimentación y ahora está frenado.

**Ustedes salieron del los programas de precios cuidados, ¿cómo y qué consecuencias prevén que tengan?**

Nosotros salimos negociando. Esos programas son parches que se van a terminar rompiendo. <AP>

**Mano a mano**

**Leonardo Cacciante**

Director General de Bosch en la Argentina, Uruguay y Paraguay

**“Hay que pasar toda esta turbulencia, que es temporal, y enfocarse en ser más competitivos”**

Tiene 100 años en el país, fabrica de todo e invierte millones: los planes de la alemana para crecer este año.

Leonardo Cacciante, director general de Bosch en la Argentina, Uruguay y Paraguay, es optimista. Al frente de una empresa alemana con casi 100 años de historia en el país, asegura que este es un "año desafiante", pero que las restricciones económicas actuales son temporarias y hay que poner foco en lograr una estabilidad que redunde en hacer al país más competitivo para seguir creciendo.

Bosch es una compañía silenciosa pero gigante, presente en 60 países y con fabricación en la Argentina. Sus productos están presentes en todas las industrias y es líder en cada uno de los segmentos que desarrolla. Desde herramientas eléctricas para el hogar hasta autopartes, productos y servicios para la minería, oil & gas, electromovilidad, calderas y hasta hidrógeno verde.

Cacciante es ingeniero industrial. Ingresó a la compañía como pasante hace 20 años y llegó al puesto número uno después de haberse desarrollado en diferentes cargos, con la innovación como motor.

**¿Qué prevé para este año una empresa extranjera como Bosch en la Argentina?**

Es un año más desafiante que otros, pero venimos bien. Se habla hace un tiempo del mundo VUCA (por las siglas en inglés de "volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad"). En la Argentina, vivimos en ese mundo siempre y es una ventaja por la experiencia que da. Para nosotros, eso es un activo. Por eso, aunque hay complejidades con la importación y los pagos, somos optimistas para los próximos meses. Hay que pasar toda esta turbulencia que es temporal y enfocarse en ser más competitivos. Vamos a seguir ampliando negocios y creciendo.

### **¿La casa matriz entiende esos vaivenes?**

Lo que nosotros siempre explicamos es que la Argentina es un país que demanda estar siempre atento y reaccionar. Pero es el primer país en América latina donde estuvo Bosch presente. El año que viene, cumplimos 100 años. Pasamos por un montón de dificultades y vamos a pasar por algunas más seguramente. Estamos acostumbrados y, en los últimos años, fuimos creciendo. Ganamos peso en ventas dentro de la compañía y fuimos creciendo con nuevos negocios. Hace un tiempo, para Bosch, los negocios empezaban en Europa, seguían en los Estados Unidos y, después, venían para América latina y el resto de las regiones. Hoy, tenemos soluciones que desarrollamos en la Argentina y llegaron a otros países.

### **¿Qué porcentaje de lo que venden se fabrica en las plantas argentinas?**

Depende mucho de la división. En la parte automotriz, es 30 por ciento nacional, 70 por ciento importado. En agro, hay componentes importados pero la producción es 100 por ciento local. Todas las empresas fabrican por locaciones. Entonces, los productos se fabrican en diferentes lugares. No se puede producir todo en todos lados. Hoy, complica el tema importador. Pero puedo decir que estamos bien. A veces, hay algún producto en particular o alguna línea de productos donde hay más faltante que en otro y eso, obviamente, afecta al mercado.

### **¿Se registró algún freno en la actividad o en la producción por faltantes?**

Por ahora, no. Si tenemos que ponerle más foco al *stock* porque, de algunas cosas, tenemos menos *stock* que otras. O alguna semana estamos con riesgo de tener faltante en algún segmento. Pero tenemos productos que se pueden re-

emplazar por otro similar. Creo que será un año difícil en cuanto a importaciones y pagos. Y, por eso, este año podría ser para nosotros un poquito peor que el pasado. Pero siempre actuamos rápido y el equipo que tenemos en la Argentina ha pasado otras crisis, sabe reaccionar y, después, terminamos saliendo fortalecidos.

### **¿Tienen el respaldo de la casa matriz?**

Siempre tenemos soporte del exterior, que nos entiende y ayuda. Por eso, digo que va a ser un año un poco más demandante pero soy optimista. En la Argentina, hay mucha oportunidad, muy buena mano de obra y brindamos servicios para otros países también.

### **¿El próximo balance cierra en azul?**

Sí. En los negocios de agro, estamos creciendo mucho, en DriveB (gestión de flotas), estamos creciendo muchísimo, duplicando las ventas con respecto a los años anteriores.

### **¿La sequía afectó?**

Obviamente, pero igual estamos creciendo. El año que viene va a ser mucho mejor todavía y, en los negocios tradicionales, puede ser que terminemos igual o un poquito peor que el año pasado. Mi objetivo también es seguir trayendo nuevos negocios, nuevas soluciones que Bosch tiene en otros países. Y, también, desarrollar soluciones localmente y llevarlas afuera.

### **¿Qué se necesita para producir más en la Argentina?**

Hay que tener más previsibilidad. Si se plantea como objetivo hacer un nuevo negocio con ciertas condiciones certeñas de contexto, aunque sea más caro o más barato, uno puede armar el plan. Hoy, para seguir ampliando los negocios tiene que estar todo un poco más calmo. Producir más es un objetivo y tenemos metas de crecimiento. De hecho,



## **“En precios, siempre tratamos de respetar al cliente en esta turbulencia. Hay que respetarlo con precios lógicos, no nos aprovechamos del faltante”**

tenemos cada vez más peso en la compañía. La región, sin Brasil, tenía un peso de 9 por ciento y hoy es 25 por ciento de toda la facturación de América latina dentro de Bosch.

### **¿Apuesta a la industria automotriz?**

Somos proveedores de todas o casi todas las terminales automotrices. En el mundo, Bosch es muy fuerte con nuestro *Mobility Solutions*. Estamos con los negocios tradicionales, con muchas soluciones de IOT con manejo autónomo e inteligente para sensores. Siempre innovando. En Bosch global, somos 420.000 empleados, 85.000 sólo de investigación y desarrollo.

### **¿La falta de semiconductores afectó?**

Sí, pero creemos que ya en el segundo semestre, a nivel mundial, se va a ir regularizando. De hecho, acabamos de comprar una planta de semiconductores en los Estados Unidos por US\$ 1500 millones.

### **¿Cómo manejan los precios en la Argentina, teniendo en cuenta las restricciones económicas?**

Hay mucha demanda de nuestros productos. En precios, siempre tratamos de respetar al cliente en esta turbulencia. Hay que respetarlo con precios lógicos, no nos aprovechamos del faltante. Aprovecharte de la situación del mercado daña al cliente, que se queda mal contra la marca y, cuando el mercado se normaliza, quedaste dañado. Cuando hay crisis, a veces, la gente empieza a comprar segundas marcas. Pero, después, valora la calidad de nuestros productos y, cuando puede, vuelve. Por eso, digo que de las crisis salimos fortalecidos y ganamos en *market share*.

### **¿Dónde pone hoy el foco una empresa tan diversificada?**

En agro, mucho. Pero, también, se abren oportunidades en algunas industrias, para productos muy específicos. Ahora, en la construcción del gasoducto, una planta regasificadora, en el petróleo y gas. Tenemos una la línea de herramienta (Blue), que es la tope de línea que son productos que se traen porque no hay fabricación nacional. En los próximos años, la Argentina no solamente va a depender del agro sino también de la energía.

### **¿Y la minería?**

También estamos estudiando traer a la Argentina *mining solutions*, que son soluciones inteligentes de conectividad para la industria minera. Hoy está muy fuerte en Chile, Brasil, Perú y Sudáfrica y, en los próximos años, va a haber mucha inversión en minería, así que lo vamos a traer a la Argentina. Tenemos un sistema único de sensor de temperatura y monitoreo de la correa, y para el bloqueo. Todo fundamental para la minería. Tam-

bién, esperamos que crezca la construcción. En todas estas industrias, hay mucho potencial pero también allí se necesitan previsibilidad y reglas de juego más claras a lo largo del tiempo.

### **¿Hay inversiones proyectadas?**

Sí, tenemos tres más hacia fin de año y principio del año próximo. Son confidenciales pero puedo adelantar que tienen que ver con el negocio automotor y para nuestra parte de procesos.

### **¿Qué muestra de la Argentina para que esas inversiones lleguen?**

Tenemos más de 100 años en la Argentina y seguimos creciendo. Sabemos que las dificultades para importar, como en los pagos, son algo temporal. La inflación sí es algo que hay que solucionar para ser competitivo y tener más previsibilidad. El tema es tener previsibilidad y reglas claras, no se pueden ir cambiando cada dos años. Todo lo que ordena, como pasa en otros países, ayuda a competir más. Estamos negociando todo el tiempo para que las inversiones lleguen a la Argentina en vez de a otros de los 60 países donde está Bosch. Quieras o no, la región no tiene guerras, catástrofes climáticas, tiene un montón de recursos, la capacidad técnica de la gente y la educación. La región tiene todavía mucha capacidad para crecer con respecto a las otras y obviamente después hay que ir peleando por inversiones o por negocios nuevos. Con eso, convencemos de que, a pesar de las turbulencias que tiene, la Argentina es un buen país para hacer negocios. Lo demostramos año a año y, si todavía se ordena más la macroeconomía, tenemos un montón de potencial.

### **¿Cómo financia sus inversiones?**

El 94 por ciento de las acciones de Bosch pertenece a la Fundación Robert Bosch, que es de utilidad pública, y, después, a la familia Bosch. Es una empresa que se autofinancia, reinvierte todo el tiempo las ganancias. Es la primera empresa industrial global en ser carbono neutral en todas sus locaciones. Está presente en más de 400 localidades, en 60 países del mundo, y todas las locaciones son carbono neutral.

### **¿Cuesta encontrar empleados, como sucede en otras industrias?**

Para la parte técnica, cuesta un poquito más. Pero, en general, no. Bosch es un empleador muy atractivo. Entonces, tenemos esa ventaja.

### **¿Les interesa la industria del hidrógeno verde?**

Estamos empezando con algunas soluciones de hidrógeno verde a nivel mundial. Acá, yo participé de algunas reuniones pero creo que la región va a ser productor de hidrógeno verde para exportar. Para la movilidad, las soluciones de hidrógeno son más necesarias en Europa. En América Latina, se utilizan mucho biocombustibles. Por ejemplo, Brasil utiliza mucho el bioetanol. Entonces, en la región, no tenemos la necesidad de la electrificación. Si bien estamos con algunas sociedades, es más para largas distancias. Tenemos un *partner* que es Nicola (de camiones) y, también, tenemos aplicaciones para plantas. Por ejemplo, hay una planta de Bosch en Alemania que se alimenta de hidrógeno. Bosch piensa más para el hidrógeno en abastecer estaciones de trenes o escuelas, o pequeñas ciudades. Pero en la región todavía estamos más lejos. <AP> F.L.



# GRUPO GESTIÓN

Soluciones  
en Capital  
Humano

SERVICIOS PROFESIONALES PARA LA

## GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

- ✓ BÚSQUEDA Y SELECCIÓN
- ✓ ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS
- ✓ PERSONAL EVENTUAL
- ✓ RECIBOS DIGITALES
- ✓ OUTSOURCING DE CAPITAL HUMANO
- ✓ OUTSOURCING DE PROCESOS PRODUCTIVOS





El mes pasado, Ford inició la producción de Ranger, en la que invirtió US\$ 660 millones desde 2020.

#### Reporte anual

# ¿Quién quiere ser millonario?

En plena transición entre una ola de inversiones y la próxima, la industria automotriz fabricará 600.000 vehículos este año. Será crecimiento contra 2022 pero, todavía, lejos del millón de unidades que, tiempo atrás, se habían soñado alcanzar en 2023.

*Por Juan Manuel Compte*

Ricardo Pignanelli estaba visiblemente emocionado. “No los quiero aburrir con una anécdota”, se exculpó ante el público, cuando cerraba su breve discurso en Zárate. Fue el 9 de junio, en la planta de Toyota, donde la japonesa anunció su inversión de US\$ 50 millones para ensamblar en el país el furgón Hiace, primer modelo nuevo que incorporará a su línea de montaje local en 23 años.

“Piña”, como todos –de operarios a CEOs– llaman al Secretario General del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (Smata), evocó

un episodio personal de 1977, cuando él tenía 18 años y su padre, de 50, había quedado desocupado tras la abrupta salida del país de una automotriz a la que el sindicalista no identificó.

“Ese hombre lloraba. P\*\*\*\*jo todavía, le dije: ‘¿Por qué llorás por esa empresa hdp (sic), que te dejó sin trabajo en un momento difícil de nuestra familia?’”, contó, sin contener sollozos. “Me dijo: ‘Mirá, Beto. A mí me pudo haber echado. Pero, si la luz quedaba encendida, seguramente, te hubiese tomado a vos. Siempre andá detrás del trabajo’”.

Pignanelli recordó que, a los seis meses de esa charla, el 14 de septiembre de

1977, entró en Mercedes-Benz, donde se convirtió en delegado cuatro años más tarde. “Hoy, con 69 años, creo que cumplí: con mis trabajadores y con las empresas”, dijo, con un tono que, a no pocos, les sonó a despedida. Sorprendió más con lo que agregó: “Todavía, hay dos que tengo que levantar. Hay dos empresas que no la están pasando bien. Tenemos que trabajar entre todos para que esas empresas sigan en el país”.

Conocedores de la industria automotriz decodificaron el mensaje tan rápido como reconocieron a la terminal de la anécdota. En el sector, los ojos se posaron sobre dos empresas: una estadounidense y otra, europea. Son las únicas que, todavía, corren con proyectos industriales previos a la pandemia y no definieron –ni dan señales de hacerlo– inversiones nuevas, más adaptadas a lo que es la nueva realidad, signada por la aceleración hacia la electromovilidad. Un futuro mucho más cercano al que muchos imaginan y que requerirá altos niveles de capital para reconvertir a las fábricas de vehículos de la región.

#### El futuro llegó

“La industria automotriz está pasando por un momento con muchos desafíos

y 'golpes' que están ocurriendo al mismo tiempo", describió Diego García, socio de Bain & Company, durante el X Foro Empresario Mercosur Capítulo Automotor, que se desarrolló el mes pasado en Buenos Aires. El consultor describió cinco grandes tendencias que motorizan la mayor transformación que tuvo el sector en sus más de 100 años de historia: electrificación, vehículos autónomos, *customización* –es decir, el cliente en el centro del diseño y desarrollo de productos–, conectividad y movilidad compartida. Esto último, usuarios que ya no quieren ser dueños de un vehículo, sino opciones para trasladarse de un lugar a otro.

"La región no está exenta de todos estos ruidos. Salvo Colombia y México, también tenemos un atraso en la adopción de los vehículos eléctricos en la región. Necesitamos empezar a abrazar eso porque es lo que se viene en tecnología y, de acá a un tiempo, todos los vehículos, o gran parte de ellos, serán eléctricos. Tenemos que pensar cómo los fabricaremos en el Mercosur, que tiene una oportunidad de continuar siendo un *hub* productivo relevante", agregó.

"Por la naturaleza de las inversiones que hacemos, en esta industria, estamos muy acostumbrados a gestionar la

coyuntura pero, siempre, preparándonos para el largo plazo", observó Martín Galdeano, presidente de Ford Argentina y de la Asociación de Fábricas de Automotores (Adefa), en el mismo foro.

Galdeano describió en qué punto de ese camino está parado hoy el sector en el país, que aún no produce híbridos ni eléctricos, a diferencia de lo que ya ocurre en Brasil. "No existen muchos ejemplos de una industria como la Argentina, en la que estamos proyectando 400.000 o 410.000 unidades para este año, tengan 13 terminales produciendo en el país. Entonces, cómo nosotros, como sector, entendemos esa competitividad para ganar escala, exportar y llegar a diferentes mercados es clave para las tecnologías actuales y para ese futuro electrificado", planteó.

#### Tierra de 'pick-ups'

De 2020 a la fecha, la industria automotriz anunció siete proyectos de inversión en la Argentina, que alcanzan los u\$s 1540 millones, precisa Galdeano, consultado por esta revista. "El desafío inmediato es, justamente, lograr un marco regulatorio que permita captar, en el menor tiempo posible, aquellas inversiones que estén orientadas a nuevas tecnologías", apunta.

El mes pasado, Ford lanzó la nueva generación de la Ranger, *pick-up* que fabrica en el país desde 1996. Invirtió, desde diciembre de 2020, US\$ 580 millones para remodelar la planta de Pacheco, cuya capacidad se elevó 70 por ciento, a 110.000 unidades anuales. Fue el mayor desembolso que recibió la fábrica desde su inauguración, en 1961. En marzo, el óvalo decidió otros US\$ 80 millones para localizar también la producción de motores, lo que elevó el monto total del proyecto a US\$ 660 millones. Con Brasil como principal destino, exportará a América latina el 70 por ciento de su producción, proyectada en 38.000 unidades para lo que resta de 2023. Luego, escalará de 59.000 a 63.000 vehículos entre 2024 y 2027.

La Ranger representa el 60 por ciento de las ventas de Ford en la región. Se convirtió en el vehículo insignia luego de que, a inicios de 2020, la casa matriz se redefinió como fabricante de *pick-ups*, vehículos utilitarios deportivos (SUV) y comerciales livianos. Implicó decisiones drásticas, como el cierre, a inicios de 2021, de sus fábricas en Brasil, donde hacía sus modelos más vendidos en América del Sur: Ka, Fiesta y EcoSport. En 2019, ya había discontinuado el Focus (se producía en la Argentina) y bajó la persiana de su fábrica brasileña de camiones. Es el sendero por el que el óvalo marcha hacia la electrificación.

La nueva Ranger consolida a la Argentina como *hub* productora de *pick-ups*. También, refleja a la industria a escala global. El modelo es hijo del proyecto Cyclone, iniciativa nacida tras la alianza mundial, anunciada a inicios de 2020, entre Ford y Volkswagen para desarrollos conjuntos de vehículos eléctricos y nuevas tecnologías. Según ese acuerdo, la alemana fabricaría las vans de ambas marcas y la estadounidense, las *pick-ups*. Esto último sólo ocurrió en Sudáfrica: tras US\$ 1000 millones de inversión, Ford produce su Ranger y la Amarok, de VW. Pese a que había arrancado, el proyecto no prosperó en la Argentina, donde cada empresa hace su modelo en fábricas separadas por una cerca. Ford empezó a trabajar en un nuevo *business plan* a inicios de 2021,



Volkswagen ya ensambló en Córdoba el primer camión de su inversión de US\$ 50 millones.

cuento se confirmó que el Cyclone no soplaría en Pacheco. La nueva Ranger –la misma que hoy se fabrica en los Estados Unidos, Tailandia y, por supuesto, Sudáfrica– es la que ya sale de la línea de montaje de Ford en el país.

Por su parte, después de haber completado en 2020 los más de US\$ 800 millones invertidos para fabricar el SUV Taos, VW anunció en 2022 US\$ 250 millones para el período 2022-2026, destinados a ampliar la línea de producción de Amarok en Pacheco –además, renovará el modelo– e iniciar el montaje de las motos Ducati en su planta de Córdoba. En diciembre, la alemana sorprendió con otros US\$ 50 millones para fabricar cuatro modelos de camiones y uno de bus también en su fábrica mediterránea. Hasta ahora, la instalación hacía sólo cajas de cambio, que exportaba en un 100 por ciento. Entre 2018 y 2020, invirtió US\$ 150 millones para eso.

Marcellus Puig, CEO local de la alemana, aclara que los US\$ 300 millones del año pasado “fueron también el resultado de la transformación del negocio a nivel global y regional, y la búsqueda constante de nuevas oportunidades”.

Ducati inició en diciembre la producción del modelo Scrambler 803 cc, con una meta de 1000 unidades anuales. En mayo, VW anunció un segundo producto, Multistrada V2, cuyas primeras unidades ya se evalúan en Italia, antici-

pa Puig. En tanto, ya se ensamblaron las primeras unidades del camión Delivery para evaluaciones y rodajes.

La nueva Amarok está prevista para mediados de 2024, confirma el CEO. En cinco meses de 2023, VW produjo 30.000 unidades entre la *pick-up* Taos. Fue un alza del 19 por ciento contra igual período de 2022 y en línea con la meta de 20 por ciento proyectada para este año. “Las expectativas para el segundo semestre son mantener esta tendencia”, apunta Puig. El incremento en exportaciones fue del 58 por ciento. Pacheco finalizó 2022 con una producción de 71.000 unidades.

Hasta mayo, las automotrices argentinas enviaron a Brasil 78.877 vehículos, el 61,3 por ciento de sus exportaciones. Unas 11.000 unidades más que un año antes y más de la mitad de las 20.596 unidades adicionales que impulsaron 19 por ciento las ventas al exterior. Eso también justifica que Nissan apunte a fabricar 50.000 unidades de su Frontier y que Renault, que hace su Alaskan en la misma planta de Córdoba, haya saltado el año pasado a dos turnos para los otros modelos de Santa Isabel (Logan, Sandero, Stepway y Kangoo).

Entre todos -Alaskan incluida-, el rombo planifica 100.000 unidades para este año. Su CEO, Pablo Sibilla, sueña con los tres turnos cuando incorpore un nuevo producto. Sería una *pick-up*

de media tonelada. Junto a la renovación de Alaskan, supondría una inversión de 300 millones de euros. Por lo pronto, en febrero, Luca de Meo, CEO global de Renault, anunció que su alianza con Nissan y Mitsubishi decidió que Córdoba sea *hub* productor de cuatro modelos de *pick-ups*: dos medianas y dos compactas.

“Viendo la demanda proyectada para 2023, nos dimos cuenta de que, con dos turnos, no íbamos a satisfacerla”, explica Gustavo Salinas, presidente de Toyota Argentina, por qué saltó a tres turnos en enero. En 2022, la japonesa fabricó 167.000 unidades de la *pick-up* Hilux y, en menor medida, SW4. Proyecta 180.000 para 2023. Exporta dos tercios a más de 20 mercados.

### Sorpresa y media

Toyota sorprendió el mes pasado cuando anunció la producción, desde enero, de Hiace. Proyecta 4000 unidades en 2024 y 10.000 anuales en una segunda etapa –2025 o más adelante– de dos versiones: furgón y para pasajeros. Exportará el 70 por ciento. Por ahora, sólo se venderá en la Argentina y Brasil.

Hubo sorpresa, también, por el marco con el que se fabricará. Sergio Massa –notorio usuario de “la camioneta más linda que he conocido en los últimos años”, confesó– anticipó un nuevo régimen para importar vehículos semi-terminados y completarlos con piezas locales, siempre que la balanza comercial del proyecto tenga sea positiva. Toyota importará Hiace de Japón para sacarlas de su planta con una integración local de 10 a 20 por ciento, según la versión, por debajo del 40 por ciento de piezas regionales que exige la Política Automotriz Común (PAC) del Mercosur.

El anuncio desentonó en un sector que, durante años, interpretó su música con relativa armonía. Más allá de lo anecdótico –muchos en la industria se enteraron, prácticamente, con el streaming del acto–, otros socios de Adefa encendieron balizas. No cayó bien que haya un régimen especial sin discusión previa en la mesa de la entidad. Además, preocupa que sea una ventana para ensambladoras chinas, que ya tienen



Stellantis proyecta fabricar 180.000 unidades, entre Cronos (foto) y Peugeot 208. Exportará 100.000.



# COMIDA REAL



COMO LAS FAMILIAS DE HOY.

Sin conservantes artificiales

Sin saborizantes artificiales

Sin colorantes artificiales

Enterate más en:  
[www.burgerkingcomidareal.com.ar](http://www.burgerkingcomidareal.com.ar)



SE EXCEPTÚAN LOS SIGUIENTES INSUMOS: JAMÓN, PANCETA, QUESO CHEDDAR, KETCHUP INDIVIDUAL, MEDIALUNAS, ROLL DE MEMBRILLO, MUFFIN DE DULCE DE LECHE, CONFITES DE CHOCOLATE, POLVO CHOCOLATADO Y LAS BÉBIDAS CARBONATADAS. TM & 2023 BURGER KING CORPORATION. SE UTILIZA BAJO LICENCIA. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. FAST FOOD SUDAMERICANA S.A., 25 DE MAYO 460, PISO 1º, CABA. ENTERATE MÁS EN [WWW.BURGERKINGCOMIDAREAL.COM.AR](http://WWW.BURGERKINGCOMIDAREAL.COM.AR).

presencia en Brasil. Cerca de Toyota, minimizan: dicen que es un régimen para producción de baja escala.

Hubo un tercer factor que echó nafta al fastidio: el *timing*. Pocas semanas antes, Adefa había logrado que el programa “Carro popular”, que lanzó Lula en Brasil e incentiva la compra de autos fabricados con piezas brasileñas, considerara como tales a las autopartes argentinas, así no perjudicaba a los vehículos nacionales que se exportan allí. Algo no menor, ya que los dos autos más vendidos de la Argentina –Fiat Cronos y Peugeot 208– basan en el crecimiento de la demanda brasileña el salto de actividad que planeó su fabricante. Stellantis apunta a cerrar 2023 con 100.000 exportaciones, sobre una producción de 180.000 unidades entre Córdoba (Fiat) y El Palomar (Peugeot y Citroën).

No sólo Brasil trae las exportaciones. También, destinos nuevos, como Colombia. Por ese mercado, GM decidió que, a fin de año, su modelo nacional más reciente, la Tracker, pase a ser el 100 por ciento de su planta de General Alvear, Santa Fe. “Nuestra producción crece 40 por ciento contra 2022 y nuestras exportaciones, un 25 por ciento”, explican en la automotriz. Hija de una inversión de US\$ 300 millones entre 2017 y 2022, la Tracker nacional –también se fabrica en Brasil– se destina además al mercado local, lo que alivia la balanza comercial de GM, que importa el resto de su gama.

“La producción de Tracker se incrementará a fin de año, manteniendo un turno de producción. La normalización en el abastecimiento de semiconductores y la gran demanda del segmento SUV, y este modelo en particular, nos permiten acelerar la producción para abastecer al mercado local y el de exportación”, agregan en la estadounidense. La contrapartida es el fin del Cruze, que GM producía en el país desde 2017, tras una inversión de US\$ 740 millones, la más alta que hizo en el país. Cuando se lo lanzó, el Cruze era el modelo más vendido de Chevrolet en el mundo.

“Cumplió su ciclo y, de hecho, en la Argentina, debido a la demanda, lo extendimos hasta fin de año, ya que esta-

ba previsto finalizar a principio de 2023”, indican. En 2017, año de su lanzamiento en el país, se vendieron 16.604 unidades; en 2021, 8486 y, en 2022, 15.221, según la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (Acara). En Brasil, en 2018, se matricularon 25.363 unidades del modelo en sus dos siluetas (sedán y hatch), según Fenabrade, la cámara de las agencias oficiales de ese país. En 2021, fueron 8823 y, en 2022, 9916. El Cruze fue el último mohicano de un segmento cuya producción las automotrices habían radicado en la Argentina: los autos medianos. En la última década, se discontinuaron los Peugeot 308 y 408, el Citroën C4 Lounge, el Renault Fluence y el Ford Focus. Síntoma de un mercado (local y global), que se polariza entre autos chicos y *pick-ups* o SUVs.

### Dolor dólar

Como todo el sector, GM estuvo condicionada por cuestiones de logística e insumos. El año pasado, el flujo de divisas se tensó al máximo. Se descomprimió con las terminales resignando cupos de dólares para importar vehículos y priorizando lo necesario para fabricar unidades con destino de exportación.

Eso explica la desaparición de la oferta de entrada de casi todas las marcas –es decir, los autos más baratos, que fabrican en Brasil–, tanto como modelos –en cantidad y variedad– de categorías más altas, también afectadas por el “impuesto al lujo” y que no grava a las *pick-ups*, ya que son vehículos comerciales.

Eso condujo a un exceso de demanda. A diciembre, los vehículos nacionales explicaban el 58 por ciento del mercado, según Acara. En seis meses de 2023, con una suba del 12 por ciento en los patentamientos, a 235.100 unidades, el *share* escaló a los 65 puntos. En 2013, último año *record* del sector (955.203 unidades), el 60 por ciento eran importados; el 90 por ciento, de Brasil.

“En los últimos años, el mercado fue más de demanda que de oferta y no vemos que ese escenario se modifique a corto plazo”, analiza Galdeano. “Ante la actual coyuntura macro, priorizar la importación de partes para producción

y la necesidad de atender a nuestros mercados de exportación incidieron en una menor oferta que la demanda en determinados segmentos”, reconoce.

En el primer semestre de 2023, la industria avanzó 21,4 por ciento, a 243.698 vehículos fabricados. Las exportaciones subieron 8,6 puntos, a 140.049 despachos. Aunque más calculado y gestionado que el año pasado, el cepo sigue siendo un lastre pesado. En mayo, el Gobierno les pidió a las terminales que extiendan a 180 días el pago de vehículos al exterior. Se mantuvieron los 30 días para saldar piezas.

Transcurrida la primera mitad del año, el presidente de Adefa proyecta un 2023 de 600.000 unidades de producción y 370.000 exportaciones. Serán crecimientos contra 2022, cuando se fabricaron 536.893 vehículos (un 23,5 por ciento más que en 2021) y se exportaron 322.283 (alza del 24,3 por ciento). Fue el mejor año desde 2014. Pero, todavía, lejos del 2011 *record*: 828.771 unidades de producción y 506.715 expos. Algo similar ocurrió con el mercado interno: los 407.532 patentamientos del año pasado, 6,8 por ciento más que en 2021, están a menos de mitad de camino de los más de 955.000 de 2013. Este año, se esperan 430.000 ventas al público.

No es un dato menor. Entre 2016 y 2019, las automotrices invirtieron US\$ 5000 millones en el país, con la mente puesta en alcanzar 1 millón de unidades en producción y ventas domésticas. Fue, de hecho, lo que le dio nombre al plan que Mauricio Macri lanzó a inicios de 2017, según el cual se debería haber alcanzado ese objetivo este año.

Hoy, no son pocos quienes hablan de cifras más ajustadas a la realidad. “Es cierto que, hace 10 años, se llegó a un número cercano al millón de ventas. Aunque, si vemos el promedio de los últimos 10 o 15 años, la cifra debería estar alrededor de 700.000 aproximadamente”, analiza Puig, de VW. “Sin embargo, no es un tema que tengamos como objetivo en sí mismo, sino que el mercado permita un negocio sustentable y rentable para todos los actores de la cadena de valor”, agrega. A fin de cuentas, ¿quién quiere ser millonario? <AP>



# Hace 10 años que producimos en el país para el campo Argentino.

En CNH Industrial celebramos 10 años de producción en Argentina.

Desde tractores de baja potencia hasta cosechadoras con inteligencia artificial. Siempre a la vanguardia de la tecnología para darle al productor los equipos y servicios que su campo necesita, con innovación, productividad y sustentabilidad. 10 años son mucho más que tiempo, son campos argentinos preparados hoy para lo que viene.



## Consumo

# ¿Hay mercado para la 0%?

La cerveza sin alcohol solo tiene 1 por ciento de share, pero industriales y artesanales apuestan a crecer ahí. Por qué le ven potencial ahora a pesar de que el producto lleva más de tres décadas en el mercado.

Por Javier Ledesma Cascio

Entre 1920 y 1933, la Ley Seca puso patas para arriba el negocio de las cerveceras estadounidenses. Muchas tuvieron que cerrar y las pocas que sobrevivieron, como Anheuser-Busch y Coors, se vieron obligadas a apelar a la creatividad para mantenerse a flote, desde fabricar cerámicas hasta elaborar helado. Sin embargo, algunos jugadores decidieron utilizar los equipos que ya tenían para producir una bebida similar a la cerveza pero con un 0,5 por ciento de graduación alcohólica para evadir la prohibición. Coloquialmente la llaman “near beer” o “casi cerveza”. Varios mantuvieron esta opción durante un tiempo una vez permitida la venta de bebidas alcohólicas.

Pasaron más de 100 años desde aquellas primeras experimentaciones y hoy el segmento de cerveza sin alcohol crece con fuerza a nivel global de la mano de industriales y artesanales. Los primeros son los encargados de desarrollar y visibilizar la categoría con inversión en tecnología y marketing, mientras que los otros innovan desde el sabor y las especialidades. Lo mismo se replica en el mercado argentino, donde el producto



Los fundadores de Antares empezaron a experimentar hace más de tres años y en 2023 lanzaron su cerveza sin alcohol

1  
%

Es el peso de la categoría sin alcohol dentro del mercado nacional de cerveza

representa un 1 por ciento del consumo. Si se tiene en cuenta que el promedio per cápita anual en el país es de 45 litros, serían unos 450 mililitros de cerveza sin alcohol por año, es decir, aproximadamente una lata. No obstante, desde el sector vislumbran un crecimiento a doble dígito con la posibilidad de duplicar el volumen en 2023 y alcanzar una participación del 4 o 5 por ciento e incluso un 10 por ciento en el mediano plazo.

“Hay opciones sin alcohol desde hace varios años. Era una iniciativa que mucho tiempo respondió a un tema de responsabilidad como empresa de tener una opción para gente que elegía o no podía tomar alcohol. En el último tiempo la tendencia que está por detrás es la ‘saludabilidad’ (*sic*), que está cambiando los hábitos de consumo a nivel global y es terreno fértil para estas nuevas iniciativas”, asegura Euge-



nio Raffo, VP de Marketing de Cervecería y Maltería Quilmes.

La cervecería argentina, filial del *holding* AB InBev, fue pionera con la Liberty en los 90, que luego cambió por la Quilmes Lieber en 2011, ambas con un 0,5 por ciento de graduación (el límite para ser considerada sin alcohol, según el Código Alimentario Argentino). En 2020 presentó la Quilmes 0.0 que tiene un 0,05 por ciento de alcohol, el año pasado empezó a importar desde Brasil el porrón de Stella Artois sin alcohol y en mayo pasado lanzó una edición limitada de Patagonia KM 0, una IPA (*India Pale Ale*) sin alcohol. Para esto, indican, invirtieron alrededor de US\$ 1 millón en equipamiento.

Según Raffo, apuntan al consumidor cervecero y no al que no le gusta esta bebida. “La fuente de volumen de estos nuevos productos viene de las bebidas sin alcohol. Ahora, esa gente a la que le gusta la cerveza puede elegir una sin alcohol en vez de una bebida”, indica. Y agrega: “Creo que con años de trabajo, desarrollo de portafolio y comunicación, deberíamos poder aspirar a llegar a un 10 por ciento”.

Por su parte, CCU debutó en la categoría en abril pasado con la Heineken 0.0,

US\$ 1,5  
Millones

Invirtieron CCU y Cervecería y Maltería Quilmes para lanzarse al segmento sin alcohol

que tiene un 0,03 por ciento de graduación alcohólica y para la cual desembolsaron US\$ 500.000 en su planta en Luján. “¿Por qué ahora? Por el estadio de desarrollo del mercado y del consumidor. Antes era un mercado bastante básico, simple, y se fue sofisticando y diversificando. Nosotros empujamos con las latas, las especialidades y sumando marcas *premium*. Faltaba ese recorrido y ahora el mercado está maduro”, explica Nicolás Rubino, gerente de Marketing de la firma.

Cada cervecería tiene su propio método de elaboración. En el caso de la dueña de Quilmes utilizan un proceso de fermentación en frío controlado, a una temperatura más baja que la tradicional. En tanto, la compañía de origen chileno invirtió en una máquina desalcoholizadora, por lo que primero elaboran una cerveza con alcohol y luego se

La cordobesa Peñón del Águila proyecta producir 15.000 litros por mes de Abstemia, su IPA sin alcohol



Quilmes volvió a vender cerveza en las canchas del fútbol argentino con la 0.0 %

lo quitan a través de un sistema llamado “destilación al vacío”.

“En la mayoría de los mercados, la cerveza sin alcohol tiene un peso del 5 por ciento, que es un número relevante en una categoría como esta. En nuestro caso, en promedio, la Heineken 0.0 se lleva un 5 por ciento de lo que vende la marca. Creemos que en el corto plazo podemos conseguir ese número y es el *benchmark* al que apuntamos”, comenta Rubino. A nivel global, señalan desde la empresa, Heineken lidera la categoría con un 20 por ciento del *market share*.

### Más que una moda pasajera

Embarazadas, religiosos y conductores designados fueron durante mucho tiempo el principal *target* al que apuntaba este producto. Incluso, en sus primeras publicidades, a Liberty se la promocionaba como una bebida para tomar durante el horario laboral. Si bien estos grupos de consumidores siguen siendo un nicho importante, existen otros factores que entraron en juego y potencian a la categoría sin alcohol.

El principal tiene que ver con un co-

rriente, en particular entre las generaciones jóvenes, hacia la reducción del consumo de alcohol. Así fue que, en 2013, nació la campaña *Dry January* (Enero seco, en inglés) en el Reino Unido, que promueve no consumir ninguna bebida con alcohol durante ese mes. Y a esto se le suma el auge del concepto “sobrio curioso”, creado por la escritora de *lifestyle* Ruby Warrington, autora del libro *Sober Curious* (2018). La pandemia colaboró en intensificar esta búsqueda de productos con menos calorías y a que muchas personas adoptaran un estilo de vida más saludable y con mayor actividad deportiva.

Esto, por caso, se plasmó en el *boom* de productos como *hard seltzer* en los Estados Unidos. Se trata de un agua carbonatada con sabor frutal que tiene la misma graduación alcohólica que una

2 %

Representa la Quilmes 0.0% en el volumen de venta de marca Quilmes

cerveza, pero menos calorías. CCU se lanzó a este segmento en el mercado argentino con la marca Hard Fresh, aunque desde la empresa aseguran que la cerveza sin alcohol apunta a otro *target*. “*Hard seltzer* es para un consumidor no cervecero. Muchos podrían pensar que con la cerveza sin alcohol competís en el mundo de las bebidas sin alcohol, pero creo que es un segmento nuevo. Por eso va a estar en la misma góndola de las cervezas”, detalla el ejecutivo.

Al no tener alcohol, el producto tiene menos calorías y carbohidratos que su contraparte con alcohol. La Heineken 0.0 tiene 21 calorías por cada 100 mililitros versus los 43 de la tradicional, en tanto la IPA sin alcohol de Peñón del Águila tiene 60 por ciento menos calorías.

Más allá de eso, algunos factores entraron en juego también para favorecer la inserción del producto. Uno fue la Ley nacional de alcohol cero, promulgada en mayo de este año. “Ese fue un gran incentivo para que las fábricas se animen. Igualmente el primer salto grande de consumo lo vimos a fines de 2020 y lo relacionamos con los pande-



Ocaso tiene cuatro variedades y apuesta casi exclusivamente al segmento sin alcohol



Patagonia presentó una edición limitada IPA

*mials*, hubo muchos embarazos y eso se notó”, analiza Bárbara Goslino, cofundadora de Mefisto, una compañía que se dedica a importar, distribuir y vender cervezas locales e internacionales. Una de las que forma parte de su portfolio es la alemana Clausthaler, perteneciente al grupo Radeberger y la primera en dedicarse exclusivamente a elaborar cerveza sin alcohol desde su lanzamiento en 1979. “Es cara y tiene barrera de entrada, pero te cuesta identificar que no tiene alcohol”, agrega.

Mefisto cuenta con más de 500 etiquetas en su tienda online y en los últimos años crecieron las opciones nacionales sin alcohol, además de las importadas. Actualmente, el segmento representa un 4 por ciento de su *mix* de ventas y cuadruplicó su *share* desde 2019.

“Hay que ver mercados de referencia desarrollados, como España”, plantea Raffo, de Cervecería y Maltería Quilmes. Desde las cerveceras señalan que en ese país el segmento sin alcohol se lleva casi un 20 por ciento de la torta. Un estudio sobre bebidas bajas y sin alcohol elaborado por The Agri-food Intelligence Company y IHS Markit para la Comisión Europea indicó que el negocio en el bloque mueve 7000 millones

de euros y 2500 millones de litros con España, Dinamarca y los Países Bajos como principales referentes. Aunque existen otras bebidas dentro de la categoría Sin/Bajo Alcohol, la cerveza protagoniza un 97 por ciento del volumen y un 93 por ciento del valor de mercado.

Los dos principales jugadores industriales de la Argentina tienen en su portfolio otras marcas que fuera del país ya cuentan con su versión *alcohol free*. AB InBev tiene a Brahma, Budweiser y Corona son opción 0 por ciento en algunos mercados. “En el cortísimo plazo vamos a sumar latas de Stella Artois que se van

a producir en Zárate. En cuanto a sumar marcas, idealmente sí, pero dependerá de la respuesta de la gente”, esboza Raffo. El *holding* se puso como objetivo que el 20 por ciento de sus ventas globales correspondan a bebidas con baja graduación (menos de 3,5 por ciento) o sin alcohol para 2027.

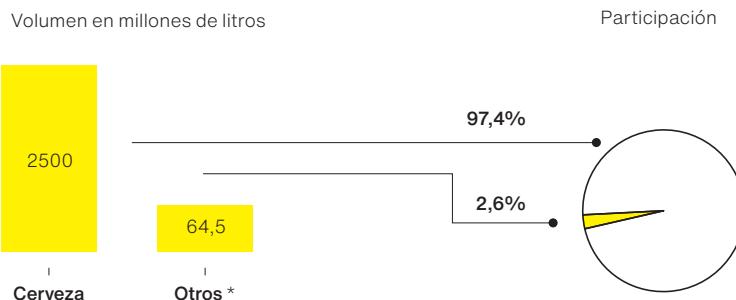
Del lado de CCU, que cuenta con Amstel, Sol, Grolsch y Warsteiner con variantes sin alcohol, optaron por enfocarse en Heineken para abrirse paso. “Los segmentos se construyen con un portfolio de marcas y sucederá en algún momento en pos de construirlo, pero necesitamos darle un tiempo”, dice Rubino.

Mientras los gigantes del negocio global empiezan a expandir su guerra de marcas a nuevos mercados, como la Argentina, también surgen nuevos *players* que pisán fuerte. En los Estados Unidos es el caso de Athletic Brewing, que desde 2019 levantó más de US\$ 200 millones en cuatro rondas de inversión. Su fábrica en Connecticut tiene capacidad para producir 215 millones de latas de cerveza sin alcohol por año. En el mercado argentino, el paso desde la innovación y las especialidades está en manos de los artesanales.

### La disruptión artesanal

Hace cinco años que Mariano Giménez empezó el desarrollo teórico de una receta para cerveza sin alcohol. En ese momento vivía en Barcelona y su cervecería The Rookie estaba dando sus primeros pasos. “Es uno de los desafíos más grandes que tenemos los artesana-

### Consumo de productos Sin/Bajo Alcohol en Europa



\*incluye bebidas espirituosas, vinos y vinos aromatizados. Fuente: Estudio sobre bebidas Sin/Bajo Alcohol de The Agri-food Intelligence Company y IHS Markit (enero 2023)



El porrón de Stella Artois se importa desde Brasil y pronto lanzarán la lata

les porque el método de extracción de alcohol es muy complicado y laborioso”, explica desde su natal Bariloche, donde regresó en 2020 para terminar de darle forma a su proyecto.

Recién en septiembre de 2022 pudo lanzar su primer lote de Conductor Designado, la APA (*American Pale Ale*) sin alcohol de su marca. “Los industriales tienen otro poder adquisitivo y tecnologías. Nuestro método es inusual porque armamos una cerveza normal y le quitamos el alcohol por evaporación. Es costoso porque lleva el doble de horas de trabajo, pero se logra un producto final mucho mejor”, destaca. En su fábrica barilochense, que tiene una capacidad máxima de 12.000 litros mensuales, elabora tiradas de 1000 litros de esta cerveza. “No es un producto nada rentable, pero queremos defenderlo para seguir teniéndolo disponible”.

Al igual que Giménez, varios cerveceros artesanales se volcaron en los últimos años a producir su propia cerveza sin alcohol. La mayoría no produce lagers, la utilizada por las empresas industriales, sino que optan por especialidades con sabores más fuertes. A su vez, el grueso también elige el método de fermentación controlada, ya que la máquina desalcoholizadora requiere de una inversión grande y un volumen de producción mayor para amortizarlo.

“Para que tenga gusto a cerveza tiene que tener malta y si no fuera muy lupulada entonces te quedaría muy dulce. El producto te pide lúpulo”, dice Leonardo Ferrari, cofundador de Antares. La com-

pañía marplatense empezó a experimentar con cerveza sin alcohol hace más de tres años, pero recién en junio pasado lanzó su lata de IPA +Lúpulo en todos sus bares. “Cuando convidábamos para que degusten a todos les gustaba, pero no estaban dispuestos a pagar para tomarla. Ahora hay un cambio de tendencia y sí están dispuestos a pagar por una cerveza sin alcohol”, explica.

Si bien Ferrari no anticipa un volumen significativo de ventas, la expectativa es llegar a los 10.000 litros por mes, entre el 1 y 2 por ciento de las ventas de la marca. Y antes de fin de año o a principios de 2024 esperan estar presentes en los supermercados.

Uno de los obstáculos a la hora de la elaboración tiene que ver con el costo. Por un lado, la cerveza sin alcohol tiene el beneficio de estar exenta de pagar impuestos internos, no obstante, la levadura necesaria para producirla conlleva un incremento en los números, ya que, a diferencia de la que se usa para la cerveza tradicional, esta no se puede reutilizar. En el sector calculan que producir una cerveza sin alcohol cuesta entre un 5 y un 10 por ciento más.

La cervecería Ocaso, con fábrica en Moreno, optó por volcarse casi por completo a este segmento. “Arrancamos a mediados de 2019 y en ese momento había bajado bastante la excitación por las artesanales, entonces nos vimos forzados a pensar fuera de lo convencional”, recuerda Juan Matías Zubillaga, su fundador. Primero lanzaron una IPA, luego una Honey y a estas se le sumaron

una Red y una Rosé con hibisco y frambuesa. En total producen cerca de 10.000 litros por mes y en su portfolio también cuentan con cervezas bajas en alcohol y otras bebidas, como agua lupulada, que es una gaseosa con esencia de lúpulo y sin fermentación.

“Nosotros innovamos y en eso somos pioneros, pero no tenemos la plata para accionar. Por ese lado accionan las grandes cerveceras y nosotros vamos atrás”, señala. Y ahonda: “Hoy falta mucha cultura porque en Europa vas a cualquier bar o restaurante y hay una cerveza sin alcohol en la carta. Aunque también en algunos de esos países el consumo de cerveza es casi el doble en comparación con el de acá”.

Damián Martínez, fundador de la marca Bambú, cuenta que trabajaron durante 14 meses para lograr el producto final. “El desarrollo fue largo y las frustraciones fueron bastantes”, asevera. La etiqueta nació de la unión de dos cervecerías, Corrales Viejos y Fe, que cuenta con una planta en Lanús con capacidad para elaborar 30.000 litros mensuales de seis estilos fijos. Aunque está en etapa de lanzamiento, vislumbran que puede alcanzar el 10 por ciento de sus ventas en las primeras meses.

La que también apostó por la IPA fue la cordobesa Peñón del Águila con Abstemia. “En mayo y junio la demanda se cuadruplicó a lo que esperábamos y vamos a reforzar la producción”, afirma Marcelo Roggio, su fundador. En los cinco meses del año el volumen se duplicó con respecto a los últimos cinco meses de 2022 y para el segundo semestre ya proyectan alcanzar los 15.000 litros mensuales.

En el acumulado anual representa un 9 por ciento del volumen de Peñón. Este envase en total protagoniza un 60 por ciento del negocio de la compañía. Por el momento solo están disponibles en los 22 bares que tiene la marca en el país y a través de la tienda online, aunque pronto llegarán a los supermercados nacionales. “Este año estamos dándole mayor foco. Nos permitió entrar a lugares nuevos, como eventos deportivos, torneos y festivales. Vemos muy posible la idea de ampliar la familia y sumar estilos”. <AP>



# Somos industria

 [afarte.org.ar](http://afarte.org.ar)

afarte

ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS  
TERMINALES DE ELECTRÓNICA

# El NÚMERO MÁGICO



Cómo llegar con reservas suficientes para tener un retiro sin preocupaciones económicas

Los beneficios de la seguridad social **son cada vez más insuficientes para tener un retiro de la actividad laboral sin estrés.** Quienes mayores ingresos tienen hoy serán los que más diferencia tendrán en sus **ingresos** después de los 65 años.

Por Mónica Fernández

**“Soñar no cuesta nada”.** Es cierto. Pero vivir el sueño, concretarlo, hacerlo propio, tiene siempre un precio.

Y, ¿quién no soñó con no tener que poner alarma, al menos, cinco días a la semana; no pasar más horas trabajando que disfrutando de hijos, familia y amigos, no estar siempre en un *count down* para las próximas vacaciones, que la vida no sea solo un intercambio de “tiempo por dinero”, como define Robert Kiyosaki al empleo o trabajo tradicional?

Si esos sueños rondan, el sueño se llama “libertad financiera” o “poder retirarse rico y a tiempo”, para poner energía en esos proyectos que, también, estuvieron en el mundo de las fantasías. Para algunos, será viajar sin fecha de regreso. Para otros, disfrutar una cabaña en la montaña, comprarse un barco, pasar horas con los hijos o los nietos, o darle rienda a ese proyecto o ese negocio que está en la mente, pero nunca hubo tiempo para probarlo en la pista.

Esta libertad financiera puede conseguirse. Otra gran noticia es que se trata “sólo” de un numero, un calculo, una formula que hace de bisagra. La mala noticia es que, una vez que se tiene el numero, hay que trabajar -y no sólo del modo tradicional- para alcanzarlo.

“El tema de las deficiencias de los sistemas previsionales es un problema global, debido a la extensión de la expectativa de vida y, a su vez, la menor tasa de natalidad, lo que reduce la po-

blación económicamente activa que financia esos sistemas”, plantea de entrada Diego Deza, director de Retiro de WTW. “La Argentina no es la excepción a esa problemática biométrica y adiciona otro inconveniente de índole económico y social, que es el elevado grado de informalidad. Aproximadamente, entre un 40 y un 50 por ciento de la economía es informal y, por lo tanto, un porcentaje similar de los trabajadores no realiza aportes pero luego, a través de moratorias, acceden a algún beneficio, desfinanciando el sistema”.

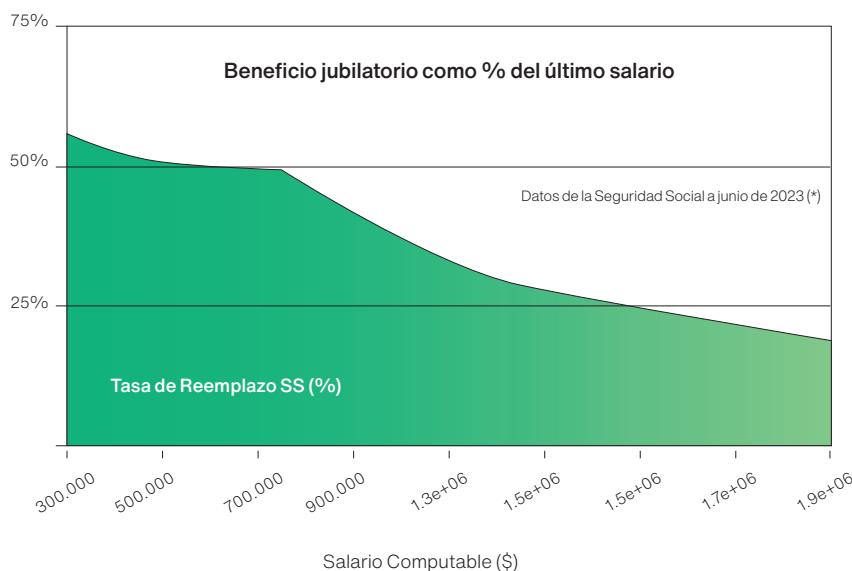
Dolores Liendo, líder de Wealth de Mercer para la Argentina, el Uruguay y el Paraguay, pone la situación en perspectiva: “La Argentina se encuentra en el puesto 42 del Índice Global de Pensiones. El índice compara 44 sistemas previsionales y cubre el 65 por ciento de

Pero, en este punto, sí hay tope: \$ 776.748 mensuales. Sobre ese máximo, el empleado no realiza aportes jubilatorios y, obviamente, tampoco será computado el excedente a la hora de calcular el haber al momento de retiro. Esto deja un *gap* muy grande a la hora de retirarse en quienes mayores ingresos tienen en actividad. La situación es peor, incluso, para quienes trabajan de forma independiente y aportan como autónomos, ya que, sin importar su salario en actividad, recibirán una jubilación muy cercana a la mínima.

Lo que se conoce como tasa de reemplazo, es decir, qué porcentaje del salario en actividad representará la jubilación, ronda el 50 por ciento para ingresos inferiores a \$ 776.748 mensuales, pero baja al 30 por ciento en sueldos actuales de \$ 1 millón y a 20 por ciento en los que cruzan los \$ 1,5 millones.

de Finanzas Personales del IAE Business School, de la Universidad Austral, da la primera pista contundente para acertar el rumbo: “Está claro que los sistemas previsionales van a dar, cada vez, menor solución a los temas financieros de los jubilados. Este diagnóstico implica que cada uno de nosotros tiene que preocuparse de su futuro y, para eso, lamentablemente, no queda otra que vivir por debajo de mis posibilidades durante mi vida laboral y generar el ahorro suficiente para una jubilación digna desde el punto de vista financiero. Es decir, además de ahorrar para las vacaciones, para algún arreglo en la casa o para cambiar el auto, hay que ahorrar una porción de nuestros ingresos para nuestra futura jubilación”.

Primer gran dato: el fondo de retiro debe ser un comportamiento diferenciado



#### Beneficios proyectados

El sistema de seguridad social argentino otorga niveles de beneficio razonables (aproximadamente entre 50 y 60 por ciento del salario al retiro) para remuneraciones inferiores al salario máximo computable (\$ 776.478 por mes). Para salarios por encima de este tope, comienzan las deficiencias del sistema que se incrementan en la medida que estos se alejan del mismo. Este gráfico fue proyectado considerando las edades normales de retiro.

Fuente: WTW.

la población mundial. Es más que evidente para los argentinos la necesidad de un plan de ahorro complementario a la Seguridad Social, para poder afrontar con dignidad la etapa pasiva, cuando los ingresos son menores”.

Pasado a números reales y concretos, el sistema previsional argentino se financia con la contribuciones obligatorias a cargo del empleado, equivalente a 10,17 por ciento del salario sin tope, y con el 11 por ciento que aportan los empleados.

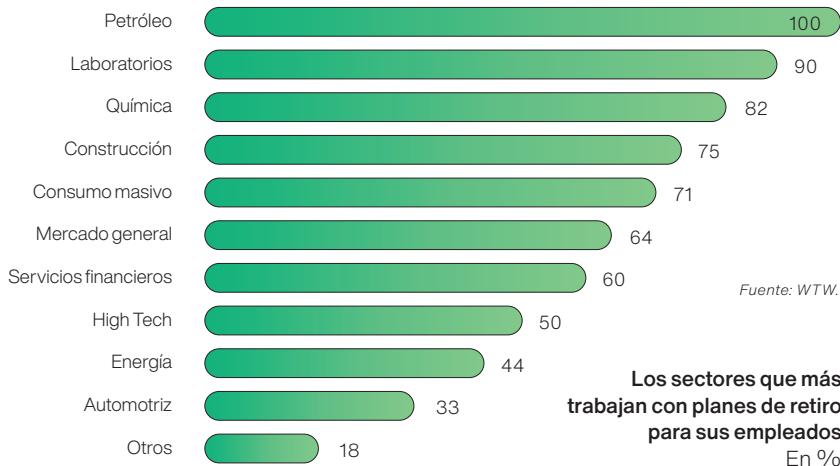
Ahí es adonde las luces de alerta deben encenderse: quien hoy tenga un salario de, por ejemplo, \$ 1 millón, que le permite mantener un determinado estándar de vida, cuando cruce la barrera que separa la etapa activa de la pasiva, faltarán cerca de \$ 700.000 por mes. Si no tejió un plan B, estará lejos de que el retiro sea una etapa de disfrute.

Gabriel Chaufan, presidente de BBVA Seguros y profesor de la facultad de Ciencias Empresariales y del programa

dentro del ahorro e inversión Todo en la misma bolsa, en la que se mete mano para cualquier fin, no llevará a buen puerto.

#### Sacar cuentas

“¿Cómo se empieza a calcular ese número mágico?”, fue la primera pregunta a Diego Dyszel, profesor del Área de Dirección Financiera del IAE Business School y socio fundador de Upside Risks. “Habrá que ver cuáles son las expectativas que tiene cada persona respecto a sus



gastos en el momento de dejar de trabajar, hacer un cálculo en pesos, incluyendo no sólo gastos corrientes sino también, por ejemplo, viajes u otras actividades, y pasarlo a dólares al tipo de cambio actual”, responde.

Gianfranco Rojo Tanzi, socio de la consultora BDI, pone en marcha los cálculos financieros y aplica la regla del 4 por ciento -publicada por profesores de la Universidad de Trinity en 1998- para llegar a formar el número mágico. “Suponiendo que una persona va a necesitar US\$ 1000 mensuales en su retiro, el cálculo parte de anualizar esa ci-

Tanzi, “si un individuo comienza a los 30 años, sin capital, ahorrando US\$ 150 por mes, llega a jubilarse con US\$ 310.000, armando una cartera compuesta por instrumentos de renta variable”. Con menos capital acumulado, y una gestión activa para generar buenos rendimientos durante la etapa pasiva también, se logra un buen complemento (ver nota aparte).

Daniela Castaldo, nueva CEO de Santander Asset Management, es categórica a la hora de hablar del tema: “Lo primero que debemos tener en cuenta es que una cartera de retiro exige pensar en el largo plazo, con lo cual, concep-

“numero” a esa necesidad futura. El tercero, tomar acción sin dilatar el tema.

“El valor tiempo es fundamental en finanzas. El interés compuesto juega un papel muy importante en el retorno a largo plazo de las inversiones y, por eso, cuanto antes iniciemos el armado de la cartera con vistas al retiro, menor será el esfuerzo financiero necesario para lograrlo”, subraya José María Aristi, Head Portfolio Management de Alpha fondos comunes de inversión.

Damián Vlassich, analista senior de Equity de IOL invertironline, va directo a los números: “Si, a una persona, le faltan 20 años hasta jubilarse, necesita ahorrar US\$ 390 mensuales en promedio durante este tiempo, invertirlos en el S&P 500 y, de esa manera, podría llegar a tener un fondo de US\$ 200.000 en 20 años para retirarse. Sin embargo, y acá es donde pesa el factor tiempo, si le faltan 30 años, sólo necesitaría ahorrar unos US\$ 168 por mes para alcanzar el mismo resultado”.

“El secreto para retirarse rico es simple: empezar temprano para tomar ventaja de algo que el cerebro debe procesar para comprender: el poder del interés compuesto”, explica Gastón Lentini, asesor financiero matriculado ante CNV. Lentini va con un ejemplo que pone en blanco sobre negro el poder del

**“Lamentablemente, no queda otra que vivir por debajo de mis posibilidades durante mi etapa laboral y generar el ahorro para una jubilación digna desde el punto de vista financiero”.**

fra y multiplicarla por 25. Este resultado dará una estimación aproximada de la cantidad de ahorro necesario para garantizar un retiro tranquilo y seguro”.

En el ejemplo, 12.000 multiplicado por 25 es US\$ 300.000. Con la regla aplicada, retirando el 4 por ciento anual, se satisface la necesidad de US\$ 1000 mensuales. Dependiendo de la rentabilidad que se logre sacar posretiro a esa cartera, será el capital que “sobrevivirá” al dueño. Ese fondo sin rendimiento alguno alcanzaría para 25 años de retiro.

Para llegar a ese número, postula Rojo

tualmente, el modelo nos exige alinear y *setear* nuestro *mindset* y expectativas con el objetivo por delante”.

“El inversor debe destinar a la cartera de retiro un porcentaje de su ingreso que no necesite consumir, ni para gastos diarios, ni para vacaciones o autos, por mencionar algunos ejemplos. Es un dinero destinado a largo plazo”, agrega.

#### **El activo más valioso**

El primer paso es tomar conciencia de que hay que prepararse para el momento del retiro. El segundo es ponerle un

factor “tiempo”: “Consideremos a dos personas que pueden invertir a una tasa fija de 5 por ciento anual, con el objetivo de jubilarse en 25 años. Uno aporta, durante los primeros 10 años, US\$ 1000 al año. Deja de aportar pero queda el capital invertido. La otra persona logra ahorrar el mismo monto anual (US\$ 1000) pero empieza sus aportes el año 11 y sigue hasta el 25. El primero puso US\$ 10.000 en el fondo y el segundo, US\$ 15.000. Y, acá, la paradoja: quien empezó primero con menos dinero termina la carrera con US\$ 28.128 mientras que el

segundo la termina con US\$ 22.657". Dyszel, de IAE Business School, es enfático en este punto: "Cualquier persona en sus treintas o cuarentas debería comenzar a separar una parte de sus ingresos e invertirlo de forma conservadora. Este 'ahorro forzoso' podría ser el 10 por ciento de sus ingresos mensuales, que permitirá, capitalización mediante, un buen fondo".

"Hay que involucrarse con el tema lo antes posible. Es clave averiguar, prepararse, entender cómo cada uno debe manejarlo frente al tema y, consecuentemente, armar una planificación acorde a sus objetivos y posibilidades. No existe una única solución para todos. Cada caso es único. Pero lo que sí aplica a todos es que, cuanto antes uno comience a ocuparse del tema, mucho más fácil será la solución que deba adoptar", sugiere Deza, de WTW.

### ¿Está en agenda?

Ahora bien, ¿cuánto preocupa este tema de largo plazo en medio de los vaivenes y sacudones de la economía argentina del día a día? "El tema preocupa y ocupa a una porción importante de ejecutivos o dueños de empresas y, también, a alumnos de posgrado", responde Chaufan, que, a diario, tiene contacto en el IAE con el segmento de individuos que, justamente, estará entre los menos favorecidos por el reparto jubilatorio.

Matías Manzo, gerente de Prevención Retiro del Grupo Sancor Seguros, va en la misma línea. "En la actualidad, percibimos que las personas están adquiriendo mayor conciencia respecto a la necesidad de adoptar un rol más protagónico en la planificación de su futuro. Frente a la crisis de los sistemas previsionales y el contexto económico actual, los individuos encuentran en los productos de retiro una forma más segura de administrar sus finanzas, logrando planificar su etapa pasiva de una manera consciente y racional", dice el ejecutivo y suma que las empresas se valen de este tipo de pólizas también para darles un beneficio de sus colaboradores.

Deza, experto en recursos humanos y en el andamiaje de planes de retiro, pone sobre la mesa una *check list* para

empezar a trabajar sobre el retiro cuando el tema aún no es un problema y se lo ve demasiado lejos en el horizonte:

- \* **establecer un objetivo** de ingreso post retiro;
- \* **estimar los ingreso** que se puedan recibir de diferentes fuentes con las que, en cada caso, se cuente (Seguridad Social, Planes Complementarios; Ingreso por diferentes inversiones);
- \* **estimar el faltante** de ingresos frente al objetivo planteado;
- \* **calcular el monto** con el que se debería contar a la hora del retiro para cubrir ese faltante (muy a grandes rasgos, se necesitan 200 veces el valor que uno pretende recibir mensualmente);
- \* **definir la forma** de generar ese capital al retiro, determinando el ahorro que se irá generando en la etapa activa y considerando los rendimientos que se puedan obtener de las inversiones que se hagan con ese ahorro. <AP>

### Carteras

## Sin estrés

Dolarizadas, con mayor proporción de renta variable, cuanto más joven es quien está armando su plan de retiro... Los seguros son una herramienta ideal para complementar el fondo autogestionado y la clave, siempre, es la perseverancia.

Cuando llega el momento de poner manos a la obra, la estrategia es lo primero que debe emerger. Sin ella, sin GPS, es imposible llegar al puerto en tiempo y forma en estas épocas de economías turbulentas en el mundo.

Las herramientas del mercado financiero y de capitales para armar este tipo de planes son variadas y pueden combinarse. Por ejemplo *mixear* cartera de inversión de gestión propia, en la que cada uno se involucra en el manejo de los fondos, con productos específicos, como los seguros de retiro o de vida con

capitalización, que cumplen el doble rol de proteger ante un evento inesperado y generar capital de largo plazo.

En este primer punto, hace un *stop* Mauro Zoladz, *Head of Customer Proposition* de Zurich Argentina: "El seguro de vida con capitalización no suplanta otras formas de ahorro e inversión de largo plazo, sino que se presenta como una opción adicional y complementaria. No es sólo un respaldo económico en situaciones adversas: funciona como herramienta de planificación del futuro financiero de las personas".

"Como regla general, en la Argentina, vemos, en las últimas décadas, la necesidad dolarizar, directa o indirectamente, cualquier cartera de largo plazo", plantea Daniela Castaldo, nueva CEO de Santander Asset Management. "A su vez, y en determinados contextos puntuales -avanza-, podemos aprovechar oportunidades tácticas que el mercado nos presente. De esta manera, cualquier portafolio debería balancear una combinación de acciones (incluyendo Cedars, por diversificación geográfica), deuda corporativa en dólares y deuda soberana en dólares".

Juan Bialet, gerente de Finanzas Personales del Grupo SBS, mira el tablero de alternativas posibles para construir un fondo de retiro, hace cálculos y define: "El mercado de capitales supera en rendimientos tanto al metro cuadrado como a la evolución del dólar". Sin entrar en estrategias puntuales, recomienda hacer pie en una formula sencilla, que se conoce como "*Dollar cost average*" ("Costo promedio en dólares), en contraposición a la idea de buscar el momento "mas barato" para entrar al mercado, que se conoce como "*Buy the dip*" (BTD). "Está demostrado que, invirtiendo de manera constante y haciendo promedios en vez de buscar más los puntos de entrada, la ganancia es, prácticamente, la misma. Pero, siguiendo la estrategia BTD, estamos a merced de cuando se produzca la caída que nos permite entrar y abrir las posiciones en el mercado", dice Bialet, como primer consejo práctico para quienes estén pensando en armar su fondo de retiro.

"Tener mucha paciencia", es la prime-

ra recomendación que lanza Mauro Massa, del equipo de Research de Bull Market Brokers, y subraya que “estos activos (cualquiera sean los elegidos) subirán y bajarán pero, a largo plazo, serán ganadores”.

### Definir objetivos

“Lo principal, a la hora de planificar una cartera de inversión, es tener una meta clara. Sin un objetivo definido, estamos haciendo inversiones a ciegas. Ahora bien, para definirlo y comenzar a armar una cartera para el retiro, hay tres factores que no podemos pasar por alto: rentabilidad, riesgo y plazo”, identifica Lautaro Franco, gerente de Banca Digital de PPI, como primer paso para el armado de una cartera de inversión.

La recomendación de Franco va por el lado de la renta variable extranjera: “Los tipos de activos más adecuados para una cartera de retiro, dentro las opciones locales, son los Cedears, ya que estaríamos entrando en pesos a una inversión que nos permite dolarizarnos implícitamente. Dentro de los diferentes Cedears, lo ideal sería apuntar a los ETFs, que están compuestos por acciones de muchas empresas y permiten una diversificación del portafolio”, define el experto de PPI.

“A nivel general, un portafolio conformado por 60 por ciento renta fija y 40 por ciento acciones es una distribución apropiada. Esta estrategia es muy popular en el mercado internacional y la asignación se basa en la idea de que las acciones tienen mayor potencial al alza en el largo plazo pero, también, mayor volatilidad. Por su parte, los bonos suelen tener precios más estables y nos ofrecen pagos de renta con frecuencia, pudiendo conocer el flujo a cobrar al momento de la compra de los títulos. Según un análisis publicado por Bank of América, entre 1927 y 2022, este portafolio modelo rindió 9 por ciento en promedio cada año”, dice Melina Di Napoli, analista de Productos de Wealth Management de Balanz Capital.

¿Qué incluiría hoy en una cartera pensada para el retiro? “Situándonos temporalmente en julio de 2023, le damos mayor preponderancia a la renta

fija (un portafolio 70 por ciento bonos y 30 por ciento acciones, por ejemplo), puesto que las altas tasas de interés en el mundo resultan atractivas”, aclara Di Napoli. “Actualmente -avanza la experta- un bono del Tesoro de los Estados Unidos, típicamente conocido como ‘activos libre de riesgo’, tiene un rendimiento de 5,25 por ciento en dólares en el plazo de un año. Asimismo, pueden encontrarse créditos de calidad, con rendimientos superiores como, por ejemplo, un bono de Bank Of America con vencimiento en 2025, con un retorno del 6 por ciento anual en dólares”.

Massa, de Bull Market, apunta a “combinar en la Argentina obligaciones negociables (ON), bajo de ley de Nueva York y pago cable (anti-corralito y anti-pesificación), y complementar con Cedears, del S&P 500 y el Nasdaq (SPY y QQQ), que se compran en pesos pero ajustan a dólar financiero y pagan dividendos en dólares”.

La selección incluye, para perfil conservador, 50 por ciento en ONs de YPF (YCA6P) y de Gemsa (MRCAD), y otro 50 por ciento en ETFs. Subiendo el riesgo, agrega acciones argentinas.

Por su parte, Gastón Lentini, asesor financiero e idóneo por CNV, sugiere, para quienes estén estructurando una cartera de inversión pensada para el retiro, alternativas de renta variable. “Los ETFs como el EEM, que invierte en mercados de países emergentes, o el EWZ que invierte en Brasil (ambos pueden adquirirse vía Cedears), son alternativas para complementar al ETF del índice S&P 500, que, en este momento, puede estar algo caro”.

“Para quienes busquen una renta fija -avanza Lentini-, empresas locales como YPF o Telecom presentan rendimientos en dólares de dos dígitos en sus obligaciones negociables o, mediante cuentas en el exterior, se puede invertir en bonos con rendimientos por debajo de 10 por ciento, aunque con mucha mayor seguridad jurídica”.

“Invertir para el retiro es una decisión importante, que requiere planificación y asesoramiento”, dice Fernando Pérez, gerente de Wealth Management de Banco Mariva, y postula que una persona

joven que puede asumir riesgo “debería disponer de un portafolio balanceado de 60 por ciento en acciones y 40 en bonos”. Aconseja: “El fin de ciclo de suba de tasas de interés constituye una oportunidad para inclinarse más hacia activos de renta fija. A medida que la tasa disminuya (producto de que la inflación responda), sería recomendable ir migrando a una mayor posición en acciones”.

La edad, claro, es determinante en el armado de estrategias. Damián Vlassich, analista *senior* de Equity de IOL invertironline, recomienda para los más jóvenes, “que pueden tomar posturas más agresivas en la selección de activos, dado que poseen más tiempo para recuperarse de caídas de mercado”, sumar, además de índices a través de ETFs, una selección de compañías de crecimiento o “growth”.

“Los más jóvenes cuentan con el factor tiempo a su favor, tanto como para esperar el desarrollo de tecnologías incipientes, como, por ejemplo, Inteligencia Artificial, como así también para tolerar eventuales correcciones”, explica Vlassich. En cambio, aclara, “pensando en personas que estén más cerca en su retiro, es aconsejable tener una mayor exposición en activos de renta fija, como pueden ser las ON”.

José María Aristi, *Head Portfolio Management* de Alpha Fondos Comunes de Inversión, pone la lupa también en quienes pueden asumir una cuota de riesgo y aprovechar alguna ventana de oportunidad. “La coyuntura en la Argentina presenta una relación riesgo-retorno, a nuestro juicio, bastante favorable en instrumentos de renta fija sobreños nominados en dólares (GD30, AL30 etc)”, define.

En términos generales, recomienda que, “para lograr retornos reales (por encima de la inflación) en forma consistente, debemos pensar en una cartera equilibrada entre renta fija y variable, con una mayor proporción de ésta última cuanto más joven se inicie el plan. La cartera se completaría con algo de Obligaciones Negociables en dólares y bonos CER y *dollar linked*, en proporciones variables, de acuerdo a cada caso en particular”, define Aristi.

# Matcheá con tu **financiamiento** *ideal*



- Cuotas fijas
- 100% online
- Aprobación en 48 hs

Accedé a nuestra garantía digital para hacer crecer tu negocio.  
La cita es en [www.garantizar.com.ar/digital](http://www.garantizar.com.ar/digital)

**Garantizar** 

Los expertos en planificación financiera se preocupan por subrayar que más importante que el tamaño del aporte para llegar a la meta es el tiempo y la constancia. Gianfranco Rojo Tanzi, socio de la Consultora BDI, lo explica del siguiente modo: "Si comenzáramos a los 30 años, y no tuviéramos capital inicial ahorrado, con US\$ 150 por mes, llegamos a jubilarnos con un capital de US\$ 310.000. En cambio, si comenzáramos a los 50 años, deberíamos contar con un capital inicial de US\$ 10.000 y aportar US\$ 1000 todos los meses para llegar al mismo resultado". ¿Qué recomienda sumar a la cartera? "Cedears de ETFs, como S&P500, Nasdaq, Dow Jones, entre otros, y renta fija con Obligaciones Negociables", responde.

### **Delegar el control**

Los seguros, en sus diferentes formatos, son el producto ideal para delegar al 100 por ciento la gestión y poner en débito automático la obligación de separar un determinado porcentaje mensual del ingreso. Es a prueba de olvidos y otras tentaciones.

Este tipo de planes pueden ser de contratación directa o un beneficio que otorgue el empleador a sus colaboradores. En este último caso, se usan también fideicomisos como instrumentos de ahorro e inversión.

Matías Manzo, gerente de Prevención Retiro, aclara, de entrada, un punto que se suele cuestionar o poner en la balanza a la hora de tomar decisiones de protección y ahorro a largo plazo: el costo de gestión vinculado a esta herramienta. "Si bien el producto tiene costos mínimos asociados a la administración de la cuenta, el cliente descansa en el manejo del portfolio (con todo lo que ello implica), delegando las gestiones en profesionales expertos en inversiones", explica. Vale aclarar, en este punto, que en todos los otros vehículos de inversión, se pagan comisiones también, tanto en la compra y venta de activos como bonos o acciones, o implícitas, en la cotización de un Fondo Común de Inversión (FCI).

"La performance de nuestra cartera, nos permite obtener rendimientos fi-

nancieros por encima de otras herramientas del mercado", aclara Manzo, el ejecutivo de Prevención, empresa que pertenece al Grupo SanCor Seguros, y pasa en limpio las ventajas generales que tienen los seguros de vida, vida con ahorro y retiro:

- \* el aporte es deducible en la liquidación del Impuesto a las Ganancias;
- \* el fondo acumulado se encuentra exento en el Impuesto a los Bienes Personales y es inembargable;
- \* el producto cuenta con rendimientos mínimos garantizados;
- \* en caso de contratación por parte de empresas en beneficio de sus empleados, el aporte no se considera como "remunerativo".

Zoladz, de Zurich, pone foco sobre otro punto importante en la Argentina: el resguardo de valor que proporcionan estas herramientas. "Los seguros de Vida de Zurich, tanto los de foco en protección (Zurich Options), como los de Ahorro y Capitalización (Zurich Invest), tienen sus aportes y coberturas en pesos argentinos, pero siguiendo el valor del dólar oficial. Esto permite mantener los objetivos de protección a lo largo del tiempo. Tanto las primas como los beneficios estarán ajustados a esta referencia, brindando seguridad y protección", explica.

### **Plan corporativo**

Las empresas también ponen el tema de la planificación de largo plazo de sus colaboradores entre sus objetivos. "Los empleadores están comenzando a reconocer la importancia del bienestar financiero como un pilar central del bienestar total. Entienden que, cuando los empleados se sienten cómodos con su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras, es más probable que sean productivos y comprometidos en el trabajo", describe Dolores Liendo, líder de Wealth de Mercer para la Argentina, el Uruguay y el Paraguay.

Los planes de pensiones son un beneficio que, a pesar de la crisis económica argentina, las empresas tratan de mantener e, incluso, incrementar para sus mandos medios y altos. "De la encuesta de Mercer sobre planes de pensión y re-

tiro en la Argentina, donde relevamos 395 empresas, podemos sostener que los beneficios tradicionales asociados con el retiro continúan siendo una práctica prevalente: el 62 por ciento de las empresas encuestadas tiene plan de pensión, está implementando uno o lo está analizando", dice Liendo y agrega: "El objetivo primordial es brindar la alternativa de contar con un complemento a la jubilación y, a su vez, fomentar el espíritu de ahorro a largo plazo".

En la misma línea, Diego Deza, director de Retiro de WTW, asegura: "Las empresas, una vez que implementan estos planes, difícilmente los cancelen o eliminan. La tendencia sigue siendo creciente, orientados, especialmente, a cubrir a los niveles gerenciales (con salarios superiores al tope de la Seguridad Social), ya que es en esta población donde se encuentran las principales deficiencias previsionales".

"La necesidad de generar un complemento al sistema de jubilación es imperiosa y, ahora, se sumó la problemática para las empresas de no poder intimar al empleado a jubilarse sino hasta los 70 años, por lo que hay un incentivo adicional a generar esquemas que les permitan manejar los recambios generacionales tan necesarios en las organizaciones", detalla Deza, experto en recursos humanos.

Estos planes de pensión o retiro corporativos utilizan vehículos como los fideicomisos (locales, o bien, estructurados en el exterior), fondos comunes de inversión o, también, seguros de retiro colectivo, con pólizas tanto en dólares como en pesos.

La mayor parte está estructurada con financiación compartida entre los participantes y la empresa. Es decir, ambos aportan (empleado y empleador) a la constitución del fondo de retiro que, al momento del retiro o en un plazo acordado, el beneficiario se llevará para complementar la jubilación.

En todos los casos, el tiempo y la planificación anticipada son las variables que marcan la diferencia entre un retiro sin estrés y otro con más dudas e incertidumbres económicas que certezas.

<AP> M.F.



# NUEVA CB300F TWISTER ATRAPAMIRADAS



NUEVA

CB 300F TWISTER

HONDA UTILIZA INFINIA





## Commodities

# Un futuro brillante

En lo que va del año, el oro ha tenido una tendencia positiva, acumulando 6 por ciento de suba en el primer semestre después de haber caído 0,2 por ciento en 2022. Todo lo que hay que saber para invertir

Crisis a escala global, conflictos bélicos, procesos de inflación rampante, incertidumbre en el plano político. Todos son ingredientes que fogonean el alza de la cotización del precio del oro. El metal precioso, hasta junio, al borde los US\$ 2000 la onza (28 gramos), es, desde siempre, un activo considerado refugio, una inversión que, si bien no multiplica la renta como otras opciones del mercado, termina transformándose en una opción para capear el temporal.

Su condición de inversión segura viene de larga data. "El oro fue, históricamente, un activo que actuó como reser-

va de valor en el mundo porque se suponía que sería aceptado en todas partes, igual que los diamantes. Inclusive, en situaciones de guerra, persecuciones y demás –destaca Eduardo Blasco, director ejecutivo de Maxinver-. Claro que hay que diferenciar el oro por el oro en sí mismo de las joyas, que eso puede tener además un valor artístico".

El oro es un *commodity* al cual su uso industrial le permite construir un piso en materia de cotización. Claro que esto, que le da solidez, no deja al lingote exento de cierta volatilidad, producto de los vaivenes de la plaza internacional.

"El oro tiene rachas. En general, si suben activos con rendimientos más claros y objetivos como las tasas de interés, el oro tiende a bajar", marca Blasco.

¿Qué elementos de mercado se deberían tener en cuenta para proyectar la estabilidad o la suba del oro como inversión rentable? "En principio, tenemos el balance entre oferta y demanda, con bancos centrales muy activos en la compra de oro en los últimos años. A medida que la inflación se incrementaba en 2022, los bancos centrales del mundo compraron 1136 toneladas de oro (valuadas en US\$ 70.000 millones). Esto representa la mayor compra neta de oro de parte de bancos centrales desde 1950, de acuerdo al World Gold Council", explica el *head* de *Advisory* de Puente, Guillermo Quiroga.

Hay, también, otros datos a contemplar como "la fortaleza del dólar y las tasas de interés, que son clave para seguir de cerca la cotización del oro, dado que existen otros activos refugio que, hoy, rinden lo que no rindieron desde hace 15 años, como los bonos del Teso-

ro estadounidense. La dinámica que puede darse es que los bonos del Tesoro pueden captar flujos de capital que hubieran ido inicialmente al oro”, advierte.

Cuando las tasas de referencia suben, producto de la política antiinflacionaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos, los activos globales se lanzan en el denominado *fly to quality* y dejan los activos refugio para generar renta en otros escenarios. De allí que la posibilidad de que el oro traspase nuevamente la barrera de los US\$ 2000 depende, casi de manera exclusiva, de las decisiones que tome el directorio de la Fed, encabezado por Jerome Powell.

“Que siga subiendo dependerá, en buena medida, de lo que termine sucediendo con la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal y las consecuencias que eso tenga sobre el dólar. Si asumimos que la Fed no seguirá subiendo la tasa, el oro podría tener algún respiro de corto plazo por la menor fortaleza del dólar. Pero siendo un activo refugio, para que tenga una tendencia positiva, debería verse materializado un escenario de *hard landing* o recesión profunda, algo que, por el momento, no se aprecia como el escenario más probable”, recalca Quiroga.

En el primer semestre, el oro tuvo una tendencia positiva, acumulando hasta el cierre de esta edición un 6 por ciento de suba, después de haber caído 0,2 puntos en 2022. Tras llegar a los US\$ 2050 por onza en mayo, se dio una depreciación hasta US\$ 1960, aproximadamente, a mediados de junio. “Esta caída, en parte, estuvo influenciada por la mayor fortaleza que tuvo el dólar –dice Quiroga–. Y esta fortaleza del dólar se dio en los días previos al acuerdo por el techo de la deuda en Estados Unidos, por la cautela general de los inversores”.

#### Años no tan dorados

Mientras la inflación en el mundo tiene de a ceder ante la agresiva política de tasas de interés, en la Argentina, por el contrario, el temporal arrecia. De allí que sopesar la posibilidad de invertir en oro como activo de refugio no deja de ser un ejercicio que realizan quienes tienen un capital que mover en el mer-

cado. La pregunta es si, a la larga, termina siendo buen negocio.

Blasco hace un poco de historia y contextualiza el escenario. “A principios de los '80, al aumentar el barril de petróleo, que saltó de US\$ 4 a US\$ 12, eso produjo una crisis y un proceso inflacionario en el mundo a niveles en que no estaban acostumbrados, del orden del 15 por ciento anual. Para ellos, eso era una locura. En ese proceso, subió la tasa de interés y el oro, como reserva de valor, llegó a superar los US\$ 800 la onza. Ahí, Paul Volcker (titular de la Fed) subió la tasa de referencia arriba del 20 por ciento anual. Hubo bonos de los Estados Unidos emitidos a 20 años que pagaban el 15 por ciento anual. Con semejante política inflacionaria, con semejante tasa de interés, el oro se cayó. Entonces, pasó de más de US\$ 800 la onza en la presidencia de Jimmy Carter a US\$ 250”.

Blasco reflexiona: “Si compraste oro a US\$ 800 y, después de 40 años, vale US\$ 2000, no existe peor negocio en el mundo que haber invertido en ese metal. In-

#### **“Que el oro siga subiendo dependerá, en buena medida, de lo que suceda con la tasa de la Fed”.**

Guillermo Quiroga,  
head de Advisory de Puente.

vertir a tasas de 0,4 por ciento da más”. “Al precio actual, el oro fue una mala inversión. El oro es un bien de resguardo, nada más. Si hubieran pagado US\$ 800 el metro cuadrado de algo desde la década del '80, hoy valdría 4000 o más. Este es un ciclo: a veces, uno se sube a estos ciclos. Con otros activos, hay gente que supo entrar y salir a tiempo y se ha hecho muy rica. Yo no tengo al oro en el foco”, agrega.

#### Joyas o lingotes

El oro es, en esencia, el mismo. Pero su versión en lingotes o joyas con contenido artístico hace que se bifurque el camino. “Son dos cosas distintas. La gente que viene a comprar oro ya viene decidida e informada. Es otro público. Hoy en día, se demanda más lingote que joyas”, resalta Florencia Valenzuela, a cargo del equipo de ventas del Banco de Joyas.

Desde lo estrictamente operativo, un inversor puede comprar un lingote de oro de 24 kilates –la oferta va desde un mínimo de 1 gramo a un máximo de 1 kilo– y llevárselo a su casa o bien dejarlo en resguardo y mantener en su poder la factura de compra y el certificado correspondiente. Y si bien el oro también es un componente de las reservas del Banco Central, no hay restricción alguna en cuanto a la cantidad que se puede adquirir en el mercado local.

“Creció mucho la inversión en oro y



monedas durante este último tiempo – asegura Valenzuela–. El inversor busca más el lingote, que es oro puro de 24 kilates. Hay personas que coleccionan y prefieren ahorrar en monedas. Pero el tema es que la mayoría de las monedas son de 22 kilates. Hay una diferencia de calidad pero cualquiera de las dos se transforma en una buena manera de ahorrar”.

Los ahorros rostizados por las llamas de la inflación y la incertidumbre que siempre genera un año electoral han azuzado la inversión en el metal precioso. Valenzuela enfatiza que “muchá gente está sacando el dinero de los bancos y compra oro para resguardar sus ahorros, ya que no hay acceso al dólar. Pueden comprar toda la cantidad que quieran. Algunas personas venden una propiedad y compran oro”.

Valenzuela coincide con los otros expertos en que las inversiones en oro son siempre a largo plazo. “Si uno toma como parámetro los últimos cinco años, el activo siempre tendió a subir. Es para comprar, resguardar y, con el paso del tiempo, se multiplica el valor de los ahorros”, aclara.

El Banco de Joyas cuenta con un servicio de guardado sin costo. “Hay muchá gente de distintas provincias que compra y lo deja guardado. Luego, se lo podemos enviar o lo retiran. Se les entrega la factura con el detalle de lo comprado. El inversor que vive en Capital Federal lo viene a buscar. Los que son de afuera suelen dejarlo acá guardado”, subraya.

En el Banco Supervielle, destacan que “también es posible invertir en oro en forma indirecta” a través de instrumentos financieros cuyos valores replican al del metal o lo siguen. “Estas vías ofrecen las mismas ganancias aunque sin tener un lingote en mano. Para eso, es preciso acudir al mercado de capitales y disponer de una cuenta de inversión”.

Una alternativa son los fondos de inversión por medio de ETF, siglas de *Exchange Trade Funds*. Estos cotizan en bolsa, se pueden negociar como acciones y, en algunos casos, reflejan el precio del oro. También, es posible in-

vertir en el denominado “cripto oro”, aunque el banco recalca que se trata de una acción “recomendada para inversores con experiencia”.

Los pros y contras de la inversión en oro quedan expuestos. Mover el capital en esa dirección pasa a ser, entonces, una decisión estrictamente personal. Quiroga lo resume: “Las características intrínsecas del oro como metal precioso es lo que le da su valor. Es un metal muy maleable y durable, que no se corroa. Además, es escaso y fue usado como reserva de valor por siglos. Y es por esto que se considera una co-

bertura natural contra la inflación en el largo plazo”.

“Pero si bien se la reconoce así, en el escenario actual, el oro compite contra otros activos refugio que se volvieron muy atractivos por su rentabilidad. Ejemplo: bonos del Tesoro de los Estados Unidos. Los más cortos rinden cerca del 5 por ciento anual en la actualidad, lo que los hace muy atractivos como inversión en comparación al oro. Más allá de esto, el oro subió 4,7 por ciento en los últimos 12 meses, en línea con el aumento de la inflación”, concluye. <AP> Gustavo García

## Portfolio

# Ahorros blindados

El mercado de las cajas de seguridad se mantiene estable pero con avances que se adaptan a los cambios de hábito de los consumidores. Todos los precios con los que se mueve el sector

Las cajas de seguridad son, al menos en la Argentina, el último rincón del sistema adonde una persona puede sentir que tiene a salvo sus activos. A distancia suficiente del andar delictivo, que podría violar hasta el más sofisticado de los escondites hogareños, y potencialmente al margen de una intervención estatal, la oferta del producto se expande más allá del ámbito bancario.

Por historia y tradición, los bancos fueron, durante mucho tiempo, los únicos o principales oferentes de cajas de seguridad en el mercado. Contratarlas, sin embargo, no es tan sencillo y, muchas veces, el filtro está dado en la obligación de tomar otros servicios con la entidad, la escasa disponibilidad y la lejanía física de un rubro mayormente concentrado en las zonas céntricas.

“La demanda es estable, no varió demasiado a lo largo del año. Y hay disponibilidad en muchas sucursales de todo el país”, aclaran desde el Banco Nación. La entidad trabaja con varios tamaños de cajas aunque lo que hoy tiene en oferta, mayormente, se focaliza en el segmento chico y mediano.

En este segmento es donde la demanda se vuelve persistente, encarnada en el ahorrista que le teme al fantasma del Plan Bonex y su *hermano*, el corrilito. El Banco Nación, entonces, pone a disposición cajas chicas que miden 10 x 15 x 60 centímetros, con un costo mensual de \$ 5004,22. Por su parte,

# Descubre la **Easy UPS 3-Phase Modular** de 50-250 kW (400 V), la solución definitiva para una protección de energía sólida.



**Fácil**  
de seleccionar,  
cotizar, almacenar,  
instalar, escalar  
y mantener.

**Aumente**  
la disponibilidad  
sin huella adicional.

**Inversión  
Optimizada**  
fácil de escalar  
a las necesidades  
de tu sitio.

**Tamaño de Rack  
de TI Compacto**  
Libera espacio para equipos  
que generen ingresos.

**Innovador Live Swap**  
Mantén tu carga protegida,  
tu negocio en funcionamiento y  
a tus empleados más seguros.

**EcoStruxure IT**  
Obtén soporte en  
cualquier momento.

**Elección Perfecta**  
para una variedad de aplicaciones  
industriales y de data centers.



Obtén la mejor protección  
de energía de su clase con la  
**Easy UPS 3-Phase Modular.**

Life Is On

**Schneider**  
Electric



En la Argentina, la demanda de cajas de seguridad crece 30 por ciento en año electoral; en el país, hay 800.000 cajas en bancos y 50.000 privadas.

en el caso de las medianas (25 x 30 x 60), el costo mensual es de \$ 8418,80.

La pandemia vino a cambiar, con su trazo grueso, el mapa del sistema bancario en la Ciudad de Buenos Aires. La fotografía del centro vacío, con reminiscencia de feriado permanente, obligó al Banco Ciudad a mutar su estrategia y llevar la oferta de cajas de seguridad hasta los barrios adonde residen quienes, ahora, desarrollan su trabajo en la modalidad *home office*.

“Nuestras cajas de seguridad están ubicadas en diversas sucursales de CABA, aunque ya no sólo en el Microcentro –aseguran los voceros del Ciudad–. Nos expandimos hacia los barrios y, también, tenemos disponibles cajas en la sucursal de la ciudad de Córdoba”.

Existen en el Ciudad cinco tamaños de cajas de seguridad. El más pequeño es de 10 x 15 x 60 cm, y el más grande tiene dimensiones de 0,60 x 0,60 x 0,60. “Las cajas más solicitadas son pequeñas y medianas y los alquileres pueden rea-

lizarse en forma semestral o anual”, explican en la entidad. El alquiler anual de una caja del tamaño más pequeño cuesta \$ 70.692 (más) IVA. De tamaño mediano, sale \$ 106.991 (más IVA).

Es requisito para tener una caja en el Banco Ciudad registrarse mediante la presentación de DNI; poseer una cuenta corriente o una caja de ahorro con un año de antigüedad, y presentar constancia de CUIT, CUIL o CDI. “En el caso de adquirir un paquete de producto o una cuenta Ciudad, se elimina el requisito del año de antigüedad de la cuenta”, aclaran.

El Banco Provincia de Buenos Aires, por su parte, desarrolla una política más selectiva. “Es un producto que se comercializa entre clientes que tienen varios servicios del banco. El pago se realiza por débito automático mensual de la tarjeta de crédito. Actualmente, la disponibilidad de cajas es menor al 10 por ciento de la capacidad total”, cuentan en la sede de la calle San Martín.

Su presencia en todo el territorio provincial hace que la oferta en números sea elevada. El Bapro tiene aproximadamente 52.000 cajas de seguridad distribuidas en 94 sucursales que ofrecen este servicio, aunque la mayor parte se concentra en las sucursales de Casa Central, Casa Matriz La Plata y Departamental Mar del Plata. Hay cajas de diferentes medidas, que van desde 9 x 15 x 60 centímetros hasta los 60 x 60 x 60. El costo trimestral de las cajas de menor tamaño es de \$ 9720, mientras que las más grandes alcanzan los \$ 59.400.

En el segmento de la banca privada, el Supervielle pelea el liderazgo palmo a palmo. “El banco tiene el producto disponible que, por cuestiones de espacio físico, no está en todas las sucursales. El cliente que desee adquirir una caja deberá consultar según su zona de residencia cuál es la más cercana”, explican en la entidad.

Y agregan: “Por otro lado, la gestión para solicitarla es personal en sucursal,

# Prevención Retiro

de SANCOR SEGUROS

**Tenemos una opción para que tu futuro esté lleno de oportunidades.**

Con nuestro seguro de **retiro**, encontraré con el futuro que querés.



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



Nº de inscripción en SSN  
0930

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)



SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

sacando un turno y firmando todos los requisitos administrativos y registros de seguridad. Estos requisitos de seguridad hacen que no sea un servicio contratable vía Internet en forma remota".

El Supervielle ofrece cajas chicas, cuyo precio trimestral oscila entre \$ 39.200 y \$ 42.700; medianas, desde \$ 47.250 a \$ 51.975; grandes, desde \$ 66.150 a \$ 76.545; y extra grandes, desde \$ 88.830 a \$ 96.390. "Con respecto a fluctuaciones en la demanda, al revisar las estadísticas para esta parte del año, no se observan movimientos considerables –resaltan–. El stock de cajas libres es estable, equilibrado entre clientes que dan de baja el servicio *versus* aquellos que lo contratan".

La plaza bancaria de la provincia de Córdoba es, por el peso productivo del distrito, una de las más relevantes del mapa financiero nacional. Allí, la oferta de cajas de seguridad tiene en Bancor a su máximo referente. "Ponemos a disposición de los clientes cuatro tamaños de cajas de seguridad que pueden rentarse por seis o 12 meses para resguardar bienes. Los interesados deben disponer de una caja de ahorro o de una cuenta corriente en el banco y ser mayores de edad", aclararon desde la entidad.

La escala de tamaños y precios, IVA incluido, es la siguiente: chica (medidas 8 x 10 x 31 a 8 x 26 x 54 cm) tiene un valor semestral de \$ 53.117,34 y anual de \$ 106.234,67; la caja mediana (10 x 15 x 38 a 17 x 26 x 54 cm), \$ 67.710,01 semestral y \$ 135.420,02 anual; caja grande (20 x 30 x 40 a 50 x 50 x 40 cm), \$ 91.058,29 y \$ 182.116,58; y la caja plus, \$ 106.234,67 y \$ 212.469,35.

En la comparación interanual del alquiler de cofres de seguridad, la demanda se mantiene estable. En mayo de 2022, la ocupación representaba el 75 por ciento de la capacidad en oferta; en el quinto mes de 2023, había bajado levemente, al 73 por ciento.

### **El boom de las cajas no bancarias**

Con el paso del tiempo, el servicio de las cajas de seguridad vio despuntar la oferta entre entidades privadas extra bancarias que, poco a poco, fueron ganando lugar en la plaza local a partir de la transparencia en

las operaciones y una atención focalizada en la comodidad del cliente al momento de operar. La tecnología y robotización del sistema tampoco son datos menores.

"Hausler viene creciendo en forma sostenida desde hace dos años pero el proceso se aceleró cuando lanzamos la primera sucursal robotizada. Es un modelo innovador. Las sucursales robotizadas están ubicadas en *shoppings* como el Unicenter y Alto Palermo. Generan una mayor privacidad a la hora de operar para los clientes y, por supuesto, también mayor disponibilidad", cuenta Carlos Gesino, CEO de Hausler.

¿En qué consiste la robotización? Es un sistema muy parecido al de un cajero automático. Se trata de un contenedor acorazado, con blindajes y niveles de seguridad europeos. Dentro de ese contenedor, hay un brazo robótico que

### **"En un año electoral, crece la demanda de cajas de seguridad y la incertidumbre por cuidar los valores".**

Juan Piantoni, CEO de Ingot.

gestiona las cajas de seguridad y, luego, una terminal de operación para el cliente. El usuario llega a esa terminal después de atravesar diferentes niveles de seguridad y validación de identidad, todo, por medio de biometría. Así, llega hasta el robot y solicita su caja de seguridad de forma totalmente autónoma, sin la necesidad de la participación de una persona que esté viendo qué hace. El cliente opera, deposita o retira y se va. Esto lo puede hacer en un centro comercial también durante un sábado o domingo, como si fuera un día hábil.

El negocio germinado en el ámbito privado se diferencia del bancario no tanto a partir del precio sino por las facilidades que le brindan al cliente. Gesino considera que "la clave del servicio es la amplitud de horarios, la flexibilidad de los plazos de contratación, la disponibilidad de cajas, que muchas veces en los bancos no se consiguen, y el acceso a las salas de negocios o salas de escritura que son totalmente diferentes

a las de una sucursal bancaria", agrega el ejecutivo.

El auge de la oferta privada viene a caballo del avance tecnológico y contiene también ciertos resabios de la pandemia. El primero, principalmente, le permitió a los bancos expandir sus operaciones vía *home banking*, lo cual en algunos casos llevó a la reducción de la cantidad de sucursales físicas y la inevitable merma de la oferta de cajas de seguridad.

Eso también impulsó la expansión de otros jugadores del negocio de cajas privadas no bancarias. Como Ingot, fundada en 2019 y que ya cuenta con seis sucursales: su casa central, en el Centro, y las de Punta del Este, Nordelta, Córdoba, Flores y Quilmes. Para 2024, proyecta aperturas en Thays Parque Leloir, Mendoza, Rosario, Salta y Neuquén, entre otros lugares. "En año electoral, crece la demanda de cajas de seguridad y la incertidumbre por cuidar los valores", asegura su CEO, Juan Piantoni.

Calcula ese incremento de demanda en 30 a 35 por ciento contra un año normal. "En la Argentina, cuando hay incertidumbre, la gente traslada lo mucho o poco que tiene al dólar. Es algo que no sucede en otros países. Y esos dólares están bajo el colchón o en cajas de seguridad bancarias o privadas", explica.

Según sus números, en el país, hay un mercado total de 800.000 cajas en bancos y más de 50.000 en empresas de resguardo de valores; en contraste, en los Estados Unidos, el 50% de las cajas de seguridad está fuera del circuito bancario y hay más de 2300 bóvedas robotizadas a escala global.

"Es una tendencia global consecuencia del proceso de digitalización de los bancos que están replegándose de todo lo relacionado con las sucursales físicas –recalca Gestino, de Hausler-. El cierre de sucursales hace que cierren cajas de seguridad o las concentren en unos pocos edificios. Esto genera una incomodidad a los clientes por el traslado. Hay un concepto de cercanía que está presente en este negocio. No querés tener tu caja de seguridad en la otra punta de la ciudad. Esto, que ya ocurre en Europa, también está pasando ahora en la Argentina". <AP> G.G.



# Amarok

Lo nuestro  
son los desafíos



FOTO NO CONTRACTUAL. EQUIPAMIENTO SEGUN VERSION. LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. ORIGEN: ARGENTINA. PARA MAS INFORMACION CONSULTE EN WWW.VOLKSWAGEN.COM.AR. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. AV. DE LAS INDUSTRIAS NO. 3101, GRAL. PACHECO, BUENOS AIRES.

**Garantía**  
**6**  
años  
o 150.000 km

# TOP BRANDS

El ranking exclusivo de APERTURA muestra, un año más, cuáles fueron las empresas que se destacaron por sus estrategias de marketing y comunicación. Los desafíos para llegar a las audiencias de hoy y cómo transmitir un propósito.

Por Ricardo Quesada

La marca tiene un valor intangible que puede cambiar el destino de una compañía. Si se hacen las cosas bien y se crea una imagen sólida, acorde con lo que se desea comunicar y el público objetivo, crecen las probabilidades de éxito. Con esto en mente, APERTURA realizó su ya tradicional ranking Top Brands, que refleja la opinión de los ejecutivos líderes en el país. Esta edición trae algunas novedades en los primeros puestos.

Al tope del listado, al igual que en 2022, se ubicó Mercado Libre. El gigante regional del comercio electrónico es desde la pandemia, la compañía más importante del país y esto se refleja en el valor que le otorga el mercado a su marca. En segundo lugar se situó Toyota, que subió un escalón en relación con el año pasado. La japonesa –al igual que toda la industria automotriz– está atravesando un proceso de transformación en el que, de a poco, van dejando atrás su modelo tradicional de fabricación y venta de autos, para con-

vertirse en una compañía que ofrece soluciones de movilidad. El tercer puesto, en tanto, fue para Arcor, que cayó un escalón respecto del ranking pasado. Coca-Cola (4º) y Cervecería y Maltería Quilmes (5º), en tanto, repitieron las posiciones de 2022.

**Cómo se hizo**  
**La elaboración de la edición 2023 del ranking Top Brands estuvo a cargo de SEL Consultores, firma dirigida por María Laura Calí, en exclusiva para la revista APERTURA. Para su realización, se encuestaron a 407 líderes de opinión (317 em-**

**presarios, 45 consultores de empresas y 45 periodistas) entre los meses de noviembre y diciembre de 2022. El instrumento de recolección empleado fue un cuestionario semiestructurado. Top Brands reconoce a los mejores en comunicación y marketing.**

Un poco más abajo en el ranking se observa a La Serenísima, pasó del octavo al sexto puesto. En tanto, en séptimo lugar se situó YPF, que escaló tres posiciones. Unilever saltó cuatro lugares para ubicarse octava y Google cayó tres posiciones y quedó como la novena marca del listado. El *top ten* se cierra con Apple, que tuvo un ascenso de tres peldaños.

El salto más pronunciado lo tuvo Visa, que trepó 12 posiciones y llegó al 22º puesto. La fintech Ualá, en tanto, fue otra de las destacadas y llegó al 19º lugar del ranking, 10 más que el que ocupó en 2022. Junto con Santander (21º) estas son las tres marcas que hicieron su ingreso al selecto listado que las ubica entre las 25 mejores marcas del país.

El ranking de los que más perdieron en 2023, en tanto, lo encabeza Banco Galicia (23º), que cayó nueve lugares en relación con el año pasado. Por su parte, Molinos Río de la Plata (24º) perdió siete posiciones, mientras que Natura (12º) resignó cinco posiciones y con ello su presencia entre las cinco mejores.

# 1.

## Mercado Libre

### El mejor amigo

La plataforma de e-commerce apuntó a segmentar su comunicación para llegar mejor a cada público. Para ello buscó apalancarse en las tendencias del momento y hacer énfasis en atributos como la comodidad de comprar desde el celular

“Nuestro objetivo es que todos vean a Mercado Libre como su mejor amigo”, dice Pablo García, vicepresidente de Marketing Commerce del gigante del comercio electrónico latinoamericano, que ocupó el primer puesto del ranking exclusivo de APERTURA Top Brands. Para llegar a la meta, explica, la compañía centró sus esfuerzos de comunicación en segmentar y personalizar la publicidad que ven los usuarios de la plataforma, seguir las tendencias que se ven la calle y, de cara a los vendedores, ofrecerles herramientas que les permitan incrementar su negocio.

Durante el último año, la compañía fundada por Marcos Galperin, decidió apuntalar su marca desde los beneficios que otorga el e-commerce. Atributos como el mejor precio, la mayor variedad

de productos, los envíos en 24 horas y la devolución de la compra fueron el eje de las campañas que buscaron generar confianza en las compras *online* entre los consumidores.

“Un buen ejemplo de ello es la acción que hicimos para Navidad. Con el Mundial de Qatar que terminó apenas una semana antes, todos dejaron las compras para último momento. Entonces decidimos poner énfasis en la comodidad de comprar desde el teléfono y recibirlo en casa 24 horas después, frente a la experiencia a veces caótica de hacerlo a último momento en una tienda física llena de gente. Y realmente funcionó muy bien”, destaca García.

El ejecutivo explica que además de la comunicación publicitaria tradicional, se hizo foco en la customización, la inteligencia artificial y el uso de canales alternativos. De esta manera, agrega, llegan con la oferta, el crédito o una categoría nueva que va a ser más interesante para el consumidor.

Además, desde la plataforma buscaron la manera de mostrarse relevantes frente a lo que pasaba en el mundo físico y tener una oferta acorde con las tendencias del momento. Lo hicieron, entre otros acontecimientos, para la serie de nueve conciertos de la banda británica Coldplay en River y con el furor de Gran Hermano, entre otros.

Fuera de la Argentina y en una acción que le valió un premio en el festival de Cannes, tras el intento de toma del Congreso brasileño en enero pasado, la plataforma publicó como producto a la venta con 99% de descuento la Constitución del país vecino. El título del producto era “Democracia”.

Para los vendedores, en tanto, la plataforma lanzó su propio sitio de videos en los que se pueden promocionar los productos. Los clips, de un minuto de duración, apuntan a que cobre fuerza el *social commerce*, poco desarrollado en la región.

“Vimos que era una estrategia que prendía y le buscamos la vuelta. Armamos un *feed* de *social media* dentro de Mercado Libre. En los videos, los vendedores pueden mostrar las bondades

Posiciones  
'23    '22    Empresa

Puntaje  
Evolución  
'22 - '23

#### LAS MARCAS LÍDERES

Pos.	Pos.	Marca	Puntaje	Evolución
1	1	<b>Mercado Libre</b>	100	0
2	3	<b>Toyota</b>	60,776	1
3	2	<b>Arcor</b>	53,168	-1
4	4	Coca-Cola	39,172	0
5	5	Cerv. y Maltería Quilmes	31,823	0
6	8	La Serenísima	18,261	2
7	10	YPF	17,715	3
8	12	Unilever	17,305	4
9	6	Google	17,046	-3
10	13	Apple	15,337	3
11	9	Globant	12,138	-2
12	7	Natura	10,979	-5
13	22	Samsung	8,994	9
14	19	Adidas	7,765	5
15	11	Ford	7,572	-4
16	15	Volkswagen	6,715	-1
17	20	Nike	6,585	3
18	16	Techint	3,599	-2
19	29	Ualá	3,536	10
20	18	Mercedes Benz	3,375	-2
21	27	Santander	3,277	6
22	34	Visa	2,969	12
23	14	Banco Galicia	2,857	-9
24	17	Molinos Río de la Plata	2,356	-7
25	23	Shell	2,227	-2

**“Llevar adelante la comunicación de una marca como esta, que tiene 100% de reach, tiene ventajas, pero también plantea desafíos”**

Pablo García, vicepresidente de Marketing Commerce de Mercado Libre

de sus productos de una manera diferente a cómo se venía haciendo. Es una herramienta que ayuda mucho a mejorar la experiencia de exploración”, agrega el ejecutivo y señala que desde que lo lanzaron se recibieron millones de visitas al *feed* de videos, que, según nuestros registros, ayudaron a ser decisores de compra.

Los resultados de estas acciones, explica, fueron positivos tanto en el corto, como en el largo plazo. Por un lado, la compañía siguió ganando participación

de mercado y logró crecer por sobre la media del sector.

Por otro, Mercado Libre obtuvo mejoras en indicadores clave como *top of mind* y preferencia. Este año, la compañía volvió a ingresar en el ranking de las 100 marcas más valiosas del mundo elaborado por la consultora Kantar. Y también en el que realiza la revista *Time* con las 100 más influyentes.

“Llevar adelante la comunicación de una marca como esta, que tiene 100% de *reach* tiene ventajas, pero también plantea desafíos. Todos los años tenemos la ambición de sorprender a los usuarios desde un lado que sea disruptivo, pero coherente con lo que venían viendo. Tomamos riesgos y tratamos de mover la frontera. Eso, a la larga, se nota y aunque no trabajamos para ello, terminan llegando reconocimientos, como los nueve premios que conseguimos en Cannes”, cierra.

## 2.

**Toyota**

# Vientos de cambio

Toyota apostó por integrar la comunicación de toda la compañía y poner el foco sobre el proceso de transformación que atraviesa

Desde hace ya varios años, el sector automotor está viviendo un proceso profundo de transformación. El modelo tradicional de producción y venta de vehículos se está dejando de lado lentamente con el objetivo de que las compañías se conviertan en empresas que ofrecen



soluciones de movilidad. Este fue el eje principal elegido por Toyota, número 2 del ranking exclusivo de APERTURA Top Brands, a la hora de pensar su estrategia de comunicación de marca.

“Queremos profundizar la comunicación para evolucionar como empresa de soluciones de movilidad y dejar atrás la imagen de ser solo un fabricante de autos. Para eso generamos acciones en toda la región e iniciamos una campaña con el concepto ‘todo lo que te mueve’. Siempre en pos de generar otro pilar importante: la sustentabilidad, porque nuestro objetivo es alcanzar la neutralidad de carbono en 2050”, dice Juan Pablo Grano, gerente general de Marketing de Toyota Argentina.

La japonesa estructuró su comunicación sobre la base de tres ejes: sustentabilidad, movilidad y confianza. Para cada uno de ellos realizó campañas y acciones específicas que la ayudaran a recorrer la transición como compañía.

Desde el lado de la sustentabilidad, su buscó hacer conocer de manera global cómo amplió el proceso de electrificación en los vehículos que fabrican. Y dentro de este segmento, se hizo foco en todo el *lineup* y las opciones de autos que se ofrecen –híbridos, híbridos enchufables, a batería y con celda de hidrógeno–, como alternativas más amigables con el medioambiente.

“Estas diferentes tecnologías van a permitir que los niveles de emisión estén de acuerdo a los desafíos que nos planteamos como compañía”, destaca Grano y detalla que hubo un fuerte trabajo para mostrar la ampliación del portafolio de vehículos híbridos, que ahora incluye a modelos fabricados en la región como el Corolla y el Corolla Cross. Gracias a estos esfuerzos, agrega, el 85% de los vehículos electrificados en la Argentina durante 2022 fueron fabricados por Toyota.

En cuanto a la movilidad, se continuó el trabajo para fortalecer Kinto, la compañía de *car sharing* que Toyota lanzó para unificar sus servicios de movilidad y que permite que cualquier usuario pueda usar un vehículo por el tiempo que necesite sin necesidad de comprarlo.



Al *car renting* tradicional, Toyota le sumó Kinto Fleet, que permite que una compañía alquile una flota completa y que la administración corra por cuenta de Toyota. El nombre de la marca Kinto deriva de la palabra japonesa *kintoun* o nube voladora, sobre la que se movilizaba Gokú, el protagonista de la serie de animé *Dragon Ball Z*.

Por último, en el eje de la confianza, Toyota quiso reforzar uno de los atributos que la llevó a ser la compañía automotriz número uno en la Argentina y en el mundo. Para ello, hizo un trabajo fuerte con los concesionarios para que brinden un servicio de posventa de excelencia.

“Sabemos que si ofrecemos calidad y un excelente servicio una vez que se

realizó la compra, se genera tranquilidad en los clientes, se alcanza un estado de *peace of mind*. Quien adquiere un vehículo Toyota sabe que va a lo seguro y tiene un respaldo muy fuerte”, asegura el ejecutivo.

Grano señala que, como eje adicional, la compañía comenzó a trabajar un vínculo con los consumidores más relacionado con las emociones. La marca, construida sinónimo de calidad y compra eficiente, históricamente había apostado a los atributos racionales, pero vio en su línea Gazoo Racing la posibilidad de apelar al amante de los autos deportivos y que encuentran diversión en la conducción de un auto.

¿El resultado? Un 60% de los que adquirieron el GR Yaris no eran clientes de la marca. Y a partir de allí ingresaron también en las otras líneas de vehículos.

“Hasta el momento comunicábamos cada eje por separado. Ahora, le queremos dar una estructura a toda la comunicación de la marca, para hacerla de manera integrada. Queremos dar una imagen integrada de toda la compañía”, concluye.

### **Sabemos que si ofrecemos calidad y un excelente servicio una vez que se realizó la compra, se genera tranquilidad en los clientes”**

Juan Pablo Grano, gerente general de Marketing de Toyota



**“Buscamos aquello que fuera característico de nuestra compañía y de nuestro ADN”**

Lázaro Quintín, gerente de Comunicación Institucional de Arcor

## 3. Arcor

### De Córdoba a Angola

Arcor celebró el hito de su primera planta africana con la realización de un documental. ¿El objetivo? Celebrar la dimensión internacional que tiene la marca

En 2022 Grupo Arcor cumplió 70 años y gran parte de su estrategia de comunicación giró en torno de ese acontecimiento. Cuando llegó el momento de pensar qué se haría este año, los responsables de marketing decidieron hacer un análisis y un diagnóstico de cuáles eran sus principales atributos diferenciales.

“Buscamos aquello que fuera propio y característico de nuestra compañía y de nuestro ADN. Fue así que encontramos que debíamos trabajar sobre conceptos como calidad, innovación y sustentabilidad, porque esa es la manera que tenemos de gestionar todos nuestros negocios”, explica Lázaro Quintín, gerente corporativo de Comunicación Institucio-

nal y Servicios de Marketing de Arcor.

En el caso de la sustentabilidad, la compañía definió tres pilares de trabajo: producción de alimentos sustentables, promoción de la prosperidad de las personas y preservación del planeta. Y para dar a conocer su estrategia, lanzaron una campaña de comunicación para reforzar su posicionamiento como referente del tema, a la que llamaron Huella positiva.

Otro de los hitos que tuvo la empresa el último año estuvo relacionado con la inauguración de una planta en Angola, la primera de la compañía en el continente africano. El hecho ameritaba una pieza de comunicación distinta a lo que se hubiera hecho hasta el momento.

Fue así que surgió la idea de hacer un corto documental con todo lo que implicó el proyecto. La pieza se llamó *Atravesando fronteras* y tuvo la dirección de Ernesto Kullok. Se recogieron más de 40 testimonios, entre ellos de trabajadores argentinos que viajaron a Angola a capacitar a los nuevos operarios.

“Básicamente quisimos contar el detrás de escena de un proyecto enorme: cómo fue trabajar con esa diversidad cultural y cómo un montón de personas se adueñaron del objetivo”, detalla.

En cuanto a la comunicación institucional, Arcor eligió realizar una campaña masiva llamada “No da lo mismo”. En ella buscaron dar cuenta del compromiso con la calidad en la producción y selección de las materias primas, con el espíritu de innovación y con la sustentabilidad.

“Calidad en toda la cadena de valor para seguir mirando al futuro y crecer, y sustentabilidad bajo el concepto de huella positiva”, agrega.

Por último, Arcor eligió destacar su dimensión internacional como compañía. La empresa llega con sus productos a más de 100 países y decidió trabajar la conexión emocional de un producto argentino presente en mercados exóticos.

“La fábrica en Angola, productos en China o en otros países siempre generan como mucho engagement con todos los públicos. Ni hablar con consumidores que muchas veces en viajan a países como China o de otros continentes y nos mandan fotos de lo que encuentran en las góndolas”, cierra Quintín. <AP>



# Tu vida nos inspira

A **innovar** junto a los mejores.

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

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

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



Alejandra Hartman es Lady Fierros

**Las redes sociales abren la posibilidad de explotar la marca personal y generar nuevos negocios. Solo hay que saber llamar la atención y crear una comunidad.**

En apenas 15 años, las redes sociales cambiaron de manera radical la manera de comunicar y, a la vez, abrieron infinitud de oportunidades para que miles de personas encontraran en ellas una manera de ganarse la vida. Prácticamente de un día para el otro, creadores de contenidos e influencers se encontraron con la posibilidad de crear su propia marca personal y, a partir de allí, hacer su propio negocio.

"Con la democratización del mundo digital y de la generación de contenidos mucha gente se dio cuenta de que tenía algo para decir y que podía ser escuchada por una audiencia a la que antes no

podía llegar. Con eso aparece la necesidad de construirse como marca y empezar a hacer todo desde ese lugar para lograr coherencia", explica Macarena Bacigalupo, cofundadora de Marca Sos Vos, y profesora de Marca Personal en la Universidad Austral.

La especialista señala que los creadores de contenido que logran el éxito en las redes, lo hacen no solo porque su contenido aporta algo, sino porque entendieron lo que implica comunicar como marca. Esas personas, agrega, entendieron que tienen algo distinto para ofrecerles a los demás y se enfocan en ese diferencial para crear su comunidad.

En principio, deben tener claro que participan del mercado de la atención en un medio en el que es muy fácil perderla y casi imposible recuperarla. Por eso deben aprender a generar curiosidad en la audiencia con un contenido atractivo y que logre el interés del usuario.

Pero, además, es muy importante lograr una coherencia que permita fidelizar a la audiencia. Cada uno de los posteos está contando una pequeña parte de uno. Si no se cuenta la misma historia en todas las redes, se genera confusión. Y una marca sin coherencia no es confiable. "La marca personal tiene que tratar de reflejarte tal cual sos.

Hay que encontrar el formato y el medio en el que podés brillar y destacarte. Y eso se aprende con prueba y error”, agrega Bacigalupo.

Ese fue el proceso que llevó a Gabriela Tomassoni a pasar del periodismo de tecnología a la construcción. Sus inicios como creadora de contenidos fueron en 2007, cuando comenzó a escribir un blog llamado El club de la mala madre. Con él logró crear una comunidad bastante numerosa para los estándares de la época. Tanto que llamó la atención de The Walt Disney Company para sumar el blog a su oferta de contenidos.

Todo parecía marchar viento en popa hasta que en 2015 sufrió un pico de estrés y tuvo que tomarse vacaciones obligadas. Una amiga que vivía en San Martín de los Andes le prestó una casa en construcción en medio de la montaña. Y, de pronto, se encontró sola y rodeada de materiales.

#### Ladrillo a ladrillo

“Me animé a seguir con la obra. Poner ladrillos, azulejos, pasar caños. Y descubrí no solo que podía hacerlo, sino que me gustaba. Nunca me imaginé que mi sustento iba a depender de un fratchato, pero aquí estoy”, cuenta.

Cuando volvió a Buenos Aires tenía decidido dejar atrás sus años en los medios y convertirse en albañil. Las redes sociales, donde es conocida como @mamaconstruye, la ayudaban a promocionar su trabajo, pero su pasado como periodista pudo más y de a poco empezó a hacer videos con explicaciones sobre cómo pintar, revocar o renovar los azulejos de la cocina.

“Empecé haciendo contenido por diversión y no con una visión comercial. Pero de a poco se formó una comunidad y con eso empezás a hacer contenido sobre la base de lo que te van pidiendo. Y hoy muchas empresas están buscando exactamente esto. No quieren el contenido que ofrece una agencia de publicidad, sino lo que tiene que ver con la experiencia”, cuenta.

Tomassoni sabe que sin una comunidad homogénea y orgánica –es decir, de seguidores no comprados– no podría hacer este trabajo. Y la manera de

crearla es interactuando con la gente. Despues son esas mismas personas las que empiezan a recomendar, comparten contenido y ayudan a crecer.

El uno a uno con los seguidores, agrega, es fundamental: “Siempre que hay una pregunta tiene que haber una respuesta. Puede que no sea en el momento, pero responder es fundamental. Hace que la comunidad sea más social que comercial y eso es lo que les interesa a las marcas”.

La comunidad también fue clave para Alejandra Hartman, más conocida como Lady Fierros. Licenciada en comercialización y con un master en negocios, su carrera profesional la llevó a los Esta-

“Vi que había mucho para hacer en materia de autos y mujeres. Somos la mitad de la población, pero representamos menos del 30 por ciento de las licencias de conducir. El 70 por ciento nunca intentó cambiar un neumático y muchas no se animan a llevar el auto al mecánico por miedo a no saber explicar o a que les cobren de más”, dice.

#### Sin prejuicios

Dispuesta a quitar prejuicios alrededor del auto, decidió meterse de lleno en el mundo de los motores. Pese a que había aprendido desde chica en el taller familiar, estudió mecánica y completó la carrera. A la par empezó a construir la



Gabriela Tomassoni da consejos de construcción en las redes sociales

dos Unidos y Colombia. Incluso, llegó a ser CEO de una compañía multinacional para la Argentina y Uruguay. Pero desde chica, su pasión fueron los autos.

Su padre tenía un taller mecánico en Villa Devoto y llegó un momento en que la sucesión de la compañía empezó a preocupar. Fue entonces que Hartman decidió hacerse cargo y, a la vez, enfrentar un doble desafío: insertarse en un negocio que ya estaba funcionando y en un mundo “de hombres” y muy machista.

marca Lady Fierros, con la que daba consejos en redes. Lo primero que hizo fue explicarles a otras mujeres cómo hacer puente si se quedaban sin batería.

“Recibí comentarios de mujeres y de varones. Y a partir de allí se fue generando una comunidad muy fuerte”, destaca y señala que eso llamó la atención de las empresas, que les quieren hablar a las mujeres porque son decisivas de compra del vehículo familiar en el 80 por ciento de los casos.

Hartman cuenta que las mujeres le

dieron un *feedback* positivo inmediato y cree que, en parte, es porque compartir conocimiento siempre suma. Pero, además, no había nadie que estuviera pensando en ellas como usuarias de autos. En el caso de los hombres tenía temor de lo que pudieran llegar a decir. Sin embargo, hoy el 15 por ciento de su comunidad son varones.

"El objetivo de la comunidad era darle continuidad al taller mecánico familiar. Empezó a generar un tráfico de clientes femeninos que no existían. Hoy llegan hombres porque la mujer los manda a nuestro taller", cuenta.

En 2009 Julieta Stefanizzi hizo su primer viaje a Nueva York y para saber bien qué hacer allá había recurrido a los foros de TripAdvisor. Por eso, cuando regresó decidió contar su experiencia. La sorpresa llegó cuando otros usuarios le empezaron a hacer preguntas y a pedir consejos.

Al año siguiente volvió a la Gran Manzana y ya, con más conocimientos sobre la ciudad, siguió participando de los foros. "En 2013 una chica que tenía un grupo Facebook decidí-

**Para construir una marca personal sólida es importante mantener la coherencia en el tiempo que permita fidelizar a la audiencia**

daco a Nueva York me pidió si podía ayudarla a administrarlo. Juntas armamos una comunidad que hoy tiene más de 50.000 miembros. Vimos que la gente siempre preguntaba lo mismo, así que hicimos una sección de preguntas frecuentes con sus respuestas. También empecé a armar itinerarios para mis amigos", recuerda.

Poco después, Stefanizzi comenzó a escribir su propio blog NY Again. Pero no creía que lo que hacía por *hobby* fuera a llamar la atención de las marcas.

"Hoy está un poco más tranquilo, pero en 2018 tuvimos un *boom*. Hice una

acción con United Airlines con la que otorgamos descuentos a la comunidad y la oportunidad de viajar en primera. También con sitios que venden atracciones para Nueva York", relata.

Para Stefanizzi, lo esencial es estar al día y compartir información que sea relevante para la audiencia. Y sobre todo, que no sea una obligación, sino algo que genere pasión. De lo contrario se hace muy difícil seguir. <AP> *Ricardo Quesada*

## Premios

# Otra coronación de gloria

La Argentina arrasó en el festival Cannes Lions 2023, el más prestigioso e importante en la industria publicitaria. Las agencias que rugieron y qué implica esta performance para el negocio.

Desde el 18 de diciembre de 2022, la Argentina parecía atravesar un estado de gracia (casi) total en todas las competencias en las que se presenta. Empezó con la coronación en el Mundial de fútbol profesional masculino en Qatar y a eso le siguieron otras preseas de to-

do tipo, como el doble campeonato del mundo en cestoball hasta el certamen continental de ajedrez y el premio al mejor muralista a nivel mundial. Otra día, otra coronación de gloria.

Ahora, el mundo de la publicidad volvió a poner al país entre los reflectores con la *performance* de las agencias creativas nacionales en el prestigioso festival Cannes Lions, el más importante para la industria. La Argentina se llevó 39 leones, uno de sus mejores desempeños históricos, y tres *Grand Prix*.

A su vez, GUT, fundada en 2018 por Gastón Bigio y Anselmo Ramos, se quedó con el triple premio la 'Agencia del Año', 'Agencia Independiente del Año' y 'Red Independiente del Año'. Esta vidriera no solo representa un valor intangible, sino que también implica una oportunidad para posicionarse a la hora de exportar servicios y pararse frente a nuevos clientes.

"Ganar un *Grand Prix* es el máximo galardón de toda la categoría a nivel mundial. Es un montón. Logramos lo que nunca antes la publicidad argentina había logrado y esto empuja a toda una industria", asegura Bigio. GUT se llevó 19 de los 42 premios que ganaron los representantes argentinos: 7 Oros, 7 Platas, 3 Bronces y dos *Grand Prix*.

La agencia cuenta con siete oficinas en el mundo y recientemente abrió su primera sede europea en Ámsterdam en marzo pasado. Los *Grand Prix* los obtuvo por dos campañas: por un lado, "La probabilidad Artois", para la marca de cerveza Stella Artois, en la categoría

**Medallero argentino en Cannes Lions 2023**

Agencia	Bronce	Plata	Oro	Grand Prix	Total
Dentsu Creative	2	1	*	1	4
Grey Argentina	*	4	4	*	8
<b>GUT Buenos Aires</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>19</b>
BBDO	1	*	*	*	1
Primo Buenos Aires	3	*	*	*	3
David Buenos Aires	2	1	*	*	3
Draftline Buenos Aires	3	*	*	*	3
Publicis	1	*	*	*	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>42</b>



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

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

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

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





GUT celebró como la "Agencia del Año" y se llevó dos Grand Prix

*Creative Data*; y, por el otro, “Tu pedido está en camino”, realizado para PedidosYa, en Mobile.

El otro gran premio argentino fue para Dentsu Creative, dentro de la categoría *Pharma*, por “Scrolling Therapy” para Eurofarma que involucró un trabajo en conjunto con los Estados Unidos y Brasil. “En la Argentina tenemos una cultura creativa muy arraigada por esa necesidad de destacarnos en un entorno competitivo y adaptarnos a las circunstancias de tantas idas y vueltas de la economía. Con consumidores cada vez más exigentes que buscan experiencias positivas. La creatividad local se ha destacado a nivel mundial más allá de las crisis y lo que sucedió en Cannes es una muestra más”, indica Leandro Zumárraga, CEO de Dentsu Argentina y Chile.

Del festival participaron 90 países y 26.992 piezas, de los cuales solo un 3 por ciento obtuvieron un premio. Si bien la Argentina ya había logrado una gran *performance* en 2014 con 45 leones, este fue el año con más *Grand Prix* juntos en su haber. En los 70 años de historia de Cannes Lion, las agencias locales acumulaban seis grandes premios hasta 2023 y ahora cuentan con 9 en su palmarés.

#### Las piezas ganadoras

“Fue un trabajo largo porque, por ejem-

#### Premios latinos en Cannes

Brasil	84
<b>Argentina</b>	<b>42</b>
México	19
Colombia	12
Perú	7
Chile	6
Uruguay	1

ple, la campaña de Stella Artois la venimos desarrollando hace dos años. El Mundial también generó un montón de oportunidades porque hubo muchas marcas que venían esperando ese momento para invertir fuerte”, destaca Joaquín Cubría, chief creative officer y partner de GUT. Para este trabajo se desarrolló un algoritmo, basado en tipos de vasos, color del líquido y otros factores, para determinar la probabilidad de que la cerveza que aparecía en algunas pinturas sea una de la marca.

“Hace 10 años al festival iban pocos clientes. Hoy eso cambió y es realmente una vidriera. Y cuando tenés estos batacazos después vienen muchas oportunidades de trabajo”, agrega Cubría. A su vez, comenta: “Ahora hay un entendimiento de las audiencias distintas, se busca ser relevante en audiencias más chicas, de nicho”.

En tanto, Dentsu Creative desarrolló, junto a Eurofarma, una tecnología de

reconocimiento facial para que las personas con Parkinson puedan interactuar en sus redes sociales usando gestos faciales. Este proyecto les valió también un león de Plata y dos de Bronce. “Las crisis empujan a la creatividad y las empresas necesitan esforzarse más para llamar la atención, destacarse y generar

alto impacto con presupuestos cada vez más limitados. Eso sin dudas estimula la inventiva”, señala Zumárraga.

Desde 2020 la compañía creó una unidad para exportar servicios creativos *intercompany* a los Estados Unidos, Canadá y España, principalmente. Para eso incorporaron 150 personas y el ejecutivo asegura que este premio puede servir como incentivo para la atracción y retención de talento.

“Creo que el mundo cambió y la publicidad también, sobre todo en este último tiempo con el auge del mundo digital, las redes sociales y las nuevas tecnologías. Esto le abrió a la publicidad la oportunidad de aprovechar nuevas herramientas para comunicar en diferentes formatos que generaron nuevas formas de amplificar los contenidos. Creo que Argentina supo subirse a esta tendencia”, analiza Silvina Seiguer, directora de Comunicaciones e Impacto Social para Kimberly-Clark Latinoamérica y jurado en el festival Cannes Lions. La firma ganó un Oro en la categoría *Entertainment for Sport* y un Bronce en PR por “La mancha” dentro de la campaña “Normalicemos lo normal”.

Otros que también se alzaron con un león fueron DraftLine, la agencia *in-house* de Cervecería y Maltería Quilmes, que consiguió tres con su publicidad “Coincidencias”, en la previa de Qatar 2022; y Grey Argentina, con ocho premiaciones (cuatro de Oro y cuatro de Plata), de las cuales siete fueron por “El Día Pospuesto” para la Liga Argentina de Lucha contra el Cáncer (Lalce).

Con sus leones, la Argentina se ubicó como el segundo país latinoamericano con mejor performance detrás de Brasil que lideró el ranking con sus 84 premios. <AP> Javier Ledesma Cascio



¿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:**



Premio Oro  
Mejor Publicidad  
elegida por los  
consumidores  
CAA 2021



Supermercado N° 1  
en Imagen de la  
Argentina  
Ranking  
SEL 2021



Primer puesto  
Octubre 2020  
Spot Publicitario  
más visto de  
Argentina



Profesionales de  
Marketing Digital  
que administran  
cuentas de  
Google Ads



Capacitación en  
Programas in Company  
para el Desarrollo  
Gerencial



Asociación  
de Cadena de  
Supermercados  
más grande  
del país



Auditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas  
de Donaciones



Premio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
Argentina



Premio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de Argentina

**Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.**

[www.coto.com.ar/empleos](http://www.coto.com.ar/empleos)

Encontranos en



"Buscamos que nuestro *claim* 'Queremos ayudarte' sea nuestra declaración de principios". Gabriela Balestrieri, gerente de Marketing de Santander Argentina, establece con estas palabras la estrategia que el banco desarrolla para construir una relación cercana con sus clientes. Se trata, según cuenta, de "transmitir nuestros valores a través de todo lo que hacemos. Algunos de nuestros valores incluyen la confianza, la transparencia, la responsabilidad, la innovación, el compromiso con el cliente, la inclusión financiera y el apoyo al desarrollo sostenible".

En 2017 Balestrieri asumió la responsabilidad de diseñar las acciones de marketing de la compañía. Lleva casi un cuarto de siglo en las filas de Santander Argentina y tiene firmemente incorporada la noción de proximidad que constituye uno de los pilares de una institución financiera que está particularmente orientada a la innovación tecnológica y la responsabilidad social.

#### **¿Cuál es la mirada de Santander en cuanto a la experiencia del cliente y cómo se refleja esto en sus actividades de marketing?**

En Santander tenemos una visión centrada en la experiencia del cliente. Buscamos brindar una experiencia positiva y relevante a través de todos nuestros canales y nuestra gente en cada contacto. En nuestras actividades de marketing

# Declaración de principios

Lidera la estrategia de marketing del banco desde 2017. Cuál es la mirada de la empresa y qué actividades desarrollarán.



esto se refleja a través de la creación de mensajes claros y atractivos, con humor, cercanos y empáticos. Buscamos la personalización de las comunicaciones, la atención a los comentarios en redes sociales y necesidades de los clientes. Trabajamos mucho en la simplificación de procesos y la mejora continua de la calidad en la atención.

#### **¿De qué manera se estructura la estrategia de la empresa?**

Nuestra estrategia de marketing en Santander está estructurada en base a nuestros objetivos de negocios y elementos claves, que definimos cada año. El cliente y la cercanía con

ellos, están siempre en el centro. Realizamos análisis competitivos y de tendencias, desarrollamos las campañas creativas y medimos todo para corregir con rapidez.

Repite una y otra vez la idea de cercanía. Ese concepto domina las horas de la empresa y su ejecución impone retos constantes. "El diseño de nuestras campañas enfrenta diversos desafíos. Pensamos productos y servicios para estar cerca de nuestros clientes, tenemos que identificar las necesidades y preferencias que son cambiantes, la competencia en el mercado ya no solo financiero, la gestión de una imagen de marca sólida y coherente en todos lados y la personalización de las comunicaciones para llegar de manera efectiva a nuestras diferentes audiencias", explica esta contadora pública egresada de la Universidad de Buenos Aires (UBA) que luego se orientó hacia la Licenciatura en Comercialización en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Todas y cada una de las acciones que emprende Santander Argentina están dirigidas, de acuerdo con lo que relata su gerente de Marketing, a "impulsar el crecimiento y la rentabilidad del negocio: adquisición y fidelización de clientes, promover e impulsar la imagen de marca, ser innovadores, mejorar la experiencia del cliente día a día". Para eso, con el soporte de la inteligencia artificial como instrumento para mejorar la eficiencia de las estrategias de atención al cliente y de marketing, se abrazan a conceptos tales como el marketing digital, la personalización de los mensajes, la experiencia del cliente, la sustentabilidad y la responsabilidad social. Balestrieri resume esa visión con un mensaje que define las metas del banco: "En Santander trabajamos mucho en educación e inclusión financiera. Tenemos muchas iniciativas para acompañar a nuestros clientes en su progreso". Porque, al fin de cuentas, todo se reduce a una cuestión de proximidad.

**<AP> Carlos Viacava**

# DEJAR HUELLA

TAMBIÉN ES BORRARLA



**Suscribite ahora:**  
[suscripciones@cronista.com](mailto:suscripciones@cronista.com)  
0800 222 7664

 **El Cronista**



Yeezy hizo de Adidas la empresa con más onda del mundo. ¿Cómo terminó tan mal la mayor colaboración desde que Nike se juntó con Jordan?

*Por Kim Bhasin y Tim Loh      Fotografías de Jessica Pettway*



En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**

El gran tropezón

Millones de pares sin vender de las Yeezy yacen en el purgatorio, apilados en depósitos de los Estados Unidos a China. Las zapatillas, algunas de las cuales se parecen a cómodos *sweaters* para los pies, otras semejan tener dientes en las suelas o se solidificaron en almohadas nubosas, habrían agotado ediciones limitadas años atrás. Ahora, aguardan su destino nueve meses después de uno de los mayores colapsos empresarios de la historia. Su dueño, Adidas, no decidió qué hacer con el producto creado por el hombre que, hasta hace poco, era su más prominente socio comercial: Kanye West, quien ahora se hace llamar Ye. El valor total de esas zapatillas: US\$ 1300 millones.

En la sede central de Adidas en la ciudad medieval de Herzogenaurach, Alemania, ejecutivos de alto nivel pasaron meses meditando el dilema. Consideraron descoser el logo de Yeezy en cada zapatilla, una por una, pero hubiera sido demasiado trabajoso. Contemplaron donarlas a víctimas de países castigados por desastres, como Turquía o Siria, pero eso podría activar un tráfico ilegal. Quemarlas en la más grande hoguera del mundo causaría una calamidad ambiental y triturarlas en pedacitos de plástico para que renacieran como pasto es sumamente complicado y poco satisfactorio. El *management* decidió, por fin, que empezaría venderlas cediendo una porción de las ganancias a entidades de caridad. El primer lote debía estar disponible a fines de mayo.

En los últimos años, una de las principales empresas de Alemania llegó a depender peligrosamente de una sola persona para cumplir con sus enormes metas financieras. En octubre, Ye remató una serie de arrebatos desquiciados con un torrente de expresiones antisemitas, lo que no le dejó otra opción a Adidas más que finalizar su acuerdo multimillonario en dólares con Yeezy y eliminar en un instante casi la mitad de las ganancias de la empresa. Para la fecha en que se disolvió la asociación, ese calzado representaba el 8 por ciento de la facturación de Adidas y el 40 por ciento de sus ganancias, calculó Morgan Stanley.

Más grave fue que el derrumbe dejó en evidencia problemas arraigados en Adidas que el éxito con las Yeezy había camuflado durante mucho tiempo. Ya nunca tendría que haber generado semejante porción de ganancias y no lo hizo hasta que algo se modificó en la empresa. Los ciclos de producción se desquiciaron en tanto Adidas inundó el mercado con cualquier cosa que pareciera prometedora, recurriendo a menudo a ideas antiguas. Las colaboraciones con Beyoncé y Prada no cumplieron con las metas. Los ejecutivos se equivocaron groseramente al calcular su estrategia durante la pandemia y, luego, perdieron presencia en dos de sus más vitales mercados en el exterior.

Ahora, Adidas debe afrontar la vida después de las Yeezy. El pasado otoño boreal, su directorio decidió soltar unos US\$ 17 millones para desplazar al CEO, Kasper Rorsted, más de tres años antes de que expirara su contrato. En vez de apostar a un visionario renovador como sucesor, el directorio se inclinó por una apuesta más sensata: Bjorn Gulden, el exitoso jefe de Puma.

En febrero, apenas semanas después de interiorizarse de los libros de Adidas, Gulden emitió una de las previsiones financieras más sombrías en la historia de la empresa. Este año, Adidas calcula que perderá unos US\$ 700 millones, el primer rojo operativo desde inicios de los '90. Antes de que la firma pueda siquiera pensar en un crecimiento lucrativo, tendrá que apelar a enormes descuentos para desprenderse de US\$ 6000 millones de productos que no vendió, la consecuencia, en gran medida, de enredos en la cadena de proveedores y de una sobreestimación de la demanda, un problema general del sector que muchos de sus competidores ya resolvieron. "Adidas necesita una transformación completa después del desastre de Yeezy", señala Janne Werning, directora de Mercados de Capital ESG y Correspondencia en el accionista alemán Union Investment. "Luego de todos estos años perdidos, Gulden tiene mucho trabajo".

Un día en marzo, cuando llevaba ya tres meses, Gulden reunió a una multi-

tud de periodistas y equipos de televisión para presentarse. El noruego alto y relajado, un maestro en el manejo de las expectativas, daba comienzo al proceso de rehabilitación de la marca. Dijo que Adidas es más que una acumulación de crisis. Es la segunda empresa de zapatillas del mundo, con ventas anuales por US\$ 24.000 millones, una marca con más historia que Nike y recursos que darían envidia a cualquier otra firma más pequeña. Prometió acelerar la toma de decisiones para que Adidas pueda aprovechar las tendencias mientras están de moda. "Volveremos a ser la mejor marca deportiva", declaró mientras hacía jueguito con una pelota de fútbol antes de patearla al auditorio.

Pero ni Gulden tiene respuestas fáciles sobre las Yeezy. Fue elogioso con la asociación desde el punto de vista del diseño de productos, la distribución y el *marketing*. "Fue una combinación fantástica —señaló—. Lamentablemente, la perdimos y vamos a tener que reemplazarla con muchas, muchas piezas".

**PUEDE QUE ADIDAS Y NIKE sean rivales eternos pero la batalla entre Adidas y Puma es personal.** Adolf "Adi" Dassler y su hermano, Rudolf, dirigían juntos una fábrica de zapatos hasta que se pelearon durante la Segunda Guerra, cuando Rudolf combatió en Polonia y Adi se quedó en casa. En 1948, Rudolf creó su empresa, Puma, y, al año siguiente, Adi fundó Adidas. La ruptura dividió en dos a la familia, lo mismo que la ciudad de Herzogenaurach, o Herzo, como le dicen quienes viven ahí. La rivalidad absorbió a sus habitantes: miles de ellos trabajan para uno u otro.

Durante décadas, los Dassler dominaron los deportes desde el básquet y el atletismo hasta los Juegos Olímpicos y los Mundiales de Fútbol. Pero su hostilidad fue tan intensa que, hacia los '70, no pudieron apreciar el ascenso de un advenedizo en Oregon. Adi Dassler no llegó a ver el derrocamiento de su empresa. Murió en 1978, cuatro años después que su hermano, justo antes de que Adidas tomara una decisión que habría de atormentarla desde entonces.

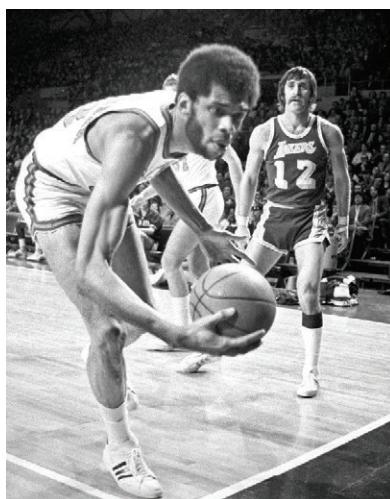
**"Adidas necesita una transformación completa después del desastre de Yeezy."**

En 1984 Adidas y Nike querían contratar a una estrella del básquet universitario estadounidense llamada Michael Jordan antes, incluso, de que pisara una cancha de la NBA. Los auspicios no eran nada nuevo: Adi Dassler persuadió a Jesse Owens de usar su calzado en los Juegos Olímpicos de Berlín de 1936. Los Dassler habían sido pioneros en la categoría de deportes inspirados en estilos de vida, como Puma con la exitosa zapatilla de básquet de Walt Clyde Frazier, y Adidas, al convertirse en la primera marca en zambullirse en la cultura callejera cuando le pagó al grupo de *hip-hop* Run-DMC para que use sus productos en la canción *My Adidas*, en los '80.

Dos estrellas del *marketing* en Nike, Rob "Rolling Thunder" Strasser y Peter Moore, le ofrecieron a Jordan un convenio de auspicio sin precedentes repleto de regalías, salario elevado y una marca personal denominada Air Jordan. Aunque Jordan era un fanático de Adidas, la alemana no quería pagar semejante cantidad. El año del debut de las Air Jordan, Nike facturó US\$ 126 millones a partir de esa línea, indica el agente de Jordan. Hacia fines de los '80, Adidas cayó al tercer lugar, detrás de Nike y Reebok.

La sociedad entre Nike y Jordan reformuló la dinámica de la industria de las zapatillas. Antes de que Adidas dejara ir a Jordan, el 75 por ciento de los basquetbolistas profesionales usaban la marca de las tres tiras. Nike consiguió pronto el dominio casi total; debido a la relevancia cultural del deporte en los Estados Unidos, que es el principal mercado deportivo del mundo, ese cambio fue sísmico. Durante décadas, una queja habitual entre los empleados de Adidas en ese país fue que sus jefes en Alemania no habían conseguido valorar la cultura estadounidense.

No fue sino hasta los '90, después de que los Dassler perdieran el control de la empresa y de que Strasser y Moore desertaran a Adidas, que la marca estuvo en condiciones de contraatacar. Cuando Moore llegó a la sede de Adidas, se maravilló por su archivo de productos, donde estaban las botitas blancas que había usado una leyenda como Mohamed Ali. "Este tipo, Adi, había sido el padre del 90 por ciento del sector", recordó Moore, según el Portland



Run-DMC en 1986 con ropa de Adidas; Adi Dassler en 1973; Kareem Abdul-Jabbar jugando para los Milwaukee Bucks en 1973.

Monthly. Su otro pensamiento fue preguntarse cómo había hecho Adidas para "meter tanto la pata".

Strasser y Moore introdujeron una nueva línea de prendas y calzado, utilizando los orígenes de la marca vinculados al rendimiento. Pero Strasser tuvo una muerte súbita a los 46 años por problemas cardíacos. Moore asumió brevemente como director de las operaciones en los Estados Unidos, mien-

tras que el acaudalado francés Robert Louis-Dreyfus se convirtió en CEO y llevó la empresa a la Bolsa. Detrás de él, vino el CEO alemán Herbert Hainer, quien compró Reebok en US\$ 3800 millones, en una apuesta para competir con Nike en los Estados Unidos. Entre los muchos empleados que Moore había preparado en Adidas, había un nadador espigado llamado Eric Liedtke. Después de trabajar en la oficina de Adidas en Portland, Oregon, lo enviaron a Alemania, donde supervisó el desarrollo de Boost, la tecnología de amortiguación que Adidas produjo con BASF. Por fin, Adidas tenía una respuesta a la plataforma Air de Nike, lo que revolucionó su línea de zapatillas de carrera. En 2014, Liedtke se convirtió en el primer estadounidense en dirigir las marcas mundiales en la empresa. "Herbert Hainer se me acercó y me dijo dos cosas para reformular la marca. Que podía hacer lo que fuera preciso y que no tenía que pedir permiso, sino consejos", recuerda Liedtke. Se concentró en crear las Jordan de Adidas.

KANYE WEST SIEMPRE HABÍA adorado las Nike. A fines de 2006, menos de un año después de que Mark Parker fuera designado CEO de esa empresa, invitó a West a actuar en el Gotham Hall de Manhattan delante de una multitud de famosos, entre los que estaban el director de cine Spike Lee y la leyenda de los New York Knicks Patrick Ewing. Estaban celebrando los 25 años de la Air Force de Nike, con 1000 pares en exhibición en todo el lugar. Más tarde, fotografiaron a West y Parker bosquejando ideas en un avión privado.

En los años siguientes, conforme el rapper sacaba varios discos, desarrolló con Nike las Air Yeezy. El calzado fue presentado en 2009, con un segundo modelo conocido tres años más tarde. Siguen siendo las zapatillas más codiciadas de la historia: al día de hoy, un par de Air Yeezy 2 Red October pueden venderse a US\$ 15.000 o más. El vínculo se avinagró cuando West exigió regalías por cada par vendido. "En Nike, me dijeron que no podían pagarme regalías porque yo no era un deportista profesional — contó West, tras la ruptura de la relación—. Les respondí que iría al Garden

a jugar mano a mano con cualquiera. Yo soy un deportista de rendimiento".

En Nueva York, durante ensayos del programa de entrevistas de Jimmy Fallon, West se reunió de manera discreta con Adidas. Consiguió un convenio pionero: autonomía con su propio estudio de diseño, honorarios por promoción y una tajada de las ventas. Hainer concedió a West lo que codiciaba el rapero. La primavera boreal siguiente, West se casó con Kim Kardashian en una fortaleza renacentista de la Toscana. Andrea Bocelli cantó mientras la novia caminaba hacia el altar.

Ejecutivos de Nike les habían advertido a sus colegas de Adidas en Portland que era difícil trabajar con West. Y el personaje tampoco se preocupaba por ocultarlo. "No hay empresa que pueda quitarme la voz y voy a gritar desde una montaña de m... todo lo que quiera", dijo a una multitud reunida en el Madison Square Garden, en 2013. Pero esas advertencias fueron desoídas cuando en Adidas resultó evidente que se habían asociado a una figura potencialmente transformadora. Justo después de que saliera la primera Yeezy de Adidas, West también empezó a usar las Ultraboost de la empresa y, de repente, se agotaban. La Yeezy Boost 350, que se agotó en 12 minutos el día del lanzamiento, fue designada Calzado del Año por Footwear News en 2015.

Adidas y West firmaron un nuevo acuerdo a 10 años en 2016 y esbozaron planes para ampliar los estilos de las Yeezy, abrir puestos de venta e ingresar en nuevos mercados. West no trabajaba para Adidas; las Yeezy eran un negocio independiente por el que ganaría dinero con cada zapatilla vendida. Contando con su propio equipo de diseñadores



Liedtke, entonces presidente de marcas en Adidas, con Ye en los estudios Milk de Hollywood en 2016.

y vendedores en Los Angeles, tenía libertad para emprender otros proyectos y organizar sus presentaciones. Sus empleados trabajarían de cerca con el nuevo equipo Yeezy de Adidas en Portland.

Adidas ya volaba alto en su racha más intensa en décadas, con las Boost impulsando las zapatillas para correr NMD R1, y la supermodelo Gisele Bündchen que posó desnuda, salvo por unas medias y unas Stan Smith, en Vogue Paris para promover las zapatillas de tenis. Mientras tanto, Pharrell Williams había inyectado vida nueva a la línea resurgida de calzado de básquet Superstar. Entre 2013 y 2016, las ventas de Adidas aumentaron un tercio, hasta US\$ 21.000 millones.

Algunos inversores, empero, se quejaban de que estaba gastando demasiado en su intento de tener onda. Alegaban de que, si Adidas no podía ser tan grande como Nike, al menos, debería ser igual de rentable. Por eso, cuando el consejo supervisor de Adidas salió a buscar un nuevo CEO que reemplazara a Hainer, pasó por alto a Liedtke y se arriesgó con Kasper Rorsted, un danés experto en números que había pasado por Oracle, Hewlett-Packard y Henkel. Rorsted, de inmediato, se deshizo de las divisiones distractivas en Adidas y reforzó las operaciones de comercio electrónico para eliminar vendedores intermedios.

Al principio, parecía que estaba lo-

grando algo. Las ganancias y el precio de las acciones de Adidas subieron y Rorsted fue nombrado el mejor CEO de Alemania por una revista económica de ese país. Pero todo el que supiera dónde revisar podía detectar grietas en tanto los clientes perdían el interés por los productos de siempre. Adidas inundó los comercios con las Stan Smith y las tuvo que retirar cuando se hizo evidente que había saturado el mercado. No había previsto suficientes productos que generaran interés. Salvo por las Yeezy.

YA DESDE QUE LA MARCA JORDAN comenzó su ascenso hasta un negocio de US\$ 5000 millones anuales, las colaboraciones en torno a tipos de calzado se volvieron la norma en empresas de prendas deportivas. Las estrellas promueven líneas de productos multimillonarios —como Steven Curry en Under Armour o LeBron James en Nike— y establecen relaciones personales con los ejecutivos. Cuando, en febrero, James superó el récord de puntos en Los Angeles, el multimillonario fundador de Nike, Phil Knight, estaba en la cancha. Se abrazaron después del partido: "Estoy tan contento de que estés aquí, hermano", dijo James. "No me lo habría perdido", respondió Knight.

West y Rorsted nunca tuvieron esa cercanía. El CEO jamás alegó ser un experto en zapatillas y aclaró que no quería interferir con el proceso de diseño. Pero pocos productos alteraron el sector como las Yeezy y Rorsted se había topado con uno que podía cambiar el juego. A los compradores habituales, les gustaban sus modelos y la comodidad, mientras que los revendedores profesionales vieron la oportunidad de ganar dinero con un artículo muy demandado. Las

### Cuánto valen en el mercado secundario (en US\$)



**1,8m**

Prototipo de las Air Yeezy de Nike



**15.000**

Air Yeezy 2 Red October



**3400**

Yeezy Boost 350 Pirate Black de Adidas



**1700**

Botas Yeezy Boost 950M

ediciones limitadas se agotaban en minutos y, mientras más difícil era conseguirlas, más gente las quería. Eso, unido a la capacidad de West de llamar la atención con sus publicaciones en redes, era una fórmula de miles de millones de dólares.

En 2017, el primer año completo de Yeezy con Adidas después de la extensión del contrato, las ventas netas llegaron a US\$ 300 millones y la empresa quebró los US\$ 1000 millones de facturación anual, indica un documento preparado por UBS y revisado por Bloomberg Businessweek. Pero, con el repunte de los ingresos, West se tornó más errático. Ejecutivos de Adidas atravesaron el primer susto público en mayo de 2018 cuando irrumpió en la redacción del sitio de chismes TMZ y se puso a divagar acerca de que la propiedad de esclavos era una opción para los esclavizados. En medio del escándalo, las acciones de Adidas se hundieron. Pero Rorsted, que había aparecido en Bloomberg Television para charlar sobre las ganancias decepcionantes de la empresa, sofocó toda insinuación de que la asociación finalizaría: "Ha sido un creador fantástico y no voy a decir nada más".

El equipo de Yeezy en Adidas no se sorprendió por la reacción del *management*. Empleados y asesores de Adidas, además de conocedores del sector, hablan de años de frustraciones por el comportamiento de West y de la renuencia de los ejecutivos a hacer algo. Más tarde, el equipo redactó una carta anónima a ejecutivos de alto nivel en la que hablaban de los impulsos totalitarios de West y sus actitudes, que habían causado indignación en algunos inversores que querían saber por cuánto tiempo se habían tolerado esos caprichos. Adidas organizó una investigación, reconoció que Ye había creado un entorno "complicado" y anunció que tomaría medidas para impedir a futuro esas situaciones laborales inaceptables.

No mucho después del incidente con TMZ, West sorprendió a Adidas cuando se mudó a Cody, un pequeño pueblo de Wyoming donde había grabado un álbum. Exigió que su equipo y parte del de



Un desfile de Yeezy en el Madison Square Garden en 2016.

Adidas se mudaron con él. Adidas empezó a construir un nuevo laboratorio de diseño en un centro de producción farmacéutica en el lugar y llevó maquinaria valuada en millones de dólares para hacer muestras de los productos. Después de meses de demoras y pausas, la instalación cerró en 2021 cuando West vendió su finca y regresó a Los Angeles.

Aunque Rorsted alababa en público a West, entre bambalinas, su relación se había deteriorado. Desde el comienzo, West exigió que las cosas se hicieran a su manera. A Yeezy, se le concedió un grado de independencia que no había gozado ninguna otra marca de Adidas. Pero Rorsted se negó a ponerle la alfombra roja, un punto de fricción puesto que el rapero sólo quería tratar con el jefe máximo. Rorsted quería tener el mayor control posible y West era incontrolable, dicen ex colegas.

En Alemania, Rorsted tenía problemas más grandes. A pesar de todas las peculiaridades de West, su línea de negocios, al menos, daba ganancias. Al comienzo de la pandemia, en 2020, los fanáticos de las zapatillas se lanzaron a la web de Adidas para absorber cada edición de las Yeezy. Pero, por fuera de la burbuja, las cosas no estaban bien. Al principio, Rorsted se negó a pagar el alquiler de los comercios cerrados temporalmente en Alemania, lo que provocó que consumidores y políticos atacaran a la empresa. Semanas más tarde, Adidas recibió US\$ 3300 millones en ayuda del Gobierno y los bancos alemanes, lo que la obligó a detener el pago de dividendos.

Ese verano boreal, después del asesinato de George Floyd en Minneapolis, empleados de Rorsted en Oregon organizaron protestas diarias contra su empleador. El personal de Adidas exigía cambios y sostenía que los jefes habían

creado un ambiente tóxico para las personas de color. Trabajadores como Julia Bond mandaron cartas a ejecutivos de alto nivel y prepararon una presentación de 32 páginas. "Siendo una de las pocas mujeres negras en la marca, lo que pido es lo mismo —escribió la diseñadora—. No sólo quiero que la marca condene el racismo, sino que sea activamente antirracista".

Rorsted desplazó a su equipo de RR.HH. y, durante varios meses, ocupó él mismo esa función. "En los Estados Unidos especialmente, no hicimos avances con la comunidad negra y nos tomamos eso muy en serio", dijo.

En marzo de 2021, presentó una estrategia a cinco años que proponía invertir US\$ 1000 millones en una "transformación digital", duplicar las ventas del comercio electrónico y conseguir un crecimiento rápido y confiable en China. El intrincado plan empezó a desmoronarse dos semanas después cuando los consumidores chinos boicotearon a las marcas occidentales que habían tomado partido en contra del algodón extraído de la región de Xinjiang, debido a la preocupación por el trabajo esclavo de los uigures, una etnia minoritaria. Antes de la pandemia, Adidas podía contar con que, al menos, el 30 por ciento del crecimiento de sus ingresos anuales venía de China. En 2022, los ingresos allí cayeron un 36 por ciento.

Luego, vino la invasión de Ucrania, que obligó a Rorsted a retirarse de Rusia, agravó el problema de inventarios de Adidas y separó una región entera donde Adidas había aplastado a Nike. También por esa fecha, Rorsted se desprendió de Reebok por US\$ 2500 millones, un tercio menos de lo que Adidas había pagado 15 años antes. En agosto, Adidas había borrado sus metas financieras y anunció que Rorsted se retiraría en algún momento de 2023 para permitir un "reinicio". West lo festejó en Instagram con una falsa portada del New York Times que decía: "Kasper Rorsted murió a los 60 años".

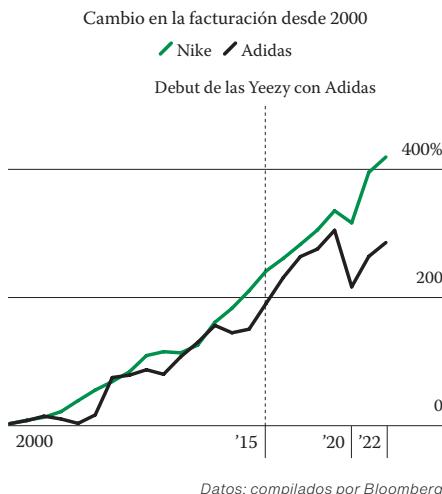
EN SEPTIEMBRE, WEST, quien ya se había divorciado y adoptado el nombre legal de Ye, levantó el teléfono a mitad de la noche y llamó a un periodista de

Bloomberg para contarle al mundo que se había cansado “del Estados Unidos corporativo”. Lo que incluía a Adidas, que en el año anterior le había facilitado US\$ 200 millones en regalías y que era la piedra angular de sus ambiciones como multimillonario. Acusó a la firma de robarle sus diseños y se decía decidido a dejarlo todo para emprender algo por su cuenta, liberado de los caprichos de jefes y consejos directivos. Documentos de Bank of America Corp calculaban que, en 2020, el valor de las Yeezy era de US\$ 3000 millones.

Durante esa llamada nocturna, Ye se quejó de que sus socios y la gente lo trataban como si fuera un loco. “¿Parezco uno?”, preguntó. Esa vez, respondió preguntas con calma y se tomó varios segundos antes de hablar. Opinó que Adidas era un mero proveedor logístico inclinado al trabajo servil, no a la creatividad. “Adidas sólo debería ser un socio industrial y de distribución —señaló—. No debería simular que tiene onda”. Aun así aclaró que quería encontrar la manera de que ambas partes siguieran ganando dinero, tal vez, compartiendo la “paternidad” de las Yeezy: él seguiría creándolas y Adidas podría venderlas. Dos días antes, había publicado en Instagram que Adidas ofreció comprarle su parte por US\$ 1000 millones y él lo rechazó.

Por esa fecha, algunos ejecutivos de Adidas se reunieron en privado con Ye. Según puede verse en el video sumamente editado que divulgó el equipo de Ye, a dos managers les dijo que estaban maltratando a la persona que, a su juicio, les había hecho ganar miles de millones. Se llevó consigo a Liedtke, el ex jefe de marcas de Adidas que ahora tenía su propia marca de ropa, y a Shervin Pishevar, inversor de Silicon Valley que había reaparecido como vicepresidente de Yeezy tras ser acusado años antes de delitos sexuales (Pishevar negó las acusaciones). En un momento, Liedtke, que parecía actuar como mediador, pronunció palabras de simpatía con las afirmaciones de Ye de que Adidas había copiado sus diseños. Un ejecutivo de Adidas

## El impulso de las Yeezy



aceptó que podrían mejorar la cooperación. Pero el rapero no parecía buscar reconciliación. Sacó su teléfono y le mostró pornografía a uno de los confundidos ejecutivos. “Tu peor pesadilla es que no te haga ver pornografía”, expresó.

La peor pesadilla ocurrió en octubre: Ye se puso una remera con la frase “White Lives Matter” en un desfile de prendas Yeezy en París. Pocos días más tarde, Adidas dijo en un comunicado que había puesto la colaboración bajo revisión. Luego, Ye empezó a formular insultos antisemitas. Instagram y Twitter lo suspendieron. A los empleados de Adidas y Yeezy, se les dijo que siguieran trabajando como si nada. Los nuevos productos de Yeezy siguieron llegando al mercado, y RBC Capital Markets calcula que Adidas generó unos US\$ 100 millones en ventas de Yeezy en las primeras semanas de octubre.

Ye siguió comportándose como si fuera intocable. “Puedo decir cualquier cosa antisemita y Adidas no puede echarme”, se ufánó, desenterrando los recuerdos de los vínculos de la empresa con el nazismo. Ye no parecía haber cruzado ninguna las barreras por conducta indebida. Al menos, no para Adidas: los otros socios empresarios, Gap, la casa de moda Balenciaga y la agencia de Hollywood Creative Artists Agency

anunciaron que habían finalizado sus relaciones comerciales con él.

A fines de octubre, Adidas afrontaba la presión creciente de consumidores, inversores y grupos de derechos humanos para que liquidara la asociación de las Yeezy. Antes de proceder, organizó su Semana Anual por la Inclusión, una cita de cuatro días que, puertas adentro, se presentaba como un paso para “crear una cultura de auténtica pertenencia”. Los jefes alentaron a los empleados a asistir o ver online las charlas y debates pensados para respaldar la igualdad en la organización. El director de Diversidad la consideró un triunfo; muchos empleados discrepan y algunos se negaron a participar, dado que el principal socio de la empresa vomitaba discursos de odio. Incluso, lo hicieron público. “Hasta que Adidas tome partido, yo no voy a tomar partido por Adidas”, posteó en LinkedIn un ejecutivo de marketing.

Rorsted, los *top managers* y el consejo supervisor sopesaban qué hacer mientras esperaban las opiniones de dos estudios legales estadounidenses. El 25 de octubre, Rorsted y la gerencia máxima organizaron una comunicación de dos minutos para decidir el fin de las relaciones de Adidas con Yeezy, y la liquidación inmediata de toda esa línea de negocios.

AL DÍA SIGUIENTE, UN KILÓMETRO Y medio al sur del predio de Adidas, Puma comunicó las más altas ventas y ganancias trimestrales en sus 74 años. Pero mientras el CEO, Gulden, daba una suerte de vuelta olímpica, en su mente estaba Adidas. Durante semanas, recibió llamadas de *headhunters*, accionistas y directores de Adidas interesados en saber si estaba dispuesto a reemplazar a Rorsted. Su contrato con Puma expiraba a fines de 2022 y no había negociado una extensión. A los 57 años, le quedaba otro capítulo por cumplir.

En 2013, cuando Gulden llegó a Puma, la marca afrontaba una crisis de identidad. Se había entrometido demasiado en la moda y, tras dos años consecutivos de caída en la venta de zapa-

“Adidas sólo debería ser un socio industrial y de distribución.  
No debería simular que tiene onda.”

tillas, debía reducir puestos de trabajo, cerrar sucursales y retirar productos. Gulden creía que la compañía precisaba subirse más rápido a las tendencias del sector y volver a sus raíces deportivas. A los pocos meses, firmó con el club de fútbol inglés Arsenal el mayor acuerdo de Puma como auspiciante y lanzó una campaña con la leyenda del atletismo jamaiquino Usain Bolt. Cuando las ventas de calzado de Puma empezaban a repuntar, Gulden les recordó a los inversores que fueran pacientes. "No se puede transformar a una empresa en 12 meses", dijo a comienzos de 2015.

En 2022, la facturación de Puma estaba por las nubes (casi se triplicó bajo la conducción de Gulden) y la mitad del crecimiento había ocurrido durante la pandemia. Su equipo había introducido zapatillas de rendimiento y una nueva línea para el básquet en los Estados Unidos, junto con más acuerdos de colaboración con famosos. Rihanna colaboraba en zapatillas y prendas. Jay-Z se convirtió en el director creativo y volaba a todas partes en el avión privado de la firma. En contraste con Adidas, Puma era más fuerte que nunca.

En el anuncio de ganancias de octubre, a Gulden, le preguntaron si estaba aceptaría el cargo en Adidas. "No tengo ninguna oferta de ellos", declaró de manera críptica. La semana siguiente, hubo noticias: Gulden abandonaba Puma y asumía como CEO de Adidas, cuyas acciones se dispararon 20 por ciento.

Cuando, en febrero, Gulden emitió su deprimente pronóstico de ganancias para 2023, hasta los analistas e inversores más veteranos quedaron consternados. La noticia hundió los papeles de la empresa y eliminó US\$ 3000 millones de valor de mercado. "Horrible", protestó Volker Bosse, analista en el Baader Bank. Los recortes esperados fueron "mucho más profundos de lo que se había proyectado". Pero los inversores ya parecían haber comprado el relato de Gulden: el golpe de perder US\$ 1300 millones por la cancelación de las Yeezy quedó amortiguado por los antecedentes excelentes de Gulden en Puma. Varios propusieron, incluso, comprar acciones de Adidas mientras siguieran baratas. "Una de las principa-



Gulden

les fortalezas de Gulden es su liderazgo y su capacidad de formar una cultura ágil, ganadora y de colaboración", opinaron analistas de Berenberg.

Pero el agujero que dejó Yeezy en la línea de productos de Adidas no para de crecer. Las colaboraciones con superestrellas de la NBA, como James Harden, Damian Lillard o Trae Young, generaron cierto éxito, pero nada parecido a lo de las Yeezy. Nigo, el amo de la ropa de calle que fundó A Bathing Ape y es director artístico de la marca Kenzo, de LVMH, firmó un convenio con Nike luego de trabajar por decenios con Adidas. Una línea de prendas de la marca Ivy Park de Beyoncé debía ser un gran triunfo pero no cumplió con las expectativas en sus primeros tres años: las ventas fueron US\$ 200 millones por debajo de las proyecciones y ambas partes acordaron poner fin a la sociedad (Gulden asegura que no hay una decisión tomada). Pharrell se incorporó recientemente a la marca francesa Louis Vuitton con el cargo de director creativo, lo que plantea dudas sobre el futuro de la colaboración más exitosa de Adidas al margen de las Yeezy.

De momento Gulden vuelve al yacimiento del pasado, algo en lo que la compañía siempre fue buena. Con un interés renovado por la vieja Samba, Gulden ordenó a las fábricas en Asia que aumenten la producción de modo que Adidas pueda aprovecharlas mientras haya demanda. Pero el mayor activo de Gulden bien podría ser la accepta-

ción de que Adidas ya no debería tratar de vencer a Nike en su propio juego. "No tenemos una cultura callejera alemana para exportar, así que debemos hacer algo diferente", dijo, en una reciente comunicación con inversores. Su nuevo plan tiene ecos de los de Strasser y Moore: apuntar a toda clase de deportistas, incluso, lo que usan equipos poco lucrativos, como zapatos de luchadores o botines de esquiadores. Luego, recostarse más en epicentros culturales como Los Angeles, Shanghai o Tokio, que generen diseños de productos con onda. "Adidas tiene un ADN especial que requiere de un modelo de negocios diferente al de los demás", agregó.

Pero no todos están listos para avanzar. A fines de abril, algunos inversores presentaron una demanda en un tribunal de Oregon acusando a Adidas de haber infringido durante años normas de los mercados de valores al no revelar los riesgos que sabía estaban vinculados a la sociedad con Yeezy. La empresa "hizo declaraciones falsas respecto de datos materiales u omitió expresar datos concretos" que habrían causado una baja en el precio de las acciones de Adidas, denunciaban los demandantes. La empresa lo niega y expresó su rechazo a esas "afirmaciones infundadas, por lo que tomará todas las medidas necesarias para defendernos vigorosamente".

Tras pasar meses en un limbo, muchos de los cerca de 90 empleados de Adidas que trabajaron con Yeezy en Portland o Los Angeles recibieron nuevas tareas. Ye desapareció casi por completo de la mirada pública. Dejó de verse con muchos de sus amigos más estrechos, con antiguos abogados o socios. El 31 de mayo, cuando debía empezar a vender el stock acumulado de Yeezys, Adidas apostó a que la gente se fijara en su postura contra la "discriminación y el odio" y no en Ye, quien, al menos durante un tiempo, cobrará una suma considerable. Aunque Adidas donará parte de sus ganancias a organizaciones como la Liga Anti-Difamación y una ONG dirigida por el hermano de George Floyd, seguirá atada al pago de regalías del 11 por ciento por cada par que venda. Si se vendieran todas las Yeezy guardadas en los depósitos, tendría que pagarle a Ye algo así como US\$ 150 millones. <BW>

# ¿Es el dólar lo correcto para la Argentina?

● Un ex banquero de inversión de Wall Street hace olas con un plan para abandonar el peso.



● Milei

El peso argentino tuvo una vida tumultuosa. En la década de 1980, fue derrocado temporalmente por una nueva divisa, llamada "austral". Un matrimonio pactado con el dólar en 1991 produjo algunos años de dicha pero terminó en un divorcio ruinoso. Más recientemente, el peso sufrió la humillación de ser calificado como la moneda de peor desempeño en los mercados emergentes.

Ahora, un economista argentino que se postula a la presidencia propone acabar de una vez y para siempre con las penurias de la divisa. Javier Milei, quien también es diputado, afirma que, para terminar con la inflación de tres dígitos, el país tiene que adoptar formalmente el dólar. "El peso se derrite como hielo en el desierto del Sahara", le gusta decir, aludiendo a la rápida devaluación de la moneda, que sólo en el último año perdió la mitad de su valor frente al dólar.

Si Milei gana en octubre y cumple con su promesa, la Argentina se convertirá en la economía más grande en dolarizar. Su PBI es cinco veces mayor al de Ecuador, la más grande entre las siete naciones soberanas que adoptaron el billete verde, según el Fondo Monetario Internacional.

Que no lo hayan hecho otros se debe a que es una solución de última instancia para países en situación desesperante. Categoría que, ciertamente, le cabe a la Argentina: en mayo, la inflación llegó al 109 por ciento y la tasa de interés de referencia del Banco Central se ubica en los 97 puntos. Economistas consultados por Bloomberg prevén una re-

cesión para 2023, que será la tercera en cinco años.

Un bizantino sistema de controles de divisas y tipos de cambio diferenciales no consiguió detener la caída del peso: el nuevo billete de \$ 2000 equivale a US\$ 4. Por el contrario, la maraña burocrática fomenta una dolarización de hecho. Ahora, los propietarios exigen que les paguen en dólares, lo mismo que los abogados, vendedores de instrumentos musicales y salones de bodas.

"La dolarización ya está ocurriendo", afirma Diana Mondino, economista y profesora de finanzas que se presenta al Congreso bajo el estandarte de Milei. "Los argentinos ahoran en dólares y hacen más y más transacciones en dólares".

Milei respaldó en público el plan de dolarización de Emilio Ocampo, un descendiente de una ilustre familia argentina que tiene un MBA de la Escuela Booth, de la Universidad de Chicago, y que en los '90 trabajó como banquero de inversión en Salomon Brothers, en Nueva York.

El año pasado, el libro que Ocampo escribió sobre la dolarización se agotó en las librerías. Pero la población, en general, es escéptica. Dos encuestas recientes a 1000 argentinos indican que alrededor del 60 por ciento se opone a la dolarización. "El dólar es un objeto de deseo en la Argentina pero la mayoría de los argentinos no sabe qué es la dolarización ni cómo afectaría a la economía local", señala Gustavo Córdoba, director de la encuestadora Zuban Córdoba y Asociados.

La desconfianza de quedar atados al billete verde tiene raíces traumáticas. A comienzos de los '90, mientras el país batallaba con la hiperinflación, economistas que asesoraban al presidente Carlos Menem propusieron una solución audaz: atar el peso al dólar en una relación uno a uno. El mecanismo, denominado "convertibilidad", fue sumamente exitoso en sus primeros años. La inflación se evaporó y se recuperó el crecimiento, lo que ayudó a que la Argentina se convirtiera en la preferida entre los mercados emergentes. El Gobierno de Menem se aprovechó del cambio en la opinión de los inversores para multiplicar la emisión de títulos que financiaran el persistente déficit fiscal.

La buena suerte se terminó a fines de los '90, cuando la combinación de precios bajos en los granos que exporta el país y la salida de dinero de los mercados emergentes lo hundió en una profunda recesión. El país consiguió un rescate del FMI, mientras una sucesión de mandatarios trataba de reanimar la economía. Eduardo Duhalde cortó la relación del peso con el dólar a comienzos de 2002, lo que lanzó a la moneda en caída libre.

Steven Hanke, profesor de economía aplicada en la Universidad Johns Hopkins que es uno de

los partidarios más entusiastas de la dolarización en el mundo, dice que en los '90 le aconsejó al Gobierno de Menem que se pasara al billete verde. Sigue convencido de que es el mejor camino. "Es hora de archivar el Banco Central y el peso y ponerlos en un museo", bromeó por mail. Milei afirma que, si lo eligen, va a "dinamitar" el Banco Central.

En la Argentina, varios economistas se pronunciaron contra la dolarización, alegando que, en los hechos, cederá el control de la política monetaria a la Reserva Federal estadounidense. Una de las posibles desventajas es que un dólar fuerte alentaría la demanda argentina de importaciones mientras que haría más caras las exportaciones, lo que podría preparar el terreno para una crisis en la balanza de pagos.

de los controles monetarios. Ocampo replica que esa afirmación es "absurda" y afirma que la devaluación es inevitable sin importar quién gane las elecciones. "No creo mucho en las encuestas que dicen que los argentinos se oponen a la dolarización —objetó Ocampo—. Si hablan con la gente en la calle, la mayoría ahorra en dólares".

El ex banquero de Wall Street compara los dólares con la pizza: hay una variedad de opciones en los gustos pero la masa es siempre el dólar. Una combinación posible podría ser un sistema bimonetario en el que dólares y pesos fueran ambos monedas de curso legal. Otro obligaría a los argentinos a cambiar todos sus pesos por dólares.

Ocampo, quien dejó su carrera en las finanzas para escribir libros sobre la historia argentina,



◀ Ocampo

Otros sostienen que la dirigencia argentina debería concentrarse en domar sus crónicos déficits fiscales, a los que culpan por la debilidad del peso y la inflación. "La dolarización le pone un chaleco de fuerza a un gordo, en vez de recetarle una dieta mejor", señaló un ex funcionario del Banco Central que pidió el anonimato para hablar con franqueza.

El economista argentino Luciano Laspina repitió esa idea con una metáfora diferente en un tuit del 27 de abril: "No tenemos que cambiar de correa, tenemos que dejar de ser perros".

Miembros de la clase política argentina ven con nerviosismo el ascenso en las encuestas de Milei, quien se define como libertario. En una entrevista televisiva en abril, el jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Horacio Rodríguez Larreta, indicó que, al comienzo, el plan de Ocampo sometería a los argentinos a una devaluación mucho más grande que la que generaría la liberación

aclara que no trabaja para Milei y no hace campaña para él.

Incluso, si ganara la presidencia de la Nación, Milei tendría que sortear enormes obstáculos para aplicar la dolarización, empezando por el problema de que, difícilmente, su coalición política consiga una cantidad suficiente de bancas en el Congreso para aprobarla.

Ocampo reconoce que, a pesar de sus intentos por hacer accesible el plan, su mecánica es difícil de entender por el público general. "No hay una explicación de TikTok para esto —avisa—. El problema de la Argentina es muy complejo y, para resolverlo, estamos diseñando una compleja ingeniería financiera. Para bien o para mal, la Argentina va a dolarizarse". <BW> Ignacio Olivera Doll

THE BOTTOM LINE. El favorito en la carrera presidencial de Argentina quiere convertir al dólar en la moneda oficial y "dinamitar" el Banco Central.

Financistas profesionales de demandas quieren ganar con las causas climáticas.



## El dinero detrás de la inminente

Los afectados por desastres ambientales acuden a la Justicia para resarcirse. ¿Quién debería financiar esas acciones?

Por Camilla Hodgson  
en Londres

En 2009, un pozo frente a la costa del oeste de Australia derramó grandes cantidades de petróleo en el Mar de Timor. El derrame, que duró dos meses y medio, causó daños catastróficos en la vida marina y alteró los medios de vida de miles de agricultores indonesios, que vieron destruidos sus cultivos de algas marinas.

A fines de 2022, la empresa que operaba el pozo negoció el fin de años de disputa legal con unos 15.000 agriculto-

res indonesios que habían presentado una demanda colectiva. PTTEP Australasia aceptó pagarles 192,5 millones de dólares australianos, el equivalente a 102 millones de libras esterlinas, a manera de indemnización pero sin admitir la responsabilidad.

“Fue un arreglo fuerte...nos entusiasmó cuando lo firmamos”, recuerda Rebecca Gilsenan, abogada de Maurice Blackburn que representaba a los agricultores.

Pero no sólo los indonesios se sintieron aliviados cuando, por fin, se llegó a un acuerdo. Harbour Litigation Funding, una firma con sede en el Reino Unido que financia demandas complejas a cambio de una parte de las compensaciones, gastó unos 17 millones de

libras en el caso, presupuesto que incluía dinero para la embarcación y las motos de agua que se precisaban para llegar hasta los agricultores ubicados en zonas alejadas y sumarlos a la demanda. A cambio, Harbour se quedó con 43 millones de libras, equivalente a las dos quintas partes de la suma total.

“Siempre es difícil conseguir deducciones considerables de las compensaciones —reconoce Gilsenan—. Pero ese acuerdo lo firmaron todos (los agricultores)”.

Maurice MacSweeney, director de Finanzas legales y Planificación de ventas en Harbour, afirma que PTTEP “presentó batalla” y observa que las empresas con “grandes billeteras” hacen difícil la presentación de ese tipo de acciones cuando no hay poderío financiero.



Adam Heppinstall, abogado de Henderson Chambers, de Londres.

## ola de demandas ambientalistas

El volumen de demandas internacionales vinculadas a temas ambientales o del clima creció rápidamente en los últimos años, con acciones que buscan indemnizaciones de parte de las empresas vinculadas a perjuicios ecológicos que suscitan interés creciente.

En Londres, la minera BHP afronta una de las más grandes: una demanda colectiva por 36.000 millones de libras que presentaron 700.000 damnificados por el derrumbe en 2015 de la represa Fundao, en Brasil. El desastre liberó enormes cantidades de desechos mineros y contaminó cientos de kilómetros en los cursos de agua.

“Si le preguntan dónde estaban cuando sucedió, la gente se acuerda”, dice Ana Carolina Salomao, directora de In-

versiones y socia del estudio legal Pogust Goodhead, que representa a los demandantes. “Es nuestro 11-S”, define.

Sólo presentar la acción costó unos 70 millones de libras, que fueron financiados por inversores como Prisma Capital, de Brasil, o North Wall Capital, del Reino Unido.

BHP “niega plenamente las acciones presentadas en el Reino Unido y seguirá defendiendo la causa”.

Las acciones legales presentadas en tribunales de Europa a Australia también se convirtieron en la herramienta preferida para forzar la toma de acciones rápidas de parte de gobiernos y empresas en relación con el cambio climático.

“Creo que estamos entrando en un momento dorado para las demandas por

el clima —opina Jolyon Maugham, fundador de la entidad sin fines de lucro Good Law Project—. Es una función que, a la vez, repercute en sus entornos sociales y también sirve para comprender los límites de lo que pueden hacer los políticos”.

Ese tipo de litigios son “absolutamente necesarios para que las personas rindan cuentas por no haber tomado suficientes acciones frente al cambio climático”, indica Ian Fry, enviado especial de la ONU para la promoción y protección de los derechos humanos en el contexto del cambio del clima, quien está reuniendo pruebas sobre legislaciones y demandas relacionadas al tema.

Los costos suelen ser solventados por entidades sin fines de lucro o por gru-



pos filantrópicos como la Fundación de Inversiones para la Infancia o la Fundación para la Legislación Internacional sobre el Medio Ambiente, junto con compañías de financiamiento colectivo.

Pero la atención creciente en las causas que buscan compensaciones por daños ambientales o del clima, y el nuevo interés de los reguladores por el “blanqueo ecológico” corporativo, convirtió las disputas legales en una oportunidad de negocios.

Financistas profesionales de demandas, junto con inversores que van desde fondos de pensiones a oficinas familiares, quieren ganar dinero a partir de las acciones vinculadas con el clima.

Mientras algunos aceptan la situación, otros señalan que los inversores tienen prioridades diferentes a las de los

demandantes y los grupos sin fines de lucro, y apuntan que sus honorarios no siempre son transparentes. Preocupados por ese mercado en crecimiento, legisladores de la UE propusieron nuevas regulaciones para organizar ese espacio.

También, se teme que los financieros que buscan ganancias seleccionen los casos basándose en la posibilidad de conseguir la victoria o en el tamaño potencial de la retribución, antes que en su impacto ambiental o en la sociedad.

Pero los financieros responden que son necesarios. Stephen O'Dowd, director *senior* de Finanzas legales en Harbour, afirma que la cantidad de financiamiento necesario para presentar la demanda contra PTTEP superaba los medios de los agricultores indonesios, y agrega que “fue un caso muy difícil. To-

dos pensaban que estábamos locos por sostener la acción”.

#### **Punto de inflexión**

Gran parte de las demandas ambientales están vinculadas a la solución de hechos específicos como derrames de petróleo. Pero especialistas de estudios de abogados, científicos y ONG investigan ahora posibles acciones por las cuales se hace responsable a una empresa de su aporte al calentamiento mundial. Muchos abogados creen que sólo se trata de encontrar el caso adecuado.

“Soy optimista de que vamos a presentar una acción y tendremos éxito”, señala Martyn Day, cofundador del estudio legal Leigh Day. Dicha acción “causaría un cambio significativo en la forma de operar de las multinacionales...Se trata de encontrar el caso adecuado con la legislación adecuada...y habrá financieros contentos de ayudar”.

Dos casos testigo contra supuestos contaminadores —uno dirigido al gigante de la energía RWE y el otro, contra la cementera Holcim— ya están en marcha y se los observa con atención.

**Se teme que los financieros seleccionen los casos en base a la posibilidad de ganar o al tamaño potencial del retorno, en vez de su impacto ambiental o en la sociedad.**

Las empresas también afrontan crecientes riesgos legales ahora que varios reguladores, incluyendo a los que se ocupan de temas de competencia, publicidad y mercados de capitales en varios países, tienen en la mira al blanqueo ecológico y a las revelaciones vinculadas al clima, en tanto grupos activistas se convirtieron en accionistas de empresas contaminantes con la idea de objetar estrategias que consideren inadecuadas.

Alex Cooper, abogado del grupo de investigaciones Commonwealth Climate and Law Initiative, afirma que la ola de acciones contra grandes empresas “probablemente se demoró dos o tres años...Pero creo que vamos en camino”.

Las empresas que ya sienten la presión son las que producen o consumen combustibles fósiles. En mayo, el 9 por ciento de los inversores de ExxonMobil, incluido el principal fondo de pensiones de Noruega, KLP, respaldaron una resolución de los accionistas que pedía a la empresa que revelara los riesgos que enfrenta por demandas ambientalistas.

Junto con otras grandes petroleras, como Chevron o Shell, Exxon afronta significativas acciones legales en los Estados Unidos de parte de ciudades, condados o estados en relación a campañas de supuesto “engaño” sobre el cambio climático y el papel que tuvieron sus productos en causarlo.

Si sólo algunas de las demandas fueran exitosas “ciertamente, estaríamos hablando de la mayor retribución de la historia estadounidense, que fácilmente superaría el billón de dólares”, arriesga Lee Wasserman, director del grupo filantrópico del Rockefeller Family Fund. La entidad hizo donaciones a EarthRights International, una ONG que participa de varias demandas.

“Estamos muy cerca del momento en que cantidad de estudios (legales) darán ese salto” y empezarán a representar a clientes en ese tipo de casos, momento en el que la industria de los combustibles fósiles afrontará cientos, no decenas, de casos, agrega.

### ¿Quién paga los abogados?

En tanto las demandas por el clima se acercan a un período de expansión que,

potencialmente, podría ser transformador, la atención se vuelve a quiénes y cómo las están financiando.

El financiamiento de demandas profesionales se adapta especialmente al paisaje legal estadounidense, donde las indemnizaciones ascienden a miles de millones de dólares y el lado perdedor normalmente no debe cubrir los honorarios del ganador. También, creció rápidamente en Australia y el Reino Unido, donde se lo utilizó para presentar acciones colectivas contra los vinculados al *dieselgate*, el escándalo por las emisiones de vehículos.

Para los inversores que buscan un tipo de activos no relacionados con los mercados financieros en general, o in-

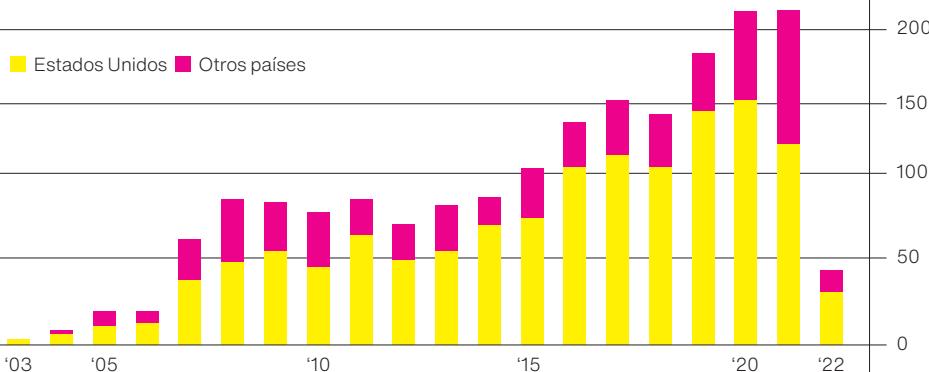
para respaldar unas 20 demandas. El negocio “comprometido” con demandas ESG de Woodsford, que creció en los últimos cuatro años, ayuda a identificar, producir y financiar acciones que impliquen “infracciones significativas en (temas) ambientales, sociales o de gobernanza (ESG, en inglés)”, dice Steven Friel, su director ejecutivo. La mayoría se refieren a cuestiones de gobernanza, como supuesto lavado de dinero, pero “estamos trabajando con miras a lo ambiental”, acotó Friel.

Los financieros invierten en una cartera de casos y pueden cubrir los costos de abogados y expertos, además de cobertura de seguros. La mayoría trabaja con el criterio de no cobrar honorarios

### Las disputas relacionadas con el clima se dirigen a los tribunales

Casos relacionados con temas de medio ambiente y clima.

Enero a Mayo 2022



Fuente: London School of Economics Global Trends Litigation report

versiones catalogadas de “sustentables”, el financiamiento de causas vinculadas al clima se erigió como una opción que los intriga. Aristata Capital recaudó 39 millones de libras el año pasado de aportantes, como el Capricorn Investment Group o el Soros Economic Development Fund, para invertir en acciones con “impacto social o ambiental mensurable”, señaló su fundador, Rob Ryan.

“Nuestros inversores son, en su mayoría, inversores de impacto puro, que buscan buenos rendimientos y efectos significativos que puedan medirse”, apuntó, antes de agregar que el grupo busca incrementar el tamaño del fondo hasta los 50 millones de libras y usarlo

si no hay éxitos y sólo reciben dinero si obtienen reparaciones. Su tajada varía en función de lo riesgoso del caso, pero la más común ronda el 25 por ciento.

Los estudios legales también pueden financiar acciones con el modelo similar libre de honorarios en caso de derrota. Pero las firmas que toman acciones ambientalistas suelen ser estudios especializados antes que grandes despachos comerciales que podrían tener conflictos de intereses debido al trabajo que cumplen para otros clientes, como mineras o grandes petroleras.

“Muchos estudios ganan cantidades de dinero de las empresas de combustibles fósiles y, por eso, es tan pequeño el

grupo de los bufetes que quiere o pueden tomar los casos ambientales”, explicó Joe Snape, socio de Leigh Day que lleva una demanda contra Shell a nombre de las comunidades nigerianas de Ogale y Bille en relación con un derrame contaminante.

Pero lo que están dispuestos a financiar los inversores que buscan ganancias suele diferir de lo que apoyan los grupos filantrópicos. El caso testigo RWE, que se tramita en tribunales alemanes, presentado por un agricultor peruano que acusa al grupo de contribuir al calentamiento del clima que está derritiendo el glaciar en lo alto de su pueblo, podría adquirir una importancia desproporcionada si culmina con un triunfo que fije precedentes. Pero esas acciones son, en sí, mismas riesgosas y caras —el caso RWE costó hasta la fecha 750.000 libras financiadas con donaciones— y suelen extenderse por años.

Patrick Moloney, director ejecutivo de Litigation Capital Management, dice que está “viendo lo que pasa” en el espacio ESG, pero aclara que, “en los hechos, no se presentaron muchas acciones que cumplan con los criterios que necesitamos”.

“Pretendemos que los principios legales vinculados a las disputas estén razonablemente bien establecidos”, acota.

Lucas Macedo, gerente *senior* de Casos en Nivalion, precisa que la entidad descarta nueve de cada 10 casos que les llegan, algo que está en línea con lo que sucede en el sector. “Los financieros le escapan a establecer nuevas legislaciones —aporta—. No queremos que nos vean como inversores especulativos”.

En una entidad sin fines de lucro como Good Law Practice, las prioridades son distintas. “Muy bien podría elegir solo casos ganadores. Podríamos tener una tasa de éxitos del 100 por ciento —advierte Maughan—. Pero no tendríamos ningún impacto porque elegiríamos casos fáciles, de poca importancia, y eso no es lo correcto para nosotros”.

Los financieros profesionales necesitan casos que cuenten con el elemento de las reparaciones, a pesar de que el cambio de políticas o regulaciones podría tener más impacto que una multa

aplicada a una sola compañía. Un ejemplo es el tabaco, donde los fabricantes de cigarrillos pagaron miles de millones de dólares en indemnizaciones vinculadas al impacto en la salud de los fumadores. Pero siguen obteniendo ganancias sustanciales con la venta de cigarrillos. El mayor impacto derivó de la respuesta política: en muchos países, ahora está prohibido fumar en lugares de trabajo, bares, restaurantes o en el transporte público.

Adam Heppinstall, abogado de Henderson Chambers de Londres, declaró a comienzos de año, en una conferencia sobre temas legales, que las acciones impulsadas por otros motivos aparte del lucro podrían plantear una mayor amenaza a las compañías contaminantes. “Veo que las ONG son más creativas y gastan (más dinero)”, apuntó.

Duncan Hedar, socio del estudio legal Lanier, Longstaff, Hedar & Roberts, indica que la profesión “tiene que ser más valiente acerca de las demandas que estamos dispuestos a promover”. Para tener impacto, agrega, abogados y financieros “deben aceptar que se presentarán nuevos tipos de acciones legales” y que habrá “más incertidumbre respecto del resultado de esas acciones”.

El financiamiento de esas demandas implicará atraer “a una nueva variedad de inversores que estén dispuestos a correr esos riesgos adicionales”, opinó Robert Hanna, director gerente de Augusta Ventures. “Al mundo empresario, le resulta difícil invertir en casos riesgosos o casos testigo”.

### **Perseguir las ambulancias verdes**

Algunos ecologistas dan un respingo ante la sola idea del financiamiento profesional de demandas, en especial, en casos que implican a comunidades pobres que buscan una reparación por el maltrato que sufrieron a manos de empresas opulentas.

De estos financieros suele decirse que “perseguían ambulancias” para explotar una mala situación y convertirla en fuente de ganancias rápidas sin preocuparse mucho por la ética del caso.

En la Unión Europea, algunos legisladores preocupados por la posibilidad

de que los financieros exploten ese modelo propusieron o limitar al 40 por ciento lo que puedan llevarse de las ganancias en esos casos.

El financiamiento profesional “podría ofrecer algunos beneficios” y “se cree que tendrá un papel creciente aportando servicios de litigiosidad en los próximos años”, determinó un estudio de 2021 preparado por legisladores europeos. Pero, si no fueran regulados adecuadamente, “podrían conducir a costos económicos excesivos y a la multiplicación de demandas de ocasión, demandas problemáticas y a las denominadas ‘demandas frívolas’”.

También, podrían surgir tensiones en vista de los intereses potencialmente divergentes entre financieros y demandantes. Client Earth, uno de los grupos más destacados que presenta acciones vinculadas con el clima, recibe financiamiento de fideicomisos, fundaciones, filántropos y la población en general. Pero no trabaja con inversores.

“Eso nos da libertad para concentrarnos exclusivamente en generar impacto”, explicaron en la entidad.

El juez Michael Lee, quien presidió las audiencias que llevaron al acuerdo en el caso contra PTTEP, dice que, sin el financiamiento de Harbour, “unos 15.456 agricultores indonesios no habrían podido recuperar sus pérdidas”.

Elena D'Alessandro, profesora de derecho de la Universidad de Turín, afirma que la “única manera” de presentar litigios en temas ambientales o de clima es recurriendo a financieros profesionales y, si la remuneración para ellos es justa, “entonces, ¿por qué no hacerlo?”

Mishcon Purpose, el brazo de sustentabilidad del estudio Mishcon de Reya, quiere apoyar “acciones comercialmente sustentables y a largo plazo” para aumentar el acceso a la justicia y lograr cambios, afirmó su director, Alexander Rhodes.

En el contexto de una crisis climática que se agrava, dice, los abogados que trabajan gratis “no son un modelo sustentable a largo plazo”, ni “tampoco nos permitirá presentar demandas suficientes... para llegar hasta los responsables o cambiar las conductas”. <AP>

# Te hacemos la economía más fácil



El Cronista

El lema busca ser inspirador: "Argentinos, volvámonos a ilusionar". Evoca al "Muchachooss..." que entonó el país entero antes, durante y después de Qatar. No es casual. "Pretende conectar con la ilusión que vivimos en el último Mundial, que nos conectó a todos. Los argentinos estuvimos unidos, independientemente de los orígenes y la procedencia", explica Santiago Mignone, presidente del 59º Coloquio de IDEA, que se desarrollará del 4 al 6 de octubre en Mar del Plata. "Es volver a ilusionarse y conectar, también, con lo que sentimos 40 años atrás, con el regreso de la Democracia, cuando se vivió un momento de ilusión, con unidad del país para consensuar una nueva forma de vida", agrega.

El lema tiene una segunda arenga: "Hagamos que valga la pena". Busca transmitir que, al final del día, las cosas valiosas no se consiguen fácil. "Sin ilusión, no hay esfuerzo", resume Mignone, quien coordina el trabajo de 65 CEOs que integran las comisiones del cónclave. Después del hito del Coloquio 2022 -con record de inscriptos (más de 1000), el primero de vuelta en *MdQ* pospandemia-, IDEA busca volver a subir la vara, en un año crítico. No sólo por el recambio presidencial, sino por la magnitud de los desafíos para quien asuma el 10 de diciembre.

IDEA se cuida mucho de no presentar sus propuestas como "el plan económico de los empresarios". "No diseñamos políticas públicas. Pero estos trabajos mostrarán la visión de más

### Detrás de los negocios

# Lo último que se pierde

Mientras los políticos hacen su juego, los empresarios levantan la bandera de Messi y proponen "volver a ilusionarse" con la Argentina.



de 60 líderes de empresas", distingue el director Ejecutivo de la entidad, Daniel González Casartelli, con pasado en Merrill Lynch y ex CFO y CEO de YPF. La elaboración de esas propuestas se encaró con tres conceptos. El primero es la urgencia. "No podemos dilatar más las transformaciones que el país necesita para salir del estancamiento", explica Mignone sobre lo primero. La segunda idea es transformación. "Transformaciones que requieren esfuerzos de la sociedad y de dirigentes que tienen que ponerse a la cabeza para proteger a los sectores más vulnerables. Tiene que ser un esfuerzo sostenido, en el que haya que ceder

para crecer, gobiernos que gobierne". El tercero es capitalizar las grandes oportunidades de la Argentina en cinco "sectores dinámicos", como se los llamó: agronegocios, minería, energía, economía del conocimiento y turismo. En tal sentido, el Coloquio trabajará sobre siete ejes: Mercado laboral (liderado por Martín Galdeano, presidente de Ford); Gasto público (Javier Goñi, CEO de Ledesma); Modernización impositiva (Fernando Cóccaro, socio de EY); 40 años de democracia (Guillermo Lipera, del Estudio Bulló); Cambio climático y reducción de emisiones (María Eugenia Tibessio, presidenta de DuPont); Conversión

de planes a empleo (Gabriela Renaudo, CEO de Visa); y Ecosistemas dinámicos (Roberto Alexander, gerente general de IBM). "Tienen que ser propuestas consensuadas", subraya Mignone. Ejemplifica: para incentivar la creación de empleo, un nuevo régimen laboral que aliente contrataciones y tener reducido, y claro, el costo indemnizatorio. "Siempre, mirando hacia adelante, sin afectar los derechos existentes", aclara. Otro ejemplo es el gasto público. "La Argentina padece un déficit fiscal estructural, que viene de varias décadas y es la principal causa de la inflación y de las crisis cíclicas que tiene el país. Una opción es trabajar sobre el sistema previsional, manteniendo la altísima cobertura actual pero focalizando en la equidad del sistema. Queremos asegurarnos de que no habrá colapso a mediano plazo", ilustran.

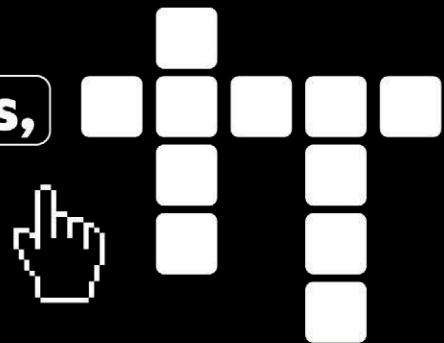
"Como en el Mundial, todo esto no implica optimismo vacío. Implica la ilusión que está detrás de esos ecosistemas dinámicos, que son los sectores que nos permitirán alcanzar el cambio y hacer las transformaciones necesarias", remarca Mignone, en relación a los sectores de actividad con mayor potencial para el país. "Por supuesto, si la macro no se ordena, no habrá condiciones", aclara. Los empresarios se ponen la camiseta de Messi. Pero, para muchas soluciones, la política es la dueña de la pelota. Y, al menos, hasta las elecciones, los políticos seguirán jugando su propio partido. <AP> Juan Manuel Compte



© Members

# UN BREAK EXCLUSIVO PARA VOS

Ahora siendo parte de **Members**, accedés a trivias y crucigramas exclusivos para suscriptores.



Ingresá a **cronista.com** y empezá a divertirte

© El Cronista



Innovación argentina para el mundo